



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo**

**PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LAS
RELACIONES ENTRE EL SECTOR ESTATAL Y EL SECTOR PRIVADO DE
ALOJAMIENTO TURÍSTICO**

Tesis presentada en opción al Título de Licenciado en Turismo

Autor: Idiolidia Pérez Hernández

Tutores: Dra. C. Bisleyvis Jiménez Valero

Lic. Erick Enrique Ramírez Sosa

Matanzas 2022

AGRADECIMIENTOS.

Quiero a agradecer a esas personas que me apoyaron todos estos años:

- A mi mami, por ser madre y padre. Por su amor y apoyo incondicional.
- A mi padrastro por su cariño e impulsarme a siempre a superarme.
- A mis hermanos por estar siempre ahí y ser mi orgullo.
- A mi amigo Baby por su apoyo incondicional.
- A toda mi familia, amigo.
- Todos los que me ayudaron de una forma u otra.
- A mis tutores y mis profesores.
- A la obra de la Revolución por ofrecerme la oportunidad de estudiar.
- Y por último y no menos importante, agradecer a todas esas personas que un día me dijeron que no podía y me cerraron la puerta

DEDICATORIA.

A mi hija por ser mi todo en la vida, mi pequeño motor impulsor.

A mi madre por ser esa mujer maravillosa, mi guerrera y mi orgullo.

A Julián, mi padre, quien siempre estimuló mis ansias de superación personal y profesional.

Nota de aceptación.

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Evaluación: _____

Matanzas, _____ de febrero de 2022

Declaración de autoría.

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Propuesta de un procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado de alojamiento turístico” y autorizo a la Universidad de Matanzas, a la Delegación Gaviota Varadero y al MINTUR a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Idiolidia Pérez Hernández

“Es indispensable planificar la economía, es indispensable usar de manera racional y planeada todos los recursos con que cuenta la nación”

Fidel Castro Ruz

Resumen

En los países en vías de desarrollo las actividades económicas generalmente son sesgadas por la falta de recursos. Aunque el turismo no queda exento de esta situación, es el principal sector de la economía, incluido nuestro país. Como parte de la actualización del modelo económico cubano, regida por los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, resultantes del 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), el modelo económico continuará basándose en el predominio de la propiedad socialista, para lograrlo es necesario una correcta coordinación y armonización en las relaciones de cooperación y complementariedad de los diversos actores y figuras productivas. La previa constatación de las relaciones intersectoriales, es una herramienta de apoyo para la implementación de proyectos locales con base en la actividad turística.

El objetivo del presente trabajo es proponer un procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado de alojamiento turístico. Para la determinación de las relaciones se utilizan varias etapas tomando en consideración el criterio sobre alianzas estratégicas entre el sector público y privado. Se emplearon una serie de herramientas como entrevista y encuestas.

Palabras claves: Desarrollo local, trabajo por cuenta propia, relaciones intersectoriales.

Abstract

In developing countries, economic activities are generally biased by lack of resources. Although tourism is not exempt from this situation, it is the main sector of the economy, including our country. As part of the updating of the Cuban economic model, governed by the economic and social policy guidelines of the Party and the Revolution, resulting from the 7th Congress of the Communist Party of Cuba (PCC), the economic model will continue to be based on the predominance of property socialist, to achieve this it is necessary a correct coordination and harmonization in the relations of cooperation and complementarity of the diverse actors and productive figures. The prior verification of intersectoral relationships is a support tool for the implementation of local projects based on tourism activity.

The objective of the present work is to propose a procedure for the evaluation of the relations between the state sector and the private sector of tourist accommodation. To determine the relationships, several stages are used, taking into consideration the criterion on strategic alliances between the public and private sectors. A series of tools such as interviews and surveys.

Keywords: Local development, self-employment, intersectoral relationships.

Resumé

Dans les pays en développement, les activités économiques sont généralement biaisées par le manque de ressources. Bien que le tourisme n'échappe pas à cette situation, c'est le principal secteur de l'économie, y compris de notre pays. Dans le cadre de la mise à jour du modèle économique cubain, régi par les orientations de politique économique et sociale du Parti et de la Révolution, issues du VIIe Congrès du Parti communiste de Cuba (PCC), le modèle économique continuera à être basé sur la prédominance de la propriété socialiste, pour y parvenir il est nécessaire une correcte coordination et harmonisation dans les relations de coopération et de complémentarité des divers acteurs et figures productives. La vérification préalable des relations intersectorielles est un outil d'appui à la mise en œuvre de projets locaux autour de l'activité touristique.

L'objectif du présent travail est de proposer une démarche d'évaluation des relations entre le secteur étatique et le secteur privé de l'hébergement touristique. Pour déterminer les relations, plusieurs étapes sont utilisées en tenant compte du critère des alliances stratégiques entre les secteurs public et privé. Une série d'outils tels que des entretiens des enquêtes et des analyses.

Mots-clés: Développement local, travail indépendant, relations intersectorielles.

Índice

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico-referencial sobre los actores del alojamiento turístico en el territorio, sus relaciones y su contribución al desarrollo local.	5
1.1 Turismo: generalidades y definiciones.	5
1.2 Turismo como actividad económica.	7
1.3 Turismo y desarrollo local. Relación del sector público y privado en el territorio desde el desarrollo local.....	8
1.4. Relaciones público - privada en el desarrollo turístico local.	13
1.5 Alojamiento como actividad turística.	17
Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado de alojamiento turístico.	21
2.1. Antecedentes del procedimiento para determinar relaciones entre actores turísticos.....	21
2.2 Propuesta de procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado de alojamiento turístico.	22
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41

Bibliografía

Anexos

Introducción

El turismo como fenómeno social es considerado por muchos como la actividad económica más dinámica de finales del siglo XX y principios del XXI, donde intervienen factores naturales, históricos, económicos, financieros y humanos. En la actualidad, ha experimentado una constante expansión en la economía mundial convirtiéndose en la rama más dinámica de las economías nacionales. (Prieto, 2012).

El desarrollo del turismo a escala mundial, de manera especial en el área del Caribe, es una realidad. Constituye la principal fuente de ingresos para no pocos países. Sus efectos multiplicadores pueden y deben ser aprovechados de manera sostenible en beneficio de las economías.

En Cuba, a partir de la década de los 90 se ha ejecutado un amplio programa de desarrollo, que experimenta un crecimiento de manera tal, que el turismo se ha transformado en uno de los pilares fundamentales de la reanimación de la economía interna y la segunda fuente de ingreso en divisa al país con entradas anuales por más de \$2.000 millones de dólares, detrás de la exportación de servicios profesionales. El número de visitantes recibidos en el 2011 sobrepasó los 2,7 millones, cifra récord obtenida luego de un crecimiento acumulado de casi un 20% entre 2005 y 2011. Hoy las prioridades gubernamentales se centran en la diversificación del producto turístico, con el objetivo de atraer un mayor número de visitantes.

A las Pequeñas y Medianas Empresas se le atribuye el término de trabajo por cuenta propia y ofrece toda una gama de productos personalizados que constituyen una oferta complementaria a los polos turísticos ya posicionados en el mercado. Cuentan con las potencialidades para generar nuevas fuentes de empleo productivos y legalizar los ya existentes de manera subterránea. Contribuyen al desarrollo local no solo de manera indirecta a través de impuestos, sino además satisfaciendo las necesidades de consumo. El esparcimiento de estas empresas contribuye a reducir costos y aumentar beneficios sociales, la posibilidad de empleo dentro de la propia comunidad minimiza los gastos en transporte y en aquellas más aisladas facilita la oportunidad de desarrollo profesional sin la necesidad de la migración.

En el proceso de transición socialista con el triunfo de la Revolución Cubana en 1959, se centralizaron las propiedades y la gestión, imprescindible para a las exigencias de nacionalización del capital privado tanto extranjero como nacional; sin embargo, frecuentemente se confundió en la teoría con las necesidades de la práctica. La transformación de las relaciones de propiedad condujo a ciertas confusiones entre la necesidad de establecer la propiedad social de todo el pueblo con la estatalización y, por consiguiente, se provocó de manera progresiva una carga adicional no justificada para el Estado en algunas actividades no estratégicas para el país, como fue el caso de las actividades de la pequeña producción mercantil privada.

El sector privado, gestionado por el trabajador por cuenta propia y su familia, prácticamente desapareció; de esa manera, todos los negocios. Pequeños restaurantes y lugares alojamientos habitacionales privados vieron su fin con la llamada ofensiva revolucionaria de 1968. Por supuesto que ello no liquidó definitivamente su existencia, pues muchos de ellos continuaron funcionando, pero fuera del marco legal establecido por el Estado.

En la actualización del modelo económico cubano, regida por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, resultantes del 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), el modelo económico continuará basándose en el predominio de la propiedad socialista. Es necesario lograr una correcta coordinación y armonización entre las relaciones de cooperación y complementariedad de los diversos actores y figuras productivas y de servicios, así como en el uso y asignación de recursos, determinación de funciones, principios y mecanismos de funcionamiento pertinentes, que permitan una mejor gestión económica, tanto en el sector estatal como en el privado de la economía en el nuevo modelo. Fundamentalmente será regido por la planificación. Este proceso debe llevarse a cabo de manera armónica y coherente, por medio de un sistema que conciba lo nacional, territorial y local en plena sinergia.

Cuba ha formulado leyes precisas y aplicables perfectamente a la gestión turística, entre los que destacan: los artículos 78 “Incrementar la participación de la inversión extranjera directa como una fuente importante para el desarrollo del país. Considerarla en determinados sectores y actividades económicas como un

elemento fundamental” y 212 “La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.”

El Polo Turístico Varadero, el más importante de la Isla, ha tenido un rápido dinamismo en el incremento de las ofertas turísticas del sector privado, las cuales se han multiplicado durante los últimos años y gozan de considerable aceptación entre los visitantes extranjeros, siendo reflejado en los sitios de referencia del viajero como son el Caso de Tripadvisor y Holiday Check y Top Hotels. Los principales mercados que prefieren este tipo de alojamiento son Canadá, seguido por los cubanos residentes en el exterior y Rusia.

A pesar del positivo escenario, se hace necesario establecer mecanismos de cooperación entre las instituciones y organizaciones del Estado responsables de la industria turística con el sector privado, particularmente en cuanto a la infraestructura y servicios de alojamiento, pero se ven afectadas por diferentes barreras de entradas en otros posibles ámbitos como el transporte, los insumos, recursos humanos cualificados, etcétera. Todo ello debe contribuir a una mejor gestión del territorio y al desarrollo socioeconómico virtuoso de la localidad. Lo que se define como la **situación problemática**.

Dada la situación problemática anterior, se plantea el **problema de investigación** siguiente:

La inexistencia de una evaluación de las relaciones intersectoriales para su mejor gestión en función del desarrollo local.

Se plantea como **objeto de investigación**: las relaciones entre el sector estatal y privado de alojamiento turístico y **campo de acción** alojamientos hoteleros estatales y privados.

A partir de estos elementos se define como **objetivo general** de la investigación: Proponer un procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado de alojamiento turístico.

Para cumplimentar el mismo se identifican los siguientes **objetivos específicos**:

- Confeccionar el marco teórico-referencial, derivado de la revisión de literatura nacional e internacional, en aquellos aspectos relacionados con el trabajo por

cuenta propia y la actividad turística incluyendo alojamiento y desarrollo local, así como su utilización en la actualidad en aras de comprobar la existencia del problema científico planteado.

- Desarrollar un procedimiento que permita evaluar la relación entre los actores de alojamiento turístico.

La investigación se basó en la aplicación de métodos tales como el histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo y el tránsito de lo abstracto a lo concreto. Las herramientas empleadas son: tormenta de ideas, entrevistas, encuestas, matriz DAFO y el método Delphi y el coeficiente de concordancia de Kendall. Se utilizará como plataforma filosófica y metodológica general el materialismo dialéctico, lo que supone la puesta en práctica de métodos teóricos y de carácter empírico necesarios para la caracterización y diagnóstico de las relaciones existentes dentro de los sectores estatal y no estatal de alojamiento turístico, además de la estructura según nivel de operaciones e ingresos.

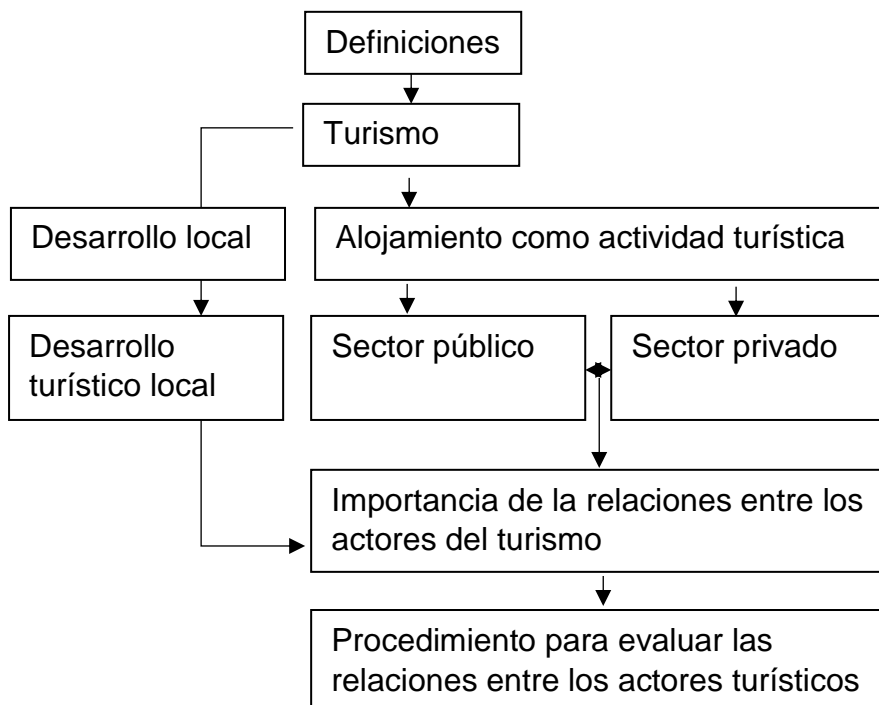
La investigación presenta la siguiente estructura: resumen, introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos como suplemento.

En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica acerca de temáticas asociadas con las relaciones entre actores turísticos de alojamiento y el desarrollo local. En el segundo capítulo se plantea un procedimiento para la evaluación de las relaciones entre los actores públicos y privados.

La investigación se justifica tanto en el plano teórico como en el práctico, dado que se pretende valorar el papel que debe tener dentro la estructura socioeconómica de Varadero el sector privado de alojamiento turístico en hostales, casas de renta y en hoteles como forma de gestión de la economía estatal. Se intenta demostrar su estructura, dinámica de gestión, así como la importancia de las principales relaciones generadas por dicha actividad y por tanto, su capacidad para contribuir de manera virtuosa al desarrollo socioeconómico local.

Capítulo I: Marco teórico-referencial sobre los actores del alojamiento turístico en el territorio, sus relaciones y su contribución al desarrollo local.

El hilo conductor para la construcción del marco teórico-referencial de la investigación se desglosa de la siguiente manera: **Figura 1.1**



1.1 Turismo: generalidades y definiciones.

A lo largo de los años el turismo se ha analizado como un fenómeno de gran implicación económica y social, que forma parte de los objetivos de desarrollo de naciones desarrolladas como de aquellas en vías de desarrollo. Su impacto y protagonismo en las relaciones a nivel mundial y el interés por desarrollarlo aún más, hacen necesaria la realización de un profundo análisis conceptual y definición de las perspectivas futuras que presente dicha actividad como parte inseparable del desarrollo social y cultural de la humanidad.

Reconocidos investigadores e instituciones vinculados al sector lo han definido, cada uno desde una óptica similar. Tal es el caso de: Zielinski, Burkart y Medlik Mathieson y Wall y el colectivo de autores de la Universidad de La Habana (2005). **(Anexo 1)**.

Estableciendo como base los conceptos planteados, se realizó un análisis comparativo de los mismos para encontrar criterios comunes **(Anexo 2)**. Dicho

análisis muestra que el 30% de los autores define al turismo como un fenómeno social; el 50% plantea que el mismo implica un desplazamiento del lugar de residencia habitual. El 50% coincide en que tiene carácter temporal. Un 20% expone que este período debe ser menor de un año y mayor de un día. Por su parte el 60% de los autores comparten el criterio de que el turismo puede estar motivado por diversas razones asociadas fundamentalmente, al ocio y con fines no lucrativos, además coinciden en que el mismo genera múltiples interrelaciones entre el emisor de turismo y el destino receptivo. 30% hace alusión a la existencia, en el destino, de una infraestructura y superestructura para atender la demanda turística. El 10% plantea que para su realización es necesario la existencia de atractivos naturales o culturales y por el 20% plantea que implica una inversión previa.

El turismo es el conjunto de integraciones humanas como: transporte, hospedaje, diversión, enseñanza, derivadas de los desplazamientos humanos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población, con propósitos tan diversos como son los deseos humanos y que abarcan gamas variadas de motivaciones.

El Colectivo de Autores de la Universidad de La Habana emitió un concepto que es el más abarcador, y en base a él se ajusta esta investigación por ser el más abarcador, el cual plantea lo siguiente:

“El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores público y privado para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista”. (Colectivo de autores de la Universidad de La Habana, 2005)

Son prestadores de servicio turístico:

1. Las personas que realizan en el país actividades turísticas tales como: guiatra, transporte, alojamiento, recreación, alimentación y suministro de bebida, alquiler de buques, aeronaves y vehículos de transporte terrestre y cualquier otro servicio destinado al turismo.

2. Las personas que se dediquen a la organización, promoción y comercialización de los servicios señalados en el numeral anterior por cuenta propia o de terceros.

3. Las personas que se dediquen a prestar servicios de información, promoción, publicidad y propaganda, administración, protección, auxilio, higiene y seguridad, de turistas, sin perjuicio de lo establecido en otras leyes.

4. Los profesionales del turismo y aquellas personas jurídicas que se dediquen a la prestación de servicios turísticos, según lo establezca el reglamento respectivo.

5. Las personas que presten servicios gastronómicos de bares y similares que por su característica de oferta, calidad y servicios, formen parte de la oferta turística local, regional o nacional.

1.2 Turismo como actividad económica.

Los clásicos de la materia definen el turismo como el traslado o viaje como el elemento básico que determinaba su existencia. Si bien ello es así en una primera visión, actualmente se conceptúa el turismo como un fenómeno más complejo donde intervienen otros elementos, entre los cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, además del viaje propiamente dicho.

El turismo ha demostrado ser uno de los sectores que mejor contribuye al desarrollo de la sociedad, al ser un sector que, además de conllevar beneficios económicos, también impulsa la organización de la población, la dinamización de las instituciones y es uno de los mejores motores para el desarrollo de las infraestructuras en los territorios (Acosta, 2012).

En Cuba el turismo se ha convertido en uno de los principales generadores de divisas y aportador del crecimiento de los ingresos brutos. El fuerte desarrollo turístico en la última década y la consideración del mismo por parte del Estado cubano como una importante alternativa para la recuperación económica del país ha traído un crecimiento en el número de visitantes, los ingresos derivados por este concepto y la construcción de nuevas capacidades hoteleras en infraestructura turística de forma acelerada.

Es necesario continuar la expansión de la industria, teniendo en cuenta el significativo efecto de locomotora del turismo hacia el interior de la economía. Resulta poco probable que en los próximos años algún otro sector o actividad de la economía cubana sea capaz de asumir la dinámica multiplicadora generada por el turismo.

El Estado trabaja en el crecimiento de las infraestructuras y la calidad del proceso de servucción, teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar otros espacios que no sean solamente los que se dedican a la modalidad de sol y playa, sino también al turismo cultural, turismo de naturaleza o turismo alternativo, como modalidades que se basan en la utilización de los recursos culturales de un territorio (recursos artísticos, históricos, costumbres, etc.) orientándose hacia la preservación y fomento de los mismos.

Las nuevas tendencias antes referidas, así como la necesidad del desarrollo económico del país, la elevación de la calidad de vida de la población y la urgencia por aumentar las capacidades de empleo imponen un reto hacia el Desarrollo Local (DL) del territorio donde consecuentemente el turismo juega un papel primordial, tal como se ha manifestado en los Lineamientos y en el Documento Base para la Primera Conferencia Nacional del PCC. Investigaciones cubanas apuestan por convertir la actividad turística en factor determinante para la nación desde la comunidad, “el Turismo es el pilar del Desarrollo Local”. (Betancourt, 2008)

1.3 Turismo y desarrollo local. Relación del sector público y privado en el territorio desde el desarrollo local.

En los últimos años el desarrollo local se ha convertido en objeto de investigación de varios autores, quienes han emitido diferentes definiciones del mismo. **(Anexo 3)**

Al realizar un análisis comparativo de las mismas **(Anexo 4)** se pudo apreciar que el 80% de los autores lo definen como un proceso; el 40% plantea que estimula el logro de acciones integradas; que se enmarca en la escala municipal y que propone el aprovechamiento eficiente y sustentable de los recursos de la localidad. El 60% coincide en que requiere de interacción, cooperación y participación de todos los actores locales; el 20% está de acuerdo en que se

enmarca en la escala municipal. Un 80% plantea que debe orientarse a satisfacer las necesidades de la localidad y el 20% coincide en que debe orientarse a satisfacer las necesidades de la localidad. El 30 % plantea que combina crecimiento económico, equidad, mejora sociocultural, sustentabilidad ecológica y equilibrio espacial; además ese mismo por ciento coincide que se aprovecha eficientemente los recursos de la localidad. La creación de un entorno innovador en el territorio es aprobado por un 40 % de los autores y solo el 10 % agrega que debe interrelacionar las dimensiones económica, política, social y medioambiental.

Por tanto, la presente investigación asume la definición emitida por Pérez, que plantea que:

“El desarrollo local es un proceso dinámico en el que los actores locales (gobierno local, instituciones, actores económicos y población) intervienen con pleno derecho, en la búsqueda de alternativas permanentes para mejorar su realidad, donde se deben interrelacionar las dimensiones económica, social, política y ambiental. Para ello deberán aprovechar los recursos endógenos y exógenos que la localidad presenta, además se requiere de una fuerte capacidad innovadora de todos los integrantes, y el gobierno local debe ser capaz de aglutinar, facilitar, estimular y coordinar este proceso, en el cual todos los actores conforman el poder local siendo necesaria su participación y vinculación en todo momento”. (Pérez, 2009)

El turismo y el desarrollo local son estrategias que están en función del potencial territorial y de la riqueza natural, cultural y social. El requerimiento principal para el impulso del turismo a través de la labor municipal es la toma de conciencia, por parte de las autoridades locales, de la importancia del turismo en la generación de beneficios para su localidad.

Mediante un correcto plan de desarrollo económico local, la actividad turística debe lograr potenciar la evolución de todos los sectores del territorio y que igualmente, la acción de estos sectores contribuya al desarrollo de la actividad turística y de la comunidad en general. (Castellanos, 2010)

La naturaleza de la actividad turística es un complejo resultado de interrelaciones entre diferentes factores a considerar conjuntamente desde una óptica

sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente.

Actualmente es evidente la necesidad de realizar una adecuada planificación para que un determinado municipio, espacio o zona turística pueda llegar a tener un valor significativo como producto turístico y, por lo tanto, constituirse como un elemento relevante de la economía de la zona.

En la actividad turística confluyen variadas disciplinas que generan equipos de trabajo transdisciplinarios, como medio ambiente, urbanismo, sanidad, legislación, infraestructura, etcétera, que de conjunto con las especificaciones de la hotelería, gastronomía, transportación, recreación, forman un todo para ser interpretado y evaluado de forma adecuada al definir el modelo de desarrollo turístico que se desea seguir. Este debe estar inserto y armonizado con el modelo de ciudad, zona o región en su conjunto, única manera de posibilitar la interrelación de todos los sectores que intervienen con el fin común de lograr el desarrollo de la comunidad.

Lo más importante, a los efectos del desarrollo local, es que dentro del mismo se incluirían todos los factores que pueden contribuir al crecimiento de un territorio, tales como los recursos materiales y aquellos que ofrece el entorno, las infraestructuras de transporte y comunicaciones, las estructuras urbanas, el capital físico y el capital humano, determinado éste último por el nivel de instrucción de la población, la aptitud para dirigir empresas y su capacidad innovadora, entre otros. El desarrollo local es la esencia del Desarrollo Turístico Sostenible el cual es una estrategia turística que constituye una de las vías más efectivas y seguras para transformar la comunidad y con esta mejorar la calidad de vida de la familia.

El actual escenario económico mundial plantea un desafío para los gobiernos locales como agentes del Desarrollo Económico Local, lo que implica que asuman nuevos roles. Los diferentes tipos de asociación público-privada constituyen una herramienta en ese sentido y su estudio ofrece, un enorme y todavía inexplorado campo de posibilidades para el Desarrollo Económico Local como la creación de riqueza y generación de empleo.

La Organización Mundial del Trabajo (OIT) define el Desarrollo Económico Local como: *“un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica”* (<http://www.ilo.org/led>)

La capacidad de desarrollo turístico está directamente relacionada con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, implicándose de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones para asumir los retos derivados de estos procesos. Se está reclamando que el turismo está desarrollando un cambio amplio de modelo que tiene que ver con el hecho de que se está empezando a considerar como un motor para el desarrollo local, y que por tanto, implica que el centro de interés se ponga más en la dimensión territorial del mismo, y como extensión, se exponga que los actores locales, los que operan en el territorio, dispongan de un protagonismo especial para impulsar el desarrollo a través del turismo. Esta situación hace que los actores turísticos locales y sus relaciones se conviertan en piezas claves en el nuevo modelo turístico.

El Polo debe tener un papel preponderante en la planificación y gestión de su propio desarrollo, debe ser capaz de producir la mayoría de los insumos y recursos que demanda la actividad y garantizar la fuerza de trabajo. La realidad del modelo cubano viabiliza los procedimientos porque les da mayor autoridad y poder de decisión a las autoridades de base. Todo sistema de desarrollo que incluye turismo, conlleva consenso, coordinación y cooperación donde el mejor indicador de su viabilidad lo constituye el grado de compromiso de todos los agentes implicados, directa o indirectamente, y por supuesto la población residente.

En tal sentido resultan tan importantes los actores públicos como privados para el desarrollo del turismo en las localidades, pero particularmente para los procesos de gestión de aquellos territorios o localidades que constituyen destinos turísticos como es el caso de Varadero, asunto que será abordado en los venideros capítulos de este trabajo.

Desde la perspectiva que aquí se defiende, el turismo se considera un fenómeno complejo en el que intervienen un gran número de actores públicos y privados, entre los que se establecen interacciones derivadas de la segmentación y la transversalidad características de la actividad turística.

Uno de los intentos de explicación del papel de esas relaciones ha tenido como fundamento la utilización de los presupuestos de la Teoría General de Sistemas, dado que cualquier actividad turística puede ser concebida como un sistema abierto que mantiene con su entorno ciertas relaciones de conflicto y cooperación de las que resultan la viabilidad y el éxito de la misma.

Las relaciones entre los actores, y no sólo los atributos como manifestación de la estructura social, tienen un poder explicativo importante del comportamiento social. En este ámbito de estudio han aparecido en los últimos años algunos trabajos en los que se empieza a destacar la importancia de la capacidad de articulación del territorio, determinada por el desarrollo de actuaciones conjuntas de los diferentes actores implicados, en la competitividad turística (Valls, 2006). Cabe resaltar el cambio que se está produciendo respecto al reconocimiento por parte de la literatura científica del papel protagonista que los actores locales tienen en la configuración de la actividad turística, y que, hasta hace poco, se olvidaba en la mayor parte de los estudios realizados; como si el turismo fuera producto de una especie de inercia fundamentada en los parámetros económicos del destino, hasta el punto de que en muchos de estos análisis las «camas» tuvieran capacidad para actuar.

El nuevo escenario, caracterizado por los procesos de desintermediación y los cambios en los hábitos de la demanda (en los que la experiencia, la mayor actividad en destino y el descubrimiento y auto organización son elementos clave), impone nuevos retos para los destinos turísticos, ya sean consolidados o emergentes (Ávila y Barrado, 2005). La gestión turística ya no recae exclusivamente en los turoperadores, encargados de «empaquetar» el producto, sino que se está produciendo un proceso de traslado de la responsabilidad al propio territorio, imponiendo nuevos retos a los actores que actúan en el mismo. Esta situación convierte a la dinámica relacional en un elemento clave de la gestión turística, lo que exige prestar una mayor atención analítica a las relaciones entre los actores turísticos que operan en destino. Han de ser

consideradas como transacciones entre actores que permiten a los mismos el intercambio de recursos, conocimiento e información (Pforr, 2006), elementos que son determinantes en la generación de capital relacional y, por tanto, de crecimiento y desarrollo para el destino. Las relaciones en materia de promoción facilitan además el acceso a agentes externos al destino, los cuales forman parte del destino, facilitando, de este modo, la obtención de información y la definición de estrategias productoras de resultados interesantes para el conjunto.

1.4. Relaciones público - privada en el desarrollo turístico local.

En los últimos años se ha pasado de una situación en la que el Estado tenía la responsabilidad plena del bienestar público y las empresas se concentraban en incrementar sus beneficios, independientemente de los intereses de la sociedad, a un mundo en el que el éxito depende de la comunidad de intereses entre las empresas, la sociedad civil y los gobiernos (OMT, 2019).

La colaboración entre el sector público y el sector privado en turismo es imprescindible por cuatro motivos (FEMP, 2008):

- Porque en la elaboración del producto turístico se dan cita elementos de producción pública junto con elementos de producción privada (prestadores de servicios, propiedad de recursos).
- Porque en la gestión integral de la cadena de valor necesaria para conseguir experiencias turísticas satisfactorias, intervienen la iniciativa privada y la pública.
- Porque es necesario alinear los objetivos políticos, sociales y económicos que se le asignan a la actividad turística y que determinan y gestionan distintos agentes.
- Porque la imagen global de un destino depende crucialmente de su imagen turística, lo que exige compartir visiones, estrategias y recursos.

Las asociaciones entre actores pueden tener nombres y estructuras diferentes y formarse en el sector privado, en el sector público o entre el sector privado y el sector público. Los diferentes tipos de estructuras de colaboración pueden sustentarse en variadas formas: consorcio, sociedad de participación, alianza estratégica, comercialización cooperativa, relación de la cadena de valor, red

comercial o subcontratación, en función del nivel de compromiso y funciones que cada uno de los agentes asuma (OMT, 2020).

Por otra parte, en el ámbito turístico es determinante la colaboración pública y privada dado su carácter transversal (múltiples actividades empresariales), el uso de recursos públicos (naturales, culturales, patrimoniales) y la confluencia de actores en un espacio (residentes y visitantes), donde las nuevas formas de gobierno participativo pueden consolidar procesos exitosos como resultado a su vez de una gestión participativa en el destino turístico.

En la nueva estrategia de desarrollo territorial cubano, los agentes principales ya no son únicamente la Administración Central del Estado y las grandes empresas, sino los diversos niveles territoriales de las Administraciones Públicas, las organizaciones intermedias de desarrollo local concertadas por los diferentes actores sociales territoriales, las pequeñas y medianas empresas y microempresas, y el conjunto de la sociedad civil organizada localmente. Estos nuevos roles que se ven llamados a cumplir los gobiernos municipales en la actualidad, requieren de nuevas formas de organización y de relacionamiento con los habitantes del territorio. La cooperación público – privada a nivel municipal es una vía para generar sinergias en pro del desarrollo local. (González, 2007).

El desafío de la cooperación público – privada que enfrentan los gobiernos municipales, se da a tres niveles:

1. Desde el punto de vista ideológico implica romper con prejuicios que oponen lo público a lo privado y que consideran como público sólo lo estatal, y como privado sólo lo empresarial.
2. Desde el punto de vista legal, el desafío está dado por una actualización del marco normativo que permita e incluso facilite los emprendimientos conjuntos municipio - empresa.
3. Desde el punto de vista instrumental, la cuestión radica en la forma concreta en que estas dos lógicas y modus operandi pueden vincularse, con resultados fructíferos. Justamente lo que se busca con la cooperación público – privada, es trabajar conjuntamente, aproximando visiones y optimizando recursos. Ello

implica necesariamente un proceso de conocimiento y aprendizaje mutuo, que se ve estimulado si ambas partes perciben que la cooperación es beneficiosa.

Teniendo en cuenta a todos los actores, procedentes de diferentes ámbitos y con intereses en ocasiones opuestos, puede haber un gran potencial para poner en marcha políticas de carácter holístico e integral que consigan y ayuden al desarrollo sostenible de un territorio. Asimismo, es importante reconocer que, dada la complejidad actual del sistema turístico, los problemas que en el mismo suelen surgir no pueden ser resueltos por un solo agente, sino que se precisa de la colaboración de varios. Por ello, cada uno de los interlocutores habrá de sentir que el modelo de destino turístico resultante y la dirección que este tomará en el futuro, es fruto de sus actuaciones conjuntas. Esto significa que la administración pública turística no debería imponer sus políticas, sino que tendrían que consensuarlas con el resto de agentes públicos y privados. En este nuevo contexto, la función de autoridad y gobierno tiene que reinventarse y buscar el desarrollo de un papel más estratégico, sustituyendo sus actuaciones tradicionales por otras que fomenten la generación de confianza entre los agentes del sistema turístico (Velasco, 2017).

Ante la nueva normalidad del país, surge la apremiante necesidad de estudiar la adopción de estrategias incluyentes e integradoras, basadas en la premisa de la búsqueda de relaciones de concertación y cooperación para una mejor gestión del turismo. Es decir, se considera pertinente proponer desde la ciencia, una serie de mecanismos en concordancia con los principios de políticas económico-sociales que establece el país, mediante las cuales se estimule la inclusión creativa del sector privado como parte de la oferta cooperada de prestadores de servicios turísticos, a través de acciones progresivas de fortalecimiento empresarial, promoción turística, mejoramiento de las infraestructuras, apoyo a la adopción de tecnologías para el mercadeo y la operación conjunta, la adopción de buenas prácticas y su aporte a la competitividad del turismo en los territorios, bajo criterios óptimos de calidad y sostenibilidad. (Álvarez, 2015)

En la literatura científica existe consenso respecto a que el desarrollo turístico depende cada vez más de la capacidad de los actores para establecer vínculos entre sí. Los autores señalan la necesidad de implicar a los diversos actores en procesos de participación para la construcción de consensos y la formulación de

estrategias, ya que reconocen los beneficios de la planificación colaborativa, especialmente en términos de promoción, aprendizaje colectivo, construcción de capacidades, discusión y aprendizaje mutuos.

Para poder organizarse de manera efectiva y eficaz resulta fundamental que los roles de cada uno de los actores estén claros y que exista consenso sobre los mismos. El reparto de funciones entre los sectores privado y público dependerá del modelo de administración pública de cada destino, pero de manera general, existe una tendencia creciente a conceder un mayor protagonismo al sector privado.

En el caso de Cuba, las directrices para la actualización del modelo económico plantean por una parte que el “modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional, las modalidades de inversión extranjera previstas en la ley (empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional, entre otras), las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia”, (Informe al 7mo Congreso del PCC, 2016) y por otra parte, en alusión al peso de la actividad no estatal en el sector del turismo se expresa en lineamiento 212 que la “actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal”. (Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC, 2016).

Desde el año 1993 se desarrollan legalmente actividades de turismo no estatal como la de alojamiento y posteriormente se autorizó la apertura de los denominados “Paladares”, instalaciones éstas que se pudieran clasificar como de restauración gastronómica turística.

Por otra parte, el Acuerdo CM – 43/11 del Consejo de Ministros aprobando la actualización de la proyección de la economía hasta el 2016, puntualiza: “El MINTUR deberá considerar en su proyección económica, la incidencia del incremento de la participación del sector privado en el turismo, ya que no es despreciable la cifra que pueda alcanzarse y como rector de la actividad turística en el país, debe conducir este proceso para que no nos sorprenda”.

Al cierre de 2018 existen en el país un total de 4.7 millones de habitaciones que prestan servicios de alojamiento, dirigidas fundamentalmente al turismo internacional y también al mercado interno pagando en MLC. Divididas específicamente en 72 mil en instalaciones estatales y 26 224 en manos de privados.

Dentro del sector privado se hace énfasis en el alojamiento dado que, a criterio de la autora, resulta indispensable para la concreción del hecho turístico, como mínimo una pernoctación en el lugar del destino y, por otra parte, se constituye el sector más desarrollado y de mayor crecimiento en el ámbito local, provincial y nacional.

1.5 Alojamiento como actividad turística.

El alojamiento no es más que todo establecimiento que preste al público un servicio para hospedarse en forma temporal, que funciona en una edificación construida acondicionada para tal fin, ocupando la totalidad del inmueble o parte del mismo, conformando sus independencias un todo unitario sin mezclas de no cónsonos con su naturaleza.

El término alojamiento es utilizado en turismo, para referirse a los distintos lugares de paso, hoteles, hostales, apartamentos, moteles, campismos, apartoteles, donde los viajeros pueden hospedarse durante sus vacaciones pagando una tarifa variable y definida a partir de los servicios que desean recibir. El alojamiento turístico es toda instalación que regularmente (u ocasionalmente) ofrece plazas para que el turista pueda pasar la noche.

Se define el servicio de alojamiento turístico como la oferta, a cambio del pago de una cantidad, de alojamiento en habitaciones debidamente equipadas, dotadas al menos de una cama, ofrecida como el principal servicio a turistas, viajeros y huéspedes. La oferta de alojamiento podrá incluir servicios de restauración, deportivos, recreativos y/o zonas verdes. (Cortina, F., Martínez, A., Varela, B, 2012). Un alojamiento debe resultar un lugar seguro y confortable durante la estancia. El alojamiento comprende un conjunto de servicios que funcionan armónicamente para garantizar la estancia del huésped.

El alojamiento público es aquel que ejerce una actividad comercial regular, consistente en ofrecer al turista la posibilidad de pernoctar en una habitación u

otro espacio acondicionado para el alojamiento, siendo su capacidad mayor a un determinado número de camas. (OMT, 2005). Dentro de los establecimientos públicos o colectivos se encuentran los establecimientos hoteleros, así como otros tipos de entidades de alojamiento tales como campamentos de turismo o campings, apartamentos turísticos, establecimientos de turismo rural, albergues y refugios de montaña y otros establecimientos de alojamiento en medios de transporte colectivos, residencias de estudiantes, granja escuelas, campamentos privados de vacaciones o trabajo (excepto campamentos de turismo) y otros establecimientos colectivos de menor importancia no mencionados con anterioridad.

Por otra parte, el alojamiento privado, se trata de alojamientos que no son empresas y disponen de una capacidad limitada. Dentro de este tipo de establecimientos se encuentran las habitaciones en casas particulares, apartamentos privados alquilados a particulares o agencias, las cuales tienen el propósito de ser arrendadas, también se encuentran bajo esta definición las instalaciones sin ánimo de arrendamiento tales como las viviendas en propiedad y las viviendas de familiares o amigos, entre otras.

Sector de alojamiento turístico privado en Cuba.

El VII Congreso del Partido Comunista de Cuba ratificó los Lineamientos de la Política Económica y Social Cubana que rigen el nuevo modelo económico, donde se evidencian cambios como la apertura del sector privado en el país, la intención es disminuir los niveles de centralización, asegurando mayor autonomía a los gobiernos locales con el fin de lograr una mejor gestión pública. Luego del Congreso del Partido y la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del país, el proceso de reconocimiento, ampliación y dinamismo del sector privado ha alcanzado niveles significativos, particularmente avalados por cambios regulatorios sustanciales a las normativas del trabajo por cuenta propia.

La creciente oferta de alojamiento privado en los principales destinos turísticos nacionales, a partir de la implementación del Lineamiento 212 de la política económica y social de Cuba, origina un incremento en la calidad y la sostenibilidad de los productos turísticos tradicionales en atención a su oferta no controlada ni organizada. El impacto económico de esta práctica es significativo

en las economías locales y las administraciones estatales dejando de percibir importantes recaudos por ingresos en atención a la informalidad con la que se presta este servicio.

Con la aparición en el panorama económico cubano del sector privado y su desarrollo dinámico en el contexto de las nuevas políticas económicas del país, se hace necesario analizar cada uno de los eslabones de la cadena de valor del destino turístico país-territorio-localidad-comunidad, así como los agentes que los conforman, y lo que es más relevante, las relaciones que se producen entre ellos y que condicionan en última instancia (a favor o en contra) la efectividad socioeconómica del funcionamiento de la cadena. Este tipo de pequeña empresa presenta características que generan grandes ventajas, las cuales bien aprovechadas pueden hacerlas altamente competitivas. El turismo no estatal se ha valorado y tratado por algunos funcionarios y en ciertos niveles como un competidor del turismo estatal y, en consecuencia, se han adoptado medidas restrictivas como la prohibición de que los guías y choferes de transporte turístico, puedan llevar clientes a las paladares, cafeterías y casas particulares, entre otras prohibiciones, pero no se puede negar el hecho de que el sector no estatal responde a las nuevas perspectivas de desarrollo en el sector turístico.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Existen varias definiciones de turismo, sin embargo, para los fines de la investigación la autora asume el concepto planteado por el colectivo de autores de la Universidad de La Habana en 2005, ya que el mismo hace referencia al conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas y medioambientales que se generan en las comunidades locales de acogida con motivo del viaje, lo cual coincide con el objeto de estudio de la presente investigación.
2. Según investigaciones realizadas el turismo como actividad económica, puede contribuir al crecimiento y desarrollo de territorios y localidades portadoras de potencialidades para su explotación. Es por ello que cada localidad debe aprovechar sus recursos endógenos para incrementar el desarrollo económico de sí misma.

3. Para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo local, es fundamental identificar las potencialidades y los recursos como punto de partida, lo que garantiza su viabilidad sobre la diversidad de oportunidades ofrecidas por la economía local, certificando la plena integración y cooperación de todos sus actores y contribuyendo positivamente al desarrollo económico - social y a la conservación del patrimonio y el entorno natural.

Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado de alojamiento turístico.

A continuación, la autora plantea una metodología en base al estudio de bibliografías referentes al tema, la que complementa la evaluación entre el sector estatal y privado de alojamiento turístico.

2.1. Antecedentes del procedimiento para determinar relaciones entre actores turísticos.

El diseño del procedimiento propuesto tiene como principales antecedentes dos trabajos que responden al diseño de procedimientos para determinar las relaciones entre actores turísticos.

Ver Anexo 5. Antecedentes del procedimiento para determinar relaciones entre actores turísticos.

con esta información se desarrolló una matriz de cruzamiento para determinar los elementos comunes entre todos ellos.

Matriz de Cruzamiento sobre los principales elementos comunes.

Pasos	1	2	3	4
Tener clara la conveniencia de la empresa	x		x	
recopilación de la información		x		x
Diagnóstico del territorio			x	
planificación del trabajo	x	x		x
análisis de las políticas del territorio y sus relaciones			x	x
definir objetivos y estrategias		x	x	x
Definir alianzas	x	x	x	x
Planificación participativa con aliados estratégicos.				x
Implementación.	x	x		
Evaluación y control.	x	x		

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Propuesta de procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado de alojamiento turístico.

A partir del análisis de los elementos aportados por los autores, los resultados de la matriz aplicada y la consideración del investigador se diseña una propuesta de procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el sector privado del alojamiento turístico.

El procedimiento consta de cuatro etapas desglosadas en nueve tareas, las cuales siguen un orden lógico y definen el camino a seguir para el desarrollo de la investigación como se muestra en la **Tabla 2.1**.

Etapa 1: Planificar y diseñar el trabajo.

Tarea 1: Crear un equipo de trabajo.

Tarea 2: Caracterizar el territorio.

Tarea 3: Analizar las políticas del territorio.

Etapa 2: Obtener la información requerida.

Tarea 4: Identificar y caracterizar los actores del alojamiento turístico en el territorio.

Tarea 5: Identificar de los individuos representativos de cada grupo de actores del territorio que interactúan (Estatales – Privados).

Etapa 3: Determinar de las relaciones.

Tarea 6: Valorar estratégicamente las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio.

Tarea 7: Establecer premisas y alianzas estratégicas para la gestión.

Etapa 4. Definir y evaluar la estrategia

Tarea 8: Definir objetivos, estrategias y acciones para la cooperación integrada entre actores del alojamiento del territorio turístico.

Tarea 9: Determinar los indicadores y mecanismos para evaluar el correcto cumplimiento de las estrategias propuestas.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de los pasos, métodos, herramientas y técnicas a utilizar.

Etapa 1: Planificar y diseñar el trabajo.

Tarea 1: Crear un equipo de trabajo.

Descripción: Crear un equipo de trabajo que materialice las acciones y estrategias en resultados tangibles.

Los integrantes del equipo de trabajo deben establecer sus objetivos para saber que elementos se necesita y delimitar la estructuras y los límites del conocimiento. Conocer las metas en común y generar compromisos para la correcta toma de decisiones en equipo. Se debe contar con las herramientas tecnológicas necesarias en función de los objetivos.

Método de selección de expertos o Delphi.

Después de analizar los elementos y conformar el listado inicial de posibles expertos a crear el equipo de trabajo se procede al cálculo de su coeficiente de experticia y de esta manera se selecciona o no. Para ello se usa la Fórmula

$$K = (Kc + Ka) / 2$$

donde:

Kc: coeficiente de conocimiento del experto acerca de los temas, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Sobre esta base, se elabora el cuestionario de competencia al experto (**Anexo 5**). En la primera fase se obtiene la información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc); el encuestado vota por aquellas características del conocimiento o información que posee, como se expresa en la **Tabla 2.2**.

Datos para calcular el coeficiente de conocimiento. Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	

Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: García, 2018.

El valor de **Kc** se determina por la expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

donde:

Wjk: grado de prioridad de la característica k para el decidor j.

Aijk: autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i.

En la segunda fase se utilizan los valores que aparecen en la siguiente tabla y se determina el valor de Ka. Al experto se le presenta esta tabla sin cifras.

Tabla 2.3. Datos para calcular el coeficiente de argumentación

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: García, 2018

Tarea 2: Caracterizar el territorio.

Descripción: Se tiene en cuenta la revisión de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Integral Municipal y la aplicación de una ficha técnica a los órganos de gobiernos. Toma en consideración los aspectos siguientes: Características económico-sociales. Impacto y contribución

económica de la actividad de alojamiento de ambos sectores en el territorio. Zonificación territorial en material de desarrollo turístico. Población. Potencial turístico, Oferta Turística, Demanda Turística, Principales potencialidades, principales debilidades y restricciones (Matriz DAFO) y prioridades de desarrollo.

La matriz DAFO se utiliza para identificar riesgos y oportunidades que existen en una organización en un momento determinado de tiempo. Los riesgos se identifican con las Amenazas (externas) y Debilidades (internas)

Para construir una matriz DAFO se revisa cuadrante por cuadrante (Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades) y se identifica qué situación tiene la organización en ese momento:

Se debe de tener una visión completa de la organización tanto desde el punto de vista interno como externo para saber qué pasa de forma interna en la empresa y qué pasa de forma externa.

Lo ideal es que para hacer este ejercicio participe, si no puede estar en el proceso completo, la gerencia o dirección de la empresa.

El principal objetivo de realizar un **análisis DAFO** es crear una **imagen** de la situación actual (de una empresa, organización, producto, servicio o persona) para la **toma de decisiones estratégicas** con el fin de lograr un objetivo que se fijó previamente. Entiéndase para los efectos de esta investigación que los procedimientos enfocados a la empresa serán modificados en función del territorio.

Con el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificarás dentro de tu empresa cuáles son los atributos que te permiten **tener una ventaja competitiva** frente a tus competidores.

Es una herramienta que te ayudará en tu toma de decisiones, y servirá principalmente para:

- Buscar nuevas soluciones a problemas.
- Identificar obstáculos que te impiden alcanzar tus objetivos.
- Decidir cuál es la dirección más eficaz.

- Te indica las posibilidades y limitaciones de cambiar algo.

Resumidamente, esta matriz nos va a permitir saber cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestras debilidades para explotarlas y mejorarlas con el objetivo de aventajarnos frente a la competencia.

Análisis interno de una empresa

En primer lugar empieza por realizar el análisis interno de tu empresa, es decir, estudia cuáles son las **debilidades y fortalezas**.

Consiste en estudiar todos los **departamentos** de tu negocio e identificar todos los puntos débiles con el objeto de mejorarlos y los puntos fuertes para reforzarlos y mantenerlos.

Es importante que evalúes todos los departamentos de tu empresa, pues cuanto más completo sea tu análisis, mejores conclusiones sacarás:

Analizarás los recursos y capacidades de tu empresa para tratar de sacar una ventaja competitiva.

→ Debilidades

Aquellos puntos a mejorar. Aquí reconoces cuáles son esas carencias que dificultan el hecho de diferenciarte y destacar por encima de tu competencia.

→ Fortalezas

Aquellos puntos en los que eres realmente bueno y por lo que consigues estar por encima de tu competencia. Tu valor diferencial.

Análisis externo del territorio

En segundo lugar, tienes que hacer el análisis externo, es decir, estudiar cuáles son las **amenazas** y **oportunidades** que están sucediendo alrededor de tu territorio.

Consiste en estudiar tu entorno específico y general, así como investigar a tu competencia. Todo esto para prevenir y hacer frente a posibles amenazas y aprovechar todas las oportunidades que te puedan surgir en el presente y futuro.

Para ello, debes tener en cuenta dos áreas:

- Macroentorno.
- Microentorno.

✓ **Análisis del macroentorno**

Aquí tendrás en cuenta los factores externos que pueden afectar a tu empresa de forma negativa o positiva, desde un punto de vista más amplio y general.

Entran en juego **factores políticos, fiscales, económicos, tecnológicos, socio-culturales y ecológicos.**

✓ **Análisis del microentorno**

Se trata de un **análisis más concreto del sector en el que trabajas.**

Aquí tendrás en cuenta a tu competencia, tus proveedores, los consumidores y la evolución del mercado.

En este caso, utilizarás el modelo de las [5 fuerzas de Porter](#) para realizar esta parte del análisis.

Dependiendo de la empresa, cada factor puede convertirse en una oportunidad o una amenaza, y es algo que clasificarás tú en base a tu proyecto.

☞ **Amenazas**

Aquellas circunstancias del entorno que pueden afectar negativamente a tu empresa. Es algo que se escapa de tus manos y a lo que debes hacer frente y estar preparado.

☞ **Oportunidades**

Aquellas circunstancias del entorno que pueden favorecer a tu empresa. Tampoco las puedes controlar, pero sí sacar partido de ellas.

Tarea 3: Analizar las políticas del territorio.

Descripción: Fue necesario contar con la aprobación de las máximas autoridades del territorio municipal, por lo que se obtuvieron tres avales al respecto. Antes de cualquier decisión es inevitable identificar los objetivos de desarrollo que las políticas públicas van a priorizar para crear una coherencia de actuaciones entre los resultados esperados y las alianzas a generar; además es necesario delimitar la prioridad geográfica de manera que se puedan reevaluar y concretar las líneas estratégicas en función del espacio físico. Para darle cumplimiento a este paso se procede al análisis de documentos oficiales y la entrevista.

La entrevista es una conversación que tiene dos o más personas con tal de conseguir alguna información.

Pasos para desarrollar una entrevista.

1 – Investigar: La base de toda entrevista es la investigación previa, ya sea sobre un tema o una persona.

2 – Definir tu objetivo: ¿Cuál es el fin de tu entrevista? Hay que tenerlo claro para saber qué tipo de preguntas vas a formular y para no perder el hilo de la conversación durante la misma.

3 – Preparar los temas: ¿Qué puntos no debes olvidar tocar?

4 – Observar todo con atención: Sus gestos, sus movimientos, su espacio personal, su sonrisa o su rigidez, el tono y la cadencia de su voz; en fin todos los detalles que los lectores de la entrevista no podrán adivinar a través de las respuestas y hacen, ineludiblemente, a la construcción de la persona.

5 – Conocer al entrevistado: Es fundamental conocer la forma de responder de la persona que vas a entrevistar, porque de ahí dependerán las preguntas que formulen.

6 – Hacer una lista de preguntas: Siempre la mejor receta es estar atento al diálogo. No hacer más de una pregunta por vez, ya que de lo contrario podrías confundir al entrevistado o provocar que te conteste solo una parte.

7 – Revisar que todo esté bien: Cerciorarse de que todo esté funcionando a la perfección, cuida detalles como que las pilas de un grabador sean nuevas o la videocámara esté completamente cargada y tenga suficiente espacio.

Pasos para confeccionar el cuestionario de una entrevista.

1. Describir la información que se necesita.
2. Redactar las preguntas y escoger el tipo de preguntas.
3. Redactar un texto introductorio y las instrucciones.
4. Diseñar el aspecto formal del cuestionario.

Tipos de escalas y tipo de preguntas.

A continuación, se encuentran ejemplos de los diversos tipos de preguntas que pueden incluirse dentro de un cuestionario.

Preguntas abiertas: Escribe a continuación las nuevas tendencias en el alojamiento hotelero que conozcas:

Preguntas cerradas (dicotómicas y excluyentes):

- Sexo: ___ Hombre ___ Mujer

Preguntas cerradas (varias alternativas de respuesta y excluyentes):

¿Cuántas veces al año toma vacaciones?

() Nunca. () Menos de un mes. () Dos veces año.

Pregunta cerrada (no excluyente):

- ¿Qué tipo de alojamiento turístico prefiere usted para disfrutar sus vacaciones?
(puedes elegir más de una opción)

___ Hotel. ___ Motel. ___ Aparthotel. ___ Casa Particular. ___ Otro. Ejemplifique.

Preguntas cerradas ordinales (excluyentes y ordenadas por intensidad):

Indica el grado de interés que le producen las nuevas tendencias en el alojamiento turístico:

___ Nada ___ Un poco ___ Bastante ___ Mucho

Preguntas donde debe asignarse un puntaje.

- Indique de 1 a 10 el interés que tiene para usted recibir formación en cada uno de los siguientes temas:

___ Administración empresarial

___ Salud, seguridad e higiene en las plantas hoteleras

___ Administración y negociación de contratos con Agencias de Viajes.

___ Relaciones con sindicatos.

___ Habilidades de comunicación ejecutiva intersectoriales.

___ Calidad de vida en el trabajo.

___ Desarrollo organizacional / innovación

___ Estructura organizacional (tamaño, complejidad, formalización)

Preguntas donde se anota una cifra.

- Cantidad de hostales en Varadero: ___

Preguntas donde se le pide al encuestado que se gradúe a sí mismo en una escala.

A la hora de elegir su destino turístico para disfrutar de sus vacaciones, indique el grado de interés por hostales privados u hoteles. Marque con una X.

Hostales ___ ___ ___ ___ ___ Hoteles

Ejemplo de posibles preguntas para la entrevista:

- ¿Considera útil una propuesta de un procedimiento para la evaluación de las relaciones entre el sector estatal y el privado del alojamiento turístico? Justifique su respuesta.
- ¿Contribuiría con el desarrollo económico local?
- ¿Considera necesario una buena relación entre el sector público y privado del alojamiento turístico?

Las preguntas anteriormente mencionadas son a forma de ejemplo, la extensión del cuestionario al que se someterán los entrevistados y su procesamiento será desarrollado por el equipo de trabajo partiendo de un análisis previo.

Etapa 2: Obtener la información requerida.

Tarea 4: Identificar y caracterizar los actores del alojamiento turístico en el territorio.

Se realiza a través de entrevistas no estructuradas directivos y representantes de ambos sectores. Comprende la identificación de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en el territorio, la caracterización de la oferta estatal y privado-individuales de alojamiento turístico en el territorio, visitas a la Delegación territorial del MINTUR para obtener documentos e información sobre las entidades de alojamiento estatal del territorio, reunión con representantes administrativos de las entidades estatales de alojamiento y aplicación de encuestas y entrevistas, reuniones con arrendadores y propietarios de negocios privados del alojamiento del territorio para explicar beneficios y resultados esperados del proyecto. (Ver etapa del procedimiento previa.)

Tarea 5: Identificación de los individuos representativos de cada grupo de actores.

Esta tarea se realiza para identificar los organismos e instituciones que interactúan con ambos grupos de actores que de una manera u otra contribuyen a la gestión de la actividad. Ellos son:

- Gobierno municipal del territorio.
- Delegación del MINTUR.
- INFOTUR.
- Agencias de Viajes.
- Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT)
- Instituto de Planificación Física (IPF)
- Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

Etapa 3: Determinar de las relaciones.

Tarea 6: Valorar estratégicamente las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio.

Descripción: Se determina el tipo de relaciones, así como sus características desde la perspectiva de cada uno de los actores estudiados. Tendencias actuales en las relaciones y los aspectos que limitan y favorecen las mismas. Se utiliza para ello, procedimientos fundamentados científicamente con el análisis de las relaciones en la actividad de alojamiento turístico. Se analizan las estadísticas aplicadas a las redes de las relaciones actuales. Para la obtención de resultados de aplicó el método de redes completas.

Método de redes

Los métodos de redes completas requieren que se recoja información acerca de los lazos de cada actor con los demás. En esencia, este enfoque utiliza un censo de los lazos en una población de actores –más que un muestreo de éstos. Ya que se recolecta información sobre los lazos entre pares o díadas, los datos de redes completas aportan una fotografía completa de las relaciones en la población. Los datos de estas redes son necesarios para definirla apropiadamente y para medir muchos de los conceptos estructurales del análisis de red (por ejemplo, el grado de intermediación). Los datos de redes completas conducen a descripciones muy potentes y a análisis de estructuras sociales (Hanneman, 2013).

Programa de tratamiento de datos relacionales UCINET 6 El software UCINET es el programa que calcula los indicadores del análisis de redes sociales y que, a partir de su barra de herramientas, es posible acceder a otros programas. Tiene una amplia gama de rutinas y algoritmos de cálculos y operaciones sobre las matrices relacionales. Permite realizar múltiples y variados cálculos de indicadores de redes como: propiedades generales de la red, propiedades de los actores en forma individual en relación a su entorno, y propiedades de subestructuras específicas resultantes de una configuración. Los indicadores principales del análisis de redes sociales son la densidad de la red, la matriz de distancias, el grado de centralidad, el grado de intermediación y el poder de Bonacich (Aguilar, Martínez, & Aguilar, 2017).

➤ Indicadores a nivel de redes completas

- Densidad: medida de cohesión entre los actores de la red (Borgatti et al., 2013) que es, básicamente, una medida del número de vínculos existentes en la red, presentados como una proporción del número de vínculos posibles.
- Centralización: mide la diferencia entre los niveles de centralidad de los actores y proporciona una idea de que existen nodos dominantes (Freeman, 1979). Mide el grado en el cual un actor es dominante en la red.

➤ Indicadores a nivel nodal

- Centralidad de Grado: es el número de actores a los cuales un actor está conectado; es decir, es adyacente.
- Centralidad de Cercanía: independencia que tiene un actor con respecto a todos los demás en la red.
- Centralidad de Intermediación: es una medida basada en la frecuencia con la cual un actor está ubicado entre los caminos geodésicos (caminos más cortos) que conectan a pares de otros actores en la red.
- Eigenvector: medida de la popularidad de un actor en el sentido de que tiene un alto valor del indicador si está conectado a otros que a su vez están bien conectados.
- Integración: se refiere al grado en el cual un actor está conectado a muchos y diversos actores en una red.
- Radialidad: medida complementaria a la integración que hace referencia al grado en el cual las relaciones de un actor, enviadas por él hacia la red, proveen acceso a varios y diversos actores, permitiéndole alcanzar a otros actores e insertarse en la red por diferentes vías.

Tarea 7: Establecer premisas y alianzas estratégicas para la gestión.

Esta tarea depende del resultado de la determinación de relaciones, ya que se establecen premisas para gestionar las mismas dependiendo de dichos

resultados, de manera que se garantice las condiciones indispensables para la continuación de la aplicación del procedimiento propuesto.

Para determinar si se debe proceder o no a la coalición es preciso determinar los posicionamientos de ambos sectores. Como en los Lineamientos de la Política Económica y Social del país se plantean una serie de acuerdos para la proliferación de la actividad turística vinculada a las comunidades y se acentúa la complementación de las actividades estatales y no estatales, se asume una disposición por parte del gobierno para establecer relaciones entre los actores privados y estatales del alojamiento turístico.; por lo que se realiza una encuesta a continuación en aras de conocer las posturas del sector privado.

Estimado señor: a continuación, se presentan una serie de criterios. Determine si constituyen medidores de la disposición de los trabajadores del sector privado a conformar relaciones entre los actores privados y estatales del alojamiento turístico. Utilice una escala del 1 al 5, donde uno es Pésimo y 5 es Excelente.

Tabla 2.4 Encuesta para conocer las posturas del sector privado.

Ítem	Escala				
	1	2	3	4	5
Valoración de lo que representa una buena relación en las condiciones actuales de la política del país.					
Desempeño de la empresa o negocio al mantener buenas relaciones con el gobierno					
Margen de oportunidad de desarrollo turístico de las comunidades al relacionarse.					
Disposición de relacionarse					

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer si la encuesta aplicada es válida se le aplican una serie de pruebas a partir del programa estadístico SPSS versión 19.0 para comprobar la validez y confiabilidad del cuestionario. (Ver tabla 2.5)

Tabla 2.5

Validez y confiabilidad del cuestionario		Características	A utilizar en la investigación
Validez	Validez de contenido	Grado en que un Instrumento es capaz de reflejar el dominio del contenido que se quiere medir	Correlación ítem-total (Evaluada por los Expertos)
	Validez de construcción convergente	Grado en que una variable independiente se relaciona con un criterio global	Regresión lineal (Evaluada por la muestra)
Confiabilidad	Comprueba que la aplicación repetida arroja similitud en resultados		Correlación ítem-total(Alpha) (Evaluada por los expertos)

Fuente: (Peñate, 2019)

Para la validez del proceso se tienen en cuenta la opinión de una muestra piloto, para ello se puede utilizar la siguiente **Tabla 2.6**

Tabla 2.6 Selección de la muestra piloto

Muestra o población	200 o más	100 a 200	50 a 100	25 a 50
Muestra piloto	25 a 60	12 a 30	6 a 15	3 a 6

Estimado señor (a): se está interesado en conocer su opinión acerca de la formulación de alianzas estratégicas. A continuación, se le presentan una serie

de interrogantes, exprese su opinión teniendo en cuenta la escala propuesta. Gracias por la colaboración.

1- ¿Conoce usted el significado de relaciones intersectoriales?

Muy poco. Poco. Aceptable. Medianamente suficiente. Suficiente.

2- En las condiciones actuales de la política económica y social del país, cómo valora el hecho de poder establecer relaciones entre el sector público y el privado.

Pésimo. Deficiente. Regular. Bueno. Excelente.

3- ¿Cómo considera usted que sería el desempeño de una empresa o negocio privado al relacionarse con el gobierno?

Mucho peor. Peor. Igual. Mejor. Mucho mejor.

4- ¿Cómo supone las oportunidades de desarrollo turístico de los territorios a través de relaciones?

Muy limitado. Limitado. Medio. Amplio. Muy amplio.


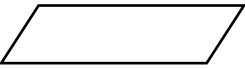


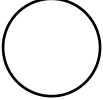
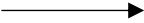
5- ¿En qué nivel de disposición se encuentra usted para establecer relaciones?

Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.

Con los resultados obtenidos se procede a la creación de una gráfica de radial para captar las diferentes percepciones de los trabajadores por cuenta propia en cuanto a las relaciones intersectoriales.

Posteriormente se elabora un diagrama de flujo para cada subgrupo delimitado por la autora, este es puesto a consideración de las personas que intervienen en su puesta en marcha con el objetivo de identificar los posibles momentos para establecer relaciones entre los actores. La Representación gráfica de los diversos procesos se muestra en la Tabla 2.7.

Tabla 2.7: Simbología para la confección de un diagrama de flujo.

Figura	Descripción
	Describe la actividad o paso del proceso primario. Estos se colocan en el diagrama por orden en función de la secuencia con la que ocurren.
	Representa las entradas y las salidas al proceso. Se dibujan en relación al paso o actividad donde se utilizan.
	Indica documento a elaborar
	El símbolo que se utiliza para representar multidocumentos.
	Describe la actividad o paso de control o chequeo.
	Línea de flujo. Muestra la dirección del flujo del proceso y representan el progreso de los pasos en la secuencia.

Fuente: (Chabely, 2018).

Etapa 4. Definir y evaluar la estrategia.

Tarea 8: Definir objetivos, estrategias y acciones para la cooperación integrada entre actores del alojamiento del territorio turístico.

Descripción: Quienes definen objetivos, trazan estrategias y acciones para la cooperación integrada entre actores del alojamiento del territorio turístico son el equipo evaluador o el comité de expertos. Para ellos utilizan como herramienta la tormenta de ideas para determinar una vez trazados los objetivos las posibles estrategias a seguir, luego se aplica el coeficiente Kendall para identificar cuáles de esas son más importantes y centrarse en un menor número.

La Tormenta de Ideas (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Se realiza de forma anónima.

Según Frías Jiménez, et. al (2008) la Tormenta de Ideas se debe desarrollar en un tiempo máximo de 30 minutos generalmente, donde se establecen las siguientes reglas:

- No modificar lo que se dice y abstenerse de criticar ideas.
- Tratar de generar tantas ideas como sea posible.
- Desarrollar luego un proceso de reducción y ponderarlas.
- Alentar ideas exageradas o disparatadas.
- Edificar sobre las ideas de los demás.

Tarea 9: Determinar los indicadores y mecanismos para evaluar el correcto cumplimiento de las estrategias propuestas.

Luego de aplicar la Tormenta de Ideas, y en conjunto con los expertos se aplica un método de consenso para reducir los indicadores.

Mediante este método, se calcula el coeficiente de concordancia por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

Si $W \geq 0,5$. Hay concordancia entre los criterios de los expertos.

Si $W < 0,5$. No hay concordancia entre los criterios de los expertos, por lo que se deberá repetir el método y cambiar los expertos.

Es necesario destacar que para lograr la efectividad de la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos con conocimiento y experiencia en el tema de investigación con capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu autocrítico para lograr que evalúen las características con la mayor exactitud posible.

Conclusiones parciales del capítulo.

1. Las etapas del procedimiento aplicadas permitieron realizar una caracterización del Sistema Turístico local, los actores públicos y privados del alojamiento turístico.

2. El procedimiento sustenta el estudio de las relaciones entre el sector público y privado del alojamiento turístico, lo cual posibilitará un mejor aprovechamiento de la actividad turística en función del desarrollo local y dotará al gobierno municipal de una herramienta para la toma de decisiones.

Conclusiones

1. El análisis bibliográfico desarrollado permitió conocer las concepciones actuales nacionales e internacionales sobre desarrollo local, así como las relaciones de cooperación entre los actores turísticos del territorio.
2. La utilización de las herramientas seleccionadas permitió la determinación y evaluación de las relaciones entre el sector público y el sector privado de alojamiento turístico, lo cual facilitará la planificación de estas como destino turístico y servirá de base para mejorar la gestión de desarrollo local en el mismo.
3. La gestión del alojamiento turístico desde el gobierno local, basada en las relaciones público - privada es deficiente y provoca pérdida de recursos por trabajar de manera aislada sin unir esfuerzos.
4. Una vez aplicado el procedimiento de evaluación nos permite determinar si existe una escasa colaboración entre los actores públicos y privados de alojamiento turístico a pesar de la importancia que poseen para lograr el desarrollo local.

Recomendaciones.

1. Una vez aplicado el procedimiento se presentan los resultados de la evaluación realizada a la Asamblea Municipal del Poder Popular para su análisis y adecuación.
2. Facilitar las relaciones entre las entidades directivas de la localidad y las pertenecientes al sector turístico para lograr la integración y cooperación entre estas, en función de mejorar la gestión de desarrollo local y crear nuevas iniciativas municipales de desarrollo.
3. Garantizar la continuidad de la presente investigación con el fin de desarrollar nuevas políticas para la planificación y ordenamiento territorial del municipio.
4. Una vez aplicado el procedimiento se utilizan los resultados como material de consulta para estudios posteriores que permitan facilitar la continuidad y seguimiento a la investigación.

Bibliografía.

Anuario Estadístico de Varadero 2020. Disponible en <http://www.one.cu>

Acerenza, M., (2004) Marketing Hotelero. México, Editorial Trillas.

Acosta, M.C. y G. Verbeke (2012) "Los alcances de la participación en las asociaciones con pluriactividad". Trabajo presentado en el V Simposio de Análisis Organizacional" El campo Organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado". Buenos Aires, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

Asamblea Municipal del Poder Popular, (2019) Estrategia de Desarrollo Local para el municipio Cárdenas. Cárdenas. Asamblea Municipal del Poder Popular.

Ávila, R. y D. A. Barrado, (2005) Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: Marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos de turismo, Murcia, España, Universidad de Murcia, pp. 27-43.

Barquero, A. V. 2015. "Desenvolvimiento endógeno en tiempos de globalización." UFRGS, Porto Alegre.

Berthier, A., (2006). "El sistema de Referencias Harvard" en Conocimiento y Sociedad.com. [En línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoysociedad.com/Harvard.html>. [Consultado el 12 de octubre de 2021].

Bevir, M. (2011): The Sage Handbook of Governance. London. Sage.

Boffill, S. (2011) "Desarrollo local y administración pública. Reflexiones sobre el contexto cubano". Disponible en <http://www.monografias.com>. [Consultado el 12 de octubre de 2021].

Cabrera., J. L.P. (2015). El sector no estatal y su papel en el desarrollo del turismo cubano en un escenario de relaciones con Estados Unidos. Miradas a la economía cubana.

Caño, M. C., (2005) Desarrollo Local en los 90. El Desarrollo Humano Local. La Habana, Cuba.

Chabely, A. 2018 "Procedimiento de renovación del Esquema de Certificación Playa Ambiental en el Destino Turístico Varadero.". [Tesis de Diplomado], en opción al Título de Licenciado en Turismo. Departamento de Ciencias Empresariales. Universidad de Matanzas.

Colectivos de autores de la Universidad de la Habana, (2005). Gestión de Destinos Turísticos. La Habana, Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana, Cuba.

Cooper, C. et al., (2007) El turismo. Teoría y práctica. Tercera edición. Madrid, Editorial Síntesis.

Decreto Ley No. 141. Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia. Decreto No. 186 sobre las Contravenciones Personales de las Regulaciones del Trabajo por Cuenta Propia. Decreto Ley No. 171 sobre el Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones o Espacios. Resolución No. 10/95 Autorización a Profesionales Universitarios para Ejercer Trabajos por Cuenta Propia.

Decreto Ley No. 171 sobre el Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones o Espacios.

Definición de alojamiento. Disponible en:
<http://www.definicionabc.com/general/alojamiento.php>

De la Torre, P. (2001) Turismo: Fenómeno social. México. Fondo de Cultura Económica.

Departamento de Planeamiento Turístico, (2020) Informe de Iniciativa Municipal. Cárdenas. Economía y Planificación.

Duque, C., (2017) "Estrategias para la Gestión del Desarrollo Local y el rol del alcance como gestor del desarrollo de la ciudad". [En Línea], disponible en <http://www.usta.edu.co> [Consultado el 12 de octubre de 2021].

Enríquez, A., (2011) Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional-local.

Espina, M. P., (2006) Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial. Desarrollo local en Cuba. La Habana.

Everleny Pérez Villanueva, O. y Vidal Alejandro, P. (2011): "Relanzamiento del cuentapropismo en medio del ajuste estructural." Ponencia para el Seminario del CEEC 2011 consultado el 12 de octubre de 2021 en <http://www.ceec.uh.cu>

Fernández, L., (2009) Introducción a la teoría y técnica del turismo. Alianza Editorial, Madrid.

Flores, C. (2008), Desarrollo Local y Turismo [en línea], consultado: 20 de febrero de 2016, http://www.cebem.org/cmsfiles/articulos.f.lores_Gonzalez_C._DesarrolloLocal_y_Turismo.pdf

Flores, J. H., (2008). "Nicaragua, sus iglesias - its churches - patrimonio cultural". [En línea], disponible en: <http://books.google.com.cu>. [Consultado el 10 de octubre de 2021].

Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Matanzas, Cuba. Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 p.

García Sánchez, Dayanis, 2018. Índice de Accesibilidad en Restaurantes bajo el concepto de Turismo Accesible. Caso de estudio: Grupo Extrahotelero Palmares S.A. Universidad de Matanzas. Cuba

Gervasio, A. G. (2006). La cooperación público-privada a nivel municipal y el desarrollo económico local. Un estudio comparado de España y Uruguay.

Godfrey, K. y J. Clarke, (2020). "The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing". [En línea], disponible en: <http://books.google.com.cu>. [Consultado el 12 de febrero de 2021].

González, A. M.-M.M. V. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. Cuadernos de turismo. España, Universidad de Murcia pp 311-334.

González, O.L. (2018). Actores, gobierno en red y destinos turísticos. El estado del arte. Turismo. España, Escuela Universitaria de Turismo Iriarte. No 3-4: pp 23-32.

Hanneman, R. A. (2013). Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. Universidad de California Riverside. EE.UU.

Howie, F., (2009) *Managing the Tourist Destination*. London, United Kingdom, Continuum Publishers, pp. 14-37. 51.

Jiménez. A, (2005). "Una aproximación a la conceptualización del Turismo a partir de la teoría general de Sistemas" Editorial Miguel Ángel Porrúa y Universidad del Caribe. México.

López, R. et al., (2005) "Patrimonio cultural y turismo" [En línea], disponible en: www.monografias.com [Consultado el 10 de octubre de 2021]

Machado, EL. (2011), 'Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba', Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.

Mazón, A.M, L.F.M (2013). La cooperación público privada en el ámbito de la promoción de los destinos. El análisis de redes sociales como propuesta metodológica. Cuadernos de turismo. España, Universidad de Murcia. pp 199-223

Merinero, R y Pulido F. J.I. (2016). "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos".

Cuadernos de Turismo, nº 23, pp. 173-193.

Merinero, R. (2016). "Redes de actores y desarrollo turístico. Análisis de casos españoles". *Papers de Turisme*, nº 46, pp. 57-77.

Méndez, E. (s.f.) Desarrollo territorial y local en Cuba [en línea], consultado: 8 de octubre de 2021, <http://www.monografias.com>

Moguillansky, R.D. y G. (2009). Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo.

Muñoz, A.I. (2008). Fomento institucional de la colaboración público-privada como factor clave del desarrollo turístico. En: Segundo Congreso Internacional

sobre turismo y desarrollo, celebrado del 7-24 de julio de 2008, Universidad Antonio de Nebrija, España.

Narváez, G. F. y. M. (2012). Concertación de actores locales en el sector turístico: experiencia de cooperación en el municipio Carirubana, estado Falcón. Telos. Revista de Estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Venezuela, Universidad Rafael Bellosó No14 pp 232 - 248.

Nuevas miradas a la relación entre la empresa estatal y el sector no estatal de la economía cubana [En Línea], disponible en: <https://horizontecubano.law.columbia.edu/> [Consultado el 12 de octubre de 2021].

Oficina Nacional de Información Turística. (2020) Guía de Varadero para ti.

OMT, (2020). Cooperación entre los Sectores Público y Privado. Para una Mayor Competitividad del Turismo. OMT. Madrid.

OMT, (2020). Cooperación y asociaciones en turismo: Una perspectiva mundial, OMT, Madrid.

Organización de Naciones Unidas (ONU), (2016). Recomendaciones sobre estadísticas del turismo. Nueva York: ONU.

Partido Comunista de Cuba, (2016) "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución". Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.

Partido Comunista de Cuba (PCC), (2016). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana: Oficina de Publicaciones del Comité Central del PCC.

PCC. Documentos del 8vo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de abril de 2021 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017(I). PCC. La Habana, Cuba, 2020.

Pérez, A. (2009), Surgimiento y conceptualización del desarrollo local. Desafíos del proceso para América Latina, Ed. Feijóo, Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas. Cuba.

Piñeiro Harnecker, C. (2011): "Empresas no estatales en la economía cubana: potencialidades, requerimientos y riesgos." Revista Universidad de la Habana, No 272, 2011

Prieto Rodríguez, J. (2012). "Relación turista-anfitrión en los consejos populares de Punta Gorda y centro histórico Parque Martí de la ciudad de Cienfuegos. Impactos sociales". Cuba: Universidad de Cienfuegos.

Rius, A. (2014). La coordinación institucional y la colaboración entre los sectores público y privado. Uruguay: estudio de caso sobre la cooperación de actores múltiples. Nota técnica. BID, División de competitividad e innovación.

Robert Johnson & Patricia Kuby (2005). Estadística elemental, lo esencial.

Rodríguez, R. (2009). "Colaboración entre los actores turísticos en ciudades Patrimoniales". España.

Rodríguez, R. M. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. Cuadernos de turismo. España, Universidad de Murcia: pp 173-193.

Rodríguez, R.M. (2010). Desarrollo local y análisis de redes sociales: el valor de las relaciones como factor del desarrollo socioeconómico. Redes- Revista hispana para el análisis de redes sociales.

Romero, C. (2007). Evolución y Tendencias del Turismo Mundial. En: presentación en el Primer Congreso Iberoamericano de Hotelería y Turismo. Buenos Aires.

Santos, S. B. De S. (2007). "Estrategias empresariales adoptadas por la hotelería en clúster turísticos". Universidad de Paulista –UNIP. São Paulo.

Sobre Varadero, Matanzas [En Línea], disponible en <https://www.cuba.travel/destinos/matanzas> [Consultado el 12 de octubre de 2021].

Teixeira, P. M. S. y. R. M. (2012). "Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico. Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles."

Urbanización turística y ocupación del suelo en la península de Hicacos (Varadero, Cuba). Comportamientos diferenciados entre los espacios de uso público y privado. [En Línea], disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612015000400007> [Consultado el 12 de octubre de 2021].

Valdez M., R. (2009). La formación de redes para la promoción de destinos turísticos: un análisis conceptual. Cuaderno virtual de turismo. Río de Janeiro, Brasil, Universidad de Federal do Rio de Janeiro. No 9:pp 54-69.

Velasco, G. M. (2013): «Gestión pública del turismo. La Gobernanza». En Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos, Coord. Juan Ignacio Pulido, Universidad Internacional de Andalucía.

VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2016) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba.

Wikipedia, enciclopedia libre, (2010) [En Línea], disponible en: <http://www.wikipedia.org.es> [Consultado el 12 de octubre de 2021].

WTO, World Travel Organization (2008) "World tourism barometer." [en línea], consultado: 10 de enero de 20, <http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>.

Anexos.

Anexo 1. Definiciones de Turismo.

No.	Año	Autor	Concepto
1	2005	Colectivo de autores, Universidad de La Habana	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.
2	2007	González	Conjunto de relaciones y fenómenos producidos por desplazamientos y permanencia de personas fuera de su lugar de residencia, en tanto dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por actividades lucrativas principal, permanente o temporal.
3	2008	González y Perdomo	Actividad social y económica que requiere de la participación humana para su desarrollo. La actividad turística encuentra en el muy diverso y fascinante patrimonio natural y cultural (playas, bosques, zonas arqueológicas, museos, gastronomía, etc.) su principal detonador, destacando que el factor humano, es decir, las personas, son quienes dan vida al turismo, ya sea como anfitrión o como turista.
4	2020	OMT	El turismo es aquel que comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios, salud, etc.

5	2010	Zielinski	Conjunto de acciones, actividades, relaciones y fenómenos causados por el desplazamiento de personas fuera de su lugar de residencia, en tanto que no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.
6	2010	Burkart y Medlik	Desplazamientos cortos y temporales que realizan las personas fuera del lugar de residencia realizando actividades diversas a las que acostumbran.
7	2009	Mathieson y Wall	Movimiento temporal de personas a lugares lejanos de su residencia y por períodos menores a un año.
8	2010	Diccionario de la RAE	Actividad o hecho de viajar por placer.
9	2005	Martín	El conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.
10	2006	Nácher y García	Es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar. La demanda turística responde a la previa existencia de atractivos, para cuya experimentación se requiere el concurso de distintos agentes públicos y privados en diferentes sectores productivos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Definiciones de Turismo. Análisis comparativo según criterios establecidos.

Criterios	A	B	C	D	E	F	G	H
Fenómeno social		X	X					
Implica desplazamiento fuera del lugar de residencia	X	X		X	X			X
Carácter temporal del desplazamiento	X			X	X	X	X	
Estancia en el destino, inferior a un año							X	X
Por diversas motivaciones con fines no lucrativos	X	X		X	X			X
Genera múltiples interrelaciones entre el lugar emisor de turismo y el destino receptor								
Requiere de la existencia de atractivos naturales o culturales			X					
Existencia de una infraestructura y superestructura en el destino en función de atender la demanda turística	X					X		
Conlleva una inversión previa								
Total	4	4	2	3	3	2	2	3
%	44.4	44.4	22.2	33.3	33.3	22.2	22.2	33.3

Leyenda

A: Colectivo de autores de la Universidad de La Habana (2005)

B: González (2007)

C: González y Perdomo (2008)

D: OMT (2020)

E: Zielinski (2010)

F: Burkart y Medlik (2010)

G: Mathieson y Wall (2009)

H: Diccionario de la RAE (2010)

I: Martín (2005)

J: Nácher y García (2006)

Anexo 3. Definiciones de desarrollo local.

No.	Año	Autor	Concepto
1	2006	Pike et al	Proceso de transformación de la economía y de la sociedad local que enfrenta las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida mediante una acción decidida y concertada entre los diferentes actores locales, públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades empresariales locales y la creación de un entorno innovador en el territorio. Se considera la importancia del capital social y los enlaces de cooperación para capturar recursos humanos, técnicos y monetarios, entre otros, como estrategia local de desarrollo.
2	2009	Pérez, A	El desarrollo local es un proceso dinámico en el que los actores (actores económicos, instituciones, actores económicos y población) intervienen con plenas capacidades para generar alternativas permanentes para mejorar su realidad, donde se involucran dimensiones económica, social, política y ambiental. Para ello deben aprovechar los recursos endógenos y exógenos que la localidad presenta, además se requiere una actitud innovadora de todos los integrantes, y el gobierno local debe ser capaz de estimular y coordinar este proceso, en el cual todos los actores confían en que es necesaria su participación y vinculación en todo momento.
3	2005	Boisier	Puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no debe perder de vista la complejidad del proceso del desarrollo.
4	2015	Torres	Es un proceso con fines de desarrollo económico social, liderado por la participación de actores del propio territorio.
5	2014	Becerra y Pino.	Es una práctica sobre la cual puede y debe conceptualizarse, e implica un cambio humano de cambio multidimensional de los individuos, los colectivos y naciones basado en la actuación consciente y coordinada de actores que se cometerse errores, pero con el compromiso de alcanzar resultados positivos. De esta manera el desarrollo socioeconómico local, es reivindicación de las capacidades
6	2006	Velásquez	Conjunto de procesos económicos, sociales, culturales, políticos y políticos mediante los cuales una comunidad, a partir de sus propias potencialidades y de las que brinda el entorno, accede al bienestar sin exclusiones ni discriminaciones, creando condiciones para que futuras generaciones puedan también acceder a ellas.

7	2007	Mérenne-Schoumaker	Es el resultado de la voluntad de actores sociales, políticos y económicos que participan de manera activa en los procesos de desarrollo producidos en sus territorios durante la reconversión de estos a la nueva economía, a la economía del saber.
8	2005	Cárdenas	La alternativa ante la crisis, orientada a movilizar el potencial humano y económico de los territorios locales en diversas áreas.
9	2015	Aja	Implica un proceso dinamizador que, mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en una determinada zona o espacio físico, humanas y naturales, busca fomentar y estimular su crecimiento económico, crear empleo, riqueza y mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad.
10	2006	López	Un proceso de cambio socioeconómico y cultural cuyo atributo básico es la participación activa de los actores sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Definiciones de Desarrollo Local. Análisis comparativo según criterios establecidos.

Criterios	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Constituye un proceso	X	X	X	X			X	X	X
Estimula el logro de acciones integradas				X	X	X			
Requiere de interacción, cooperación y participación de todos los actores locales	X	X			X	X	X		X
Se enmarca en la escala municipal					X	X			
Tiene como propósito impulsar el crecimiento económico y elevar la calidad de vida de la localidad	X	X	X	X	X	X	X	X	
Debe orientarse a satisfacer las necesidades de la localidad							X		X
Combina crecimiento económico, equidad, mejora sociocultural, sustentabilidad ecológica y equilibrio espacial					X	X			X
Aprovechamiento eficiente y sustentable de los recursos de la localidad	X	X		X					
Creación de un entorno innovador en el territorio	X	X			X				X
Debe interrelacionar las dimensiones económica, política, social y medioambiental		X							
Total	5	6	2	4	6	5	4	2	5
%	50.0	60.0	20.0	40.0	60.0	50.0	40.0	20.0	50.0

Leyenda:

A: Pike et al (2006)

B: Pérez, A (2009)

C: Boisier (2005)

D: Torres (2015)

E: Becerra y Pino (2014)

F: Velásquez (2006)

G: Mérenne-Schoumaker (2007)

H: Cárdenas (2006)

I: Aja (2015)

J: González y Perdomo (2008)

Anexo 5. Antecedentes del procedimiento para determinar relaciones entre actores turísticos.

García (2005)	Casado (2007)	ProMéxico (2010)	Peñate (2013)	Álvarez (2015)
<p>1-Tener clara la conveniencia para la empresa.</p> <p>2-Detectar oportunamente que es lo que les conviene a los demás.</p> <p>3-Analizar coincidencias y diferencias.</p> <p>4-Hacer un primer plan estratégico.</p> <p>5-Dialogar para persuadir y lograr consensos.</p> <p>6-Hacer una planificación participativa con los aliados estratégicos.</p> <p>7-Ejecutar esta planificación participativa y</p>	<p>1-Recopilación de la información.</p> <p>-Plan Director: Definición de objetivos de desarrollo e identificación de líneas estratégicas y acciones prioritarias.</p> <p>-Priorizar las áreas geográficas de actuación y establecer objetivos concretos para cuantificar el impacto deseado.</p> <p>2- Diseño y elaboración.</p> <p>-Definición de objetivos deseables y prioridades de actuación de la alianza.</p>	<p>1- Análisis de congruencia.</p> <p>-Objetivos de la alianza.</p> <p>-Objetivos de los posibles asociados.</p> <p>-La actitud ante la alianza.</p> <p>2- Tipos de arreglos a considerar.</p> <p>3- Principios para el diseño de la alianza.</p> <p>-Fuerzas impulsoras determinantes.</p> <p>-Sinergia estratégica.</p> <p>-La "química".</p> <p>-Beneficio mutuo.</p> <p>-Integración operacional.</p> <p>-Oportunidad de crecimiento.</p> <p>-Concentración.</p>	<p>1- Análisis de las políticas.</p> <p>2- Diagnóstico general del territorio.</p> <p>3- Mapeo de actores.</p> <p>4- Decisión de formar una alianza.</p> <p>5- Definición de los objetivos de la alianza</p> <p>6- Negociación y contrato.</p> <p>7- Planificación participativa con aliados estratégicos.</p> <p>8-Implementación.</p> <p>9- Evaluación y control.</p>	<p>1- Planificación y diseño del trabajo.</p> <p>2-Obtención de información.</p> <p>3-Diagnostico de relaciones entre actores de alojamiento del alojamiento turístico en el territorio.</p> <p>4-Conformación de redes intersectoriales de cooperación.</p> <p>5-Definición de la estrategia.</p>

<p>hacerle su seguimiento y evaluación para reciclar todo el proceso.</p>	<p>-Identificación de actores del sector privado y del tercer sector para participar en la alianza.</p> <p>-Análisis de experiencias relevantes y estudio de mecanismos utilizados.</p> <p>-Diseño, planificación y gerencia de la alianza entre los miembros.</p> <p>-Búsqueda de financiación.</p> <p>3- Implementación y evaluación.</p>	<p>-Compromiso y soporte.</p>		
---	---	-------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Entrevista a aplicar

Estimado compañero(a):

Se está validando teóricamente, mediante el Método de Consulta a Expertos, una metodología para diseñar alianzas entre el sector público y el privado en pos del desarrollo turístico local, teniendo en cuenta su experiencia, le solicito su colaboración en responder el siguiente cuestionario. ¡Gracias!

Nombre y Apellidos

Fecha de Graduación _____

Puesto de trabajo actual _____

Calificación Profesional: Licenciado _____ Máster _____ Doctor _____

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia en el cargo actual _____

1. Marque con una cruz (x) en la casilla que le corresponda, el grado de conocimiento que usted posee acerca del tema que se desarrolla (metodología para integrar el sector público y el privado en pos del desarrollo turístico local), valorando la relación de características que se presentan:

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Nivel de actualización	
Espíritu colectivista	

Fuente: Peñate, 2013