



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

**Estrategias para la inserción de las actividades
económicas de alojamiento y restauración del
sector privado en el producto turístico holguinero**

Autor: Reynaldo Adrián González Sánchez

Tutores: M.Sc. Merlinda Clark Bloomfield

Dr.C Gelmar García Vidal

Consultante: Lic. Remberto A. Sánchez Martínez

Holguín, Junio 2014

“La buena hospitalidad es sencilla; consiste en un poco de fuego, algo de comida y mucha quietud”

Ralph Waldo Emerson

Dedicatoria

Los resultados de este estudio van dedicados a dos personas que son muy importantes para mí, la primera es Sonia Sánchez Silva, quien ha sido mi madre devota y me ha estimulado y apoyado en mi formación y superación a lo largo de mi vida y la segunda es mi sobrina Melanie Peña González a quien amo mucho y me comprometo a participar en su crianza y educación para que sea una mujer de bien en su futuro.

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que de algún modo u otro han ayudado al logro de este trabajo de diploma. Primeramente a mi consultante principal el Lic. Remberto A. Sánchez Martínez quien logró con sus constantes exigencias causarme más de una noche de insomnio e inapetencia y agradezco a mi tío Yosvanis Torres Silva por ponerme en contacto con él para el nacimiento de la idea de esta tesis. En segundo lugar deseo agradecer a mis tutores la M.Sc. Merlinda Clark Bloomfield y el Dr.C Gelmar García Vidal quienes con su asesoramiento hicieron más llevadero el proceso de esta investigación. Le agradezco al grupo científico compuesto por Gema Arias Furones, Katia Coronado Provance y María de Jesús Vega Arias por su importante ayuda en la recolección de información primaria y aplicación de entrevistas a hostales, tengo una deuda de gratitud con el Lic. Yoan Viamontes quien facilitó información tanto nacional como internacional para el diseño del marco teórico junto con importantes consejos.

También deseo agradecer a la ayuda de los profesores del Departamento de Licenciatura en Turismo, a la ONAT por facilitarme la información respectiva a hostales y restaurantes del sector privado y por último pero no menos importante a "TI" por toda la paciencia y comprensión que me has demostrado durante estos meses tan importantes para mi futuro.

Resumen

Dentro del destino turístico holguinero como en otros polos de nuestro país, ha existido diversos prejuicios respecto a la operación de entidades privadas que brindan servicios al turismo tanto doméstico como internacional, dado que las mismas han sido percibidas como creciente amenaza para la comercialización del sector estatal o como remanente del sistema capitalista. Existen grandes brechas que impiden la consecución de alianzas estratégicas entre los sectores estatales y privados. Diversos estudios se han llevado a cabo para conocer el funcionamiento de hostales y de restaurante privados en un menor grado. Los mismos han sido analizados desde una perspectiva hostil, constituyendo éste un enfoque erróneo desde la posición de la presente investigación.

La nueva política económica del Estado cubano insta a los diferentes ministerios del país a perfeccionar su gestión, a lo cual el Ministerio del Turismo no es ajeno. La formación de Grupos de Trabajo para el Diseño y Comercialización de Productos Turísticos en cada provincia, ha sido la respuesta del mismo a este llamado nacional y sustentado con una base jurídica que estimula la formación de alianzas estratégicas entre ambos sectores. Al no existir una metodología que describa el manejo de este proceso, se diseñan estrategias que sirvan de guía en dicho proceso mostrando atractivos y utilidades del sector privado las cuales de ser tomadas en cuenta por hoteleros y turoperadores constituiría una poderosa herramienta para enfrentar fenómenos cíclicos en la gestión turística y base inicial para la formación de alianzas estratégicas entre ambos sectores.

Summary

Inside the Holguinean tourist destination, such as in other spots into our country diverse prejudices have existed regarding the operation of private entities which offer services to the tourism in both domestic and international. Due to the historical perception about them as growing threat for the commercialization of the state sector or as remainder of the capitalist system. Enormous breaches that impede the attainment of strategic alliances among the state and private sectors have remained. Several researches have been carried out to get to understand how the operation of these small hostels and restaurants is structured. Both have been analyzed from a hostile perspective, constituting this an erroneous focus from the position of the present investigation.

The new economic politics of the Cuban State urge the different ministries of the country to perfect its administration, and the Ministry for Tourism is involved too. The response to this national call of our Ministry in each province has been the constitution of Groups of Work for the Design and Commercialization of Tourist Products the same is supported by juridical base that stimulates the creation of strategic alliances between both sectors. Due to the lack of a methodology which describes the handling of this process it's intended the design of usable strategies to guide this process showing some proper kindness of the private sector which in case of being taken into account for hotel and travel agencies they might constitute a powerful tool to face recurrent phenomena in the tourist administration and initial base to the formation of strategic alliances between both sectors.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico Referencial.....	6
1.1. Críticas a la bibliografía consultada.....	6
1.2. Principales definiciones a ser tratadas.....	8
1.2.1. Evolución histórica del término emprendedurismo.....	10
1.2.2. Evolución de la Industria de los Restaurantes.....	13
1.2.3. Evolución histórica de los hostales.....	17
1.2.4. La Pequeña y mediana empresa no estatal en Cuba.....	20
1.3. Lógica para el diseño de estrategias.....	23
Capítulo II. Caracterización de los sistemas de alojamiento y restauración en la Ciudad de Holguín.....	27
2.1. Caracterización de los sistemas de Alojamiento y Restauración de la Ciudad de Holguín.....	27
2.2. Descripción de las facilidades de alojamiento y restauración del sector privado en la Ciudad de Holguín.....	28
2.3. Procederes para la selección de la Población y la Muestra.....	30
2.3.1. Administración.....	31
2.3.2. Alojamiento.....	34
2.3.4. Restauración.....	36
2.3.5. Recursos Humanos.....	37
2.3.6. Marketing.....	38
2.3.7. Animación.....	40
2.3.8. Servicios Técnicos.....	41
2.3.9. Medio Ambiente.....	41
2.3.10. Control de la Calidad.....	42
2.4. Formas de Cooperación entre Hostales y Restaurantes particulares.....	42
2.5. Estrategia para la inserción de los Hostales y Restaurantes del Sector no estatal a la oferta complementaria de Holguín.....	43
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía.....	51
Anexos.....	1

Introducción

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico. Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones¹.

El archipiélago cubano, reconocido a nivel mundial por las características únicas de sus playas, tiene además componentes que respaldan la posición del país en el escenario turístico del Caribe. Con una ubicación geográfica privilegiada, tradiciones que superan los cinco siglos y una naturaleza en perfecto estado de conservación, la isla sustenta además su potencial en la riqueza histórica acumulada². En la misma se comienza a operacionalizar los términos de turismo a mediados del siglo XX, aunque ya con antelación existían pequeños hostales que fueron creciendo en ciudades consolidadas como La Habana, convirtiéndose en instalaciones de renombre como el Hotel Nacional de Cuba. Es partir de 1959 que el turismo cubano se traza una política de fomento de los atractivos naturales, culturales e históricos de la isla para dejar atrás el estigma de que Cuba era sitio prolífero para el desarrollo del vicio y el juego. Esta nueva visión posibilita la realización de acciones encaminadas a reestructurar el sistema turístico cubano.

El primer evento internacional relacionado con el turismo en Cuba tuvo lugar en La Habana, en el año 1959, del 17 al 24 de octubre y fue la novena Convención de Agentes de Turismo (ASTA). Más de dos mil agentes de 82 países, acompañados de sus familiares, visitaron la capital cubana.

¹ El turismo: un fenómeno económico y social, <http://unwto.org/es> . Consultado el 23-3-2014

² Cuba: Historia y turismo en el Caribe, Boletín Semanal de la Industria Turística Cubana <http://www.dtcuba.com/default.aspx> Consultado el 23-3-2014

En las ocho convenciones anteriores no se reunieron tantos agentes ni países. Para el año 1963 nace la Empresa de Turismo Nacional e Internacional (ETNI), antecedente directo de la agencia de viajes Cubatur, que era la encargada de la atención al incipiente turismo que comenzaba a ver la isla como un destino interesante. Cubatur en 1980 convocó a la I Convención de Viajes Cubatur, que tuvo como sede el Hotel Habana Libre, en la capital cubana. El evento despertó interés internacional y participaron más de 300 delegados y representantes de más de 200 agencias de viajes del mundo³.

A finales de la década de los 90 ya Cuba ocupaba un importante lugar en la recepción de turismo en el Caribe lo cual dio paso a la construcción de nuevos y mejores hoteles y con ello el nacimiento y consolidación de nuevos polos turísticos. A lo largo de su historia esta región, que no tenía el rango de provincia, contó con una cobertura constructiva de 31 hoteles que con el decursar del tiempo se fueron transformando unos en almacenes, otros en cuarterías y algunos que se derrumbaron. Al concluir el año 1958 el territorio contaba solamente con 7 hoteles los que llegaron al año 1959 (ver anexo 1). Estos hoteles atendidos por turismo doméstico se encontraban concentrados en la parte central de la ciudad de Holguín sin la idoneidad requerida para ofrecer un servicio de calidad, ya que desde sus inicios eran utilizados como lugar de tránsito por comerciantes y viajeros, y en horarios determinados como área de recreación⁴.

A raíz del Período Especial el Consejo de Estado cubano designa grupos especiales para identificar los atractivos turísticos de la región norte de la provincia holguinera en donde ya existían algunas instalaciones de bajos estándares para el uso de la población. Posteriormente las labores de construcción hotelera en la Costa Norte holguinera se inician construyéndose en la década de los 90 el hotel Guardalavaca el cual con el tiempo fue seguido por otros hoteles en mejores condiciones y con mejor categorización dando así nacimiento al polo turístico Guardalavaca como principal polo de la provincia Holguín y tercero dentro el Archipiélago Cubano. Dicho crecimiento tuvo repercusiones muy positivas en la provincia, pues dio nacimiento a diversas empresas de bienes y servicios beneficiando a la economía local, al desarrollo de pequeñas empresas tanto estatales como del sector privado y al rescate de elementos de la propia cultura holguinera que se venían perdiendo a lo largo de los años.

³ Historia del turismo en Cuba, <http://www.ecured.cu/index.php/FITCuba> consultado el 8-02-2014

⁴ Plan de desarrollo del destino turístico Holguín 2016-2020, Grupos de Trabajo para el Diseño y Comercialización de Productos Turísticos, MINTUR Holguín.

En la actualidad es fuente de empleo para aproximadamente 6634 personas de toda la provincia dentro del sector estatal. Como parte del efecto positivo de la actividad turística y el deseo de los visitantes de ver la vida en los países receptores, en las principales ciudades de interés para las visitas, van surgiendo pequeñas empresas particulares dedicadas al alojamiento y restauración que paulatinamente han logrado estándares de calidad tan altos e incluso superiores a las propias instalaciones estatales. A raíz de la nueva Política Económica cubana, los órganos legislativo y ejecutivo del Estado han implementado una serie de pasos para su actualización, recogido en un grupo de lineamientos y organizados todos por esferas económicas en el cual para la maximización de los beneficios y la mejora de los servicios en la industria turística se han propuesto 14 lineamientos que tributan a dar un nuevo enfoque al modo de operar el turismo en Cuba⁵.

Según el Lineamiento 262 el Estado cubano tiene la voluntad de fomentar el crecimiento de las actividades no estatales de prestación de servicios al turismo e incluirlos como oferta complementaria a la ya existente y para la diversificación de la misma. También como parte del auge que las actividades económicas privadas ha alcanzado a partir de la implementación de los lineamientos y como parte de la voluntad estatal de descentralizar las decisiones administrativas en el turismo; los ministerios del Turismo (MINTUR) y de Economía y Planificación (MEP) han puesto en vigor diversas resoluciones en aras de lograr y facilitar un correcto ensamblaje de las actividades de interés del sector privado a la oferta turística a través de la Resolución 32/2013 del MEP que le permite a las personas jurídicas poder realizar contratos con personas naturales y efectuar pagos en CUC a los mismos y por su parte el MINTUR ha puesto en vigor la Resolución 145/2013 que autoriza a las entidades hoteleras a contratar 28 servicios particulares de manera autónoma al sector privado independientes a la actividad de alojamiento y restauración del sector privado y otros pero que sí requerirían de previa autorización del ministerio.

El MINTUR para implementar la exploración y explotación de las potencialidades de sus diferentes destinos, ha designado por provincia a Grupos de Trabajo para el Diseño y Comercialización de Productos Turísticos con una estrategia de mejora especificada en el Plan de Desarrollo del destino que prevé el trabajo 2016-2020. Este plan de desarrollo sirve como guía de cómo se debe trabajar para impulsar el destino y reconoce la importancia y necesidad de diversificar la oferta

⁵ Resolución sobre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, Política para el Turismo, Mayo de 2011

turística del destino Holguín e identifica problemas que laceran su eficiencia como los siguientes:

- 1- Limitada variedad y calidad de la oferta gastronómica.
- 2- El producto ciudad tiene pocos valores añadidos a pesar de existir un considerable potencial para ello.
- 3- La actividad por cuenta propia a pesar de que es reconocida como forma de gestión, no existe una descripción metodológica de cómo acoplarla de manera conjunta a la actividad turística holguinera.

Se ha comenzado a reglamentar estas temáticas, pero se adolece la carencia de una sistema de estrategias coordinadas para proceder en la inserción del sector privado a la oferta turística complementaria del destino Holguín. Dado el caso se plantea como problema científico: ¿Cómo favorecer la inserción en el producto turístico del destino Holguín las actividades de alojamiento y restauración del sector privado? El objeto de estudio es la actividad económica privada y el campo de acción las relaciones entre el sector privado y estatal en el turismo, se plantea como objetivo general el diseño de un grupo de estrategias que sirvan para la inserción de las actividades económicas de alojamiento y restauración en el sector privado en el producto turístico holguinero para ello se formulan las siguientes preguntas científicas:

- 1- ¿Cuáles son los referentes históricos y teóricos que sustentan la actividad de alojamiento y restauración en el trabajo por cuenta propia?
- 2- ¿Cuál es el estado actual de las instalaciones no estatales y el nivel de motivación de sus clientes internos?
- 3- ¿Cómo integrar estas facilidades a excursiones y opcionales de las agencias de viajes y hoteles?

Para dar respuesta a las preguntas científicas se plantean como tareas científicas las siguientes:

1. Construir del marco teórico referencial a partir de un análisis histórico-lógico de la evolución de las formas de gestión no estatal y de sus sustentos jurídicos a lo largo de su aparición y desarrollo.
2. Diagnosticar la situación actual de hostales y restaurantes del sector privado en correspondencia con la legislación turística vigente, para prestar servicio al turismo internacional.
3. Diseñar estrategias para guiar la creación de alianzas del sector privado con el estatal.

Métodos Científicos:

Teóricos:

Histórico-Lógico: Realización de una búsqueda bibliográfica sobre la evolución del alojamiento y la restauración en el sector privado a través de la consulta de la literatura actual de los principales investigadores de este tema nacional e internacional.

Abstracto-Concreto: Descomposición del objeto de estudio resaltando sus particularidades y sus interrelaciones con el campo.

Análisis y síntesis: Realización de un análisis del objeto en su integralidad a partir de la literatura y trabajos anteriores, sintetizando los elementos esenciales que caracterizan el objeto y el campo de investigación.

Inductivo-Deductivo: Redacción de un marco teórico referencial en donde se profundizará en los principales conocimientos sobre el objeto de estudio en cuestión hasta llegar al campo de acción en el que se trabajará, lo que permitirá arribar a conclusiones determinantes.

Empíricos:

Observación (sistemizada): Realización de un trabajo de campo donde se observará el estado de las facilidades en estudio para determinar si se encuentra aptas para prestar servicio al turismo internacional.

Entrevista (semiestructurada): Realización de entrevistas a los propietarios de estas instalaciones.

Criterio de expertos: Para la valoración de la pertinencia de la estrategia formulada.

Estructura del informe escrito

El informe escrito contiene dos capítulos, el primero resume todos los referentes históricos sobre la evolución del objeto de estudio y de igual modo se realiza una aproximación al campo de acción analizando su evolución y sustento desde 1958 y hasta la actualidad. Se finaliza dicho capítulo con la descripción metodológica para proceder en el segundo capítulo y lograr el objetivo general. El segundo capítulo plasma descripciones de las entidades de alojamiento y restauración del sector privado y estatal. En esta sección se presenta toda la información primaria colectada a través del trabajo de campo en la muestra seleccionada y concluye con el diseño de estrategias y acciones para el logro del objetivo general.

Capítulo I. Marco Teórico Referencial

El marco teórico presenta una estructura por epígrafes y sub-epígrafes en donde se abordan los principales conceptos para la comprensión de las diferentes etapas por las que ha atravesado el objeto de estudio. Los breves resúmenes sobre lo que diferentes autores han aportado con respecto a la temática de la operación de estas pequeñas empresas privadas y su inclusión como actores dentro de la creación de productos turísticos dentro del destino han sido analizados e incluidos en una abreviada crítica. Un análisis histórico-lógico sobre el objeto de estudio es realizado desde sus principales conceptos, mostrándose cómo los mismos han ido evolucionando con el tiempo en las diferentes etapas del pensamiento filosófico.

Posteriormente se realiza una aproximación al campo de acción a través de una evolución histórica de las pequeñas empresas de alojamiento y restauración privadas en el mundo. Al comportamiento de las mismas en Cuba durante el proceso revolucionario se ha prestado especial énfasis y son tomadas en consideración las diferentes legislaciones que a lo largo de los últimos 55 años han afectado a estas actividades privadas en Cuba. Se concluye el marco teórico con el diseño de una lógica para la captación de información primaria que sirve de herramienta para diagnosticar el estado de estas pequeñas empresas en la Ciudad de Holguín y asimismo poder identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en su manejo las cuales serán útiles para el diseño de estrategias finales.

1.1. Críticas a la bibliografía consultada

En Holguín sobre el objeto de estudio de las formas de gestión de alojamiento y restauración del sector privado, existen algunos estudios que adoptan un carácter exploratorio debido a que se limitan a diagnosticar estas formas de producción, pero no las percibían desde una perspectiva útil para la industria del turismo. Por ejemplo en el año 2007 la ING. DAYANA ILUMYT LOZADA NÚÑEZ plantea⁶ la necesidad de una actividad coordinada entre todos los actores del turismo del destino Holguín. Una vez realizada una amplia búsqueda bibliográfica y un análisis de los modelos prefordista, fordista y postfordista, propone la implantación de una tecnología para dinamizar la

⁶ Lozada Núñez, Dayana I., Tecnología para Dinamizar la Cooperación en la Innovación de Productos Turísticos del Destino Holguín

integración y cooperación de todos los actores dentro del destino para diseñar productos de manera eficiente y coordinada.

Posteriormente están los casos de DIANELYIS B. COBAS GARCÍA⁷ Y MARCOS T. ABREU RODRÍGUEZ⁸ quienes en sus respectivos trabajos de diploma realizaron en 2011 un estudio sobre los hostales en la Ciudad de Holguín dividiéndose el campo de acción en dos partes; Centro Norte y Centro Sur. En ambos se adoptan conceptos como el benchmarking, donde cada autor comprendía los hostales como una fuerte amenaza para el sector estatal. Dicho punto de vista desde la perspectiva del presente estudio se considera como una concepción errada. Dado que en la provincia Holguín a pesar de que el potencial habitacional es bastante amplio, aún persisten fenómenos como el overbooking y otros que afectan la imagen del destino y que constituyen una situación problemática para los hoteleros y turoperadores. Cuando inevitablemente ocurren estos fenómenos cíclicos los hostales y restaurantes del sector privado podrían constituir una herramienta para los hoteleros enfrentar situaciones complejas con sus clientes a través del diseño de excursiones a la ciudad.

Un año más tarde en 2012 YOSVANIS URRUTIA CÁRDENAS⁹ realizó un diagnóstico de los hostales en la provincia Las Tunas donde seguía el mismo patrón que las investigaciones anteriores. En el mismo se considera a la forma de gestión no estatal de alojamiento como el enemigo de la industria turística en lugar de verlos como un potencial habitacional adicional para añadirse a la ya existente en el destino. En el propio año 2012 TAMARA FERRETE TEJEDA¹⁰ realiza un estudio sobre los hostales del Municipio Holguín notándolas desde un enfoque positivo. En dicho enfoque se realizaba un diagnóstico del estado de estas pequeñas empresas haciéndose notar que la calidad de las mismas se compara e incluso alcanza niveles de calidad y personalización superiores a los de los propios hoteles del sector estatal. De tal modo se realizó un diagnóstico y diseñó un modelo para la gestión de estos hostales.

⁷ Cobas García, Dianelys B., Caracterización del Sistema de Gestión de Alojamiento de las casas de alquiler del Consejo Popular Centro Ciudad Sur del municipio Holguín

⁸ Abreu Rodríguez, Marcos T., Caracterización del Sistema de Gestión de Alojamiento de las Casas de Alquiler en CUC del Consejo Popular Centro Ciudad Norte del Municipio Holguín

⁹ Urrutia Cárdenas, Yosvanis, Caracterización del Sistema de Gestión de Alojamiento de las casas de alquiler en CUC del municipio Tunas

¹⁰ Ferrete Tejeda, Tamara, Modelo de Gestión de las Casas de Renta. Caso de Estudio Municipio Holguín

También en el año 2012 JOSÉ A. PINTADO MOJARRIETA¹¹ realizó un estudio más abarcador en la Ciudad de Gibara en donde realizó un levantamiento de los hostales y restaurantes del sector privado (paladares). En dicho estudio se efectuó un diagnóstico del estado de estas pequeñas empresas en la Villa Blanca y se propuso un plan de acciones en donde se describe cómo se debería proceder para incluir estas formas de producción independiente a la oferta complementaria del destino. Tal estudio no se encontraba sustentado por un respaldo jurídico que acompañara su propuesta pues no es hasta los años 2012-2014 que se comienza a emitir resoluciones favorables para la formación de alianzas estratégicas entre el sector privado y estatal.

En el año 2012 los ministerios de Economía y Planificación y de Finanzas y Precios en sus resoluciones no. 570/12 y no. 427/12 reconocen las formas de cooperativas no agropecuarias¹² del sector no estatal. En ellas se establece un grupo de estipulaciones para la conformación de éstas y la forma en que las mismas realizarían los pagos. En las gacetas se incluye un grupo de beneficios con los que contarían estas nuevas empresas. Luego en el año 2013 entran en vigor las resoluciones No. 352/2013 del MEP, la Resolución No. 305/2013 del Ministerio de Comercio Interior y las resoluciones No. 137/2013 y 305/2013 del MINTUR. Las mismas tienen marcada influencia sobre la operación turística pues descentralizan las decisiones en la actividad mencionada y le permiten a las entidades hoteleras realizar contratos con el sector no estatal. En cuanto al aprovisionamiento se estipuló las formas de pago para estas actividades incluyendo dentro de este paquete de medidas la posibilidad de contratar servicios de alojamiento y restauración del sector privado. Tales alianzas entre turismo y sector privado hasta el momento era un beneficio sólo permitido a algunas agencias de viajes. En la Resolución No. 305/2013 también se autoriza a los hoteles y empresas de servicio asociadas al mismo la posibilidad de contratar del sector privado 28 nuevas actividades sin previa autorización¹³.

1.2. Principales definiciones a ser tratadas

Para la continuidad del presente estudio se precisa conocer lo que los principales autores definen

¹¹ Pintado Mojarrieta, José A., Plan de acciones para la inclusión del alojamiento y la restauración no estatal en la oferta turística de la ciudad colonial de Gibara

¹² Gaceta Oficial No. 053 Extraordinaria de 11 de diciembre de 2012

como los términos emprendedurismo, empresario, empresa y pequeña empresa dado que han de ser tratados en la presente investigación y es vital definir sus significados, el emprendedurismo¹⁴ se define como el descubrimiento de oportunidades y la subsiguiente creación de una nueva actividad económica, a menudo por medio de la creación de una nueva organización. El proceso empresarial envuelve la identificación y evaluación de oportunidades; la decisión de explotarlo por uno mismo o venderlas, los esfuerzos para obtener recursos y el desarrollo de la estrategia y la organización del nuevo proyecto empresarial¹⁵.

El emprendedurismo es “el proceso a través del cual los individuos o en solitario o dentro de una organización persiguen las oportunidades”¹⁶ y finalmente se define al emprendedurismo como el elemento esencial para el progreso de una economía al vertebrarse de varias formas: a) identificando, evaluando y explotando oportunidades de negocios; b) creando nuevas empresas y/o renovando y dinamizando las existentes; y c) impulsando la economía innovación, competencia, creación de empleo, en suma mejorando el bienestar de la sociedad¹⁷.

Por otra parte se definen el concepto empresario de acuerdo al diccionario de economía como aquél que se aventura a llevar a cabo una empresa o como el propietario de un negocio o empresa, aquél que se aventura en la inversión de dinero en la apertura o promoción de un negocio que podría o no tener un carácter riesgoso. El emprendedor no es más que aquella persona que sabe descubrir, identificar una oportunidad de negocios en concreto y entonces se dispondrá a organizar o conseguir los recursos necesarios para comenzar y luego llevarlo a buen puerto, también se define como la persona que comienza un nuevo negocio o como aquella persona que pone en marcha con entusiasmo y determinación un negocio¹⁸.

También se define empresa como la acción de emprender¹⁹, o como un grupo variable de personas que trabaja de forma coordinada y jerarquizada en la producción o transformación o en la organización de servicios con el fin de obtener un beneficio que se reinvertirá o del que se

¹³ Gaceta Oficial No. 029 Extraordinaria de 8 de octubre de 2013, Resolución No. 305/2013, pág. 5

¹⁴ Reynolds, P.D. (2005). Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business creation studies. *Small Business Economics*, 24, 359-364.

¹⁵ Eckhardt, J.T. & Shane, S.A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 333-349.

¹⁶ Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship research: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

¹⁷ Cuervo Álvaro, *Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva*. Universidad Complutense de Madrid

¹⁸ Seldon, Arthur, *Diccionario de Economía*, Ediciones Vilassar del Mar, Barcelona España, año 1968

apropiará el capital, se define como pequeña empresa a una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y que está conformada por un número de personas que no excede un determinado límite, además de aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad²⁰.

1.2.1. Evolución histórica del término emprendedurismo

Este término ha venido siendo aplicado en las diferentes ciencias sociales. Empezar deviene de la palabra Latina “in” y “prender”. Con esa base los franceses acuñaron el término “entrepreneur” y luego con el devenir del tiempo los ingleses adoptaron el término “enterprise” que describe el comportamiento y las habilidades que requieren los emprendedores con potencial de éxito.

Desde el siglo XX, algunos investigadores intentaban explicarse el fenómeno de la creación de empresas y cómo influía en el desarrollo económico. A través de la historia teórica del emprendedurismo, estudiosos de múltiples disciplinas en las ciencias sociales han lidiado con un diverso número de interpretaciones y definiciones para conceptualizar esta idea abstracta. Con el tiempo, algunos escritores han identificado emprendedurismo con la función de carga de incertidumbre, otros con la coordinación de recursos productivos, otros con la introducción de innovación y aun otros con el suministro de capital. A pesar de que ciertos temas continuamente resurgen a lo largo de la historia de la teoría empresarial, actualmente no hay una definición simple de emprendedurismo que sea aceptado por todos los economistas o que sea aplicable a toda economía.

Aunque no hay un consenso solamente acerca de la definición de características del emprendedurismo, el concepto es por lo menos tan antiguo como la disciplina de la economía en sí misma. El término “empresario” fue introducido primero a comienzos del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon. En sus escritos, él formalmente define como empresario

¹⁹ Grijalbo, Gran diccionario de la lengua española, Universidad de Barcelona

²⁰ Artículo sobre la pequeña empresa, disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>, consultado el

al “agente que compra medios de producción a precios determinados con el fin de combinarlos” dentro de un nuevo producto. Después, casi en la misma época, el economista francés J.B. Say aumentó a la definición de Cantillón incluyendo la idea de que el emprendedor ha de ser un líder. Say afirma que un emprendedor es alguien que une a otras personas con el fin de crear un organismo único de producción.

En la siguiente centuria, los economistas Británicos tales como Adam Smith, David Ricardo, y John Stuart Mill, tocaron brevemente en el concepto de emprendedor, aunque ellos se referían a éste bajo el amplio término de gestión empresarial. Mientras que los escritos de Smith y Ricardo sugieren que ellos igualmente subvaloraron la importancia del emprendedurismo. Mill sale de su curso para acentuar el significado del emprendedurismo para el crecimiento económico. Es su escrito, Mill afirma que el emprendedurismo requiere “habilidades no ordinarias” y lamenta que de hecho no exista una buena palabra equivalente en inglés que acompañe al significado específico del término francés *entrepreneur*.

La necesidad del emprendedurismo para la producción fue primero formalmente reconocida por Alfred Marshall en 1890. En su famoso tratado *Principios de Economía*, Marshall afirma que hay cuatro factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización. La organización es el factor de coordinación, el cual une a los otros factores, y Marshall cree que el emprendedurismo es el elemento motriz de la organización. Mediante la organización creativa, los emprendedores crean nuevas *commodities* o mejoran “el plan de producción de una vieja *commodity*”. Para hacer esto, Marshall cree que los emprendedores deben tener una comprensión transversal de sus industrias, y ellos deberán ser líderes naturales. Adicionalmente, los emprendedores de Marshall deberán tener la habilidad de prever cambios en la oferta y la demanda y estar dispuestos a actuar en tales previsiones de riesgo en la ausencia de información completa.

Como Mill, Marshall sugiere que las habilidades asociadas con el emprendedurismo son raras y limitadas en su origen. El afirma que las habilidades del emprendedor son “tan grandes y tan numerosas que muy poca gente puede exhibir todas ellas en un muy alto grado”. Marshall, sin embargo, da a entender que a la gente se le puede enseñar para adquirir las habilidades que sean necesarias para ser un emprendedor. Desafortunadamente las oportunidades para los

emprendedores son frecuentemente limitadas por el entorno económico que les rodea. Adicionalmente, aunque los emprendedores comparten algunas habilidades comunes, todos los emprendedores son diferentes, y sus éxitos dependen de las situaciones económicas en las cuales ellos intentan sus emprendimientos.

Una escuela ideológica en emprendedurismo sugiere que el rol del emprendedor es el de un portador de riesgo frente a la incertidumbre y la información imperfecta. Knight dice que un emprendedor estará dispuesto a afrontar el riesgo de la nueva aventura si él cree que hay un chance significativo para una ganancia. Aunque muchas teorías actuales sobre el emprendedurismo aceptan que hay un componente inherente de riesgo, que la teoría del portador de riesgo sola no puede explicar por qué algunos individuos vienen a ser emprendedores y otros no. Por ejemplo, siguiendo desde Knight, Mises afirma que cualquier persona que soporte el riesgo de pérdidas o cualquier tipo de incertidumbre podría ser llamado un emprendedor bajo esta estrecha definición de que el emprendedor es portador de riesgo. Así, para construir un modelo de desarrollo del emprendedurismo es necesario observar a algunas de las otras características que pueda explicar porque algunas personas son emprendedores; el riesgo puede ser un factor, pero no es el único.

Otra escuela moderna de pensamiento informa que el rol del emprendedor es el de un innovador; sin embargo, la definición de innovación es aun ampliamente debatible. Kirzner sugiere que el proceso de innovación es en realidad un espontáneo “aprendizaje involuntario”. Entonces, la característica necesaria del emprendedor es la vigilancia, y no son así necesarias aparte del reconocimiento de oportunidades habilidades intrínsecas. Otros economistas en la escuela de la innovación se alinean más con Mill y Marshal que con Kirzner; ellos afirman que los emprendedores tienen habilidades especiales que les permiten participar en los procesos de innovación. En esta línea, Leibenstein afirma que la característica dominante y necesaria de los emprendedores es que ellos son llenadores de vacíos: ellos tienen la habilidad de percibir donde falla el mercado y de desarrollar nuevos bienes o procesos que el mercado demanda pero que no están actualmente siendo provistos. Así, Leibenstein mantiene que el emprendedor tiene una habilidad especial para conectar diferentes mercados y arreglar fallas y deficiencias del mercado.

Adicionalmente, a partir de las teorías tempranas de Say and Cantillon, Leibenstein sugiere que el

emprendedor tiene la habilidad para combinar varias entradas dentro de las nuevas innovaciones con el fin de satisfacer la demanda no cubierta del mercado aunque muchos economistas aceptan la idea que los emprendedores son innovadores, puede ser difícil aplicar la teoría del emprendedurismo en los países de menor desarrollo (Less Developed Countries: LDCs). Frecuentemente en los LDCs, los emprendedores no son necesariamente innovadores en el tradicional sentido de la palabra. Por ejemplo, los emprendedores en los LDCs, raramente producen productos nuevos; más bien, ellos imitan los productos y los procesos de producción que han sido inventados en algún otro lado del mundo (típicamente en los países desarrollados). Este proceso, el cual ocurre en los países desarrollados también, es llamado “imitación creativa”. El término parece inicialmente paradójico; sin embargo es bastante descriptivo del proceso de innovación que actualmente ocurre en los LDCs.

La imitación creativa toma lugar cuando los imitadores entienden mejor como una innovación puede ser aplicada, usada o vendida en su nicho de mercado particular (es decir, sus propios países) que las personas que han creado o descubierto la innovación original. Así, el proceso de innovación en los LDCs es frecuentemente la imitación y adaptación, en vez de la noción tradicional de un nuevo producto o proceso de descubrimiento y desarrollo. Como la discusión anterior demuestra, a través de la evolución de la teoría del emprendedurismo, los diferentes estudiosos han postulado diferentes características que ellos creen que son comunes entre la mayoría de los emprendedores. Mediante la combinación de las dispares teorías anteriores, un conjunto generalizado de cualidades del emprendedurismo se pueden desarrollar. En general, los emprendedores son portadores de riesgo, coordinadores y organizadores, rellenos de vacíos, líderes e innovadores o imitadores creativos. Aunque esta lista de características no es de ninguna manera exhaustiva, puede ayudar a explicar porque algunas personas son emprendedoras y otras no lo son. Así, mediante el fomento de estas cualidades y habilidades, los gobiernos pueden, teóricamente, alterar la oferta emprendedora doméstica de su país²¹.

1.2.2. Evolución de la Industria de los Restaurantes

Las tabernas existían ya en el año 1700 a. J.C. se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a. J.C. que tenía un menú limitado, sólo servía un plato

preparado con cereales, aves salvajes y cebolla. Los antiguos romanos salían mucho a comer fuera de sus casas; aún hoy pueden encontrarse pruebas en Herculano, una ciudad de veraneo cerca de Nápoles que durante el año 79 d J.C. fue cubierta de lava y barro por la erupción del volcán Vesubio. En sus calles había una gran cantidad de bares que servían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casas se realizaban generalmente en las tabernas o posadas pero alrededor del año 1200 ya existían casas de comidas en Londres, París y en algunos otros lugares en las que podían comprarse platos ya preparados.

Las cafeterías son también un antepasado de los restaurantes. Éstas aparecieron en Oxford en 1650 y siete años más tarde en Londres. El primer restaurante propiamente dicho tenía las siguientes inscripción en la puerta; *“Venite ad me omnes qui sfomacho lavoratoratis et ego retuarabo vos”*. No eran muchos los parisinos que en el año de 1765 sabían leer francés y menos aún latín, pero los que podían sabían que Monsieur Boulanger, el propietario, decía: Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restauraré. El restaurante de Boulanger, Champú d'Oiseau, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Boulanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces sólo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores.

La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1974, traída por el refugiado francés de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt, este fundó lo que sería el primer restaurante francés en Estados Unidos llamado Julien's Restorator. En el que servían trufas, fundes de queso y sopas. El restaurante que generalmente se considera como el primero de Estados Unidos es el Delmonico, fundado en la ciudad de Nueva York en 1827. Después de 1850, gran parte de la buena cocina de ese país se encontraba en los barcos fluviales de pasajeros y en los restaurantes de los trenes. El servicio de los coches restaurante de lo más elegante y caros, tanto para los pasajeros como para los ferrocarriles²².

²¹ Origen y Antecedentes Históricos del Emprendedurismo, <http://grupo60ing-umsa.blogspot.com/> consultado el 23-3-2014

²² Escolástico A., Raúl, 2011. Historia de los Restaurantes. Fuente: Archivo de Consulta Personal. <http://www.arqhys.com/>

- Restaurantes después de la Segunda Guerra Mundial

El negocio comercial de los restaurantes prosperó después de la Segunda Guerra Mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas. Existen varios aspectos en los estilos de vida que han influido en los nuevos hábitos y que favorecen el desarrollo del negocio de los restaurantes; por ejemplo, la gran cantidad de mujeres que trabajan fuera de casa. El comer fuera está íntimamente ligado a la disponibilidad económica y, por lo tanto, al incrementarse esta, aumentan las ventas en los restaurantes. Las comidas y las bebidas consumidas fuera de casa representan aproximadamente un cinco por ciento de la renta disponible de los consumidores. Este porcentaje se mantiene prácticamente constante. A finales de los años setenta, más de la mitad de las familias de Estados Unidos estaban compuestas por sólo una o dos personas.

Las razones de este bajo número eran la disminución del índice de natalidad, la tendencia de la juventud a posponer matrimonio, la frecuencia y la facilidad del divorcio y el deseo de vivir solos tanto de las parejas muy jóvenes como de las de avanzada edad. El número de integrantes de los grupos familiares se ha reducido de 4.8 personas en 1900 a 3.4 personas en 1950 y a 2.9 personas a finales de los años ochenta. Que significa todo esto para el negocio de los restaurantes. Probablemente, los grupos familiares pequeños fomentan las salidas a comer porque constituyen no sólo una experiencia alimentaria sino también social.

- Restaurantes en la Actualidad

Después de la rápida evolución del turismo internacional después de la Segunda Guerra Mundial, se produjo una revolución en las instalaciones que brindaban servicios de alimentos y bebidas a los viajeros incorporándole nuevos platos y servicios más especializados a estas instalaciones e incluso se fue construyendo este tipo de locales junto a otros locales de servicio a los clientes así formando un complejo que podría facilitar la vida a los viajeros y obtener ingresos. Actualmente la restauración ha evolucionado tanto en sus servicios que ya con la simple palabra restaurante no se puede describir el tipo de servicio que ofrece la instalación, pues se divide en diversos tipos de restaurantes que son:

- Restaurante Buffet: Aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
- Restaurante Internacional: Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicios menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del chef, de la casa o de la región, o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones al utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.
- Restaurante Especializado: Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; esta ambientación podrá ser de acuerdo con la especialidad.
- Restaurante Temático: Aquel cuya validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- Restaurante de Lujo o Gourmet: Aquél que se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo

cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado²³.

1.2.3. Evolución histórica de los hostales

El desplazamiento con fines comerciales y de intercambio, y la necesidad de alojarse en diversos puntos geográficos, da entrada a las primitivas actividades de intercambio de hospedaje por mercancías. Con el paso de los siglos y la acuñación de las primeras monedas, una serie de posadas en los caminos fueron surgiendo en las que el viajero podía alojarse con sus caballos y comer a cambio dinero. Estos establecimientos se caracterizaban por las precarias condiciones sanitarias que ofrecían, ya que solían alojar a los huéspedes en los establos junto con el ganado. A la vez, se les ofrecía servicio de comidas. Pero es a raíz de la Revolución Industrial, cuando los medios de transporte experimentan una vertiginosa evolución, que las personas empiezan a desplazarse masivamente de un lugar a otro. En un principio, los viajes están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos de acorde a sus posibilidades; y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha.

En un principio surgen hoteles y restaurantes de lujo al alcance de las clases acomodadas que cobran unas tarifas que son imposibles de pagar para los demás, pero con el surgimiento de la sociedad del bienestar, comienzan a surgir otros lugares más modestos y al alcance de todos los bolsillos. La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hostelería. Hoy se puede encontrar en cualquier sitio establecimientos hosteleros de todo tipo y la competencia del mercado es tan fuerte, que ha repercutido en que las tarifas se hayan ido abaratando en beneficio de los usuarios. Las industrias actuales de alojamiento y restauración son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. El hospedaje cómodo, higiénico se consideró alguna vez el privilegio exclusivo de los ricos, pero se hizo accesible al ciudadano común. El progreso en la transportación permitió a más gente

²³ NC-126:2001, Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Restaurantes que prestan servicio al Turismo

viajar distancias más largas a un costo más bajo, y el turismo se desarrolló en todo el globo.

De sus humildes inicios, la hospitalidad y el turismo crecieron hasta convertirse en las dos industrias más grandes de todo el mundo. Actualmente, la industria del hospedaje es compleja y diversa. Cuando los antiguos hombres se aventuraron a salir por primera vez de sus asentamientos tribales, no había hoteles en los cuales pudieran hospedarse, por lo tanto, armaban sus tiendas donde lo deseaban. Los primeros viajeros intercambiaban mercancías por hospedaje. Indudablemente, hospedar fue una de las primeras empresas comerciales, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios a cambio de dinero. Las posadas de los tiempos bíblicos ofrecían un poco más que una cama en el rincón del establo. La mayoría de estos establecimientos eran moradas privadas que ofrecían alojamiento temporal para los extraños. Las tarifas eran razonables pero la compañía era ruda, los viajeros compartían los cuartos con los caballos y el ganado.

En el tercer siglo de la era cristiana, el Imperio Romano desarrolló un sistema extenso de caminos revestidos con ladrillos en Europa y Asia Menor. No fue sino hasta la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida. A pesar del ello, la higiene recibió poca atención. Los viajeros tenían que compartir con otras personas las camas y las habitaciones, y las tarifas eran altas. Como las posadas y tabernas eran inadecuadas para los aristócratas, se erigieron, para éstos, estructuras lujosas, con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Adoptaron la palabra hotel y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes. Durante la época colonial en Estados Unidos, las posadas siguieron el modelo de las tabernas europeas, en las que dos o más huéspedes compartían las habitaciones. A lo largo del siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño y las equiparon más ampliamente. Tales establecimientos se localizaban en los puertos y operaban junto con las tabernas²⁴.

La tendencia viajera de los estadounidenses produjo una constante inspiración en las casas de hospedaje, dándole así nacimiento a una modalidad que permanece hasta la actualidad, el Bed and Breakfast. El "*Bed and Breakfast*" o "B&B" es un alojamiento que ofrece "cama y desayuno"

por una tarifa conveniente. El concepto de B&B nació en Europa pero en los años 60 se introdujo en Estados Unidos y hoy es conocido en todo el mundo. Básicamente se trata de un alojamiento simple en un edificio o casa grande con no más de 7 u 8 piezas, que ha sido restaurada o acondicionada para estos efectos. Se caracteriza por un ambiente familiar y hogareño, por cuanto es usual que los dueños del B&B vivan en el mismo inmueble. Este tipo de alojamiento es frecuentado por viajeros que desean viajar sencillo y permanecer unas pocas noches en el lugar²⁵.

○ Clasificación de las instalaciones que brindan el servicio de hospedaje

• Hotel

Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

• Aparthotel

Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

• Motel

Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.

• Villa

Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales²⁶.

²⁴ Arnel Cruz, *Manual de Consulta Historia de la Hostelería, Gestión de Alojamiento, curso 2010-2011*

²⁵ Yon Lee, So. *Bed and Breakfast Industries: Successful Marketing Strategies*

²⁶ NC-121:2001, *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*

1.2.4. La Pequeña y mediana empresa no estatal en Cuba

La nacionalización de la economía cubana, decretada en los primeros años del Triunfo de la Revolución fue asumida como la definitiva liquidación del capitalismo en Cuba. Pero la nacionalización, no implicó sólo a cientos de pequeños, medianos y grandes empresarios, sino que sometió a cientos de miles de trabajadores al control del estado. Se iniciaba una época de drásticas transformaciones económicas que imprimieron un controvertido sello a las relaciones políticas. El estado, abandonando sus tradicionales roles, se convertía en el propietario de la sociedad. El 6 de agosto de 1960, el entonces primer ministro del gobierno revolucionario Dr. Fidel Castro Ruz, en el acto de clausura del I Congreso Latinoamericano de Juventudes, celebrado en La Habana, anunció la nacionalización mediante expropiación forzosa de 26 grandes empresas, propiedad de personas jurídicas y nacionales de los Estados Unidos de América.

Aquella medida, adoptada en un momento de particular efervescencia revolucionaria, contó con el respaldo de muchos propietarios de pequeñas y medianas empresas que creyeron ver el inicio de un período de prosperidad para sus negocios. Empresarios cubanos y de otras nacionalidades interpretaron el proceso de nacionalización, como un mero golpe a los Estados Unidos; creían que sus propiedades no correrían la misma suerte porque ellos habían logrado establecerse sin explotar a nadie, a base de disciplina responsabilidad y talento. El control estatal de la economía, razonaban, significaba el comienzo de un período de equidad, pues sus relaciones comerciales, crediticias y financieras serían con un gobierno que prometía preservar la pequeña propiedad privada de los abusos de los grandes monopolios yanquis; pero el control estatal de la economía en su etapa embrionaria implicaba un gradual control del mercado laboral y de las relaciones contractuales.

El 8 de septiembre de 1993, fue promulgada la Ley 141, que autorizó el Trabajo por Cuenta Propia y la Resolución Conjunta 1, de los Ministerios de Trabajo y de Finanzas, que complementaban los enunciados de la Ley. El 19 de febrero de 1994, el Consejo de Ministros promulgó el decreto 186, sobre Contravenciones Personales, para el sector por cuenta propia y en noviembre de 1995, el Ministerio del Trabajo a través de la resolución 10, autorizó a los graduados universitarios ejercer labores por cuenta propia que no guardaran relación con sus correspondientes profesiones.

Ese mismo año es promulgada la resolución conjunta 4, suscrita por los Ministerios de Trabajo y de Finanzas, que amplió el número de oficios y actividades a ejercer por cuenta propia. Legalmente están autorizadas 117 actividades y oficios, 16 de ellas relacionadas con el transporte y aseguramiento y apoyo; con la reparación de viviendas, 12; con la agricultura, 16; con las necesidades personales y familiares, 39; con las necesidades del hogar, 12, y bajo el título de otros se incluyen 22 oficios y actividades. Para cualquier observador foráneo este trabajo de legalización del trabajo por cuenta propia, podría interpretarse como una apertura del gobierno cubano²⁷.

Pretender un análisis hermenéutico de la evolución del marco legal aplicable al sector objeto de estudio de este informe de investigación, presupone una tarea más allá de lo previsto en su diseño metodológico; más no por ello, se deja de mencionar un listado cronológico de las principales normativas que en ese sentido se ha pronunciado su ámbito de aplicación material como se muestra en la tabla número 1.

Tabla Número 1. Marco Legal del trabajo en el sector privado

Año	Acontecimiento	Modificación
1978	Decreto Ley No. 14	Sobre el trabajo por cuenta Propia
1993	Decreto Ley No. 141	Derogación de la Ley No. 14 y aprobación del trabajo por cuenta propia como forma de recaudar impuestos en el período especial
1994	Ley No. 74 del Sistema Tributario	Reforma Tributaria
	Resolución Conjunta de los	Determinación de las actividades que podrán realizarse

²⁷ Vicente Escobal Rabeiro, Instituto Cubano de Investigaciones Sociolaborales y Económicas Independiente, Las pequeñas y medianas empresas en Cuba <http://www.cubonet.org/sindical/articulos.html>, consultado 15-3-2014

1996	Ministerios de Trabajo, Seguridad Social y Finanzas y Precios	por cuenta propia: la regulación de quiénes pueden ejercerlas; los requisitos para ejercerlas, y el ordenamiento, supervisión y control de dichas actividades
1997	Decreto Ley No. 169	Normas Generales y de los Procedimientos Tributarios
1997	Decreto Ley No. 171/97 Modificación del artículo 74 de la Ley No 65, Ley General de la Vivienda	Autoriza a los propietarios de viviendas para celebrar al amparo de lo establecido en la legislación civil común. Contratos de arrendamiento de hasta dos habitaciones con o sin servicio sanitario propio mediante precio libremente concertado y sin someterse a aprobación previa.
2003	Decreto Ley No. 233/2003	Modifica el artículo No. 74 de la Ley No. 65, Ley General de la Vivienda
2005	Resolución No. 346/2005	Reglamento sobre el Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones o Espacios
2010	Resolución No. 305/2010	Pasos a seguir por las personas para la solicitud de la actividad, inscripción, cancelación, forma de llevar el Libro de Registro de Arrendatarios
2012	Resolución No. 570/12	Normativa legal que regula el procedimiento de licitación para la creación experimental de cooperativas no agropecuaria
2012	Ley No. 113 del Sistema Tributario	Regula el pago del impuesto sobre ingresos Personales al que están obligados los agricultores pequeños por los ingresos que obtienen de las ventas efectuadas a entidades acopiadoras o comercializadoras
2012	Resolución No. 427/12	Establece entre otros, los impuestos sobre utilidades, sobre las ventas, sobre los servicios y por la utilización de la fuerza de trabajo, así como la contribución a la seguridad social
2013	Resolución No. 352/2013	Remitirse a la Ley No. 113 del Sistema Tributario
2013	Resolución No. 137/2013	“Procedimiento para la compraventa directa de productos agrícolas sin procesar industrialmente, arroz consumo y carbón vegetal entre los establecimientos hoteleros y gastronómicos del sector turístico y los

		productores agropecuarios”
2013	Resolución No. 305/13	Autoriza el arrendamiento de entidades estatales y no estatales para la realización de las diferentes actividades por cuenta propia
2013	Resolución No. 145/13	Norma legal para regular el pago de personas jurídicas cubanas a personas naturales que incluye a las personas jurídicas del sector del turismo
2014	Resolución No. 47/2014	Autorización a extranjeros de residir en Cuba por un año prorrogable y autoriza las llamadas visas familiares entre otros

Fuente: elaboración propia

1.3. Lógica para el diseño de estrategias

Para el diseño de las estrategias a seguir, se debe elaborar una metodología previa para asegurar la captación de la información suficiente para así obtenerla de una manera eficiente, por ende se traza un hilo conductual (ver figura número 1) para la confección de la propuesta de solución, el cual se detalla de forma práctica en el segundo capítulo del informe. Los pasos son:

- Paso 1: Caracterización de los sistemas de alojamiento y restauración de la ciudad de Holguín

Objetivo: Familiarizarse con el estado de las entidades estatales que brindar servicio de alojamiento y restauración dentro de la ciudad en ambas monedas.

Descripción: Se realiza una breve caracterización de hoteles estatales que operan en CUC y CUP dentro de la ciudad de Holguín.

Técnicas y métodos: Consulta de informes del MINTUR sobre estas empresas estatales y observación al funcionamiento de su proceso de alojamiento.

- Paso 2: Descripción de las facilidades de alojamiento y restauración del sector no estatal en la ciudad de Holguín

Objetivo: Familiarizarse con el estado actual de las entidades de alojamiento y restauración del sector no estatal.

Descripción: Se realiza una breve descripción del estado de estas pequeñas empresas en la

ciudad de Holguín.

Técnicas y métodos: Se aplica entrevistas en hostales y restaurantes y se hace un breve resumen de sus principales atributos.

- Paso 3: Selección de la muestra

Objetivo: Se realiza un muestreo por etapas para determinar la muestra a visitar en el trabajo de campo.

Descripción: De un grupo amplio de hostales y restaurantes se seleccionan los que presentan un aporte a la ONAT superior a los \$ 1000.00 y a los cuales se les determina un tamaño de muestra para un 95 % de confianza.

Técnicas y métodos: Muestreos por etapas y probabilísticos.

- Paso 4: Aplicación del instrumento para recopilar información primaria

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de las variables de estas empresas

Descripción: Ver entrevistas y muestras en los anexos 2, 3, 4 y 5 seleccionadas para la caracterización de variables.

Técnicas y métodos: Entrevistas semiestructurada, muestreos, observación y evaluación de las instalaciones.

- Paso 5: Presentación de resultados

Objetivo: Plasmar la información en el cuerpo del documento.

Descripción: Se plasman los resultados de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo para tener información primaria útil para el diseño de las estrategias finales.

Técnicas y métodos: Procesamiento, cálculo de porcentajes y creación de gráficas.

- Paso 6: Análisis de las interrelaciones entre los actores estudiados

Objetivo: Conocer el estado de cooperación entre las empresas hostales y restaurantes.

Descripción: Se diseña un diagrama en donde se muestra el estado de las interrelaciones entre hostales y restaurantes.

Técnicas y métodos: Se añade una pregunta en la entrevista para conocer las interacciones.

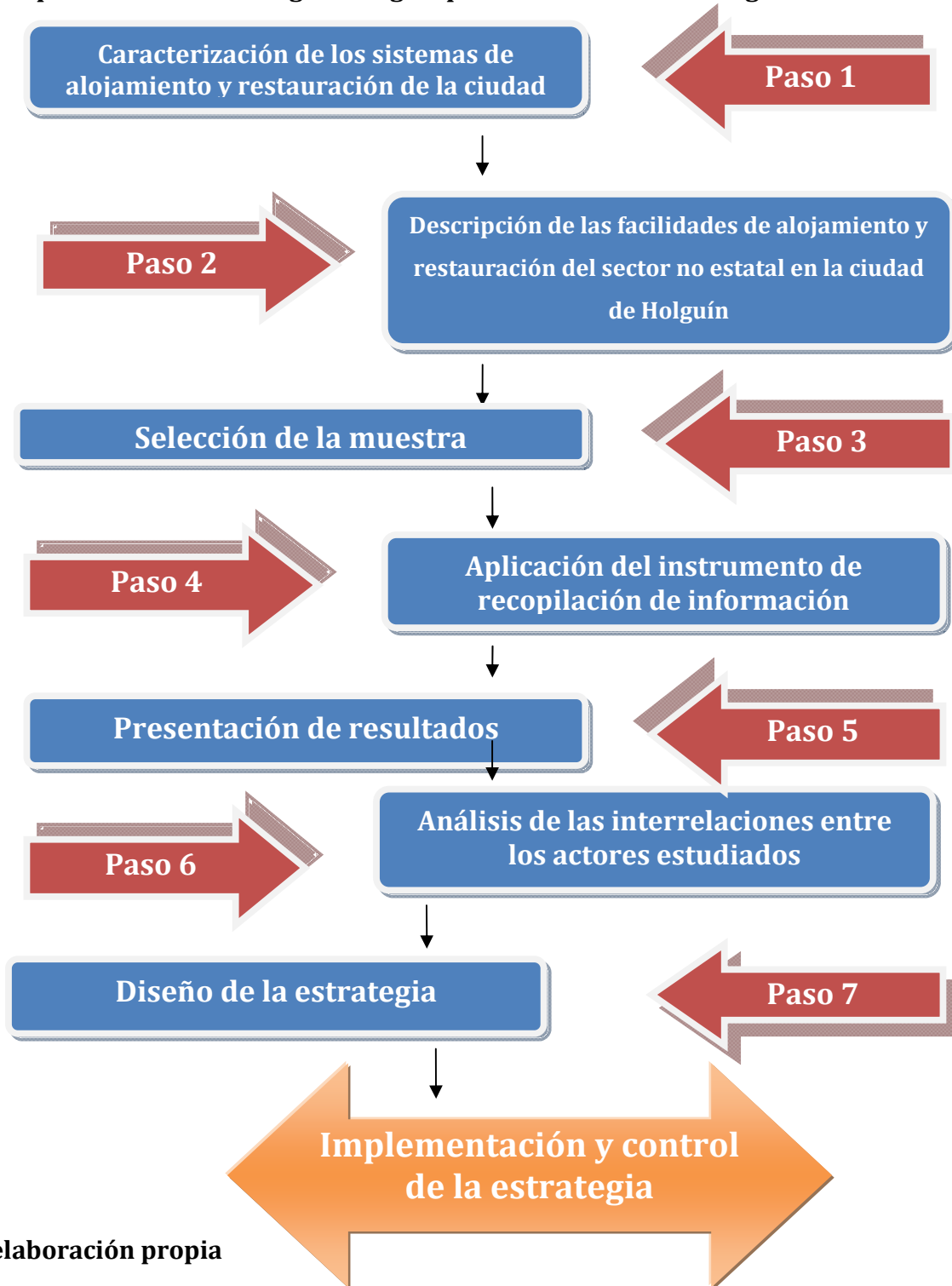
- Paso 7: Diseño de la estrategia

Objetivo: Resolver el problema de la investigación mediante el diseño de estrategias.

Descripción: Se crea una matriz DAFO y a partir de la misma se crean estrategias útiles para estimular las alianzas entre estas empresas privadas y las del sector estatal y se proponen acciones, encargados, fechas y presupuestos para la puesta en práctica.

Técnicas y métodos: Matriz Dafo y Matriz Ovar

Figura 1. Representación de la lógica a seguir para el diseño de estrategias



Fuente: elaboración propia

Capítulo II. Caracterización de los sistemas de alojamiento y restauración en la Ciudad de Holguín

El segundo apartado corresponde a la puesta en práctica de la lógica de la estrategia propuesta en la primera sección. El mismo contiene todos los pasos señalados en la figura 1. La estructura está compuesta de cinco epígrafes y nueve sub-epígrafes. Inicialmente se realiza una descripción de las condiciones en que se encuentran las empresas que prestan el servicio de alojamiento y restauración estatal mediante el método de observación a dichas instalaciones y a sus procesos de reservación. Posteriormente se realiza una breve descripción del estado de los hostales y restaurantes del sector privado tras realizar una inspección de las habitaciones visitadas. Para la captación de información primaria útil para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, se aplican dos entrevistas semi-estructurada una de las cuales fue rediseñada para poder coleccionar los datos necesarios. Entre los objetivos de la aplicación de tales entrevistas está la evaluación de hostales y restaurantes privados para conocer si presentan los estándares estipulados por las NC-126 y NC-127 de 2001. Finalmente se analiza la interrelación existente entre ambas empresas privadas y se procede a la realización de un análisis DAFO de donde surge un grupo de estrategias a las cuales se les propone acciones, encargados, fecha de realización y presupuestos a través de una matriz OVAR. Se finaliza la investigación mencionando las principales conclusiones y recomendaciones a las que se arribó.

2.1. Caracterización de los sistemas de Alojamiento y Restauración de la Ciudad de Holguín

- Descripción del sistema de Alojamiento

La Ciudad de Holguín, tercera en población después de La Habana y Santiago y tercer polo turístico tras La Habana y Varadero, se encuentra localizada al Norte Oriental cubano y debido a sus diversos atractivos turísticos es un destino seductor para diversos viajeros a nivel mundial. El destino Holguín es un polo joven pero que se encuentra en su etapa de envejecimiento a pesar de disponer de diversas potencialidades que siendo bien aprovechadas por las agencias de viajes y otras instituciones encargadas del diseño y desarrollo de productos turísticos podrían constituir un valor añadido a la oferta y una buena solución para el rejuvenecimiento del mismo. Entre estas

potencialidades se encuentran los hostales y los restaurantes del sector privado.

La Ciudad de Holguín dispone en la actualidad de cuatro hoteles que brindan servicio en moneda nacional y dos en moneda libremente convertible. En el caso de los hoteles de ciudad que operan en CUP los mismos le prestan servicio principalmente a empresas que se encuentren realizando alguna labor en la ciudad. Para el servicio a la población, su comercialización es incierta pues los clientes no pueden reservar estas habitaciones con días de antelación, sino que deben estar en la recepción en los horarios después de la 10:00 am que es cuando se realiza el check out para conocer la disponibilidad de habitaciones en los mismos. Esta poca disponibilidad de habitaciones en moneda nacional (CUP) permite desarrollarse a los pequeños hostales que funcionan en moneda CUP los cuales constituyen el 46.27 % de los hostales de la ciudad cabecera y en caso de encontrarse llenos, los clientes se ven obligados a alojarse en hostales en CUC que se encuentren vacíos después de las 5:00 pm, llegando a arreglos en los precios con los propietarios.

- Descripción del sistema de Restauración

Para el servicio de restauración en la ciudad de Holguín existen diversas empresas que operan en ambas monedas (CUP y CUC) subordinadas a la EPEES como son los casos de Palmares y otras de menor rango las cuales disponen de pequeñas cafeterías, pizzerías, bares, discotecas y restaurantes dentro de la ciudad. Entre ellas están el complejo Pico Cristal, el DIMAR en la molienda, los bar-restaurante 1720, 1545, la Begonia, la Casa del Guayabero, el Rombo y el Tocaroro entre otros, pero a partir de 2012 ha comenzado a cobrar auge una nueva modalidad de negocios particulares llamados popularmente “paladares” los cuales constituyen una nueva fuente generadora de empleos e ingresos para la ciudad y existe un número de 58 dentro de la Ciudad de Holguín.

2.2. Descripción de las facilidades de alojamiento y restauración del sector privado en la Ciudad de Holguín

- Descripción de Hostales

La Ciudad de Holguín dispone de 642 hostales en todo su territorio de las cuales el 53.73 % realiza esta operación en moneda libremente convertible (CUC). En el caso de los hostales que deseen operar en CUC deben cumplir con un grupo de requisitos estipulados en la NC-127 de 2001. Ahí se especifica cada detalle con que debe contar la habitación para declararse apta por

los diferentes ministerios para brindar servicio al turismo internacional. Las mismas están administradas por los propietarios para cuya actividad no se requiere de grandes conocimientos de contabilidad, administración, marketing o etc. La mayoría de los hostales holguineros cuenta con un número de habitaciones entre 2 y 3 pero pueden encontrarse casos extremos en los que se puede encontrar hostales que constan de hasta 4 habitaciones. En los casos de los pequeños hostales de una o dos habitaciones los propietarios se encargan de la limpieza y labores de mantenimiento. Los casos de hostales que poseen entre dos y tres habitaciones, generalmente los arrendatarios contratan a una doméstica que se encarga de la actividad de limpieza, lavado de la lencería y cocina en algunos casos. La forma de pago a estas empleadas se manifiesta mediante salario mensual, en ello no se incluyen las propinas o presentes que pueden recibir y en algunos hostales se les estimula con un porcentaje de las ganancias mensuales.

Al igual que en el sector estatal, los efectos de la estacionalidad turística se manifiestan en la actividad de estas entidades. Por ello en sus temporadas bajas (las mismas que el sector estatal) el volumen de sus clientes disminuye considerablemente. Tal efecto obliga a los arrendatarios a fijar diferentes precios en las distintas temporadas y en algunos casos llegando a conciliar precios con los propios clientes. El segmento de clientes recibido por estas empresas por grupos de nacionalidades se puede definir segmentar como italianos, alemanes, canadienses entre otros en un menor volumen. Para su comercialización se encuentran en desventaja con respecto al sector estatal pues no existen revistas internacionales e incluso nacionales que se encarguen de promocionarlas, sólo se pueden hallar casos de alianzas con algunas agencias de viaje, guías, páginas webs y otros que son contactados en el exterior por clientes repitentes que hacen el favor de poner las casas visitadas en estos sitios y catalogan algunas de estas casas con un nivel de confort comparable a hoteles de hasta cuatro estrellas.

▪ Descripción de Restaurantes Particulares

La Ciudad de Holguín dispone de 58 paladares, los cuales se pueden encontrar tanto en áreas del casco histórico como en las periferias de la ciudad. Los tributos de estas pequeñas empresas a la ONAT fluctúan entre \$ 700.00 CUP y CUP \$ 1.270.00 mensuales. Estas pueden estar administrados por miembros de la propia familia que emprende el negocio o algunos casos pueden contar con un encargado que tenga experiencia en el manejo de este tipo de negocios. Todos los restaurantes del sector privado de la muestra visitada cumplen con los requisitos de la

NC-126 de 2001 por lo cual se encuentran aptos para brindar servicio tanto al turismo internacional como el doméstico. Estas instalaciones cuentan con un administrador y con empleados de servicios cuyo número puede oscilar en dependencia del tamaño del establecimiento y el volumen de actividad en el mismo, generalmente entre 6 y 12 empleados. Las formas de pago a los mismos se expresa mediante salario tanto mensual como semanal, propinas y el 1 % de las ganancias mensuales en restaurantes de buena solvencia económica, se puede considerar que sus trabajadores están bien motivados.

Tanto estas empresas privadas como las de la industria del turismo sufren los efectos de la estacionalidad turística por lo que su oferta presenta períodos de temporada alta y baja. Entre sus principales clientes se halla al segmento de mercado que se aloja en la ciudad como es el caso de turistas canadienses, alemanes, italianos y el propio turista doméstico quien es el cliente principal de estas entidades. Los restaurantes particulares están bien acondicionados para brindar un servicio completo a sus clientes, pero a razón de que la mayoría de los hostales ofrecen el servicio de desayuno a sus clientes, la mayoría de los restaurantes del sector privado se limita a brindar sólo los servicios de almuerzo y cena aunque existen algunos que tienen buenas relaciones con algunos hostales y éstos le envían clientes directamente para que efectúen la restauración.

2.3. Procederes para la selección de la Población y la Muestra

A partir de la información facilitada por la ONAT provincial de Holguín referente a los restaurantes del sector no estatal (paladares), hostales y casas de renta se procedió a la realización de un muestreo probabilístico que con un 95 % de confiabilidad se espera obtener información verídica y poder realizar una evaluación de estas instalaciones en la ciudad de Holguín. Para la selección de la población en el caso de los restaurantes del sector privado, se seleccionó la totalidad existente en la ciudad, a los cuales se les realizó los cálculos pertinentes y se concluyó con una muestra representativa para una población de 58 restaurantes sería de 24 (ver anexo 4) a visitar para cuya evaluación se crearon dos entrevistas para diagnosticar si los mismos cumplen con los requisitos establecidos por la NC-126 de 2001.

- Selección de Muestra de Restaurantes:

$$n = \frac{4(p.q)N}{d^2(N-1) + 9(p.q)}$$

$$n = \frac{4(0.25)58}{(0.05 \times 0.05)(58 - 1) + 9(0.25)}$$

$$n = \frac{1 \times 58}{0.0025 \times 57 + 2.25}$$

$$n = \frac{58}{2.3925}$$

$$n = 24$$

La población total hostales en la Ciudad de Holguín es de 642, de los cuales muchos no se encontraban aptos para prestar servicio al turismo internacional debido las condiciones en que se encuentran. En concordancia con entrevistas realizadas a los directivos de la ONAT; se procedió a la selección de la población. Para ello se discriminó los hostales cuyo aporte mensual no superaba los \$ 1000.00 CUP. Dicha decisión delimitó una población de 121 hostales dentro de la ciudad los cuales en conformidad con los funcionarios de la ONAT, tienen un aporte más elevado debido a la gran actividad que poseen los mismos, que según la ley tributaria deben pagar una bonificación extra debido a ello. Por consiguiente estos locales de renta son los que mayores condiciones presentan para alojar turismo internacional; la muestra seleccionada es de 48 hostales (ver anexo 5).

- Selección de la muestra de Hostales:

$$n = \frac{4(p \times q)N}{d^2(N - 1) + 9(p \times q)}$$

$$n = \frac{4(0.25)121}{(0.05 \times 0.05)(121 - 1) + 9(0.25)}$$

$$n = \frac{121}{0.0025 \times 120 + 2.25}$$

$$n = \frac{121}{2.55}$$

$$n = 48$$

2.3.1. Administración

- Estructura Administrativa hostales

La estructura administrativa de los hostales de la Ciudad de Holguín es familiar pues en su

mayoría son dirigidas, por los inquilinos de la propia casa quienes realizan en su mayoría todos los procesos administrativos. Existen casos en los que los hostales vienen incluidos a otros servicios como es el caso de las casas-paladares en donde se contrata a una persona ajena a la familia con habilidades o experiencia en la administración para que lleven el negocio. También existen se da la posibilidad en que la administración del hostel es insostenible para los propietarios porque son muy ancianos o por problemas de salud. Así mediante un poder legal se designa a algún familiar como un hijo o una persona de confianza para gestionar el negocio en su lugar.

- Estructura Administrativa restaurantes

En los restaurantes la estructura administrativa se comporta del mismo modo que en los hostales a diferencia de que el encargado debe tener ciertas habilidades y conocimientos en cuanto al negocio. Dado que la restauración es una labor que puede llegar a ser compleja en especial en locales que presentan un alto volumen de actividad y ello acarrea consigo la contratación de personal de trabajo. Por lo general el número oscila entre seis y diez empleados de acuerdo con el tamaño del local y el volumen de actividad que éste pueda presentar.

- Almacenamiento hostales

En los hostales para el almacenamiento, las habitaciones poseen refrigerador o nevera, siendo también parte de la dotación de las habitaciones jarras, vasos y otros aditamentos que los usuarios pueden utilizar para guardar alimentos tanto líquidos como sólidos. Dentro de las cocinas de la propia casa los encargados les permiten hacer uso de sus neveras y refrigeradores en caso de que deseen almacenar algún tipo de alimento. En cuanto al almacenamiento de los artículos personales tanto como joyas, ropas y otros, las habitaciones están dotadas de armarios con su cerrojo y llave para la seguridad de sus pertenencias y en menor grado algunos hostales muy escasos poseen cajas fuertes.

- Almacenamiento restaurantes

Al trabajarse con materias primas que deben refrigerarse para su conservación por lo que todos los restaurantes visitados cuentan con pequeños almacenes, neveras y refrigeradores para la conservación de los alimentos que han de ser elaborados para el servicio.

- Compras y Abastecimiento hostales

El abastecimiento de artículos de limpieza y otros para mantener una buena gestión de los hostales no es más que las propias tiendas de recaudación de divisa (TRD) en donde los encargados de los hostales pueden abastecerse de todo tipo de artículos decorativos, lencería, de limpieza y etc. Para estas empresas no existe la posibilidad de pagar a crédito y carecen de cualquier tipo de apoyo estatal. Del mismo modo ocurre durante el abastecimiento de alimentos en los diferentes mercados de venta a la población.

- Compras y Abastecimiento restaurantes

Para el abastecimiento de estas pequeñas empresas, se encuentra entre las funciones del administrador y del personal de servicio realizar una vez por semana o cuando sea necesario el aprovisionamiento de las materias primas para la operación del negocio. Los productos se adquieren en las cadenas de tiendas TRD, Caracol y en los mercados. Entre los grandes problemas para el aprovisionamiento tanto de los hostales como los restaurantes se encuentra la falta de una entidad que se encargue de facilitarle las materias primas a estas empresas tanto para facilitar la operación de los mismos, permitirles abaratar los precios y mantenerles un surtido constante de los insumos necesarios, lo cual es imposible en las cadenas de tiendas minoristas.

- Formas de control estatal en hostales

Los diferentes órganos involucrados a esta forma de gestión (ONAT, Instituto de la Vivienda, Inmigración y extranjería y el Órgano del Trabajo) realizan auditoría que pueden ser semanales, mensuales, semestrales o sorpresivas. Alguno arrendatarios expresan que los diferentes órganos en especial la ONAT realizan sus inspecciones mayormente en las nuevas casas debido a que las casas que cuentan con cierta trayectoria gozan de buen prestigio y es menor el rigor en el control por parte de estos diferentes órganos estatal. En cuanto a la facturación realizada por los hostales, todos los encargados entregan a sus clientes una copia del contrato de arrendamiento del talonario que la ONAT les facilita para declarar sus impuestos.

- Formas de control estatal en restaurantes

Las principales entidades involucradas en la actividad de estas empresas son el Ministerio de Salud Pública, el Órgano del Trabajo y la ONAT cuyas inspecciones son realizadas constantemente en estos sitios con una frecuencia de hasta tres veces al mes e incluso semanal.

- Principales Proveedores de hostales

Con el tiempo los hostales cubanos han ido ganando prestigio por su servicio personalizado incluso algunas agencias de viajes dentro y fuera del país se encargan de su promoción. Según las respuestas de los encargados de hostales que mantienen más de 15 años de operación y que gozan de un prestigio, se afirma que sus casas están promocionadas por agencias como Tour-mundo, www.micasaparticular.com, Trip Advisor, National Geographic, webs, revistas y guías a nivel mundial. La mayoría de los arrendatarios no debe pagar impuesto alguno por ello dado que los promocionan en tales páginas amigos, familiares e incluso cliente que quedan satisfechos con el buen servicio de estas instalaciones le prestan. También les llegan clientes a través de otros clientes repitentes, pegatinas, plegables, sueltos, taxistas y en su mayoría personas en busca de comisiones ofrecidas.

- Principales Proveedores de restaurantes

La llegada de clientes a estas instalaciones está determinada por un grupo de factores como; la reputación de la entidad, su excelencia en la calidad de su producto y servicios, la localización en que se encuentren los mismos y como último factor la cercanía o interrelación que tenga con hostales cercanos.

2.3.2. Alojamiento

- Habitaciones y sus Características

Los estudios realizados a la muestra seleccionada correspondiente a los hostales que prestan su servicio en CUC y el número de las casas se distribuye en grupos que poseen entre dos habitaciones y en algunos casos extremos se pueden encontrar casos de algunos de estos alojamientos que cuentan con hasta cuatro habitaciones bien acondicionadas (ver anexo 6), en estos casos de hostales dotados de muchas habitaciones se pueden encontrar alojamientos especiales los cuales pueden estar compuestos de balcón, baño más grande, cocina o bar incluido e incluso pueden ser de un mayor tamaño o etc. En Holguín el promedio de habitaciones por hostel es de 2,08.

- Proceso de Check in y Check out

Los arrendadores no tienen una hora específica para realizar el check in porque no es predecible

cuando es que van a estar ocupados y la hora de llegada de los clientes es muy variable en dependencia de la hora del vuelo de arribo, del itinerario de los clientes, etc. Cuando el huésped llega a la casa, el arrendador en el Libro Registro de Arrendatarios plasma las particularidades siguientes:

- a) Nombre y apellidos, domicilio y país de origen del arrendatario, y sus acompañantes
- b) Ciudadanía del arrendatario y sus acompañantes
- c) Número de identidad permanente o pasaporte del arrendatario y sus acompañantes
- d) Período del arrendamiento
- e) Objeto de arrendamiento
- f) Importe cobrado por el arrendamiento
- g) Número del recibo de pago
- h) Firma del arrendatario.

Para el check out también existe una determinada flexibilidad, porque a pesar de que la salida debe ser a las 2:00 pm, horario fijado por los arrendadores, no por ninguna legislación, si el arrendador no tiene ninguna entrada pues deja que los clientes permanezcan en la habitación unas horas más si así lo desean, ya que generalmente los vuelos de regreso de estos son tarde-noche, otra alternativa es guardarles el equipaje en otra habitación, con el objetivo de dejarle siempre un espacio al propietario para que este efectúe la limpieza de la habitación para el cliente entrante.

- Limpieza de las Habitaciones y demás áreas

La limpieza de las habitaciones, cambios de sábanas y etc. se realizan en la mayoría de las casas de manera diaria y siempre esperando el horario en que los clientes se encuentren fuera de las mismas, para ocasionarles el menor número de molestias posibles. También existen algunas casas en donde el cambio de sábana o limpieza se realiza cada dos o tres días e incluso existen algunas en donde sólo se realiza esta actividad si el cliente lo solicita. En cuanto al servicio de lavandería y lencería los hostales no cuentan con una empresa destinada a ello, como es el caso de SERVISA para el sector estatal. La actividad de lavado de sábanas, cortinas y las ropas de los clientes se realizan acorde a los equipamientos que existan en cada hostel y su costo puede estar o no incluido dentro de lo que se paga por la estancia diaria.

El servicio de lavado a la ropa de los clientes se puede realizar de diversas formas, la primera es que la propia casa le realice el lavado sin ningún costo, en segundo lugar que los clientes le paguen a las camareras para que les realicen el lavado en casas en las que dicho servicio no viene incluido con lo que se paga, y en tercer lugar que los clientes hagan uso de las electrodomésticos de la casa para la higienización de sus propias ropas, esto es posible en las casas en donde los usuarios tienen total acceso.

2.3.4. Restauración

- Restauración en los hostales

El servicio de restauración dentro de los hostales no es obligatorio o no forma parte del precio inicial por lo que la mayoría de las casas no presta este servicio y se limita sugerirles a los clientes algunos restaurantes, cafeterías y otros tanto del sector estatal como privado. También existen algunas casas que cuentan con obreros contratados y con las debidas condiciones o incluso contratos con agencias de viajes las cuales sí ofrecen servicio de alimentos, generalmente desayuno y en algunos casos extremos también almuerzo y cena son incluidos. Existen algunas de estas casas que cuando se encuentran llenas cooperan con otras casas en sus alrededores las cuales poseen condiciones similares a la suya pero con las circunstancias de que no se les debe prestar servicio de alimentos pues ésta es una obligación de la casa proveedora.

Los hostales que prestan servicios de alimentación, generalmente los ofrecen en los comedores familiares, terrazas o áreas dedicadas a esta actividad dentro de la propia casa e incluso existen algunas de las casas-paladares que prestan un servicio con un mayor grado de especialización e incluso cuentan con servicios de habitación.

- Restauración en los restaurantes

De los restaurantes de la muestra seleccionada todos cumplen con los requisitos de la NC-126 de 2001 por lo cual se encuentran aptos para prestar servicio a cualquier tipo de clientes tanto internacionales como domésticos. Los mismos pueden ofrecer tanto comida internacional como criolla y su decoración se puede adaptar al tema para lo que está destinada la empresa. Estas se identifican con un cartel luminoso en su entrada el cual presenta el nombre comercial del local. También puede presentar el horario de servicio y el número de teléfono en caso de tener esa facilidad instalada. Los resultados del estudio realizado arrojaron los resultados de que el 91,66 %

de las empresas visitadas cuentan con un sistema de reservación y el mismo se puede realizar por vía e-mail, telefónica o en el propio local con varios días de antelación.

- Estructura y Servicio de los restaurantes

A pesar de no estar categorizados por el corto tiempo de operación que llevan realizando, se encuentran bien provisionadas para prestar dicho servicio durante todo el día pues todas cuentan con bares o mini-bares para garantizar las bebidas a sus clientes. El 29,17 % de las mismas poseen salones para fumadores o VIP dotados de elegante decoración, mesas sillas, cristalería, lencería, cubertería y toda la dote para la operación de un restaurante. Todos disponen de un número de plazas que oscilan entre las 25 ó 50 capacidades. Del total de restaurantes sólo el 62,50 % presenta un servicio completo (desayuno, almuerzo y cena) y preferentemente los restaurantes que se encuentran en áreas periféricas de la Ciudad de Holguín, pues el resto que sólo presta servicio de almuerzo y cena se encuentra en zonas céntricas de la ciudad, repletas de otros restaurantes tanto estatales como particulares, cafeterías y también los propios hostales que brindan el servicio de desayuno a sus propios clientes.

2.3.5. Recursos Humanos

- Modo de contratación del personal de servicio y formas de pago de hostales

El negocio de los hostales generalmente no requiere de demasiado personal para su funcionamiento, por lo que los encargados de los hostales generalmente se ocupan ellos mismos de todas las tareas de limpieza y mantenimiento de las casas de renta. En la mayoría de ellos porque los mismos son un negocio familiar. Existen otros casos en los que no existe confianza en personas ajenas a la familia con acceso a la casa y en un tercer caso para minimizar los costos. En algunas casas que están compuestas de tres o más habitaciones en donde los encargados no desean hacer la limpieza ellos mismos por lo que contratan el servicio de trabajadoras domésticas para que los realicen por ellos, son generalmente recomendadas por amigos o familiares y en algunos casos extremos algunas casas contratan el servicio de domésticas en las agencias empleadoras. Muchos de los arrendatarios niegan la información en cuanto a la contratación de domésticas y otros debido a que en caso de declararlas deben pagar impuestos extras por mano de obra, aporte a la seguridad social y otros.

A estas empleadas se les realiza el pago mensual de sus salarios preestablecidos en acuerdos mutuos, regalos y propinas recibidos con los que los propietarios no presentan ningún tipo de inconveniente y finalmente están las casas que al final de cada mes les dan un porcentaje de los ingresos a sus empleados.

- Modo de contratación del personal de servicio de los restaurantes y formas de pago de restaurantes

Estas empresas cuentan con un personal que va desde seis empleados en pequeños locales y hasta doce en locales de mayor actividad, para su contratación el encargado del restaurante realiza un casting con los aspirantes para conocer sus habilidades en prestar servicios lo cual también debe encontrarse respaldado por al menos el primer nivel de técnicas de salón que otorga la Casa del Chef de la ciudad de Holguín. Las formas de pago a estos trabajadores se expresan de dos formas semanales (79,17%) y mensuales lo cual no incluye la propina que puedan recibir por parte de los clientes y en algunos restaurantes de mayor solvencia los propietarios comparten un 1 % de las ganancias mensuales con los trabajadores como modo de estimulación.

2.3.6. Marketing

- Modos de Promoción y Publicidad en hostales

La promoción de los hostales es muy limitada dentro de nuestro país debido a la poca conectividad a Internet, poca publicidad en los medios y la poca disponibilidad de emprender campañas de marketing en revistas, periódicos y otros dentro del país. La promoción de estas casas se limita dentro del país a las señalizaciones, pegatinas, páginas amarillas de ETECSA y la recomendación de clientes repitentes a amigos entre otros. Los hostales prácticamente no se promocionan y los clientes que reciben les llegan a través de canales directos de personas en busca de comisiones o enviados en su mayoría por otros arrendatarios los cuales se encuentran ocupados.

Para su promoción a nivel internacional se encuentran algunas páginas webs, revistas, guías y algunas agencias de viajes que se encargan de tener contrato con casas que cuentan con muchos años de experiencia en estas actividades y con una amplia promoción on-line dado que existen páginas en la Internet en las que se han catalogado muchas de las habitaciones de los hostales

holguineros de ostentar un nivel de confort comparado con hoteles de cuatro estrellas.

- Modos de promoción y publicidad en restaurantes

La promoción de los mismos se realiza a través de los carteles lumínicos en la entrada de la facilidad, a través de la impresión de tarjetas de presentación que son distribuidas en las distintos hostales y a los propios clientes para que recomienden el restaurante a amigos, a través de páginas webs en la Internet como Facebook. Incluso existen algunas de estas empresas que disponen de una página web dedicada específicamente a dar promoción a los propios locales, ya que estas empresas son jóvenes y que las más veteranas sólo llevan dos años de experiencia aún son débiles en el campo de la promoción.

- Ingresos, ventas y segmentos de mercado de hostales

Para la fijación de precios existen diversos factores que pueden afectar debido a que muchas casas consideran que existe una agresiva competencia para ganar clientes lo cual no es el caso de las casas que gozan de prestigio pues sus encargados afirman que permanecen llenas casi todo el año, el problema de la competencia entre casas según algunos propietarios yace en que la ONAT ha autorizado nuevas casas para realizar la actividad de hospedaje y como las mismas no pagan impuestos durante sus primeros meses de actividad, pues realizan ofertas demasiado bajas las cuales son difíciles de ofrecer a otras casas y por consiguiente la mayoría de los clientes elige la opción más bondadosa para sus bolsillos, también se habla de un fenómeno llamado las visas familiares (ver Resolución No. 47/2014 en la tabla número 1) las cuales no son más que un permiso que inmigración le otorga a todo el que lo solicite de hospedar turistas en sus casa debido a que son amigos o familiares y esto representa un número enorme de clientes que se les van de las manos a las casas de renta. Por ende los precios tradicionales de las casas de renta en temporada alta están entre los \$ 20.00 a \$ 25.00 CUC pero a raíz de este nuevo fenómeno de las visas de familia la apertura de nuevas casas que ofrecen servicios más altos, ha surgido la tendencia de convenir precios con los clientes quienes la mayoría de las veces piden precios más bajos y por ello los precios actuales que las casas ofrecen a los clientes pueden oscilar entre \$ 8.00 a \$ 25.00 CUC en sin importar la temporada.

Los principales segmentos de mercado que reciben las casas de renta de la ciudad de Holguín están Italia, Canadá y Alemania con pequeñas visitas de otras nacionalidades como franceses y

austriacos. En cuanto al comportamiento de las ventas los últimos tres años, la totalidad de los entrevistados afirman que las temporadas altas son cada año menos lucrativas y achacan la culpa a el alto número de nuevas casas que se han autorizado dentro de la ciudad (642 en ambas monedas) y a la situación económica internacional, todos los entrevistados afirman que no esperan que esta situación mejore para el próximo año.

- Ingresos, ventas y segmentos de mercado de restaurantes

La apertura de estas nuevas empresas vino acompañada de una crisis económica mundial por lo que desde sus inicios el nivel de venta siempre fue bajo y de acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas la totalidad de los propietarios afirma que las mismas se han comportado de manera regular debido a los efectos de la crisis en todas las economía. A los efectos de la crisis mundial no somos ajenos pues sus clientes número uno son los cubano-americanos, los cubanos con buena solvencia económica y en un menor grado los turistas que se alojan en los hostales quienes efectúan la mayoría de sus alimentos en los restaurantes de la ciudad de ambos sectores. A causa de la inexistencia de una sucursal que abastezca a estas empresas de productos necesarios para su operación y que les garantice un buen precio, los mismos adolecen de precios muy altos por lo cual se puede considerar un lujo no asequible al ciudadano común frecuentar estos sitios. Dado que la mayoría de los productos deben ser adquiridos a precios muy elevados en las cadenas de tiendas en divisa en las cuales a veces el surtido de productos es inconstante. Entre otros factores que influyen considerablemente en el precio de los productos es añadido al precio de la materia prima, se incluyen otros costos por lo cual los promedios de los platos más y menos costosos de estas empresas fluctúan entre el menor \$ 46.04 CUP y el mayor \$ 149.17 CUP.

2.3.7. Animación

- Formas de recreación y entretenimiento en hostales

La mayoría de estas casas no dispone de salas de juego u otros locales para que los clientes se distraigan, en la mayoría los clientes disponen de equipos de televisión, reproductores de DVD, equipos reproductores de música, juegos de tableros y en algunas casas existen grandes terrazas en donde ellos pueden tomar el sol, recrearse en pequeñas piscinas y la mayoría de las casas le

informa a los clientes sobre las ofertas culturales de la ciudad.

- Formas de recreación y entretenimiento en restaurantes

De la muestra entrevistada sólo el 8,33 % posee sala de juego para sus clientes las cuales están dotadas de billars entre otros juegos para el esparcimiento de sus clientes, algunos cuentan con TV y música grabada y en ocasiones especiales disponen de música en vivo.

2.3.8. Servicios Técnicos

- Mantenimiento y Reparaciones de hostales

El servicio de mantenimiento, reparaciones, lavados de aires acondicionados se realizan en estas casas eventualmente, en algunos casos está programado para cada seis meses, de manera semanal o en el momento en que ocurren las roturas. Para ello los arreglos son realizados por los propietarios de la casa quienes como manera de ahorrarse este pago extra realizan estas actividades ellos mismos excepto en casos que sean labores muy complicadas o riesgosas para las cuales se contratan los servicios de particulares. Con respecto a los programas de ahorro de agua y energía en los hostales no existe un plan para el mismo así que se le pide a los clientes cooperación y cuando se realiza la limpieza se ilumina con luz natural y se refresca la habitación apagando los equipos de refrigeración y ventilando al abrir las ventanas en ausencia de los clientes. Solo se realizan excepciones cuando el cliente especifique que desea que no se apaguen los equipos de ventilación.

- Mantenimiento y Reparaciones de restaurantes

Las labores de mantenimiento se realizan eventualmente, generalmente realizadas por el propio personal que trabaja en las instalaciones aunque si se dan casos de roturas para las que se requiera tener un conocimiento técnico o que constituya un peligro para la vida humana se recurre a los servicios de particulares e incluso empresas estatales encargadas de los mismos.

2.3.9. Medio Ambiente

- Eliminación de desechos y uso de químicos en hostales

Para la eliminación de los desechos se utiliza el contenedor en las afueras de las casas en los casos de las que se encuentran en lugares más céntricos los que son recogidos de manera diaria

por los camiones destinados por la empresa Comunales para dicha actividad. En algunas ocasiones existen quienes contratan a personas particulares para que recojan sus desechos de manera diaria. En cuanto al uso de químicos para la higienización de las casas en la mayoría se emplean algunos como limpiol, sulfamán, cloro, blanquedor y lejía entre otros.

- Eliminación de desechos y uso de químicos en restaurantes

Para la eliminación de los desechos se utilizan bolsas de nailon las cuales son depositadas en un contenedor sellado y sacadas para ser recogidas por los camiones de COMUNALES en horarios en los que no se encuentran clientes, aunque existen algunas de estas empresas que tienen contratos con particulares quienes realizan la recogida de todos sus desechos a una determinada hora del día en la que no se encuentra el local brindando servicio.

2.3.10. Control de la Calidad

- Control de la Calidad en los hostales

Para el control de la calidad en algunos hostales se realizan encuestas a clientes y chequeo diarios para conocer la opinión de los usuarios sobre el producto ofertado y así conocer cómo mejorarlo.

- Control de la calidad en los restaurantes

Para el control de la calidad del producto se realiza el mismo a través del propio cliente a través de conversaciones directas en las cuales se busca conocer su opinión sobre el servicio y la comida y sólo el 12,5 % de la muestra seleccionada aplica encuestas a sus usuarios para evaluar la percepción de su producto por parte de los clientes.

2.4. Formas de Cooperación entre Hostales y Restaurantes particulares

- Interrelación de los hostales

En este paso se describen las interrelaciones existentes entre hostales y restaurantes del sector privado dentro de la Ciudad de Holguín. Para conocer el estado actual de cooperación entre las mismas. Las principales redes formadas representan el comportamiento del flujo de clientes entre ambas empresas. Los hostales no poseen un comportamiento definido en cuanto a la cooperación entre ellos y los restaurantes. En casos de encontrarse reservados a la llegada de clientes, los

encargados de los hostales proceden a enviar estos a las casas más cercanas preferentemente y que presenten un nivel de confort similar o superior al propio, generalmente casas de vecinos y familiares. En resumen, las relaciones hostel-hostal se encuentran influenciadas por la cercanía y el parentesco de los propietarios. En cuanto a sus relaciones con restaurantes del sector privado, el comportamiento es similar pues en casas donde se no se brinda servicios de alimentos, se le hace sugerencia a los clientes de restaurantes cercanos tanto del sector estatal como privado, pero sin ningún tipo de alianza entre ambas empresas.

- Interrelación de los restaurantes

La actividad de restaurantes particulares a pesar de tener precedentes, se considera un negocio bastante joven pues ninguna de las instalaciones visitadas ha operado por más de dos años por lo que aún deben ganar en experiencia y en interrelaciones con otros propietarios de restaurantes y hostales. La relación restaurante-restaurante es inexistente pues los clientes que llegan a estos restaurantes generalmente son recomendados por amigos, o simplemente son personas que salen a comer y se guían por la ubicación de los mismos. En cuanto al estado de las relaciones hostales-restaurante, se describen de casi nula pues el principal mercado que frecuenta estos locales es el turismo doméstico quien en su mayoría se aloja en casas de familiares y amigos, sólo una minoría de los clientes es enviado a estos sitios por parte de los hostales pero sin ningún tipo de alianza o fidelidad entre ellos. Las relaciones restaurante-hostales se pueden describir como prácticamente inexistentes dado que en los clientes que visitan los restaurantes ya están previamente alojados y no necesitan conocer sobre posibles alojamientos en donde pernoctar.

2.5. Estrategia para la inserción de los Hostales y Restaurantes del Sector no estatal a la oferta complementaria de Holguín

En la tabla número 2 se procede a la identificación de fortalezas del sector privado que podrían constituir un atractivo para el sector estatal y estimularía la formación de alianzas entre ambos.

Tabla 2. Beneficios que el sector estatal puede obtener de las alianzas con el sector privado

Atributos	Sector Privado	Atractivos para el Sector Estatal
Precios	Precios Bajos	Abarata el precio de excursiones a la ciudad

Abastecimiento	Auto-abastecimiento	No requieren de recursos del sector estatal para su operación
Promoción	Autónoma	No requiere altos gastos en publicidad
Calidad del servicio	Altos estándares de calidad	Servicios con estándares similares o superiores a los del sector estatal
Motivación a empleados	Altos niveles de motivación	Buen servicio
Mercado	Turismo Doméstico y otros	Segmento de mercado de ciudad
Distribución de los Ingresos	Establecimientos dentro de la propia provincia	Permite los ingresos permanecer dentro de la provincia Holguín
Transportación	Cercano a los polos	No requiere de grandes gastos en transporte y combustible dada la distancia
Empleos	Fuente generadora de empleos	Creación de nuevos puestos de trabajo lo que repercutiría en el pago de impuestos
Capacidades	Potencial adicional	Nuevo potencial para enfrentar excesos de clientes

Fuente: elaboración propia

Una vez analizada la tabla anterior se procede a la realización del análisis DAFO para la realización de estrategias que estimulen la inserción del sector privado en las actividades con el estatal (ver tabla 3).

Tabla 3. Análisis DAFO

	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	<p>O1: Disposiciones legales que estimulan el crecimiento del sector privado y sus alianzas con el sector estatal</p> <p>O2: Capacidad habitacional</p>	<p>A1: Autorizaciones de visas familiares que disminuyen considerablemente el número de clientes en el segmento de ciudad</p> <p>A2: Crecimiento desmesurado de</p>

		<p>instalada insuficiente en el sector estatal en temporada alta</p> <p>03: Posibilidad de constituirse en cooperativas para fortalecer la interrelación entre estas pequeñas empresas</p> <p>04: Política tributaria de la ONAT</p> <p>05: Ser contratadas por agencias de viajes y hoteles siendo incluidos en excursiones y opcionales</p>	<p>la competencia</p> <p>A3: Carencia de empresas que le brinden servicios al sector cuentapropista que dificulta y encarece la gestión de los mismos</p> <p>A4: Carencia de apoyo estatal que dificulta el crecimiento de sus infraestructuras</p> <p>A4: Precios altos</p>
Fortalezas	<p>F1: Personalización en el trato a los clientes</p> <p>F2: Calidad del servicio prestado</p> <p>F3: Motivación del personal</p> <p>F4: Lealtad de los clientes</p> <p>F5: Autonomía en cuanto al aprovisionamiento y autoabastecimiento</p> <p>F6: Capacidades instaladas para enfrentar a la demanda en casos de overbooking</p> <p>F7: Comunicación comercial</p> <p>F8: Bajos costos de promoción</p> <p>F9: Localización</p> <p>F10: Solvencia económica</p>	<p>F2+F3+05+01=E-1</p> <p>F6+01+02+05=E-3</p> <p>F8+F9+05=E-4</p> <p>F10+01+05=E-5</p> <p>F10+03+04=E-6</p>	F5-A3-A4=E-3
Debilidades	<p>D1: Conectividad a Internet</p> <p>D2: Precios altos</p>	<p>D1+05=E-7</p> <p>D2+01+03+04+05=E-8</p>	

Fuente: elaboración propia

- E-1: Si se potencia la calidad del servicio prestado y la motivación del personal se podrá contar con el interés de agencias de viajes y hoteles del sector estatal y su inclusión en excursiones bajo las nuevas disposiciones legales que favorecen alianzas entre ambos sectores.
- E-2: Si se logra un mayor nivel de autonomía en el abastecimiento se podrá disminuir los efectos de la no existencia de sucursales que abastezcan a estas empresas de materias primas en su operación así logrando una disminución en los precios de venta final de los productos.
- E-3: Si se aprovecha y estimula el crecimiento del potencial del sector privado se podría lograr contratos con agencias de viajes y hoteles durante la temporada alta para suplir la insuficiente infraestructura hotelera durante esta etapa.

- E-4: Dado su localización y los bajos costos e su promoción las agencias de viajes y hoteles pueden incluirlos en opcionales y excursiones en el segmento de ciudad.
- E-5: Si se aumenta el número de clientes a través de alianzas con el sector estatal se podría obtener márgenes de ganancias para ambos sectores.
- E-6: Si se constituyen cooperativas no agropecuarias en este sector se podrá disponer de diversos beneficios conferidos por la ley a estas formaciones experimentales.
- E7: Si se realizan contratos con el sector estatal se disminuirán los efectos de la conectividad casi nula a Internet.
- E8: Si se logra una disminución en los precios ofertados a través de las bondades de las nuevas disposiciones legales, se podrá lograr mejores contratos con el sector estatal.

Tabla 4. Plan de acción para la aplicación de estrategias

Estrategia	Acción	Fecha	Responsable	Presupuesto
Control de la Calidad (E-1)	Creación de un sistema de control de la calidad del producto			
	Creación de un instrumento para evaluar la satisfacción de clientes internos.			
	Creación de un instrumento para evaluar la percepción del servicio por parte de los clientes externos			
	Creación de una metodología para la categorización de estas entidades			
Autonomía (E-2)	Realizar contratos con productores de bienes directamente			
	Solicitar la creación de una sucursal que les facilite el abastecimiento de productos de compleja manufactura			
	Creación de instalaciones de almacenamiento propias para extender			

	el proceso de surtido			
Expansión (E-3, E-7,)	Creación de un sistema de créditos a hostales y restaurantes que permitan su crecimiento y mejoramiento de instalaciones			
	Realización de informes que recojan la actividad de estas empresas y su capacidad instalada			
	Realización de reuniones con directivos del MINTUR en busca de aproximación entre ambos sectores y la formación de alianzas			
	Creación de excursiones experimentales para conocer el nivel de aceptación por parte de los clientes internacionales			
Promoción (E-4)	Incluir estas empresas en excursiones diseñadas por agencias de viajes incluyéndolas en folletos, plegables y sueltos			
	Realizar contratos con empresas particulares que se encargan de promocionar ofreciéndoles un porcentaje de ganancias			
Solvencia (E-5)	Establecer un sistema de comisiones por cliente enviados a través de agencias de viajes y hoteles			
	Establecer un sistema de intervención de inversión estatal dentro de estas instalaciones			
	Contratar asesoramiento jurídico para			

Jurídica (E-6, E-8)	Conocer las bondades que las nuevas legislaciones aportan para el crecimiento de estas empresas			
	Realización de juntas con directivos de la ONAT para llegar a consensos en cuanto a los tributos de estas empresas			
	Constitución en cooperativas no agropecuarias del servicio al turismo para aumentar su fortaleza y su prestigio ante el sector estatal			

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

- El objetivo se cumple al diseñar un grupo de estrategias que sirven de pasos iniciales para la consecución de alianzas entre los sectores estatal y privado.
- Se da respuesta a las preguntas científicas a lo largo del cuerpo del informe.
- La inserción de las formas de gestión no estatal de alojamiento y restauración se pueden insertar al sector del turismo siguiendo los pasos de las estrategias propuestas.
- La actividad de restauración del sector no estatal aún se encuentra en su etapa experimental y de formación y se debe trabajar en base a la consolidación de alianzas con otros sectores tanto estatal como no estatal para fortalecer su gestión y poder competir en cuanto a liderazgo de precios en el producto de ciudad.
- Los restaurantes particulares y hostales de la ciudad de Holguín que operan de CUC cuentan con todos los requisitos para ser categorizados de acuerdo con las normas que rigen estas actividades para el turismo internacional pero a pesar de ello no cuentan con una categorización teniendo estándares iguales o superiores a los propios hoteles del sector estatal.

Recomendaciones

- Creación de un sistema de evaluación de los hostales y restaurantes del sector no estatal para otorgarles una categorización la cual se podría manifestar a través de estrellas o tenedores en cada caso correspondiente.
- Se recomienda un estudio más profundo de las posibilidades y bondades que podría acarrear para estas empresas constituirse en cooperativas no agropecuarias.
- Se recomienda la aplicación de la propuesta de solución del presente estudio para a través de la misma potenciar el crecimiento del sector no estatal y que constituya un atractivo más al destino de ciudad.

Bibliografía

1. Abreu Rodríguez, Marcos T., *Caracterización del Sistema de Gestión de Alojamiento de las Casas de Alquiler en CUC del Consejo Popular Centro Ciudad Norte del Municipio Holguín*
2. *Administración Estratégica. Un enfoque integrado.* Charles Hill y Gareth Jones. Mc Graw Hill
3. Cobas García, Dianelys B., *Caracterización del Sistema de Gestión de Alojamiento de las casas de alquiler del Consejo Popular Centro Ciudad Sur del municipio Holguín*
4. *Cuba: Historia y turismo en el Caribe*, Boletín Semanal de la Industria Turística Cubana
<http://www.dtcuba.com/default.aspx> Consultado el 23-3-2014
5. Cuervo Álvaro, *Enterpreneurship: conceptos, teoría y perspectiva.* Universidad Complutense de Madrid
6. Eckhardt, J.T. & Shane, S.A. (2003). *Opportunities and entrepreneurship.* *Journal of Management*, 29, 333-349
7. *El turismo: un fenómeno económico y social*, <http://unwto.org/es> Consultado el 23-3-2014
8. Ferrete Tejeda, Tamara, *Modelo de Gestión de las Casas de Renta. Caso de Estudio Municipio Holguín*
9. *Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria de 8 de septiembre de 1993*
10. *Gaceta Oficial No. 16 Ordinaria de 21 de mayo de 1996*
11. *Gaceta No.3 Extraordinaria de 15 de mayo de 1997*
12. *Gaceta Oficial No. 5 Extraordinaria de 29 de mayo de 1997*
13. *Gaceta Oficial No. 12 de 2003*
14. *Gaceta Oficial No. 34 Extraordinaria de 26 de diciembre de 2005*
15. *Gaceta Oficial No. 012 Ext. Especial de 8 de octubre de 2010*
16. *Gaceta Oficial No. 053 Extraordinaria de 11 de diciembre de 2012*
17. *Gaceta Oficial No. 024 Extraordinaria de 9 de septiembre de 2013*
18. *Gaceta Oficial No. 027 Extraordinaria de 26 de septiembre de 2013*
19. *Gaceta Oficial No. 028 Extraordinaria de 7 de octubre de 2013*
20. *Gaceta Oficial No. 029 Extraordinaria de 8 de octubre de 2013*
21. Grijalbo, *Gran diccionario de la lengua española*, Universidad de Barcelona
22. *Artículo sobre la pequeña empresa*, disponible en <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html> , consultado el 23-3-2014
23. *Historia de los Restaurantes.* Fuente: *Archivo de Consulta Personal.* <http://www.arqhys.com/> Consultado: 28-11-2011
24. *Historia del turismo en cuba*, <http://www.ecured.cu/index.php/FITCuba> consultado el 8-02-2014
25. Lozada Núñez, Dayana I., *Tecnología para Dinamizar la Cooperación en la Innovación de Productos Turísticos del Destino Holguín*
26. *NC-126:2001, Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Restaurantes que prestan servicio al Turismo*
27. *NC: 127 (2001). "Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico"*
28. *Origen y Antecedentes Históricos del Emprendedurismo*, <http://grupo60ing-umsa.blogspot.com/> consultado el 23-3-2014
29. Pintado Mojarrieta, José A., *Plan de acciones para la inclusión del alojamiento y la restauración no estatal en la oferta turística de la ciudad colonial de Gibara*

30. *Plan de desarrollo del destino turístico Holguín 2016-2020, Grupos de Trabajo para el Diseño y Comercialización de Productos Turísticos, MINTUR Holguín*
31. *Resolución sobre los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, Política para el Turismo, Mayo de 2011*
32. Reynolds, P.D. (2005). *Understanding business creation: Serendipity and scope in two decades of business creation studies. Small Business Economics, 24, 359-364*
33. Seldon, Arthur, *Diccionario de Economía, Ediciones Vilassar del Mar, Barcelona España, año 1968*
34. Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). *A paradigm of entrepreneurship research: Entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11,17-27*
35. Urrutia Cárdenas, Yosvanis, *Caracterización del Sistema de Gestión de Alojamiento de las casas de alquiler en CUC del municipio Tunas*
36. Vicente Escobal Rabeiro, *Instituto Cubano de Investigaciones Sociolaborales y Económicas Independiente, Las pequeñas y medianas empresas en Cuba*
<http://www.cubanet.org/sindical/articulos.html> , consultado 15-3-2014
37. Yon Lee, So. *Bed and Breakfast Industries: Successful Marketing Strategies* Escolástico A., Raúl, 2011

Anexos

Anexo 1. Hoteles de la Ciudad de Holguín

Nombre Original	Nombre Actual	Nombre Original	Nombre Actual
Escofet	Libertad	Tauler	Turquino
Majestic	Rojo	Royal	Santiago
Patallo	Praga	Asturias	Comercio y Gastronomía
Residencial	EHT Holguín		

Fuente: Plan para de acciones 2014-2016 del MINTUR Holguín

Anexo 2: Entrevista diseñada para caracterizar las variables del sistema de Gestión de Alojamiento y Restauración de las Casas de Renta y Paladares

Número de habitaciones que renta.

Tiempo que lleva rentando.

Administración:

- 1) ¿Cómo están estructurados administrativamente?
- 2) ¿Poseen algún local para cualquier tipo de almacenamiento?
- 3) ¿Cómo, cuándo y dónde realizan las compras?
- 4) ¿En algunas de las operaciones hechas por usted han empleado crédito u otra facilidad o apoyo estatal?
- 5) ¿Poseen caja?
- 6) ¿Con qué frecuencia se les realizan auditorias o inspecciones de cualquier ministerio?
- 7) ¿Utiliza usted algún tipo de factura? ¿Para qué?
- 8) ¿Cuáles son sus principales proveedores?

Alojamiento:

- 9) ¿Cuántas habitaciones se retan en su Hostal?
- 10) ¿Usted brinda algún tipo de atención diferenciada a los clientes repitentes?
- 11) ¿Cómo realizan los procedimientos y fijan los horarios para el check in y check out?
- 12) ¿Poseen algún tipo de sistema de reservaciones?
- 13) ¿Cómo está organizada la limpieza de las habitaciones y demás áreas?
- 14) ¿Poseen algún tipo de alojamiento especial?
- 15) ¿Prestan el servicio de lencería lavandería? ¿De qué forma lo tienen planificado?
- 16) ¿El cliente tiene acceso a toda la casa? En caso de ser **no** la respuesta, ¿por dónde pueden pasar?

Restauración:

- 17) ¿Prestan servicio de habitación?
- 18) ¿Cuáles son los servicios gastronómicos que ofertan?
- 19) ¿Poseen algún local para ofertarlos?
- 20) ¿Cómo elaboran la carta menú? ¿Qué variedad ofertan? ¿Tienen algún tipo de especialidad?

Recursos humanos

- 21) ¿Cómo contrata a las personas que trabajan para usted?
- 22) ¿Cómo es la política salarial? ¿Cómo les pagan a sus trabajadores? ¿Cómo fijan el salario?

Marketing:

- 23) ¿Cómo se promocionan?
- 24) ¿Se promocionan a través de las páginas amarillas de ETECSA?
- 25) ¿Qué medios utilizan para hacer publicidad?
- 26) ¿Cómo se han comportado las ventas en los últimos tres años? ¿Cómo evalúa las perspectivas para el año entrante?
- 27) ¿Cuáles son las facilidades o el producto que ofertan?
- 28) ¿Cuáles son sus precios? ¿Cómo los fijan?
- 29) ¿Está posicionado en Internet? ¿Debe pagar un impuesto por ello?
- 30) ¿Cuáles son los mercados que usted recibe? ¿Cómo los caracterizaría?
- 31) ¿A través de que vías los clientes llegan a su casa?
- 32) ¿Existe competencia entre las casas? ¿Cómo la evaluaría?

Animación:

- 33) ¿Poseen sala de juego?
- 34) ¿Que otras formas de entretenimiento ofertan?
- 35) ¿Informa a sus clientes la oferta cultural de la ciudad?

Servicios Técnicos:

- 36) ¿Qué hacen en caso de necesitar los servicios de mantenimiento o reparaciones? ¿Los reciben de alguna empresa estatal?

37) ¿Con que periodicidad se realizan los servicios de mantenimiento y reparaciones?

38) ¿Tienen implementado algún programa de ahorro de agua y energía eléctrica?

Medio ambiente:

39) ¿Cómo eliminan los desechos?

40) ¿Emplea químicos? ¿Cómo lo hace?

Calidad:

- Evaluación de la calidad del servicio general.

41) ¿Cómo controla la calidad de su producto?

42) ¿En caso del cliente preguntarle por hostales o restaurantes no estatales cuáles le recomendaría?

Anexo 3: Entrevista a Restaurantes Particulares. Fuente: Elaboración Propia

Entrevista Diseñada para evaluar las variables del Sistema de Restauración en Restaurantes particulares en la Ciudad de Holguín

- Años de Operación
- Número de Plazas
- Número de Empleados

Administración:

- (1) ¿Cómo estás estructurado administrativamente?
- (2) ¿Cuenta con equipos o locales para el almacenamiento? ¿Cuáles?
- (3) ¿Cómo y cuándo realiza las compras?
- (4) ¿Ha utilizado subsidios o apoyo estatal en alguna de sus operaciones?
- (5) ¿Posee caja?
- (6) ¿Cada que tiempo recibe inspecciones de los órganos interesados en su negocio?
- (7) ¿Le realiza usted algún tipo de factura a los clientes tras finalizar el servicio?
- (8) ¿Cuáles son las vía empleadas por sus clientes para acceder a su negocio?

Restauración:

- (1) ¿Posee sistema de reservación? ¿Con qué medios emplea para ello?
- (2) ¿Posee algún local especial en su restaurante?
- (3) ¿Posee servicio de bar en su restaurante? ¿En caso de no tener cómo elabora las bebidas?
- (4) ¿Presta usted servicio de desayuno almuerzo y cena? ¿En caso de no realizar alguno de ellos especifique porqué?
- (5) ¿A que tema se ajusta su local? ¿Qué tipo de comida elabora?

Recursos Humanos:

- (1) ¿En caso de tener personal contratado cómo lo selecciona y qué requisitos mínimos exige para otorgarle la plaza?
- (2) ¿Cuales son sus formas de pago y motivación para con sus empleados?

Marketing:

- (1) ¿De qué maneras se promociona su negocio?
- (2) ¿Cuáles son sus principales mercados?
- (3) ¿Cuáles los precios de sus platos más y menos costosos? ¿ En qué se basa para fijarlos?
- (4) ¿Cómo evalúa el comportamiento de las ventas en los últimos dos años?
- (5) ¿Cuáles son sus principales segmentos de mercado?
- (6) ¿Considera usted que existe competencia en el sector de la restauración dentro del segmento de ciudad? ¿Por qué?

Animación:

- (1) ¿Posee alguna sala de juego? ¿Qué clase de juegos ofrece a sus clientes?
- (2) ¿Qué otras formas de entretenimiento posee en su instalación?

Servicios Técnicos:

- (1) ¿Cada qué tiempo realiza reparaciones o mantenimiento? ¿Quiénes están involucrados?
- (2) ¿En caso de necesitar reparaciones mayores qué hace?

Medio Ambiente:

- (1) ¿Cómo organiza la limpieza del local? ¿Emplea químicos?
- (2) ¿De qué manera elimina los desechos? ¿En que horario?

Control de la Calidad:

- (1) ¿Está usted comprometido (a) con la calidad de su servicio? ¿De qué maneras evalúa la calidad? ¿Posee instrumentos para ello?

Interrelaciones:

- (1) ¿En caso de algún cliente necesitar hospedaje a qué hostales lo enviaría?

Otros Criterios que desee aportar:

Anexo 4: Muestra de restaurantes visitados

Nombre	Número ID	Dirección
Rolando Ramírez Sariol	50082702905	Cuba 301
Elaine N. Olivero Cortez	64082606836	Martí 180
Leodán M. Reina Soler	78110426281	Frexes 182
Irma Pérez Rodríguez	45070202996	Narciso López 66 A
Aquilino W. Batista Cruz	54051607526	J.A. Cerdet 68 F
Paula Soler Monert	55071007339	Cerdet 127
Mirna Ruiz Nieves	58080407137	Cerdet 293 A
Rosa M. Infante Fernández	59102710378	Martí 147
Nelson R. Pulido Pino	60083105667	Morales Lemus 234 A
Juan E. Valencia Molina	62092102381	Peralejo 85
Salvador G. López Soca	64030904709	Luz Caballero 132 A
Israel A. Felipe Font	65030123823	Ave. Los Álamos 51 A
Juan C. Aguilera Díaz	65053113889	Martí 137 A
Elena del Carmen Palomo Matos	70032413374	Luz caballero 102
Tania M. Abreu Sosa	72060308315	Maceo 80
Yanet González Rueda	74121514596	Marian de la Torre 58
Rodney J. González Verdote	75053116160	Fomento 253
Juan M. Peña Rosado	76052616289	Aguilera 204
Violeta Rodríguez Fernández	76100131153	Carlos M. de Céspedes 84 A
Liset Moreira Cobas	77050525237	Mártires 268 B
Yordanis A. Portelles Labrada	87103126023	Miró 4
Ibrahim Tamayo Naranjo	90100341289	Narciso López 154
Yisell González Marrero	92113043212	Libertad 94
Sergio P. Arencibia palomino	57090705504	Carretera Central 25

Fuente: ONAT provincial de Holguín

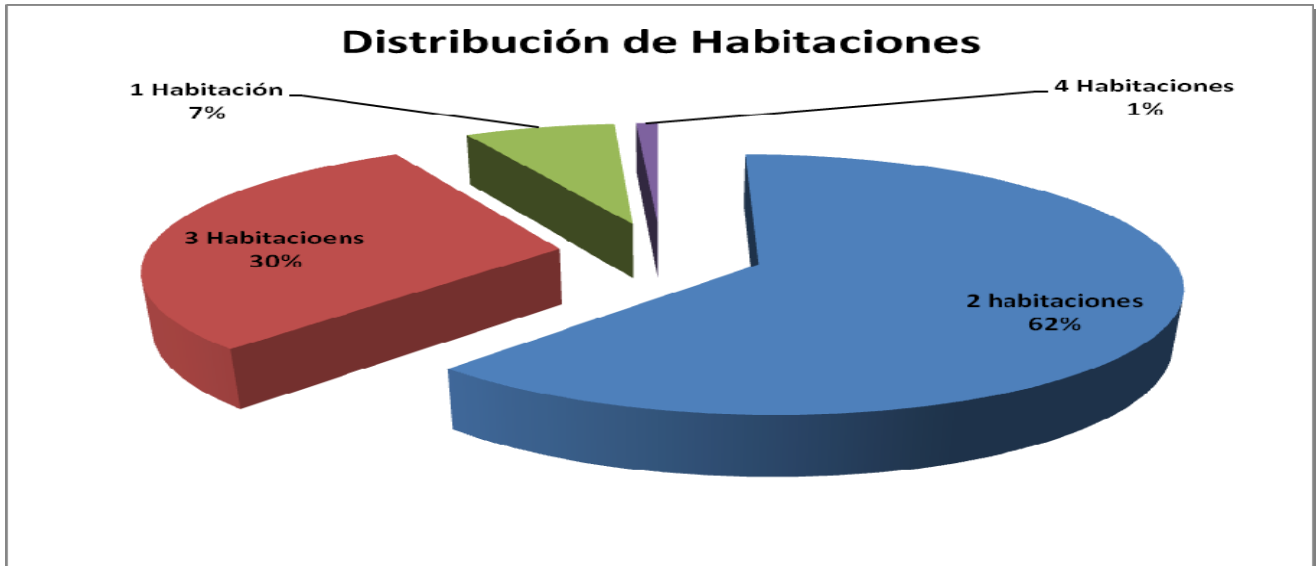
Anexo 5: Muestra de Hostales Visitados

Nombre	Número ID	Dirección
Dalis Trasobares Ojeda	38121019875	Rastro 37
Pedro Domínguez Pupo	42051907043	Calle 4ta N. 24
Sonia Cácer Bejerano	43012106675	Miró 181
Teresita de Jesús Suárez Argota	43030101712	Miró 6
Petra E. Santos Gómez	46062806214	Cardet 249
Angélica M. Gervet Pérez	47101305954	Cables Edif. 144
Hircel J. González Reyes	48091306841	Narciso López 43
Rita G. Paz de la Rosa	50041907693	Luz Caballero 59
Magalis L. Ochoa Mulet	50081007556	Peralta 11
Elisa R. Hernández Romero	52081121536	Aguilera 205
Dora Campaña Peña	52103007270	Miró 125
Luz M. Sintés Cobas	53102007713	Ave. Cajigal 578
Tamara Gutiérrez Pichs	54122807491	Aguilera 268
Martha Felipe Gamboa	55092906417	Rastro 35
Hilda G. Gallego Sánchez	55111807110	Cardet 76
Rosa Sansiprián Borjas	57083008153	Prolongación de Mártires 3 A
Jorge A. Mecereñe Curí	58041407360	Maceo 46
Ana G. Hormilla Cordero	59092607637	Luz Caballero 69
Oscar O. Guerra Vargas	60011812002	Carretera Central 10 A
Evelio Cruz Monteagut	60072212087	Martí 180
María M. López Felipe	62093009633	Miró 207
Isabel E. Carralero Pupo	63100816554	Camilo Cienfuegos 27
Lídice Mauriz Rodríguez	65091810158	Calle 13 N. 11 A
José A. Soler Rodríguez	65121624203	Miró 125 A
Ileana M. Chacón Pérez	66101004270	Narciso López 41 A
Tania Velázquez Riverón	69101123770	Narciso López 45 A
Ania Luzardo Gutiérrez	72083113674	Aguilera 222 A
Lizandra González Rodríguez	75121516131	Pril Maceo 380 A
Magdaloy Peña Gutiérrez	76051116139	Morales Lemus 97

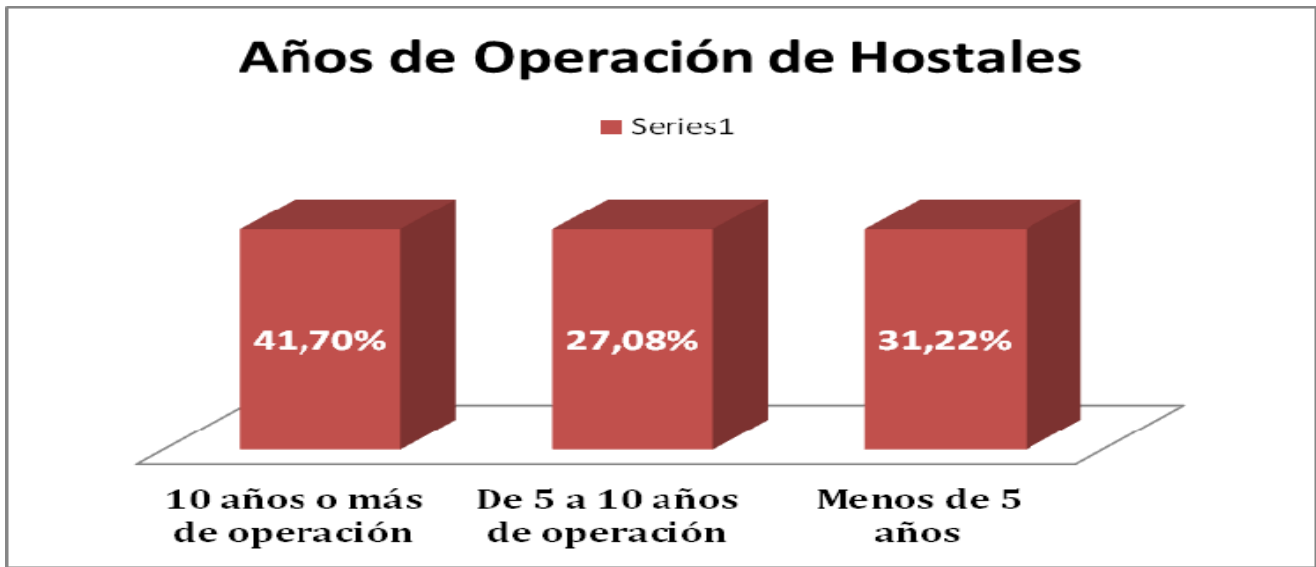
Maikel Castro Quintana	81012818705	Narciso López 54
Dainelis Velázquez Cordové	85091720838	Cuba 239
Federico A. Ochoa Ochoa	35061320048	Morales Lemus 199
Dalia B. Lee Isada	46051700811	Máximo Gómez 270
Arnoldo L. Sintes Cobas	49082506946	Cuba 268
Eudelia Tamayo Ramírez	51110521236	Martí 201 A
Francisco Alpizar Vázquez	51120911807	Pepe Torres 184 A
Ángel M. Fontes Pérez	53080921704	Frexes 262
Celso A. Soler Cuesta	55030507621	Máximo Gómez 137
Lourdes Betancourt Batista	57092207730	Mártires 25
Pilar M. Alys Campos	60111203432	Máximo Gómez 167 A
María V. Martínez Zaldívar	64020109616	Martí 157 A
María T. Martínez Solís	64100311155	Mártires 25 A
Margaret González	65120310136	Garallalde 142
Eduardo Silvariño del Toro	66090215427	Ángel Guerra 67
Oscar Navarro Aguilar	70021708986	Martí 99
Carlos González Igarza	72032308420	Frexes 173
Vivian Reyes Alfonso	74121345515	Frexes 89
Yanha Fernández Hernández	76110916115	Martí 175

Fuente: ONAT provincial de Holguín

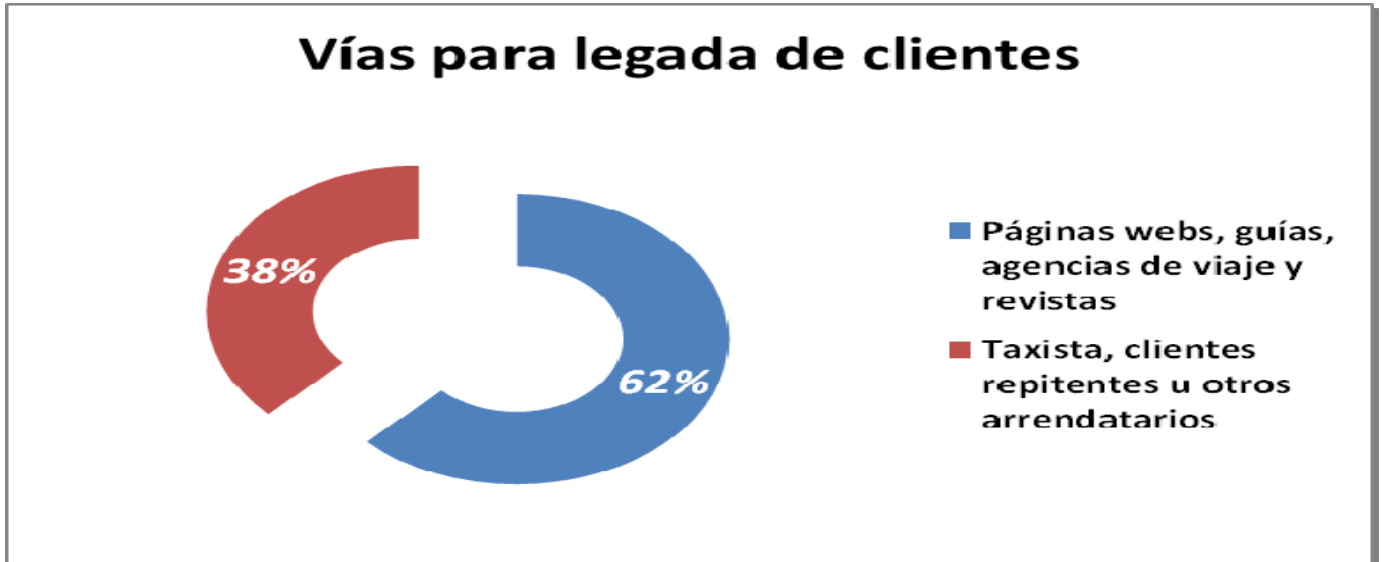
Anexo 6. Distribución Habitacional en los hostales de la ciudad de Holguín



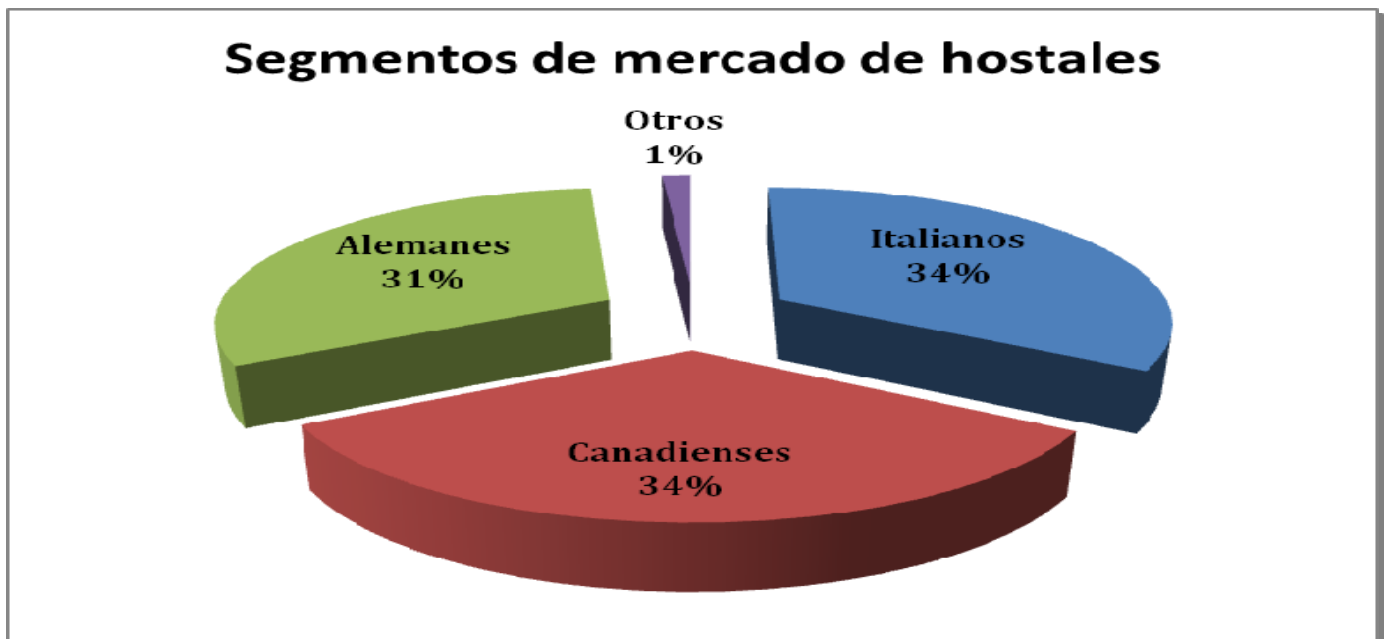
Anexo 7. Estructura por años de Operación de los hostales de la Ciudad de Holguín



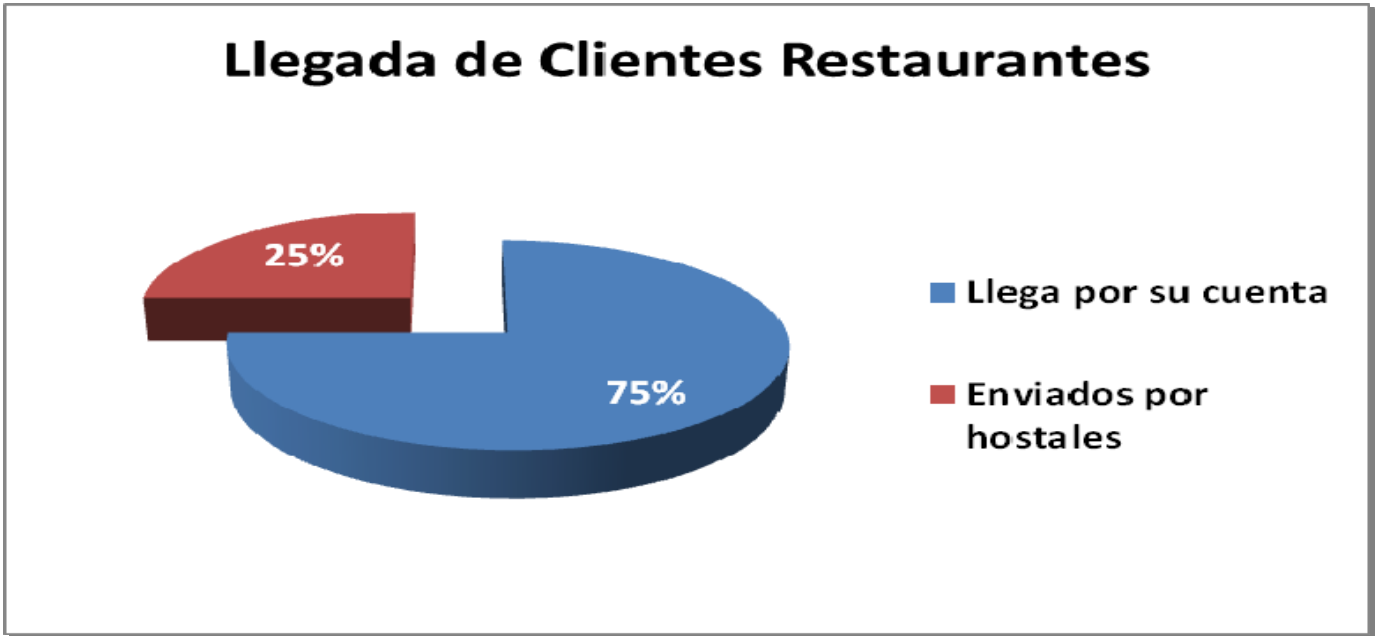
Anexo 8. Vías de llegada de clientes a los hostales de Holguín



Anexo 9. Mercados de el segmento de la Ciudad de Holguín



Anexo 10. Vías de entrada de clientes a los restaurantes del sector privado



Anexo 11. Principales clientes que visitan los restaurantes del sector privado

