



## Indicadores de sostenibilidad para la mejora de las relaciones entre actores del alojamiento turístico

Kenia Álvarez Cepero\*  
*Departamento de Turismo,*  
Roberto Muñoz González  
*Departamento de Economía,*  
Javier Iglesia Palmero  
*Departamento de Turismo,*  
*Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas*

### RESUMEN

La ciudad de Santa Clara, Cuba, cuenta con un amplio potencial para el desarrollo de la actividad privada en el sector turístico, especialmente en el área de alojamiento, donde se aprecia cierta disparidad en cuanto a los objetivos de los actores público y privado-individual, lo cual dificulta las posibles y necesarias relaciones que deberían establecer. Dichas relaciones entre actores del alojamiento turístico se deben sustentar en un sistema de indicadores que permita orientar la toma de decisiones para conseguir los objetivos fijados en función de la cooperación entre ambos. La base conceptual para la propuesta en este estudio se fundamenta en la *Guía práctica - Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*, desarrollada por la Organización Mundial del Turismo en 2005, teniendo en cuenta que las directrices planteadas para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos. Se propone un sistema de indicadores de sostenibilidad turística que permita mejorar las relaciones entre actores con la finalidad de favorecer la adopción de políticas públicas y su seguimiento, y ser un instrumento para promover la participación responsable de los actores con intereses en el destino.

**PALABRAS CLAVE:** relaciones público-privadas, actores del alojamiento turístico, indicadores de turismo sostenible.

\* *Correos electrónicos:* keniaac@uclv.edu.cu · rmuñoz@uclv.edu.cu

# Sustainability indicators to improve relations among actors in the hospitality industry



Kenia Álvarez Cepero\*  
*Departamento de Turismo,*  
Roberto Muñoz González  
*Departamento de Economía,*  
Javier Iglesia Palmero  
*Departamento de Turismo,*  
*Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas*

## Abstract

The achievement of sustainable tourism is a continuous process and requires constant monitoring of impacts, to introduce the necessary preventive or corrective measures (UNWTO, 2004). The new stage of the development of tourist activity in Cuba requires a policy that corresponds the diversification of supply with the new demand, both as a whole and in its many components of the public and private, which is equivalent to the need to a new conception of tourism activity in terms of an integral and sustainable destination. The city of Santa Clara currently has a wide potential for the development of private activity in the tourism sector, especially in the area of accommodation, where there is a certain disparity in terms of the objectives of public and private-individual actors, which hinders the possible and necessary relationships that should be established. These relationships between tourist accommodation stakeholders must be supported by a system of indicators that will guide decision-making to achieve the objectives set as a function of the cooperation between them. The conceptual basis for the proposal in this study is based on the Practical Guide - Indicators of sustainable development for tourist destinations developed by the World Tourism Organization 2005 taking into account that the guidelines set out for the sustainable development of tourism and management practices sustainable are applicable to all forms of tourism in all types of destinations. A system of tourism sustainability indicators is proposed to improve relations between actors in order to favor the adoption of public policies and their follow-up and to be an instrument to promote the responsible participation of stakeholders with interests in the destination.

**KEY WORDS:** Public-private relations, tourism accommodation actors, sustainable tourism indicators.

\*E-mail: [keniaac@uclv.edu.cu](mailto:keniaac@uclv.edu.cu) · [rmuñoz@uclv.edu.cu](mailto:rmuñoz@uclv.edu.cu)

## Introducción

Convencidos de que el nuevo escenario y los modelos de operación turística que a nivel local enfrentamos deberán ser cada día más innovadores y profesionalizados respecto de los que regían en años recientes, la gestión turística actual ha transitado hacia un modelo donde cada día cobran mayor protagonismo el desarrollo endógeno, la colaboración entre los diversos actores públicos y privados, la innovación y conformación de una oferta más experiencial, asumiendo con decisión las grandes oportunidades de las nuevas tecnologías para mejorar el diseño e integración del producto.

Influidos por la propia naturaleza del turismo, en este reto participan numerosos agentes públicos y privados pertenecientes a distintos ámbitos y subsectores con visiones e intereses no siempre comunes. Quienes conforman una amplia y heterogénea cadena de valor que el turista percibe durante su viaje, y que condiciona su satisfacción final, por lo que una gestión conjunta y más coordinada es determinante para crear una oferta turística competitiva en cada destino.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) reconoce que, en el marco de la globalización y la revolución tecnológica, los esfuerzos encarados por el sector público son insuficientes, poco orientados a generar negocios, y por ende menos eficaces que aquellos realizados en conjunto o por el sector privado en soledad (Organización Mundial de Turismo, 2000, 2003 y 2015). Por esa razón se ha incentivado la adopción, por parte de los gobiernos locales, de esquemas de colaboración público-privada para gestionar el diseño e implementación de políticas públicas turísticas que favorezcan el crecimiento de la actividad.

La nueva etapa del desarrollo de la actividad turística en Cuba exige transitar de un modelo de desarrollo litoral-hotelero y una política oligopólica hacia uno intensivo e inclusivo, con énfasis en una política que haga corresponder la diversificación de la oferta con la nueva demanda, y su autenticación, en una relación coherente con la identidad cultural nacional de los productos turísticos, tanto en su conjunto como en sus numerosos componentes de lo público y lo privado, lo que hace necesaria una nueva concepción de la actividad turística en términos de destino integral y sostenible.

En este escenario, la participación de la oferta no estatal (representada por el sector privado individual), deberá cumplir un rol protagónico en la relación

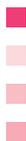
entre la oferta y la demanda. Esta participación se justifica por la necesidad de garantizar espacios de alojamiento, restauración, ocio y recreación que satisfagan las demandas de crecientes flujos de visitantes con motivaciones diferentes al turismo de playa. El sector estatal, por tiempo y recursos, ha asumido tales demandas con dificultades (Perelló, 2015).

La ciudad de Santa Clara cuenta en la actualidad con un amplio potencial para la actividad privada en el sector turístico, especialmente en el área de alojamiento, aunque se aprecia cierta disparidad en cuanto a los objetivos perseguidos por los actores público y privado-individual, lo que entorpece las relaciones que deberían establecer. La sostenibilidad de dichas relaciones entre actores del alojamiento turístico en un destino debe sustentarse en un sistema de indicadores que permita orientar la toma de decisiones para conseguir los objetivos de cooperación entre ambos y propiciar la adopción de políticas públicas y su seguimiento como un instrumento de participación responsable de los actores con intereses en el destino.

## Antecedentes

Para proceder al tratamiento científico de las relaciones en el sistema turístico local se parte del proceso productivo turístico del territorio, que tiene por objeto el plan de acción para que un determinado territorio funcione como un producto o destino turístico. Tal proceso productivo está conformado por cuatro grandes ámbitos de acción (creación, promoción, comercialización y articulación o gestión del producto); en cada uno se incluye un número de acciones turísticas concretas, susceptibles de ser realizadas en colaboración con los distintos actores, es decir, configuradas por la interacción entre ellos (Merinero y Acosta, 2009).

Conocer a los actores turísticos del territorio y sus relaciones es un elemento básico para la gestión activa de cualquier destino turístico, pues estos tienen una importancia especial en las estrategias y las acciones que deben emprenderse para adaptarse a las nuevas condiciones del contexto, caracterizado por la desintermediación y los nuevos hábitos de la demanda turística, en los que la experiencia, la mayor actividad en destino, y el descubrimiento y la autoorganización son claves (Merinero y Acosta, 2009).



Dar un uso óptimo a los recursos naturales, respetar la autenticidad socio-cultural de las comunidades anfitrionas y velar por la generación de beneficios socioeconómicos para todos los actores implicados son las premisas de sostenibilidad para cualquier destino turístico. El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los actores involucrados, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de los impactos, para introducir, en su caso, las medidas preventivas o correctivas (Organización Mundial de Turismo, 2004).

La nueva situación del país, a partir de la implementación de los lineamientos de la política económica y social de Cuba, hacen de la medición de los efectos del turismo a escala local una herramienta fundamental para conocer la eficiencia y la sostenibilidad de dicha industria y del territorio en el que se desarrolla, teniendo en cuenta a todos los actores públicos y privados que intervienen en ella. Como parte de estos estudios previos se diseñó la red de relaciones que funciona en la actualidad en el municipio de Santa Clara. A partir de análisis realizados se ha encontrado que esa red no funciona de manera correcta debido principalmente al distanciamiento entre los actores público y privado, la insuficiente preparación de las autoridades que dirigen la actividad en el municipio, la falta de sistematicidad en los intercambios realizados entre el gobierno y los representantes del sector privado-individual, así como la informalidad, el desconocimiento y la desorganización. Se carece además de un sistema de indicadores para medir y mejorar las relaciones entre actores del alojamiento turístico en Santa Clara con el propósito de homogeneizar en los objetivos perseguidos por ambas partes, que a su vez tributen a la sostenibilidad del desarrollo turístico del territorio.

Para hacer posible un cambio cualitativo en el sistema turístico local basado en la sostenibilidad de las relaciones entre los actores se requieren diversas herramientas, como los indicadores de sostenibilidad turística. La aparición de estos ha facilitado la labor de los gestores turísticos en la planificación y creación de políticas turísticas pertinentes, a la vez que propicia la toma de decisiones en determinadas situaciones.

Los indicadores recibieron la atención del sector turístico gracias a la labor de la Comisión Brundtland (1986) y la Cumbre de la Tierra de Río. Es un hecho



cada vez más aceptado que el objetivo del desarrollo sostenible del turismo y de los destinos turísticos constituye el marco en el que se identifican y evalúan los indicadores.

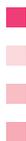
Los indicadores siempre tienen el potencial de mejorar el proceso de adopción de decisiones, de favorecer la participación en las soluciones y de propiciar una mayor responsabilidad respecto de los resultados. Realizar estudios sobre indicadores puede culminar en planes formales o procesos de planificación que partan de identificar los problemas potenciales, pero además puede contribuir a identificar los principales elementos que deben incluirse en los planes, como los recursos básicos del sector o los riesgos que amenazan los atractivos o el producto, e incluir algún tipo de plan o procedimiento de gestión (Organización Mundial de Turismo, 2005).

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que describe características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables que, comparada con periodos anteriores, productos similares, una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (DANE, 2002).

En 1995, la Organización Mundial de Turismo presentó una de las definiciones de *indicador* más conocidas y empleadas: “aquel instrumento cuantitativo y sintético que facilita el análisis y evaluación de la información de manera que, junto con cualquier otro tipo de instrumento, los actores decisores reducen la probabilidad de adoptar inadvertidamente decisiones desafortunadas”.

Los indicadores pueden sustentar la toma de decisiones basadas en información en todos los niveles de la planificación y la gestión del turismo:

- *Nivel nacional*, para detectar amplios cambios en el turismo en el plano nacional, establecer comparaciones con otros países, proporcionar una referencia para identificar los cambios a niveles más localizados y como base para una planificación estratégica de amplio alcance.
- *Nivel regional*, como contribución a los planes regionales y los procesos de protección; para servir de base de comparación entre regiones y facilitar información con miras a los procesos de planificación nacional.



- *Destinos específicos* (comunidades locales), para identificar elementos clave de los activos, el estado del sector turístico, los riesgos y los resultados.
- *Sitios clave de uso turístico*, o espacios específicos dentro de los destinos donde determinados indicadores, como los de nivel de gestión, pueden ser fundamentales para tomar decisiones sobre el control del sitio, la gestión y el desarrollo de atracciones.
- *Empresas turísticas*, por ejemplo, turoperadores, empresas hoteleras, de transporte y de suministros que pueden acceder a indicadores para incorporarlos a su proceso de planificación estratégica de los destinos.
- *Establecimientos turísticos individuales*, por ejemplo, hoteles, restaurantes, y puertos deportivos, para controlar las repercusiones y los resultados de su funcionamiento.

En esta investigación se propone un sistema de indicadores para mejorar las relaciones entre los actores público y privados del alojamiento turístico en Santa Clara, con la finalidad de servir de base para adoptar políticas públicas, darles seguimiento y ser un instrumento que promueva la participación responsable de los actores con intereses en el destino.

## Metodología

La base conceptual para la propuesta del sistema de indicadores en este estudio se fundamenta en la guía práctica *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*, desarrollada por la Organización Mundial del Turismo en 2005 la cual contiene un procedimiento que, en tres fases y 12 etapas, plantea directrices aplicables a todas las formas de turismo en cualquier tipo de destinos.

En la presente investigación el procedimiento en cuestión será desarrollado solo para las fases uno y dos; la propuesta quedará elaborada para su aplicación (fase 3) como continuidad de este estudio.

El equipo de trabajo seleccionado se basa en la experiencia laboral, conocimiento sobre los temas investigados, disposición, confiabilidad, prestigio, categoría docente y científica de los expertos. Está integrado por:

- Vicepresidente del Consejo de la Administración Municipal



- Directivos de la Oficina Nacional de Administración Tributaria
- Directivos de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Propietarios del sector privado individual del alojamiento en el municipio
- Representante del Ministerio de Turismo
- Investigadores de los centros de investigación y enseñanza
- Autores de la presente investigación

## Discusión y resultados

En este trabajo, los autores desarrollan la *Fase 1 Investigación y organización*, cuyo objetivo es conocer el estado actual del destino, identificar las tendencias y los riesgos potenciales del sector y definir con precisión las funciones de los principales agentes antes de centrarse en los problemas y los indicadores. Para ello emplean la etapa correspondiente al diagnóstico del sistema turístico local y de las relaciones entre los sectores estatal y privado-individual del alojamiento turístico en un territorio, propuesto en el *Procedimiento para la definición de estrategias de cooperación integrada entre los actores de alojamiento turístico en un territorio*, aportado por Álvarez, Muñoz y Machado (2017).

### *Caracterización del sistema turístico local*

El municipio de Santa Clara, ubicado en el centro de la provincia Villa Clara y del país, posee una extensión territorial de 668.82 km<sup>2</sup>. Santa Clara, capital provincial y municipal de la provincia, con más de 325 años de fundada, cuenta con una población cercana a los 245 000 habitantes; más de 50% son mujeres, y su densidad poblacional es de 365.3 habitantes por kilómewtro cuadrado.

La base económica de la ciudad tiene su pilar en la industria y los servicios: un gran porcentaje de los empleos de la ciudad se encuentra dentro de estos sectores y posee además una gran capacidad de producción instalada en tres zonas industriales e instalaciones de producción aisladas: INPUD, Planta Mecánica y la empresa textil Desembarco del Granma.

El gobierno local, en correspondencia con el nuevo modelo económico y social cubano, y en cumplimiento del lineamiento 120 del Partido Comunista

de Cuba<sup>1</sup>, propuso el Plan Especial de Desarrollo Integral, que comprende seis líneas estratégicas que se muestran a continuación:

1. Mejorar y cualificar la imagen de la ciudad para que realce los valores urbanos e históricos.
2. Consolidar una ciudad industrial y de servicios de forma eficiente y competitiva que fomente su producción y comercialización, así como el empleo de sus recursos endógenos.
3. Preparar el territorio para dar respuesta a las crecientes necesidades de hábitat.
4. Completar la infraestructura para asumir las necesidades actuales y futuras del territorio.
5. Potenciar el desarrollo turístico de la ciudad que comercialice nuestro entorno.
6. Desarrollar políticas medioambientales sostenibles que garanticen un aumento de la calidad de vida.

En relación con la conservación patrimonial, recuperar los valores urbanos, patrimoniales y arquitectónicos de la ciudad es esencial en los tiempos actuales: la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) apoyan este fin.

El sistema turístico en el municipio comprende diversas actividades que forman parte de la oferta turística: alojamiento, restauración, ocio y recreación, transportación y otros servicios.

El alojamiento turístico en el municipio de Santa Clara posee una planta habitacional conformada por el sector público y el sector privado del alojamiento; este último supera al público en 194 habitaciones. El sector público está formado

<sup>1</sup> Letra del Lineamiento 120: “Se elevará la calidad y la jerarquía de los Planes de Ordenamiento Territorial y Urbano a nivel nacional, provincial y municipal, su integración con las proyecciones a mediano y largo plazo de la Economía y con el Plan de Inversiones, tomando en consideración los riesgos sísmicos y otros desastres naturales. Garantizar la profundidad, agilidad y plazos de respuesta en los procesos obligados de consulta, rescatando la disciplina territorial y urbana.”

por cinco hoteles, tres de ellos operan bajo la marca Cubanacán, uno pertenece a Islazul y recientemente se incorporó el Hotel Central, que opera bajo la marca Encanto. Además, el municipio se caracteriza por la presencia de dos campismos populares y 33 habitaciones pertenecientes a la Empresa Nacional de Alojamiento. Por su parte, según datos de febrero de 2018, el sector privado ofrece 400 viviendas privadas de uso turístico con un total de 638 habitaciones que operan en pesos cubanos convertibles (CUC). Esa cifra refleja un crecimiento 72 viviendas con respecto a la misma fecha de 2017.

El servicio de *restauración* es ofrecido al cliente por representantes de los sectores públicos y privados de la economía; estos últimos evidencian un crecimiento en el número de instalaciones, algunas con servicios como la recreación en su entorno. Existen instalaciones de *ocio y recreación* entre las cuales destacan salas de fiestas, un círculo juvenil, galerías de arte, teatro, cines, librerías, museos y monumentos, entre otras.

La sucursal Transtur Villa Clara y la Agencia Cubataxi prestan servicios de transportación turística en el municipio. La ciudad posee el aeropuerto internacional Abel Santamaría, ubicado al noreste de Santa Clara, a 11 km desde la circunvalación.

Hay además siete tiendas pertenecientes a la Cadena Caracol, cuatro agencias de viajes (Havanatur, Cubatur, Cubanacán, Ecotur), una oficina de información turística y otras instalaciones de apoyo al turismo en el municipio.

El análisis de la demanda turística evaluó aspectos que facilitan su caracterización, como:

- Formas de viaje: estas continúan siendo, en su mayoría, viajes organizados a través de las agencias de viajes, pero también están aquellas de organización individual.
- Origen de la demanda: figuran como los principales segmentos de mercado Italia con 20%; Francia, con 18%; Argentina, 12%; Alemania, 11%; España, 5%, y Estados Unidos con 4%, según datos del Ministerio de Turismo a enero de 2018.
- Motivo de viaje: los motivos principales que distinguen la afluencia de turistas hacia Santa Clara están relacionados con el ámbito cultural, histórico y social del territorio. Santa Clara es una ciudad de gran valor

patrimonial, donde se albergan verdaderos tesoros del patrimonio tangible e intangible del pueblo cubano; es una ciudad ligada indisolublemente a la figura de Ernesto *Che* Guevara, faro y guía para personas de diversas nacionalidades. Otro factor importante es la seguridad que se ofrece al turista en las calles de la ciudad.

- Periodicidad y frecuencia de la visita turística: Santa Clara acoge a turistas durante gran parte del año, pero especialmente de noviembre a abril, cuando tiene lugar la temporada alta del turismo en la región. La ciudad forma parte de itinerarios desde otros destinos del país. y en muchos casos es el atractivo fundamental de la visita.
- Estancia promedio: este indicador refleja que el turismo que recibe la ciudad es, en su mayoría, de tránsito. A enero de 2018 se caracteriza por presentar una estancia promedio de 3.5 días en hoteles y viviendas privadas de uso turístico (Ministerio de Turismo, 2018).
- Formas de alojamiento: a enero de 2018 se registra un crecimiento en el número de habitaciones tanto en el sector público como en el privado-individual, el cual lidera este apartado en una proporción aproximada de 1 a 4, lo que responde (según nuestro parecer) a dos razones fundamentales: la reducida inversión en capacidad habitacional en el marco estatal de la ciudad de Santa Clara y las nuevas tendencias, marcadas por el trato personalizado y el intercambio con el modo de vida de la comunidad.

Santa Clara es una ciudad con un *alto potencial turístico* que, de incluirse en las ofertas, podría elevar el reconocimiento y prestigio del destino ante el mundo. Ese potencial está reflejado en la historia y la cultura de la localidad, las edificaciones con valor patrimonial, el nivel profesional y académico de la población. Las potencialidades deben ser integradas a los productos actuales para incrementar el volumen de visitas, aspecto que se ve favorecido por la presencia en la zona central del Aeropuerto Internacional Abel Santamaría.

La implementación de los lineamientos (lin.262<sup>2</sup>) de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana aprobados en el Sexto Congreso

<sup>2</sup> Lineamiento 262: La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.



del Partido Comunista de Cuba ha permitido incrementar la red de alojamiento y gastronomía en la ciudad, transformando y consolidando la oferta turística, de manera señalada la privada individual, considerada complementaria a la estatal. No obstante esta serie de aperturas, se aprecia cierto grado de centralización en cuanto a la toma de decisiones, así como burocratismo y falta de colaboración entre los distintos actores que conforman dicha red.

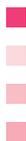
Las normas que rigen los establecimientos de alojamiento turístico en Cuba solo responden al sector público; el sector privado del alojamiento (las viviendas privadas de uso turístico), está desamparado en materia de normalización. El sector público del alojamiento posee la Norma Cubana 127, de 2014 (Oficina Nacional de Normalización de Cuba, 2014), que expone los requisitos mínimos para establecimientos hoteleros, pero no existe alguna norma que describa y estandarice la categorización y servicios de las viviendas privadas de uso turístico.

Sin embargo, el sector privado del alojamiento se ampara en la Ley 65 de 1988 “Ley General de la Vivienda”, el Decreto-Ley 275 de 2010 “Modificativo del régimen de arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios” y la Resolución 305/2010 “Reglamento sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios” del Instituto Nacional de la Vivienda.

Por su parte, el gobierno municipal no cuenta con una ley, reglamento, legislación o acuerdo que norme su papel como ente coordinador y facilitador de la actividad turística ni tampoco que se refiera a las relaciones entre el sector público y el privado del alojamiento turístico, a pesar de poseer como parte de su entramado legal el acuerdo 61-76 que rige el accionar de los miembros del Consejo de Administración Municipal y el reglamento para el ejercicio del trabajo por cuenta propia en el territorio.

Se aprecia una gran dispersión regulatoria, ya que el país no tiene regulaciones o fórmulas legales donde se traten en conjunto los intereses públicos y privados del alojamiento en torno al desarrollo turístico del país,

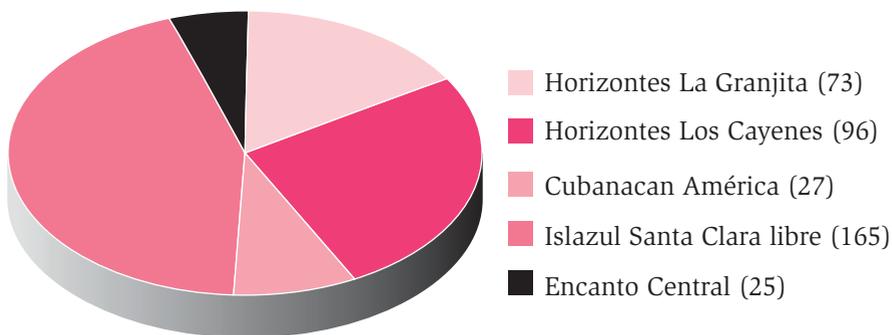
Actualmente, como parte de un proceso sistemático de revisión y perfeccionamiento encaminado a corregir deficiencias, el gobierno cubano suspendió de manera temporal el otorgamiento de licencias a un grupo determinado de



actividades de trabajo privado o por cuenta propia, entre las que se encuentran los arrendadores de habitaciones o espacios.

La decisión fue publicada en la *Gaceta Oficial Extraordinaria* núm. 31, en la que no se ofrece una fecha tentativa para culminar la revisión, sin embargo, según declaraciones de la viceministra primera de Trabajo y Seguridad Social, Marta Elena Feitó: “Una vez listo el resto de las regulaciones jurídicas necesarias, se procederá a poner en práctica una agrupación de actividades afines, con lo cual se busca reducir la dispersión existente y perfeccionar el alcance de ellas”.

Los actores públicos del alojamiento turístico en Santa Clara son todos los hoteles que se encuentran prestando servicios de hospedaje a los turistas que arriban a la ciudad y cuya administración está a cargo del Estado cubano. Según datos del Ministerio del Turismo, en la ciudad existe un total de 386 habitaciones pertenecientes al sector público, 25 más que en el año 2017, y están divididas en cinco hoteles. Este aumento responde a la entrada en operación, a fines del 2017, del Hotel E Central, como parte de una estrategia de rescate de instalaciones en estado de deterioro avanzado y su transformación en establecimientos que brinden servicios de alojamiento turístico. En el mes de enero se alcanzó un total de 301 874 turistas días en la provincia, 43 408 menos que en el 2017, lo que evidencia un decrecimiento de 12.6%.



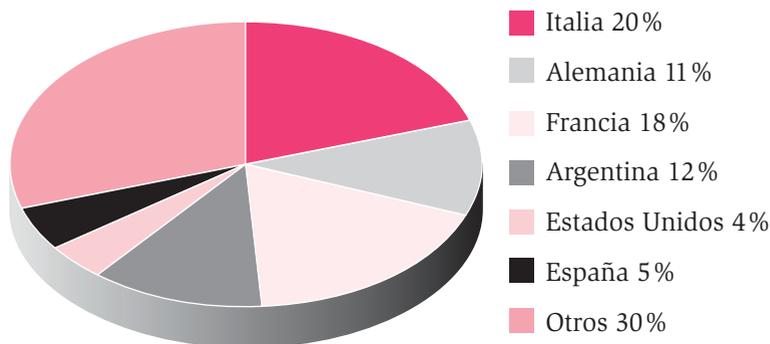
Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del Ministerio de Turismo a febrero 2018.

Figura 1. Capacidad hotelera estatal del municipio Santa Clara

El sector privado-individual del alojamiento está constituido por las viviendas de uso turístico autorizadas a prestar servicio de alojamiento en el municipio, así como el número de habitaciones de que disponen.

Al término de febrero de 2018 el municipio Santa Clara contaba con un total de 400 viviendas que prestaban servicios de alojamiento turístico, 72 más que en similar etapa del año anterior, lo que constituye un incremento de 22%. Por otra parte, hasta esta fecha un total de 15 792 clientes extranjeros hicieron uso de esta modalidad de alojamiento en el municipio, cifra inferior a los 22 756 que arribaron por esta vía en igual época del año precedente (Ministerio de Turismo, 2018).

Ya se mencionó que los principales segmentos de mercado son Italia, Francia, Argentina, Alemania, España y Estados Unidos (fig. 2).



Fuente: Elaboración de la autora a partir de estadísticas del Ministerio de Turismo a febrero 2018.

Figura 2. Principales mercados turísticos en el municipio Santa Clara

### *Diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Santa Clara*

Las relaciones establecidas entre los sectores públicos y privado individual del alojamiento turístico con el gobierno municipal como necesario ente coordinador están marcadas por la presencia de instituciones que, a pesar de no dirigir

sus funciones a este ámbito, contribuyen al desarrollo de la actividad y ofrecen en la mayoría de los casos marcos regulatorios. Ellas son:

- Gobierno municipal de Santa Clara. Tiene su sede en la Asamblea Municipal de Poder Popular. Posee un Consejo de Administración Municipal compuesto de 21 miembros activos que tienen la obligación primordial de promover el desarrollo económico y social de su municipio, para lo cual coordina y controla la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado.
- La Asamblea del Poder Popular cuenta con seis vicepresidentes de los cuales uno tiene entre sus funciones atender al Ministerio de Turismo (Mintur); otro debe atender organismos rectores, como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Por esa responsabilidad también está dentro de sus funciones revisar la actividad de los trabajadores por cuenta propia.
- Centro de Patrimonio. Es el órgano asesor del gobierno local cuya función es preservar los valores urbanísticos, arquitectónicos y patrimoniales de Santa Clara. Cuando esta investigación ocurría, la relación de este órgano con las entidades de alojamiento estaba dada porque algunos hoteles y casas privadas de uso turístico poseen valores arquitectónicos o históricos que deben conservar cumpliendo las regulaciones establecidas para ello.
- Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT). Es un organismo asesor del Gobierno que tiene como encargo el cobro de tributos (impuestos, tasas y contribuciones) a entidades estatales y representantes del sector privado individual. Su relación fundamental con las entidades estatales de alojamiento turístico y con el sector privado del mismo rubro es el cobro de tributos. La ONAT también se encarga de gestionar, controlar, fiscalizar, divulgar y capacitar en disciplina fiscal a los contribuyentes del sector privado (Oficina Nacional de Administración Tributaria, 2018).
- Instituto Municipal de Planificación Física. Es el organismo asesor del gobierno; vela por el cumplimiento de la política gubernamental en función del ordenamiento territorial y urbanístico de la ciudad. Brinda servicios a

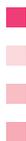
entidades estatales y privadas. Es el responsable de compatibilizar los planes de desarrollo turístico del municipio con los de desarrollo territorial.

- Agencias de viajes. En el centro de la ciudad de Santa Clara se encuentran ubicadas las tres agencias más representativas del municipio (Havanatur, Cubatur, Cubanacán). Ofrecen múltiples servicios, entre ellos asesoría y reservaciones de alojamiento para la red hotelera; además prestan servicios a más de 200 habitaciones pertenecientes al sector privado del alojamiento en la ciudad. Constituyen un ente mediador para ambos sectores.
- Delegación Territorial del Ministerio de Turismo. Es el organismo estatal rector del Sistema de Turismo, en el cual participan otras entidades del país. Elabora la política turística y controla su aplicación.

El análisis cualitativo de las relaciones entre el sector público y privado individual mostró que 97.5% de los representantes de instituciones públicas y privadas del sector turismo consideran que la colaboración entre ellos es muy importante o importante. Sin embargo, 94.9% piensa que el nivel de colaboración existente es escaso o nulo; esto se debe a que la mayoría plantea que las relaciones público-privadas se encuentran en fase de organización y desarrollo.

Los actores del alojamiento en Santa Clara coinciden en que la principal característica de sus relaciones es la desorganización (90.5%), señalan que la informalidad y la desconfianza también son rasgos importantes con 79.3% y 76.7% respectivamente; 67% también señaló la falta de interés del gobierno local como una particularidad de la escasa colaboración.

Del análisis cuantitativo realizado como parte del diagnóstico, a partir de la teoría de redes sociales, a una muestra de 50 actores, de los cuales cinco son hoteles, cuatro son agencias de viaje y el resto corresponde a viviendas privadas de uso turístico, resultó la estructura gráfica presentada en la figura 3.



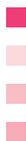


1. Inexistencia de una ley nacional de turismo que reconozca la personalidad jurídica de los municipios turísticos y la autonomía municipal para la gestión turística.
2. No se consideran competencias de los gobiernos municipales el diseño e implementación de las políticas territoriales, incluidas las turísticas.
3. Los gobiernos municipales no tienen implicación directa en la gestión turística del municipio.
4. Falta de autonomía en la toma de decisiones relativas al desarrollo turístico local, a la inversión y a la utilización del presupuesto.
5. Carencia, por parte del gobierno, de capacidad normativa en materia tributaria.
6. No existe una regulación formal que recoja el sistema de relaciones y ámbitos de actuación entre el Ministerio del Turismo como organismo de la Administración Central del Estado y las administraciones locales.

Las relaciones entre los sectores público y privado del alojamiento turístico se desarrollan en dos posibles escenarios: el de coexistencia y el de coordinación, donde cada actor conserva sus propios objetivos, pero se respetan mutuamente y reconocen sus derechos y deberes legales.

Con los puntos anteriores se observa además que las principales restricciones que afectan la gestión gubernamental están relacionadas con la falta de institucionalidad, lo cual necesita de un rápido proceder para separar los roles del Estado y la elaboración de políticas y estrategias en función de una gestión turística integral del destino y de los actores que lo forman. Es importante aclarar que, aun cuando se han dado algunos pasos en este sentido, las transformaciones resultan ineficientes, ya que el Modelo Económico y Social Cubano debe continuar el camino hacia la reorganización de las funciones del Estado y el perfeccionamiento de la labor del gobierno, sentando las bases, responsabilidades y competencias de la administración en cada nivel.

*Fase 2: Elaboración de indicadores.* En esta fase se definen los indicadores que pueden responder a los problemas de mayor importancia. A partir de ello se identifican los indicadores deseados y se seleccionan los que responden al objeto de estudio.



A pesar de las importantes limitaciones estadísticas encontradas y de la falta de un plan estratégico de desarrollo turístico del municipio, de esta investigación ha resultado la propuesta de un sistema de indicadores estructurados en seis ámbitos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, a lo que incorporamos otros: institucional, formación y empleo, e innovación y transferencia tecnológica, sobre los que se sustenta la investigación realizada.

| <i>Ámbito</i>    | <i>Objetivo</i>  | <i>Indicador</i>  |
|------------------|--|---|
| Sociocultural    | Contribuir al desarrollo local del alojamiento turístico bajo criterios de sostenibilidad e integralidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de inversión pública destinado al desarrollo del turismo</li> <li>- Planificación turística participativa</li> <li>- Relación Visitantes/Población Residente</li> </ul>  |
| Económico        | Establecer indicadores de productividad, competencias y beneficios compartidos para ambos actores en sus relaciones  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de participación de los actores económicos locales en la red de relaciones</li> <li>- Participación de los ingresos generados por turismo en el presupuesto local</li> <li>- Grado de satisfacción en servicios turísticos</li> <li>- Nivel de ocupación de alojamientos turísticos</li> </ul> |
| Institucional    | Favorecer los encadenamientos productivos en el territorio, fortaleciendo las relaciones de integración entre las partes interesadas para lograr un producto turístico integrado | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de asociación del empresariado turístico local</li> <li>- Integración del turismo en la planificación del municipio</li> <li>- Licencias municipales</li> <li>- Participación del sector privado turístico en el desarrollo de la actividad turística</li> </ul>                           |
| <b>Ambiental</b> | Propiciar un turismo sostenible y amigable con el medioambiente  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en conservación del patrimonio como porcentaje del presupuesto total</li> <li>- Nivel de contaminación asociado a la actividad turística</li> <li>- Satisfacción de los residentes con la repercusión que tiene el turismo en la identidad del destino</li> </ul>                      |

(continúa)

(finaliza cuadro)

| Ámbito  | Objetivo   | Indicador   |
|---|--|---|
| Formación y empleo                            | Enfatar en la capacitación turística del personal, especialmente aquellos que dirigen la actividad en el municipio                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de instrucción de los trabajadores de la actividad turística</li> <li>- Graduados en programas de educación superior en turismo</li> <li>- Formación, calidad, aptitudes, rotación, estacionalidad, nivel salarial</li> </ul>                    |
| <b>Innovación y transferencia tecnológica</b> | Procurar el acceso y la utilización de las nuevas tecnologías por parte de todos los actores implicados en la actividad turística del territorio | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de programas que promuevan el intercambio tecnológico y cognoscitivo entre los actores turísticos del territorio</li> <li>- Empresas que aplican software como apoyo a la gestión administrativa de los servicios que se ofrecen</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta se presenta a consideración de un grupo de expertos para validarla con los siguientes criterios de evaluación:

- Enfoque sistémico. La interrelación de cada indicador y las acciones que cada uno propone garantizan la sostenibilidad de las relaciones entre los actores.
- Rigor científico. El sistema de indicadores propuesto se basa en criterios científicos sólidos.
- Flexibilidad. El sistema debe permitir la asimilación racional de cambios que se producen en los objetivos estratégicos del objeto de estudio práctico.
- Pertinencia y adaptación. Los indicadores propuestos se adaptan a la temática de estudio.
- Actualización. Posibilidad de disponer de nuevos valores para su actualización.

Cumplir estos requisitos en el sistema propuesto se planea a partir de la selección de expertos. Para esta investigación se invitó a siete de ellos ( $P= 0.02$ ;  $K= 3.8416$  (95%);  $i= 0,1$ ) de manera intencional, según los siguientes criterios:

- Conocimientos del tema
- Disposición a participar en la investigación

Debido a las escasas investigaciones encontradas sobre las relaciones entre actores de alojamiento turístico en Cuba y propuestas de indicadores para mejorar las mismas, se procedió a analizar las competencias de los expertos y cumplimentar la evaluación que los hace aptos para emitir un criterio válido para la investigación. Se calculó el coeficiente  $K$ , que computa la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema, de manera que  $K_a > 1$ , influencia alta de todas las fuentes;  $K_a > 0.8$ ; influencia media de todas las fuentes y  $K_a > 0.5$ ; influencia baja de todas las fuentes.

Por esta vía se comprobó que los especialistas seleccionados están facultados para emitir criterios acerca del sistema de acciones propuesto. Con la evaluación de los especialistas, se realizó un análisis descriptivo a partir de la utilización de la media aritmética, como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos.

Posteriormente se aplicó el coeficiente de variación de Pearson ( $\gamma$ ) para determinar el número de veces que la desviación típica contiene a la media. Para  $\gamma = 0$ , la representatividad de la media sería máxima; para  $\gamma > 0.5$ ; la media tiene baja representatividad para tomar decisiones. A continuación, se muestran los datos recopilados en la encuesta y los valores calculados de las medidas de tendencia central y dispersión.

Como los valores obtenidos del coeficiente de variación de Pearson se comportan entre 0 y 0.2 para cada uno de los criterios, puede asumirse que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones.

Los resultados de las encuestas muestran un comportamiento alto (mayor que 4) en la evaluación de los especialistas respecto al valor medio de cada criterio. Esto demuestra que existe correspondencia en el criterio de los especialistas y, por tanto, el sistema de indicadores es evaluado como positivo para ser aplicado al objeto de estudio.

La fase 3, de aplicación, tiene como objetivo la aplicación práctica de los indicadores definidos en las dos primeras fases. Una vez identificados y aplicados, debe implementarse un sistema de seguimiento para estimar si la gestión turística de un destino ha conseguido mantener o no su sostenibilidad, y evaluar la viabilidad/aplicación: se recopilan y analizan datos; se procede a la

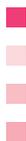
rendición de cuentas, comunicación y presentación de informes, y se supervisa y evalúa la aplicación de los indicadores. Esta etapa se propone como continuidad de esta investigación.

## Conclusiones

1. Los objetivos perseguidos por los actores público y privado-individual del alojamiento turístico en Santa Clara muestran disparidad, lo que no favorece las posibles y necesarias relaciones de colaboración que deberían establecer.
2. La nueva situación del país, a partir de la implementación de los lineamientos de la política económica y social, hacen de la medición de los efectos del turismo a escala local una herramienta fundamental para conocer la eficiencia y la sostenibilidad de dicha industria y del territorio en el que se desarrolla, teniendo en cuenta a todos los actores que intervienen en ella.
3. El sistema de indicadores propuesto permite evaluar las relaciones entre actores del alojamiento turístico existente en Santa Clara y mejorarlas en función de la gestión eficaz de la actividad turística en el territorio sobre la base de criterios de sostenibilidad turística.

## Fuentes consultadas

- Álvarez, K., Muñoz, R. y Machado, E. (2017). Relaciones entre los actores públicos y privado individual del alojamiento turístico en Santa Clara. *Teoría y Praxis*, 23, 71-91.
- Ministerio de Turismo. (2018). *Informe comercial cierre febrero 2018*. Delegación territorial del Ministerio de Turismo Villa Clara.
- Oficina Nacional de Administración Tributaria. (2018). *Registro de Arrendadores del Municipio de Santa Clara 2017*. La Habana: Autor.
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2017). *Anuario Estadístico de Santa Clara 2016*. Recuperado de <http://www.one.cu>



- Oficina Nacional de Normalización de Cuba. (2014). NC 127:2014. *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*. La Habana: Autor.
- Organización Mundial de Turismo. (2004). *Cooperación y asociaciones en turismo. Una perspectiva mundial*. Madrid: Autor.
- Organización Mundial de Turismo. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos - Guía práctica*. Madrid: Autor.
- Perelló, J. L. (2015). *El sector no estatal y su papel en el desarrollo del turismo cubano en un escenario de relaciones con Estados Unidos. Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal*. La Habana: Editorial Caminos.

