

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento Turismo
Carrera Licenciatura en Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Evaluación de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos

Autor: Noel Benítez Reyes

Tutora: MSc. Ing. Kenia Alvarez Cepero

Santa Clara, junio, 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Tourism Department
Bachelor's Degree in Tourism

DIPLOMA THESIS

Title: Evaluation of the relationship networks between the tourist accommodation actors in Cienfuegos

Author: Noel Benítez Reyes

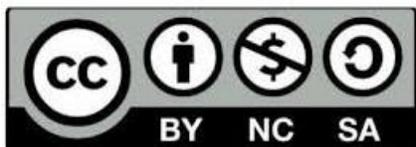
Thesis Director: MSc. Ing. Kenia Alvarez Cepero

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

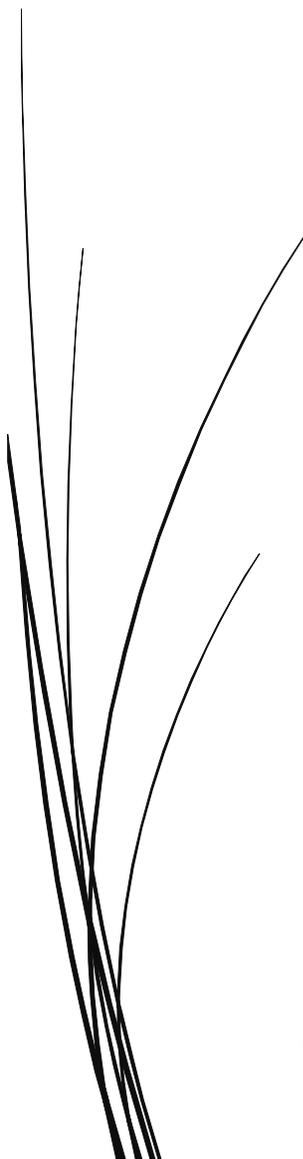
Teléfonos.: +53 01 42281503-1419



PENSAMIENTO

Cuando estás inspirado por algún gran propósito, por algún extraordinario proyecto, los pensamientos rompen las barreras, la mente trasciende sus limitaciones, la conciencia se expande en todas direcciones y te encuentras en un nuevo mundo maravilloso. Las fuerzas, las facultades y los talentos dormidos cobran vida. En ese momento te das cuenta de que eres mucho más grande de los que jamás hubieras soñado.

Patañjali



AGRADECIMIENTOS

A mi madre del alma, Mary, por su apoyo, entrega total y desinterés

A mi papa, mi guía en la vida, asesor y ejemplo de superación

A mi abuela, Alicia, con sus ganas de verme graduado para estar más tiempo a su lado

A mi familia en general

A todos mis compañeros y amigos de estudio, pero muy especial a:

David, Telma, Edelin y Darelis, que me acogieron en su hogar y me brindaron su apoyo incondicional como si fuera uno más de la familia

Eliany, Sunsen y Anita, las mejores amigas que la vida me ha regalado, y por estar en los mejores momentos de mi vida como estudiante

Eliza y Yaaja, siempre disponibles cuando se les necesita

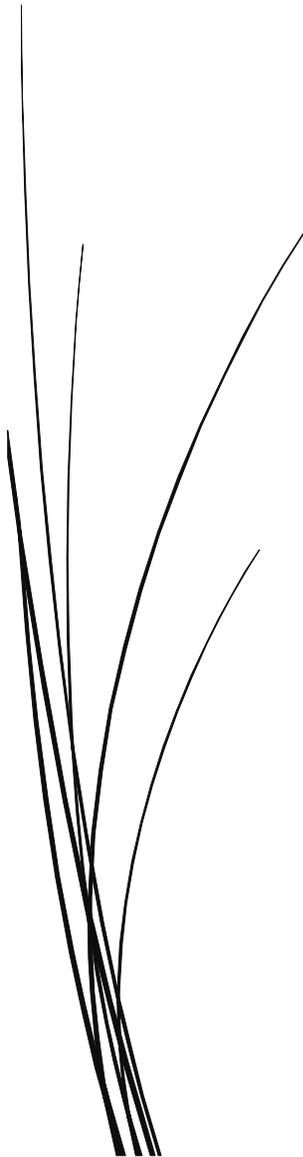
Yery, por los momentos memorables que tuvimos, las alegrías y las tristezas

Carlos y Marichuli, por su compañerismo, generosidad y bondad

Arlety, Teté y Mileny, por su sencillez y personalidad únicas

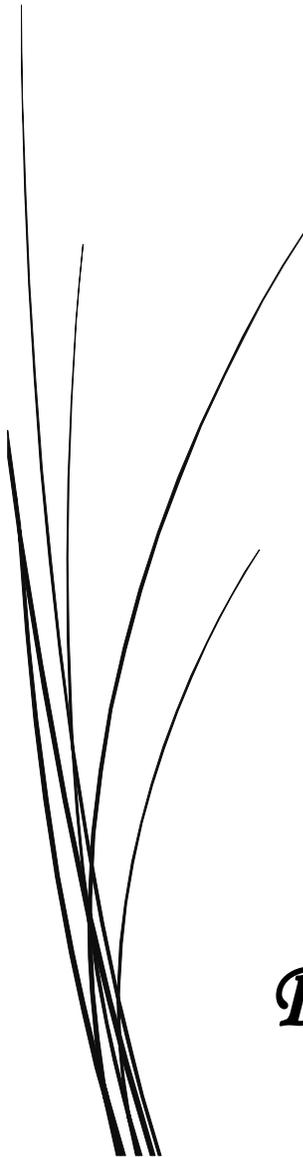
Dayan y Dainier, por los encuentros valiosos que compartimos

A mis profesores de la UCLV, pero en especial a Kenia, guía durante toda la carrera, tutora al final y amiga para siempre



DEDICATORIA

*A mis padres, por su amor, apoyo incondicional
y por hacerme de su vida la primera, única y
verdadera prioridad.*



RESUMEN / ABSTRACT

RESUMEN

A partir de que en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprobaran los lineamientos de la política económica y social del país, y en especial se reconociera a la propiedad privada como forma de gestión complementaria a la estatal, el sector privado-individual del alojamiento turístico se ha fortalecido de tal modo que en importantes destinos nacionales la cantidad de habitaciones supera a la de la oferta estatal; tal es el caso de Cienfuegos, donde los intereses de ambas formas de gestión se encuentran divididos resultado de la falta de conocimiento sobre las posibles relaciones que pueden existir y de sus beneficios para los actores involucrados. Es en este escenario que la investigación pretende evaluar la estructura de las redes de relaciones existentes entre los actores del alojamiento turístico en la ciudad de Cienfuegos, tomando como base metodológica el procedimiento propuesto por Alvarez (2015) apoyado por diversas técnicas de investigación y de procesamiento de datos. A partir de entonces, se pudo diagnosticar la situación actual y evaluar cualitativa y cuantitativamente las redes de relaciones de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en Cienfuegos, para entonces emitir medidas correctivas que mejoren dichas relaciones, donde el Gobierno Local sea el ente coordinador de la actividad turística en función del desarrollo territorial.

ABSTRACT

Since the VI Congress of the Communist Party of Cuba approved the guidelines of the economic and social politics of the country, and particularly recognized the private property as a complementary management form to the state one, the non-state sector of tourist lodging has strengthened in such a way that in important national destinations the number of rooms exceeds the state amount; such it is the case of Cienfuegos, where the interests of both management forms are divided by the lack of knowledge of the possible relationships and its benefits to the involved actors. It is in this scenario that the investigation seeks to evaluate the structure of the relationship networks between the tourist accommodation actors in Cienfuegos City, taking as methodological base the procedure proposed by Alvarez (2015) supported by several investigation and data processing techniques. From then on, the current situation was diagnosed and the relationship networks of the public and individual-private actors of the tourist accommodation in Cienfuegos were measured qualitatively and quantitatively, to then emit corrective measures that improve those relationships, where the Local Government is the coordinating entity of the tourist activity in function of the territorial development.



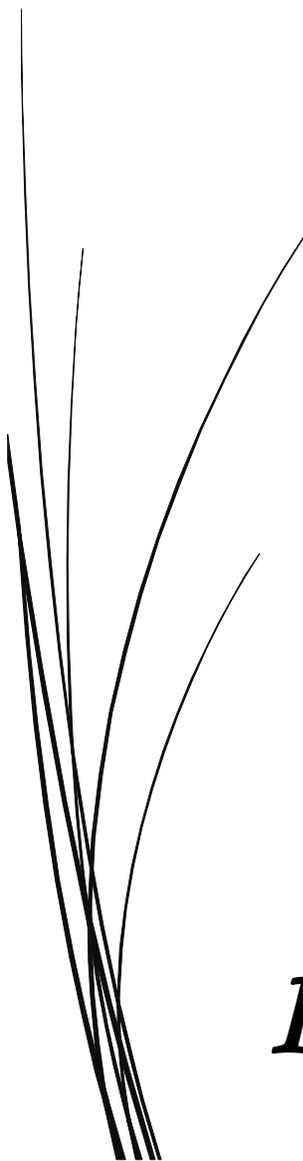
ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
Introducción del capítulo.....	5
1.1. Concepciones teóricas del Turismo	5
1.2. Sistema turístico local	7
1.2.1. Actores del turismo en un territorio.....	9
1.3. Alojamiento turístico.....	12
1.3.1. Alojamiento público y privado.....	12
1.4. Redes de cooperación entre los actores del alojamiento turístico	13
1.4.1. Elementos básicos de una red	16
1.5. Acercamiento al desarrollo turístico y los actores del alojamiento en Cuba	17
1.6. Procedimientos para el análisis de las redes de cooperación entre actores.....	19
1.7. Conclusiones del capítulo	21
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA TURÍSTICO LOCAL Y DE LOS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADO-INDIVIDUALES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS	22
Introducción del capítulo.....	22
2.1. Etapas del procedimiento correspondientes a la caracterización del sistema turístico local en Cienfuegos y de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento en el territorio	22
2.2. Fundamentación de los métodos y técnicas empleadas	24
2.3. Caracterización del sistema turístico local y de los actores públicos y privado- individuales del alojamiento en Cienfuegos.....	26
2.3.1. Definición del equipo de trabajo.....	26
2.3.2. Caracterización y análisis del sistema turístico local en el Municipio Cienfuegos	26

2.3.3. Análisis de las normas generales del Estado para la actividad de alojamiento turístico	32
2.3.4. Identificación y caracterización de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en la ciudad de Cienfuegos	34
2.3.5. Identificación de los individuos representativos de cada grupo de actores del territorio que interactúan con ambos sectores	37
2.4. Conclusiones del capítulo.....	39
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LAS REDES DE RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS	40
Introducción del capítulo.....	40
3.1. Etapas del procedimiento correspondientes al diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en el territorio.....	40
3.2. Fundamentación de los métodos y técnicas empleadas	41
3.3. Diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos	43
3.3.1. Valoración cualitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio.....	43
3.3.2. Valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio.....	44
3.4. Medidas correctivas a tener en cuenta para la mejora de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos	52
3.5. Conclusiones del capítulo.....	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	61
Anexo 1. Hilo conductor de la investigación	61
Anexo 2. Estructura del alojamiento turístico estatal en Cuba	62

Anexo 3. Análisis comparativo de los procedimientos para evaluar las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en un territorio.....	63
Anexo 4. Entrevistas.....	64
Anexo 5. Encuestas.....	66
Anexo 6. Cálculo de la muestra.....	70
Anexo 7. Procedimiento de selección de expertos para la conformación del equipo de trabajo	71
Anexo 8. Zonificación territorial de Cienfuegos	72
Anexo 9. Resultados de los indicadores para la valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio	73
Anexo 10. Resultado de los indicadores para el análisis del tipo de relaciones entre actores.....	74



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, de tal forma que un número creciente de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en él, haciendo del mismo un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras, y se ha distinguido por un crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, a pesar de crisis ocasionales, demostrando siempre su fortaleza y su resistencia (OMT - UNWTO, 2017).

En Cuba se reconoce la prioridad del turismo para el desarrollo económico nacional, ya que se ha convertido en una de las actividades que más ingresos genera a la economía de la Isla. El destino turístico Cuba es apreciado en el mundo entero, por el confort de sus hoteles, la belleza de sus playas y paisajes, la seguridad ciudadana, entre otros atractivos; pero todavía se requiere trabajar en los aseguramientos y en la capacidad habitacional para el número cada vez más creciente de visitantes que llegan al país (Mesa Redonda, 2018).

Es en este ámbito donde radica el papel fundamental del trabajo por cuenta propia (TCP) en el país, y en especial el de los actores privado-individuales del alojamiento turístico para hacerle frente a la cada vez mayor cantidad de turistas que visitan los destinos nacionales, donde del sistema de relaciones que se establezca entre ellos y de la proyección estratégica del sector dependerán los niveles de satisfacción deseados y la popularidad del destino Cuba a nivel internacional.

Este reconocimiento tiene lugar a partir de la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en 2011, donde quedan aprobados los lineamientos de la política económica y social del país, en especial el que plantea que el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista reconoce la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios de producción fundamentales, como la forma principal en la economía nacional; además, reconoce, entre otras, la propiedad cooperativa, mixta y la privada de personas naturales o jurídicas cubanas o totalmente extranjeras, donde todas interactúan de conjunto.

Luego, en el VII Congreso del PCC celebrado en 2016, en la actualización de los lineamientos en política de turismo, se plantea que la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal, de manera tal que se garantice un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía.

Esta concepción responde, según se manifiesta en el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, a la heterogeneidad e insuficiente desarrollo de las fuerzas productivas, y la necesidad de que el Estado Socialista se concentre en las complejas tareas que le son propias, desprendiéndose de la dirección o administración directa de determinadas actividades que requieren un alto grado de independencia, autonomía y responsabilidad. De esta manera se contribuye a movilizar recursos no estatales para la recuperación de determinadas producciones y servicios.

Además, tanto en los documentos mencionados anteriormente como en la reciente Constitución de la República proclamada en abril de 2019, existe la intención de impulsar el desarrollo de los territorios de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades.

Es en este ámbito de transformaciones políticas y económicas donde se han realizado investigaciones científicas, tanto de pregrado como de postgrado, relacionadas a las nuevas formas de propiedad en el turismo, en especial sobre sector privado-individual del alojamiento y el sistema de relaciones que se establecen entre los actores que conforman el sistema turístico en un territorio, con la finalidad de proponer estrategias que aseguren una integración de objetivos en función del desarrollo local. Ejemplo de estas investigaciones son las de Alvarez (2015), Güides (2015), Pérez (2016), Castillo (2016), Alvarez (2017), Boffil (2017), Alfonso (2017), Barnet (2018) y del Llano (2018); todas realizadas en el Departamento de Turismo de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

A lo largo de los últimos años en el municipio de Cienfuegos se han venido ampliando las formas de propiedad no estatal. En él radican el 90.7% del total de trabajadores por cuenta propia con licencias para arrendamiento de la provincia, y el 99.2% de los que se dedican al alojamiento turístico en CUC, superando en más de 500 en número de habitaciones a

la oferta estatal que se enclava en el municipio, según reportes de la oficina municipal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La Ciudad de Cienfuegos, bicentenaria, es un atractivo enclave portuario con costas al Caribe donde la influencia francesa ha decidido su desarrollo arquitectónico, lo que le permite incursionar en la industria turística con un producto distintivo. Es rica en palacios, parques, teatros, iglesias y reconocida por su Paseo del Prado, todos ellos reflejo de la época de oro de Cienfuegos, y del eclecticismo arquitectónico. En la bahía, la fortaleza de Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua es un sólido exponente de la arquitectura militar del siglo XVIII, y los fondos marinos del territorio son ideales para el buceo.

A pesar del desarrollo turístico logrado en Cienfuegos, la capacidad habitacional del sector público se va haciendo cada vez más pequeña en comparación con el rápido crecimiento que tiene la forma no estatal; ambas formas de gestión conviven en una ciudad llena de encantos, pero responden a diferentes intereses hasta el punto de considerarse una fuerte competencia. Este escenario es resultado la falta de conocimiento de las posibles relaciones que pueden existir y de sus beneficios entre los actores del alojamiento turístico en la ciudad de Cienfuegos, hecho de gran significación para el desarrollo local; debido a ello se hace necesaria la aplicación de nuevos instrumentos que conlleven a estrategias para fortalecer el estado actual de las relaciones, siendo esta la **situación problemática** de la investigación. De esta forma, el **problema de investigación** a resolver es: ¿cómo mejorar las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en la ciudad de Cienfuegos?

Estos argumentos permiten establecer como **hipótesis de la investigación** que, si se evalúan las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos, se podrán mejorar dichas relaciones y la gestión turística en el territorio. De aquí se derivan las siguientes **variables de investigación**:

- **Variable causa – independiente**: evaluar las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos
- **Variable efecto – dependiente**: mejorar las relaciones entre los actores del alojamiento turístico y la gestión turística en Cienfuegos

A partir de entonces se propone como **objetivo general** de la investigación: evaluar la estructura de las redes de relaciones existentes entre los actores del alojamiento turístico en la ciudad de Cienfuegos, el cual está derivado en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar los elementos teórico-metodológicos relacionados al turismo, el sistema turístico local y las redes de cooperación en el turismo.
2. Diagnosticar el estado actual del sistema turístico local y de los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos.
3. Diseñar las redes de relaciones que se establecen entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos.

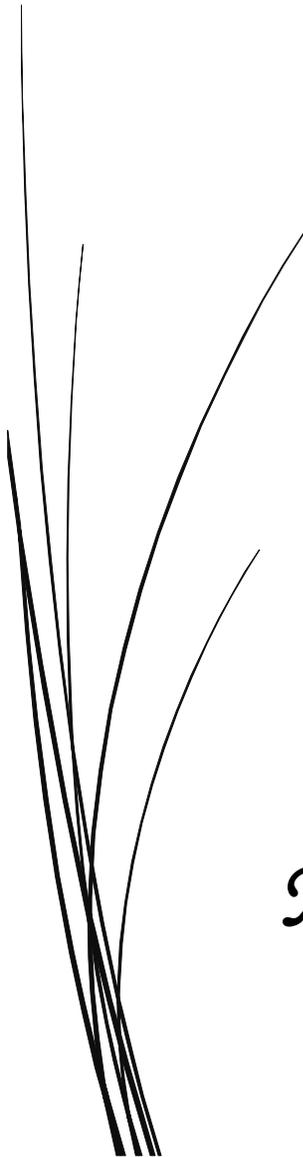
Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos** como la observación científica a partir de la observación directa para establecer el estado de relaciones existentes; la revisión y análisis de documentos para la elaboración del marco teórico referencial; las entrevistas y las encuestas como instrumentos para la obtención de la información necesaria; y softwares informáticos como SPSS 21 y UCINET 6 para el procesamiento de la información.

La presente investigación, ante la corriente actualización del modelo económico y social nacional, resulta de utilidad al constituir una herramienta de ayuda, tanto para la Delegación Provincial del Ministerio del Turismo (Mintur) en Cienfuegos como para el Gobierno Municipal como ente gestor del desarrollo local, que contará con estrategias a seguir para establecer y fortalecer relaciones entre el sector público y privado-individual del alojamiento, sobre la base de la evaluación de su estado actual. Su valor teórico radica en la revisión bibliográfica realizada sobre el tema de investigación y que a la vez puede constituir material de referencia para futuros estudios; y el valor práctico está en el análisis y representación de las redes con posibilidades para evaluar su funcionamiento y perfeccionarlo.

El presente trabajo de diploma cuenta con la siguiente estructura:

- Primer capítulo: Marco teórico-conceptual de la investigación
- Segundo capítulo: Diagnóstico del sistema turístico local y de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento en Cienfuegos
- Tercer capítulo: Evaluación de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos

Finalmente, se emiten conclusiones y recomendaciones, seguidas por las referencias bibliográficas empleadas que se ordenan a partir de la sexta edición de la norma APA, y al cierre se muestran los anexos que apoyan la investigación realizada.



CAPÍTULO 1.

Marco teórico-conceptual de la investigación

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción del capítulo

El turismo es una actividad en expansión para muchos países que, conscientes de sus beneficios, procuran convertirse en espacios aptos para su desarrollo a nivel internacional. Hoy, es una de las actividades económicas más importantes a nivel mundial, y los distintos gobiernos nacionales reconocen su importancia en este sentido. Cada país, en mayor o menor medida, lleva a cabo actividades turísticas y es capaz de generar flujos de personas en actitud de disfrute (Diez, 2008).

El propósito del presente capítulo de la investigación es sustentar teóricamente el tema propuesto, a partir de un análisis bibliográfico que va de temas generales como los antecedentes y generalidades del turismo, hasta el planteamiento de la fundamentación del tema en cuestión, abordándose elementos sobre los actores del alojamiento turísticos y las redes de cooperación; tales elementos se ilustran en el hilo conductor de la investigación (anexo 1).

1.1. Concepciones teóricas del Turismo

Durante el siglo XX, el término turismo evolucionó y actualmente habita en el imaginario y en la cotidianidad de gran parte de la población mundial. Al hablar de turismo se pretende caracterizar un fenómeno sociocultural que comprende el transporte, la estancia, las motivaciones, el hospedaje, la hospitalidad, los impactos y los sectores económicos, culturales, sociales y ambientales afectados y alimentado por el desplazamiento de personas en el globo terrestre (Panosso & Lohmann, 2012).

Definir al turismo de manera conceptual no resulta muy fácil debido a la connotación que puede llegar a tener para la disciplina o materia que lo estudie. Por ejemplo, un sociólogo podrá enfocarse en las motivaciones que tienen los turistas para movilizarse desde su lugar de residencia hacia un destino turístico, un economista podría estudiar el desarrollo económico que puede llegar a generar el turismo, y un ambientalista estaría preocupado por el impacto ambiental (positivo o negativo) que pueda causar el turismo a un sitio de interés (Alcívar, 2018).

Desde un ámbito simplista e individual, Orduño (1966) define el turismo como la afición del hombre a viajar por el gusto de recorrer. Desde una perspectiva sociológica, para Matute y Asanza (2006), el turismo es el medio por el que las personas buscan beneficios psicológicos, mediante la suma de tres factores: tiempo e ingresos libres y una

consideración positiva o de tolerancia social hacia el hecho de viajar. Desde el ángulo geográfico, Acerenza (2001) y Matute y Asanza (2006), indican que el turismo es el desplazamiento de personas de un punto a otro (Moreno & Coromoto, 2011).

El primer acercamiento al concepto de turismo lo tuvieron Hunziker y Krapf en 1942, definiendo al turismo como la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada; en este caso, el elemento gravitante se circunscribía al desplazamiento, al viaje efectuado por los turistas. Así, el turismo se entendía por el desplazamiento de los turistas, que reunía ciertas características específicas en cuanto a duración y motivación (Molina, 2005).

Posteriormente se le fueron incorporando elementos a la definición de turismo como la connotación de viaje que establecieron Burkart y Medlik en 1981, planteando al turismo como los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos (Burkart & Medlik, 1981).

La acotación temporal de la actividad turística fue introducida por Mathieson y Wall en 1982, concibiendo al turismo como el movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas (Mathieson & Wall, 1982).

La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas aprueba en 1993 el informe de la Organización Mundial del Turismo de Recomendaciones sobre Estadísticas del Turismo, definiéndolo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (Altimira & Muñoz, 2007).

Una de las definiciones más acertadas y abarcadoras es la aportada por el Doctor en Ciencias Económicas Ramón Martín Fernández en 2006 en el libro Principios, Organización y Práctica del Turismo. En el mismo, el turismo internacional se define como el conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas-culturales y medioambientales que se generan entre los viajeros y las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores y receptores, así como las comunidades

locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

En este concepto el autor aclara elementos que habían sido obviados en anteriores definiciones, y además supone que el contenido del turismo son fenómenos y relaciones que surgen a partir de la interacción entre los visitantes y las entidades de las regiones emisoras y receptoras, las reglamentaciones jurídicas y las comunidades locales receptoras de turismo, por lo que es la definición de turismo que a la que se acoge el autor de la investigación.

1.2. Sistema turístico local

Para abordar el estudio del turismo como actividad económica es necesario hacerlo desde la óptica sistemática, sobre el cual no existe un consenso en su definición, conceptualización y elementos que lo componen. Es sin lugar a dudas uno de los conceptos en turismo menos desarrollado, aun cuando se considera fundamental su rol (Altimira & Muñoz, 2007).

Existen razones que fundamentan el uso de este enfoque para la mejor comprensión de lo que se ha llamado “sistema turístico”. Leiper y Gunn, ambos citados por Mill y Morrison (2002) fueron, entre otros, pioneros en el uso de este concepto. Seis razones presentaron estos últimos autores para utilizar el enfoque sistémico (Martín, 2006).

1. La interdependencia en el turismo
2. La naturaleza del turismo como sistema abierto
3. La complejidad y la variedad en todos los aspectos del turismo
4. La competencia en el turismo es intensa y feroz
5. El reconocimiento del nivel de fricción y desarmonía que se aprecia en el turismo
6. La necesidad de disponer de una capacidad de reacción en una parte específica del sistema cuando haya cambios en otra parte del sistema

La OMT en 2001 definió al sistema turístico como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente. Las características de una comunidad local, los recursos humanos, naturales y culturales de un territorio se combinan formando la materia prima de la actividad turística. Todos los elementos se conectan y se entrelazan en el mercado turístico, y resulta en un desplazamiento del turista desde el lugar de residencia habitual hasta el destino elegido en un circuito que se retroalimenta (Altimira & Muñoz, 2007).

Varios son los autores que definen diferentes puntos de vistas de lo que es el sistema turístico, entre los que se destacan Molina (1986) y Acerenza (1995). En efecto, el turista, una vez que ha tomado su decisión de viaje, motivado por toda una serie de razones, comienza a requerir un conjunto de servicios. La necesidad de trasladarse exige la disponibilidad de transporte que le haga posible el acceso al sitio al cual se desea desplazarse. Una vez en el lugar, requiere de servicios de alojamiento y alimentación, así como de facilidades para que pueda disfrutar de una estancia agradable (Virgen, 2014). Estudiar el turismo a partir de la teoría general de sistemas permite que, mediante la creación de un modelo, se tenga una visión general del “todo” del turismo; sea posible segmentar el sistema en partes y estudiarlas por separado y facilita el estudio interdisciplinario del turismo al separarlo de otros sistemas (Panosso & Lohmann, 2012). Según Alcívar (2018) el sistema turístico está constituido por elementos como: la oferta turística, la demanda turística, el espacio turístico, los operadores del mercado turístico y los organismos reguladores del turismo.

- **Oferta turística:** grupo de productos y servicios asociados a un espacio territorial y socio-cultural y que poseen un determinado atractivo turístico que es puesto a disposición del público en un mercado determinado.
- **Demanda turística:** conjunto de atributos, valores, servicios y productos que el mercado (los públicos) requiere a los operadores turísticos para satisfacer determinadas necesidades de esparcimiento, ocio, tiempo libre, vacaciones, negocios, etc.
- **Espacio turístico:** lugares o sitios de interés que prestan las condiciones óptimas (accesos y servicios) para la práctica de la actividad turística.
- **Operador turístico:** empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, alojamiento, traslados, excursiones, etc.
- **Organismos reguladores del turismo:** conjunto de entidades públicas y privadas que regulan, fomentan, y/o coordinan la actividad turística.

Ahora bien, teniendo en cuenta la Teoría de los Sistemas Productivos Locales planteada por Boffil (2017), el destino turístico debe concebirse dentro de un proceso más amplio como lo es el territorio. Las dinámicas cambiantes del territorio y las tendencias en la actividad turística hacen que sea necesario una planificación y gestión del destino turístico

de manera integral. Comprender al turismo como proceso de construcción social y su vinculación con el territorio, es entenderlo a partir de una lógica sistémica que busca lograr un equilibrio en términos de procesos dinámicos entre los distintos campos que conforman el lugar y los actores involucrados, que son los que hacen posible la realización del viaje (Moscoso, 2015).

1.2.1. Actores del turismo en un territorio

Fue Freeman en 1984 quien definió a los actores interesados inicialmente como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de una empresa. A lo largo del tiempo, el propio Freeman ha ido modificando ligeramente el concepto, aunque siempre ha guardado lealtad a su definición original. El autor precisó veinte años más tarde que los actores interesados de una empresa eran los grupos e individuos que se benefician o se ven perjudicados, y cuyos derechos son violados o respetados, por las acciones de las empresas (Ledesma, 2012).

Teniendo en cuenta esta definición postulada por Freeman, se puede definir a los stakeholders del turismo como aquellas personas o grupos de personas procedentes de entidades públicas o privadas que pueden afectar o son afectadas por las actividades turísticas y que, por lo tanto, deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica del sector del turismo en un territorio o destino turístico. Así, los actores o stakeholders del turismo tienen la capacidad de influir en el destino e imprimir directrices sobre las particularidades del producto o servicio turístico del destino. Todos ellos obtienen beneficios o sufren daños como resultado de las acciones de la misma empresa. Así se podrán identificar y atenderlos señalando las prioridades que determinen teniendo en cuenta que, cuanto mejor identificados estén estos stakeholders y sus intereses, más eficaz será la actividad empresarial (Boffil, 2017).

Los actores claves son aquellos individuos cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivos y metas del desarrollo turístico. Tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que permitan o no el desarrollo turístico. En el turismo se destacan cuatro actores que poseen una gran capacidad para influir y configurar el territorio: la comunidad local, el sector público, el sector privado y los turistas. Estos últimos no forman parte del territorio configurado como destino, sin embargo, el poder de apropiación simbólica que ejercen en ese espacio es significativa (Velasco, 2016 citado en Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017). Añadiendo

también, según Alfonso (2017), al gobierno dentro de la clasificación por el importante rol que desempeña, los cuales poseen una gran capacidad para influir y configurar el territorio (Barnet, 2018).

Comunidad local

Son quienes habitan en el territorio turístico, y como actor turístico de un territorio juega un papel fundamental, y debe ser tenida en cuenta por todos los demás actores de la actividad. Varios autores coinciden en la importancia de conocer la actitud de la comunidad local hacia el turismo y entenderla como un elemento clave en el éxito o en el fracaso de cualquier proyecto (Alfonso, 2017).

La comunidad local, por conformarse no sólo de seres humanos, comúnmente denominados residentes, sino de un espacio geográfico con especificidades sociales, económicas, culturales, ecológicas y políticas que se conjugan para construir la complejidad comunitaria, precisa de ser analizada como un elemento cuya importancia recae al mismo tiempo en los aspectos sociales, económicos, culturales, ecológicos y políticos de todos aquellos involucrados directa o indirectamente en el turismo. La comunidad local es un elemento imprescindible en la existencia del turismo. Por un lado, provee los servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de la demanda del visitante; y, por otro lado, y de forma similar, en algunos casos participa en la oferta de servicios generados por los integrantes de la misma (Monterrubio, 2018).

Sectores público y privado

Tanto el sector público como el sector privado constituyen los principales actores que giran en torno al recurso turístico. Desde el sector público se delinean las principales políticas que regulan la actividad con la finalidad de planificar el desarrollo turístico, regular los servicios e intervenir dentro de la actividad; y en el ámbito del sector privado, se combinan diferentes intereses individuales actuando de forma independiente respecto a las decisiones y el accionar, pero al mismo tiempo existe una interdependencia que se manifiesta en la idea de servir a un destino común (Benseny, 2006).

Los organismos del Estado pueden clasificarse en los siguientes grupos: organismos específicos (a nivel nacional, provincial, regional, municipal y empresas del Estado), organismos con vinculación indirecta al sector turismo, y organismos sin vinculación con el sector turismo. Estos, juntos a los de la actividad privada trabajan aisladamente al plantearse diferentes intereses; sin embargo, el desarrollo del turismo exige una

planificación integrada, es decir un plan nacional de turismo en la que los gobiernos locales tengan un rol protagónico (Granados, 2000).

Turistas

Según definió la Organización Mundial de Turismo (OMT) en 1993, son considerados turistas los visitantes que pernocten al menos una noche en el lugar visitado en un alojamiento colectivo o privado. Se incluyen aquí a los no residentes extranjeros, a los nacionales residentes en el extranjero y a los miembros de tripulaciones de naves y aeronaves (no residentes) (Martín, 2006).

Por su parte, la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) establece como turista todo visitante que viaja a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche, pero no superior a un año, cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad remunerada en el país visitado (ONEI, 2017).

En fin, son aquellas personas que se sienten motivadas a generar un desplazamiento hacia un lugar por un atractivo determinado.

Gobierno

El turismo es una actividad económica que, a diferencia de otras, necesita del concurso público y privado para desarrollarse. El Gobierno cumple un rol fundamental como habilitador de una actividad que se desarrolla en lugares públicos y privados, debiendo generar las condiciones necesarias para que se pueda realizar turismo en el territorio nacional (Hartard, 2014).

Al Formular la política turística, el Gobierno debe decidir la tasas de crecimiento deseables en la industria del turismo, tiene que determinar qué rol deben jugar los sectores público y privado en el desarrollo de la actividad turística, y tiene que establecer la importancia que se debe dar a las necesidades del sector turístico en los planes de desarrollo nacional y regional, y al hacerlo, tiene que decidir la escala de tiempo que considera razonable para planear inversiones futuras en la industria turística (Moscoso, 2015).

Sería entonces, la entidad encargada de pautar a través de lineamientos lo que se debe ser y hacer con el fin de que todos los interesados en ser partícipes en la actividad turística tomen y apliquen las normas básicas en función de un turismo de calidad.

1.3. Alojamiento turístico

El sector del alojamiento conforma una de las dos estructuras básicas sobre las que se asienta la actividad turística. Sin alojamiento el visitante no puede hospedarse en los destinos a los cuales decide viajar por diversas motivaciones.

Alojamiento es la acción y efecto de alojar o alojarse (hospedar, aposentar). El uso más frecuente del término está vinculado al lugar donde las personas pernoctan o acampan, generalmente en medio de un viaje o durante las vacaciones. A aquellas empresas, lugares, que justamente prestan servicios de alojamiento a turistas o personas que se hayan de viaje por alguna razón más allá del viaje de placer se las denomina generalmente como hotelería u hostelería, según el lugar en el cual se encuentre (Ucha, 2014).

Sería entonces el establecimiento en el que se provee comercialmente el servicio de alojamiento por un período superior a una pernoctación, y que estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva con diversos fines o motivaciones turísticas.

La ONEI en su Anuario Estadístico relacionado al Turismo emite las definiciones de los tipos de alojamientos turísticos que prevalecen en el país. Ellos se clasifican en: hoteles, moteles, apartamentos turísticos, apartoteles, hostales, casas y cabañas, bases de campismo, campamentos turísticos, villas turísticas, albergues y el sector privado-individual del alojamiento (ONEI, 2017).

1.3.1. Alojamiento público y privado

Se define alojamiento colectivo o público como aquel que ejerce una actividad comercial regular, consistente en ofrecer al turista la posibilidad de pernoctar en una habitación u otro espacio acondicionado para el alojamiento, siendo su capacidad mayor a un determinado número de camas. Por exclusión, se define el alojamiento privado, aclarando que en este caso se trata de alojamientos que no son empresas y disponen de una capacidad limitada (Varela, López, & Martínez, 2003). Los elementos que componen dicha clasificación se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Clasificación de los alojamientos turísticos según la normativa comunitaria

Alojamiento colectivo	Alojamiento privado
1. Hoteles y similares	1. No arrendados
2. Establecimientos especializados	- Vivienda en propiedad

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tratamientos de salud - Campamentos privados de vacaciones y trabajo - Vehículos de transporte colectivo - Centros de conferencia | <ul style="list-style-type: none"> - Vivienda de familiares o amigos - Otros |
|--|--|
2. Arrendados:
- | | |
|---|--|
| <p>3. Otros alojamientos colectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apartamentos turísticos - Campamentos turísticos - Otros | <ul style="list-style-type: none"> - Habitaciones en casas particulares - Apartamentos privados alquilados a particulares o agencias <p>3. Otros alojamientos privados</p> |
|---|--|
-

Fuente: Varela Merino, López Lago, & Martínez Serrano, 2003.

1.4. Redes de cooperación entre los actores del alojamiento turístico

Según el Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL), las alianzas público-privadas son una herramienta de colaboración entre el sector público y el sector privado con el fin de llevar a cabo proyectos, programas o prestar servicios que tradicionalmente han sido proyectados y suministrados por las administraciones públicas, tales como los relativos a los servicios sociales, abastecimiento de servicios públicos e infraestructuras, entre otros. En la cooperación para el desarrollo, esta alianza no sólo facilita la privatización de las políticas dedicadas a la solidaridad y a la justicia social, sino que validan el discurso que considera a las empresas transnacionales como actores fundamentales en la lucha contra la pobreza. Son acuerdos estratégicos entre los organismos gubernamentales y las empresas para, según sus impulsores, lograr la consecución de metas comunes.

En términos generales, la asociación pública-privada es un proceso que abarca diversos esquemas de colaboración y cooperación en capacidades y recursos entre el sector público y el sector privado a través de los cuales se busca alcanzar objetivos comunes o complementarios de manera efectiva. Entre los tipos de asociaciones se encuentran: las que abarcan un ámbito general y político, y que se orientan a diseñar acuerdos generales sobre el desarrollo de un grupo de países, un país o una región; y las que inciden en un ámbito específico relacionado con la provisión de infraestructura, bienes y servicios-asociaciones específicas y productivas (Alvarado, y otros, 2017).

La colaboración entre los sectores público y privado tiene una larga historia en la cooperación para el desarrollo (Fundación Carolina, 2008). En Cuba existe una intención, a partir de los Lineamientos del VI Congreso del PCC con la actualización del modelo económico y social, de crear sistemas de cooperación entre el Estado y el sector privado-individual, de forma tal que priorice el desarrollo territorial donde el Gobierno Local sea la figura principal.

En el caso del turismo, y en especial entre los actores públicos y privado-individuales del alojamiento, esa alianza busca diversificar el producto turístico cubano desde la complementariedad de ofertas, en la que ninguno de los actores perjudica al otro. Ambas partes aportan a la construcción simbólica del destino insular y rescatan valores identitarios de cada región. Otra de las ventajas de esta alianza entre el sector privado-individual y el estatal es la interacción más cercana entre extranjeros y nacionales (Lezcano & Herrera, 2015).

A partir de entonces, se establece que el desarrollo de redes de relaciones entre los diferentes componentes del sector se ha convertido en el elemento clave, y especialmente importantes en el ámbito local, cobrando especial importancia la política pública de turismo basada en el impulso y la gestión de las redes que tienen implicación en el destino local. Estas, al estar formadas por los actores locales, necesitan de un organismo territorial que coordine las diferentes actuaciones y aglutine esfuerzos comunes para mejorar el funcionamiento del sector turístico en su conjunto. Por tanto, los agentes del destino pueden agruparse y colaborar a través de distintas formaciones, redes de participación, coordinación y cooperación, o mediante organizaciones de referencia, como las Organizaciones de Gestión de Destinos (DMO en inglés) (Caamaño & Del Río, 2015).

En este contexto surgen las redes de cooperación que según Verschoore (2004) pueden ser definidas como un conjunto de empresas con objetivos comunes, formalmente relacionadas, con un plazo ilimitado de existencia, de alcance variado y en la cual cada miembro mantiene su individualidad legal (Melo & Meira, 2012).

Además, según de Oliveira, Cabral y Luiz (2011) las redes sociales se constituyen en estrategias implícitas y explícitas utilizadas por la sociedad para compartir información y conocimiento mediante las relaciones entre los actores que las integran. Además, en lo que se refiere al concepto de las redes, cada área de la ciencia utiliza una terminología

diferente para el mismo, aunque existe consenso acerca de que donde hay algún nodo existe una red.

Valdez (2009) emite los principales actores que integran las redes de turismo. Estos son:

- a) Empresas privadas medianas y pequeñas que ofrecen bienes y servicios íntimamente relacionados con el turismo
- b) Organismos públicos dependientes de gobiernos locales relacionados con el turismo
- c) Organismos públicos de carácter nacional relacionados con el turismo
- d) Diversas organizaciones no gubernamentales
- e) Instituciones educativas locales
- f) Organizaciones culturales
- g) La población residente de los destinos
- h) Los turistas

Finalmente señala que, como componente central de las redes surgidas en el campo del turismo, las empresas privadas desempeñan un papel preponderante al interior de estas configuraciones operativas. Así, unificadas en torno a un organismo central que funciona como elemento aglutinante, las pequeñas y medianas empresas proveedoras de productos y servicios turísticos han proporcionado a las redes su plataforma básica de operación (Valdez, 2009).

Las implicaciones que conlleva la conformación de redes en empresas turísticas según Narváez y Fernández (2013) se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

Implicaciones derivadas de la conformación de redes en empresas turísticas

Actores beneficiados por la conformación de redes de empresas turísticas	Implicaciones derivadas de la conformación de redes de empresas turísticas
Organizaciones empresariales vinculadas con la actividad turística	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y especialización en los productos/servicios turísticos • Inversiones empresariales colectivas para la ejecución de proyectos turísticos • Fortalecimiento del sector turístico
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del nivel de vida de la comunidad

- Formación del recurso humano de la localidad
 - Generación de nuevas fuentes de trabajo
 - Desarrollo de valores culturales vinculados a la actividad turística
 - Fortalecimiento de la identidad local
 - Creación de imagen de marca y posicionamiento del territorio como destino turístico
-
- Turistas
- Satisfacción de necesidades y expectativas
 - Nuevos servicios para los turistas

Fuente: Narváez & Fernández, 2013.

1.4.1. Elementos básicos de una red

Según Velázquez y Aguilar (2005) los elementos básicos de una red son los que se muestran a continuación, y se representan gráficamente como se muestra en la figura 1.

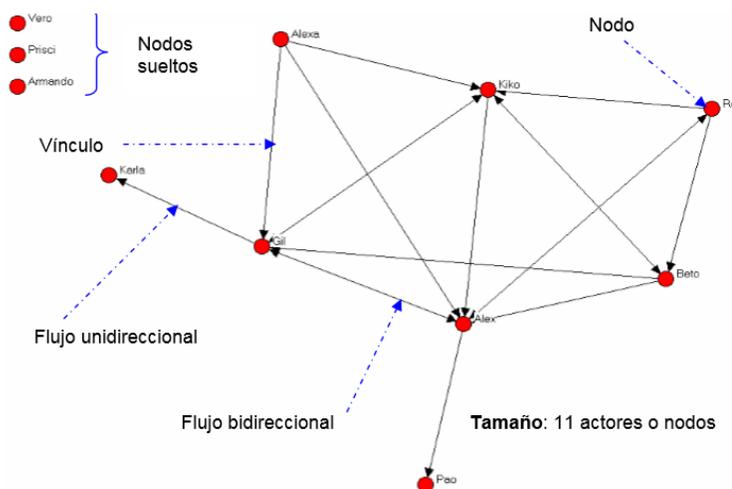


Figura 1. Elementos básicos de una red. Fuente: Velázquez Álvarez & Aguilar Gallegos, 2005.

- **Nodos o actores:** son las personas o grupos de personas que se encuentran en torno a un objetivo común; usualmente se representan con círculos y la suma de todos los nodos representa el tamaño de la red.
- **Vínculos:** son los lazos que existen entre dos o más nodos y se representan con líneas.

- **Flujo:** indica la dirección del vínculo; pueden ser flujos dirigidos/unidireccionales, o flujos mutuos/bidireccionales. Los flujos se representan por una flecha que indica el sentido, y cuando un actor no tiene ningún tipo de flujo, lo que a su vez indica que no tiene vínculos, se dice que este nodo está suelto dentro de la red.

1.5. Acercamiento al desarrollo turístico y los actores del alojamiento en Cuba

Como resumen del desarrollo del turismo en Cuba hasta el triunfo revolucionario de 1959, se puede señalar que este estuvo sujeto a la anarquía y desidia de un sistema capitalista de subordinación al extranjero y latrocinio en la esfera pública que se tradujo en la falta de previsión en la dirección y administración, bajos ingresos por turista, estadías cortas y una pobre oferta basada esencialmente en el juego, el vicio y la prostitución (Camellón & Campos, 2012).

Con el triunfo de la Revolución y la inmediata agresión de los Estados Unidos con el bloqueo económico a Cuba, prácticamente desaparece el turismo internacional en el país. Desde 1960 hasta mediados de la década de los 70, el turismo internacional disminuyó sensiblemente hasta casi desaparecer, existiendo una gran orientación al turismo nacional. A partir de la década del 70 se desarrolla el turismo con los países del Campo Socialista, y en 1977 se crea el Instituto Nacional de Turismo y Recreación (INTUR) con el objetivo de continuar la promoción del turismo nacional, donde se iniciaba un discreto desarrollo del internacional (Ecured, 2019).

En la década de los 90, ante los efectos del denominado Período Especial, el Estado comienza una reorientación hacia el desarrollo del turismo internacional presionado por la necesidad de obtener divisas frescas e invirtió fuertemente para convertir esta actividad en la principal fuente de ingresos a la balanza comercial del país, surgiendo así el nuevo Ministerio de Turismo en 1994.

Una de las características del modelo turístico cubano es su proyección como un destino casi exclusivamente vacacional, lo cual quedó demostrado en la década pasada cuando el 94,1% de los turistas que visitaron el país lo hicieron motivados por el sol y la playa. Otra característica del modelo turístico cubano es que su crecimiento ha sido por vía extensiva, es decir, se apoya principalmente en una fuerte expansión en la capacidad de alojamiento, en grandes resorts hoteleros de sol y playa, comercializados bajo la modalidad todo incluido (Perelló, 2016).

En relación a los actores del turismo, según la Constitución de la República, forman parte del sector público o estatal aquellas entidades basadas en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción como forma de propiedad principal, y en un sistema económico de dirección planificada, que considera y regula el mercado, en función de los intereses de la sociedad, la equidad y la justicia social.

La expresión sector público hace referencia al conjunto de órganos y personas revestidas de poder para expresar la voluntad del Estado y hacerla cumplir a través de los mecanismos de la administración pública, siendo esta quien da vida a las estructuras e instituciones que conforman el Estado, mediante procesos y procedimientos sistematizados que ponen en acción al gobierno y a las personas que lo integran (Acerenza, 1984 citado en Benseny, 2006).

En el sector del alojamiento turístico estatal, los hoteles y complejos vacacionales se agrupan en unas pocas empresas (anexo 2). Dos de ellas (Cubanacán y Gran Caribe) desarrollan sus actividades bajo el amparo del Mintur; este también controla Islazul y Campismo Popular, que prestan servicios principalmente al turismo nacional. La empresa estatal hotelera de mayor magnitud y más rápido crecimiento es el Grupo de Turismo Gaviota, que se encuentra controlado por GAESA y por las fuerzas armadas cubanas. GAESA, la empresa controlante, también incluye al Banco Financiero Internacional, que a menudo trabaja en conjunto con constructoras y hoteles para financiar la edificación de hoteles. Cada empresa estatal es un “grupo” o conglomerado de turismo que, además de hoteles, administra distintos negocios relacionados con el turismo (Feinberg & Newfarmer, 2016).

En los últimos años la oferta turística estatal no ha mostrado cambios significativos en su estructura debido principalmente a las restricciones financieras. Los principales nudos que presenta la industria turística cubana actual son: limitada capacidad de hospedaje, falta de mantenimiento de las instalaciones existentes, baja calidad de los servicios, bajos salarios de la fuerza laboral, limitados recursos materiales y financieros, atraso tecnológico y escasa oferta en las telecomunicaciones, déficit profundo en el transporte, deterioro y obsolescencia en la infraestructura (aeropuertos, puertos, carreteras), poca variedad en la oferta de entretenimiento, alta concentración de la capacidad de hospedaje en manos del estado y dualidad monetaria (HCGBIU, 2017).

Por su parte, el sector privado-individual del alojamiento en Cuba existe desde hace más de 15 años. En palabras de Perelló, el rol protagónico de lo privado está dado 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, y que el sector estatal, por tiempo y recursos, asume con dificultades (Felipe, 2017).

El sector privado relacionado con el turismo, en el que incluye a todos los subsectores turísticos como alojamiento, intermediación o transporte en sentido amplio, es el que presta los servicios a los turistas y opera directamente. En un mundo cada vez más globalizado, en el que las fronteras nacionales se diluyen, este sector constituye sin duda un poderoso instrumento de integración de países y personas. Gran parte del turismo depende de las iniciativas del sector privado, y la mayoría de los operadores son pequeñas y medianas empresas (PYME), caracterizados por la fragmentación y la fuerte competencia entre las empresas (Luelmo, 2017).

Según el Ministerio de Turismo (Mintur), el alojamiento privado-individual contempla la red de viviendas particulares que brindan servicios de hospedaje en CUC a grupos turísticos que transitan por los diferentes territorios en función de ocio o recreo cuyo pago se realiza a través de instrumentos bancarios, en correspondencia con la forma pactada (Mintur, 2012).

Este sector se caracteriza por ser un negocio eminentemente familiar liderado por matrimonios que rentan o familias que trabajan y con relativamente poco personal contratado. Los principales clientes son los turistas, estudiantes extranjeros y personas que vienen a trabajar. La demanda tiene sus fluctuaciones, los que no tienen clientes fijos dependen de la época del año para el turismo o las vacaciones de los estudiantes. Se oferta generalmente alojamiento y desayuno; algunos en menor medida ofertan internet y recogida en aeropuerto. Los precios se consideran medios respecto a los hoteles y otra competencia, y algunos clasifican como altos por los servicios complementarios que ofrecen; se establecen por tipo de cliente, tiempo de estancia, etc., y se forman por la competencia y los costos (Díaz, Pastori, & Piñeiro, 2012).

1.6. Procedimientos para el análisis de las redes de cooperación entre actores

En el análisis de redes se describen y estudian las estructuras relacionales que surgen cuando diferentes organizaciones o individuos interaccionan, se comunican, coinciden,

colaboran etc., a través de diversos procesos o acuerdos, que pueden ser bilaterales o multilaterales; de este modo la estructura que emerge de la interrelación se traduce en la existencia de una red social. Las redes sociales son, por tanto, conjuntos de relaciones sociales o interpersonales que ligan individuos u organizaciones en “grupos” (Sanz, 2013). Son varios los autores que se refieren a cómo se debe hacer el análisis de las redes de cooperación. Monsalve (2008) se refiere a que se necesita recopilar información fiable y expresarla como un grafo o sociograma para luego analizarlo y determinar las propiedades de la red original, donde se ven cuatro maneras de analizar esta información.

En el caso de Merinero y Pulido (2009) se hace una propuesta metodológica para el análisis de relaciones entre actores de turismo que parte del reconocimiento de la importancia que las relaciones entre los actores turísticos de un determinado territorio tienen para explicar las características de la oferta turística del mismo, por lo que el planteamiento se centra de forma prioritaria en identificar a los actores que intervienen durante el proceso y evaluar las relaciones que se establecen entre ellos.

Posteriormente, Merinero (2011) plantea necesaria la evaluación de las relaciones que se establecen entre ellos en el curso de las acciones que es necesario llevar a cabo para gestionar turísticamente dicho territorio, a partir de una serie de técnicas de investigación. Por otra parte, Matías (2011) siguiendo la metodología propuesta por Merinero y Pulido (2009), se refiere a una que pretende indagar sobre las relaciones que se producen entre las instituciones involucradas en la gestión del destino turístico, y a su vez, le permite comparar la dinámica relacional institucional entre dos localidades con características geográficas similares y formas particulares de asimilar el fenómeno turístico.

El procedimiento de Cruz (2011) basado en Merinero y Pulido (2009), establece seis etapas con sus respectivas técnicas en cada una de ellas, quien utiliza una matriz de análisis para el estudio de las relaciones (del Llano, 2018).

La mayoría de las metodologías que se plantean en los estudios evaluados se basa en herramientas de las ciencias sociales ideales para investigaciones cualitativas, explicativas y no experimentales (Alvarez, Muñoz, & Machado, 2017). Se puede mantener que el uso de las relaciones como elemento explicativo del turismo ha tenido una amplia e importante utilización en la investigación existente en la literatura científica, y que los trabajos encontrados en la literatura científica que aplican el análisis cuantitativo de redes

sociales para el estudio del fenómeno turístico han sido bastante escasos (Merinero, 2015).

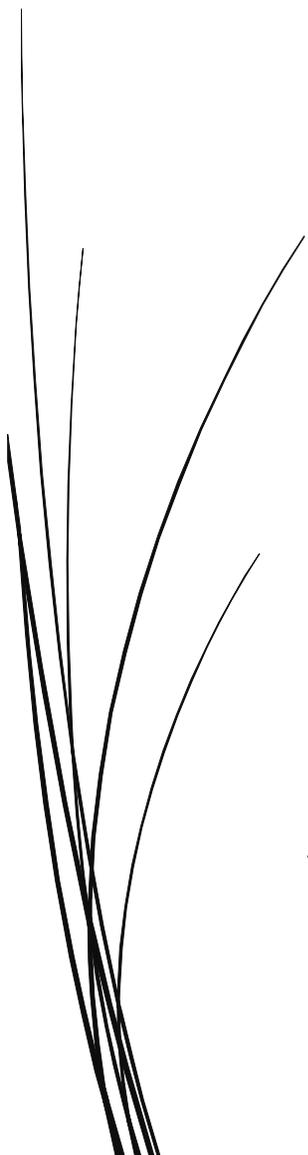
Es por lo anteriormente planteado, y por el análisis comparativo de los procedimientos para evaluar las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en un territorio, que se selecciona el procedimiento propuesto por Alvarez (2015) para **la definición de estrategias de cooperación integrada entre los actores del alojamiento turístico de un territorio**, de forma tal que se facilitarían las estrategias necesarias a futuro para establecer tal estructura relacional orientándose la propuesta del lado de la determinación de principios necesarios para la gestión de relaciones entre actores del alojamiento turístico y cuyo liderazgo del proceso será del lado de los actores públicos y, por tanto, la estrategia de cooperación se centrará en el campo de la administración del turismo en el territorio (anexo 3).

La propuesta de la autora consta de cinco etapas y con sus respectivas tareas. Cada etapa comprende objetivos a desarrollar, y las tareas definen cómo desarrollar en cada etapa los objetivos trazados. En el caso de la presente investigación, se llevarán a cabo las tres primeras etapas con sus respectivas tareas.

1.7. Conclusiones del capítulo

La investigación bibliográfica realizada sobre el tema propuesto permitió establecer como conclusiones parciales del capítulo las siguientes ideas:

1. El turismo se ha venido desarrollando como un fenómeno complejo que es vital para el crecimiento económico de los países, y de su óptima gestión dependen los efectos que pueda implicar su operación para los que en él intervienen.
2. El alojamiento es un elemento clave dentro del sistema turístico sin el cual no se podría desarrollar la actividad, por lo que se hace necesaria la cooperación entre los actores del territorio que garantice una correcta planificación territorial y un desarrollo integral del destino.
3. La concepción del análisis de redes de relaciones entre los actores se ha convertido en clave de éxito para un destino, por lo que se selecciona el procedimiento de Álvarez (2015) para evaluar las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos teniendo en consideración su actualidad y conveniencia para el logro de los objetivos de la investigación.



CAPÍTULO 2.

*Diagnóstico del sistema
turístico local y de los
actores públicos y privado-
individuales del alojamiento
turístico en Cienfuegos*

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA TURÍSTICO LOCAL Y DE LOS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADO-INDIVIDUALES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS

Introducción del capítulo

El ministro de Turismo de Cuba, Manuel Marrero, ha revelado en varias ocasiones que el peso de los arrendatarios de alojamiento del sector privado-individual ha ido ganando en importancia en todo el país. Según Hosteltur, las habitaciones del sector reciben alrededor del 25% de los visitantes extranjeros que llegan al país, y en 46 municipios del país la oferta de casas de renta es mayoritaria (Hosteltur Cuba, 2016); Cienfuegos es uno de estos municipios donde el alojamiento privado-individual complementa el alojamiento estatal para visitantes internacionales, y la capacidad habitacional es considerablemente superior.

El presente capítulo tiene el propósito de caracterizar los elementos del sistema turístico local en el municipio Cienfuegos, y en especial de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento en el Centro Histórico de la ciudad, a partir de la aplicación del procedimiento propuesto por Alvarez (2015), en sus dos primeras etapas. Se emplean la revisión documental, el análisis de datos históricos y estadísticos, la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas a actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico, la observación como técnica para la recolección de información y el procesamiento de la información a través del software SPSS v.21.

2.1. Etapas del procedimiento correspondientes a la caracterización del sistema turístico local en Cienfuegos y de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento en el territorio

La propuesta de procedimiento consta de cinco (5) etapas y once (11) tareas. Cada etapa comprende objetivos a desarrollar, y las tareas definen cómo desarrollar en cada etapa los objetivos propuestos.

1º Etapa. Planificación y diseño del trabajo

2º Etapa. Obtención de información

3º Etapa. Diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en el territorio

4º Etapa. Conformación de las redes intersectoriales de cooperación

5º Etapa. Definición de la estrategia

Para darle cumplimiento a los objetivos del capítulo, se aplicarán solamente las dos primeras etapas (1 y 2) y hasta la tarea cinco (5) del procedimiento propuesto.

Etapa 1. Planificación y diseño del diagnóstico

Objetivo: Garantizar la preparación necesaria para la aplicación del procedimiento seleccionado.

Tarea 1. Creación de un equipo de trabajo

Se debe crear un equipo de trabajo multidisciplinario que convierta las acciones y estrategias en resultados tangibles. El equipo de trabajo deberá estar integrado por:

1. Consejo de la Administración territorial como ente que gestionará las relaciones de colaboración y cooperación entre ambos actores del alojamiento turístico
2. Los mandos superiores de los organismos pertenecientes al sector público que participan del proceso de relacionamiento
3. Los directores de las empresas prestatarias de servicios de alojamiento turísticos del territorio
4. Los propietarios del sector privado-individual del alojamiento en el territorio
5. Autoridades de los gobiernos municipales
6. Autoridades de las organizaciones de masas del territorio
7. Los investigadores de los centros de investigación y enseñanza

Tarea 2: Caracterización y análisis del sistema turístico territorial

La caracterización toma en consideración los aspectos siguientes: características económico-sociales, impacto y contribución económica de la actividad de alojamiento de ambos sectores en el territorio, zonificación territorial en material de desarrollo turístico, población, potencial turístico, oferta turística y demanda turística.

Etapa 2. Obtención de información

Objetivo: Recopilar la información necesaria para evaluar los actores del alojamiento público y privado en el territorio.

Tarea 3. Análisis de la observación de las normas generales del Estado para la actividad de alojamiento turístico

Este apartado comprende la evaluación de las funciones del Mintur en material del desarrollo territorial e implicación del sector privado-individual en dichas proyecciones. Legislación turística y presencia del sector privado-individual en las proyecciones

territoriales. Papel del gobierno territorial en el establecimiento de las relaciones intersectoriales en dicho territorio.

Tarea 4: Identificación y caracterización de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en el territorio

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

Tarea 5. Identificación de los individuos representativos de cada grupo de actores del territorio que interactúan con ambos sectores

Esta tarea se realiza para identificar al grupo de instituciones, empresas o individuos que a pesar de no dedicarse al alojamiento constituyen un complemento para la actividad.

2.2. Fundamentación de los métodos y técnicas empleadas

Cuando se lleva a cabo un trabajo de investigación, es necesario considerar los métodos, técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación; es decir, la fase básica de la experiencia investigativa (De Jesús, 2014). En la presente investigación, los instrumentos fueron diseñados a partir del objeto de la investigación, los objetivos y las variables definidas anteriormente. Los métodos y técnicas de recolección de información utilizados para obtener y evaluar la información necesaria son la revisión documental, la entrevista y la encuesta.

Revisión documental

La revisión documental es la base y fundamento de toda investigación que pretenda estar incluida en la realidad del momento en que se desarrolla. El análisis documental permite realizar búsquedas retrospectivas y consultar bibliografía que puedan ser útiles para los propósitos del estudio (Corral, 2015).

El análisis comprende las legislaciones vigentes relacionadas a la actividad turística, así como los documentos, archivos y reportes facilitados por representantes de la Delegación

Provincial del Mintur, el Gobierno Municipal, el Consejo de la Administración, el Instituto de Planificación Física y la Oficina del Conservador en Cienfuegos.

Entrevista

La entrevista como técnica cualitativa es uno de los principales instrumentos al servicio de la investigación al proporcionar una rica información sobre las personas. Es una técnica de recopilación de información mediante contacto directo con las personas, a través de una conversación interpersonal, preparada bajo una dinámica de preguntas y respuestas, donde se dialoga sobre un tópico relacionado con la problemática de investigación. La interacción verbal es inmediata y personal, donde permite estar al tanto de la postura del o los informantes ante una situación determinada (De Jesús, 2014).

Aplicando esta técnica se pretende conocer el nivel de cooperación existente entre el sector estatal y el privado-individual de alojamiento en Cienfuegos y las características de las relaciones entre los mismos; además de determinar el peso que tiene la actividad turística en el proceso de desarrollo local y qué rol corresponde jugar al Gobierno Local como ente coordinador de las relaciones entre los actores de la actividad del alojamiento turístico implicados en este proceso. Para ello, se entrevistan a representantes de los principales actores del alojamiento turístico en la ciudad, así como a directivos de las instituciones rectoras de la actividad turística y de otras relacionadas a los actores en el territorio (anexo 4).

Encuesta

La encuesta es un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. Una encuesta implica solicitar a las personas información a través de un cuestionario (QuestionPro, 2019).

Se aplica un primer cuestionario para caracterizar al sector privado-individual del alojamiento en Cienfuegos y evaluar el nivel de las relaciones y obtener la red de relaciones actual entre los actores del alojamiento turístico en el territorio. Finalmente, se aplica un segundo cuestionario a las entidades estatales para determinar su posición ante la gestión del turismo en el municipio (anexo 5).

Muestreo probabilístico

Este tipo de muestreo supone que los elementos que constituyen la población o universo investigado, tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para ser objeto de investigación. Este tipo de muestreo es recomendable para cuando la población no es muy numerosa y las unidades se encuentran en un área pequeña (Martínez, 2012).

Definido el tipo de muestreo, se realiza el cálculo de la muestra de las viviendas privadas de uso turístico, si se conoce que radican en el Centro Histórico de Cienfuegos una población de 349 casas de arrendamiento, el nivel de confianza deseado es del 95%, según datos del Mintur la proporción estimada de la población que establecería un acuerdo de cooperación es de 0.7 y el margen de error estimado es del 10%. La muestra resultante es de 66 viviendas privadas de uso turístico (anexo 6).

2.3. Caracterización del sistema turístico local y de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento en Cienfuegos

2.3.1. Definición del equipo de trabajo

La estructuración del equipo de trabajo se hizo en función del cálculo del número de expertos; a partir de entonces, se decidió emplear un nivel de confianza del 99% y un valor de precisión de $I = \pm 0.10$, que resulta en siete expertos a consultar (anexo 7).

Entonces, el equipo de trabajo está compuesto por:

- Representante del Consejo de la Administración Municipal en Cienfuegos
- Representante de la Delegación Territorial del Mintur en Cienfuegos
- Directivos del Complejo Hotelero Jagua by Meliá y la agencia Havanatur Centro
- Conservador de la Ciudad de Cienfuegos
- Representante del sector privado-individual del alojamiento turístico en Cienfuegos
- Profesores de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
- Autor de la investigación

2.3.2. Caracterización y análisis del sistema turístico local en el Municipio Cienfuegos

Situación geográfica

Cienfuegos es el municipio de la provincia homónima situado al sur de la región central del país y en la porción centro sur de la provincia, en los 22°07´ de Latitud Norte y los 80°25´ de Longitud Oeste. Los límites geográficos son: al Norte, los municipios de Rodas y Palmira; al Sur, el Mar Caribe; al Este, el municipio de Cumanayagua; y al Oeste, el

municipio de Abreus. La ciudad capital con el mismo nombre fue fundada el 22 de abril de 1819 por colonos franceses al mando de Don Luis D´Clouet.

El relieve de es heterogéneo; al sur, donde radica la ciudad, está contorneado por el mar con costas abrasivas y acumulativas, siendo en algunos casos playas como Rancho Luna, Playa Inglés y Yaguanabo.

El clima es tropical, estacionalmente húmedo, con influencia marítima y rasgos de semicontinentalidad, modificado por la cercanía a las montañas de Guamuhaya al Este y al mar Caribe que bordea toda la parte sur. Técnicamente, se ha establecido un perfil fresco entre noviembre y abril y otro caliente entre mayo y octubre, donde los meses más calurosos son julio y agosto, y los más fríos, diciembre y enero. La temperatura media anual es de 25°C, el promedio de lluvia es de 1304 mm y la humedad relativa es de 78%. La naturaleza de Cienfuegos es variada y abundante, y cuenta con ecosistemas marinos y costas de gran diversidad biológica, que condicionan su flora y fauna. Además, tiene un área protegida en Guanaroca con una gran cantidad de aves y especies de mamíferos, y uno de sus tesoros naturales es el Jardín Botánico, el más antiguo de Cuba con una gran reserva de flores.

Características económico-sociales del municipio Cienfuegos

La economía en Cienfuegos es eminentemente industrial. Entre los principales enclaves se encuentran la termoeléctrica Carlos Manuel de Céspedes, la Fábrica de Cemento Carlos Marx, y la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos, entre otras. Con destino a la exportación se producen 19 renglones con un valor aproximado de 215 millones de pesos. Los productos fundamentales que se exportan son azúcar, clinker, café, tabaco, miel de abejas, carbón vegetal y camarón.

En relación al turismo, Cienfuegos es un importante polo turístico en el centro sur cubano. Varios hoteles radican a orillas de hermosas playas y alrededor del Centro Histórico de la Ciudad, donde el atractivo fundamental es la ciudad capital por su trazado arquitectónico de inspiración francesa y su buen estado de conservación.

Población

En 2017, el municipio contaba con una población de 177 113 habitantes, de ellos un 50.7% hombres y 49.3% mujeres; en la ciudad, 140 734 habitantes. La densidad del municipio capital era de 468.6 hab/km², ocupando el séptimo lugar en Cuba. La mayoría de la población es descendiente de españoles y franceses, aunque hay grandes minorías de

población mestiza y negra. La tasa de natalidad es de 11.3, la edad promedio de sus habitantes 37.9 años, y la esperanza de vida alcanza los 78 años. La provincia ostenta un 82% de urbanización, siendo una de las más modernas del país.

Oferta turística

La oferta turística del territorio se basa en cómo está estructurado el sistema turístico en el municipio Cienfuegos, el cual está compuesto por las actividades de alojamiento, restauración, ocio y recreación, transportación y otros servicios de apoyo al turismo.

Forman parte del **alojamiento turístico**, las 780 viviendas privadas operando en moneda convertible (CUC) que representan un total de 1 465 habitaciones del sector privado-individual; a estas se suman los hoteles y hostales en la ciudad que integran el Complejo Hotelero Jagua By Meliá, el Complejo Hotelero Rancho Luna y el Complejo Hotelero Islazul Cienfuegos, para un total de 857 habitaciones de alojamiento hotelero estatal.

Los servicios de **restauración** están cubiertos a partir de una amplia gama de cafeterías, tabernas y restaurantes administrados por Palmares desde la parte estatal; además, el sector privado-individual ha crecido en esta actividad, aportando una variedad de restaurantes, paladares y cafeterías que se unen a la red estatal para complementar la oferta de alimentos y bebidas.

Destinados al **ocio y la recreación** existen en el territorio la Marina Marlin Cienfuegos, ocho centros nocturnos, cinco museos, cinco tiendas de Artex, tres galerías de arte, un cine-teatro, un teatro y dos librerías.

La **transportación** turística está a cargo de la Sucursal Transtur Cienfuegos a través de los servicios en ómnibus y renta de autos, compuesto por seis puntos de rentas de autos y uno de renta de motos; además, Cubataxi cuenta con una oficina central en el territorio y tres puntos en la ciudad; también se cuenta con el Aeropuerto Internacional Jaime González, una oficina de Cubana de Aviación, una terminal de Viazul y una Estación de Ferrocarril.

Existen en la ciudad varias **instalaciones de apoyo al turismo** como son la representación de las agencias Havanatur, Cubatur, Cubanacán, Paradiso y Ecotur, para un total de nueve, ya sean oficinas centrales o puntos de ventas; ocho tiendas caracol, dos oficinas de mensajería, tres casas de cambio (CADECA), tres bancos con cajeros automáticos para el expendio de efectivo, una Clínica Internacional, dos farmacias y una

óptica Miramar; además, radican las oficinas regionales de EMPRESTUR, Lavanderías Unicornio, SRVISA e ITH.

Demanda turística

- **Forma de viaje:** Según INFOTUR Cienfuegos, las principales formas de organización de los viajes de los visitantes a la ciudad es de forma individual y mediante la intermediación de agencias de viajes y turoperadores, siendo esta última forma la más predominante.
- **Origen de la demanda:** Según el cierre de diciembre de 2018 del Mintur, los cinco principales mercados emisores en cuanto a turistas días extranjeros (TDE) que visitaron el polo fueron Canadá, Alemania, Francia, Estados Unidos y España (figura 2). Los mercados que más decrecieron fueron Estados Unidos, España y Canadá; sin embargo, hubo mercados que registraron considerables incrementos como Japón y Grecia. Además, se alcanza una cifra de turistas días nacionales, que constituye récord histórico.

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES EN 2018 (TD)

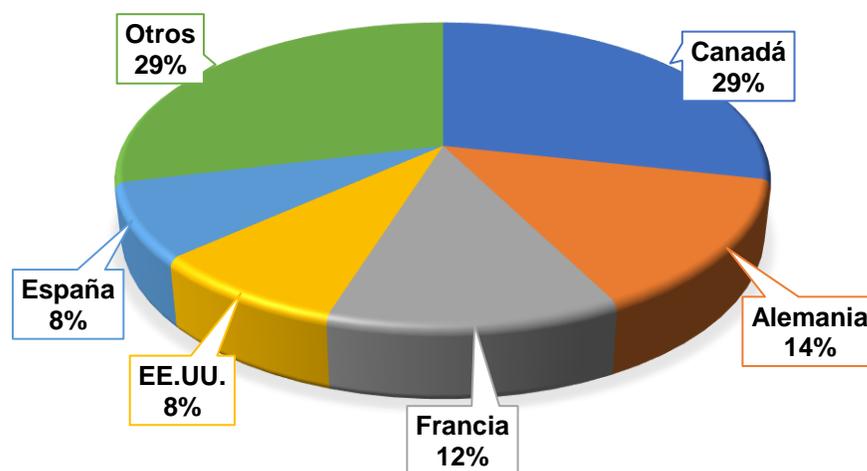


Figura 2. Principales mercados emisores de turistas a Cienfuegos en 2018. *Fuente:* Informe Comercial del Mintur, 2019.

- **Motivo de viaje:** Las razones fundamentales que atraen a los visitantes a Cienfuegos son su Centro Histórico declarado patrimonio mundial; la arquitectura neoclásica y ecléctica con valiosos inmuebles en buen estado de conservación; la bahía, considerada una de las más bellas del país y óptima para las actividades náuticas; el cienfueguero, por ser orgulloso y carismático, por sus tradiciones culturales,

modo de vida; y por la amplia red de artesanos y artistas que constituyen una valiosa fuente artística.

- **Periodicidad y frecuencia de la visita turística:** Debido a que la ciudad se encuentra en la ruta Habana-Trinidad, existe una gran afluencia diaria de visitantes cumpliendo con su itinerario de recorridos guiados que provienen de estos destinos, además de los que adquieren las excursiones y recorridos de ciudad que ofrecen las agencias de viajes locales.
- **Gasto promedio:** El ingreso medio por turistas días extranjeros en el territorio con cierre en 2018 fue de 58,18 CUC/TDE, por encima del real del año anterior en el que se registró 56,46 CUC/TDE.
- **Estancia promedio:** La estancia media del turismo internacional en 2018 fue de 1,8 días, similar al resultado del año anterior. Este resultado sigue constituyendo una debilidad del polo, que lo reafirma una vez más como destino de tránsito.
- **Formas de alojamiento:** Según datos del Mintur del cierre de 2018, del total de TDE registrados en Cienfuegos, se hospedaron en hoteles el 37%, prefirieron el sector privado-individual del alojamiento el 51%, y el 12% se reflejaba como yatistas o realizaba vida a bordo en la Marina Marlin Cienfuegos (figura 3).

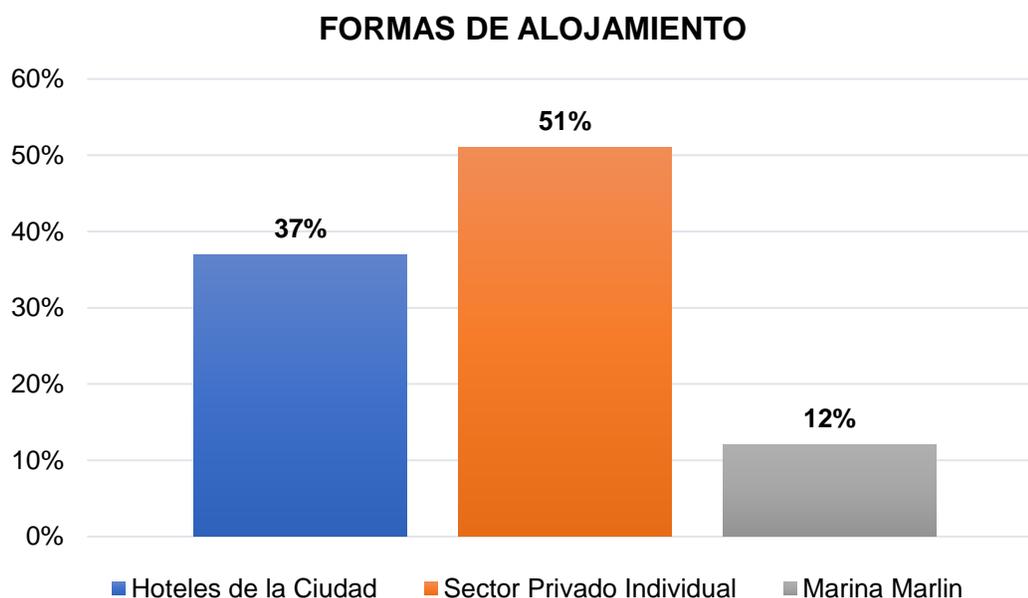


Figura 3. Formas de alojamiento en Cienfuegos. Fuente: Informe Comercial del Mintur, 2019.

Zonificación territorial y potencial turístico

Cienfuegos fue declarada por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad el 15 de julio de 2005, por ser el primer y excepcional ejemplo de un conjunto arquitectónico representativo de las nuevas ideas de modernidad, higiene y orden en el planeamiento urbano desarrollado en América Latina del siglo XIX. Desde entonces, la ciudad quedó dividida en cuatro zonas tipológicas (anexo 8).

- **Zona A:** limita al Norte con la Avenida 60 (Santa Elena), al Sur con la Avenida 50 (Santa Clara), al Este con la Calle 33 (Hourruitiner), y al Oeste con la Calle 23 (Velazco). Representa las 25 primeras manzanas y núcleo fundacional de la ciudad, y cuenta con el Parque José Martí y su entorno de alto valor patrimonial, donde se ubican edificaciones emblemáticas de la arquitectura ecléctica cienfueguera con trazado neoclásico. Las acciones constructivas se limitan a la conservación y la restauración.
- **Zona B:** limita al Norte con la Avenida 68 (Padre de las Casas), al Sur con la Avenida 40 (Campomanes), al Este con la Calle 39 (Cristina) y al Oeste con la Calle 35 (Gazel) y 33 (Hourruitiner). Contiene el Paseo del Prado, principal arteria vial donde se ubican a ambos lados edificaciones de altos valores patrimoniales con predominio del estilo ecléctico. Se realizan acciones constructivas proteccionistas, como la conservación, restauración y rehabilitación.
- **Zona C:** limita de forma angular al Norte con la Avenida 62 (Castillo), al Sur con la Avenida 50 (Santa Clara) y con la 58 (Santa Cruz), al Este con la Calle 23 (Velazco) y la 35 (Gazel), y al Oeste con la Calle 19 (Paseo de Arango). De arquitectura neoclásica y ecléctica, el uso de suelo está constituido por edificaciones de utilidad doméstica, por lo que la tendencia de las acciones constructivas deben ser la rehabilitación, reposición y completamiento de la imagen urbana.
- **Zona D:** limita al Norte con la Avenida 50 (Santa Clara), al Sur con la Avenida 46 (La Mar), al Este con la Calle 35 (Gazel) y al Oeste con la Calle 19 (Arango). La integran 16 manzanas y los muelles Real y Olimpia Medina, lo que la caracteriza como zona portuaria y de almacenes con presencia de uso doméstico. Determina acciones constructivas de mayor diversidad e inversiones por completamiento de carácter residencial y de servicios, con potencial para elevar el nivel de servicio y cultural.

- **Zona Protegida:** limita al Norte con la Avenida 40 (Campomanes) y la Zona B del Centro Histórico, al Sur con la península llamada La Punta rodeada por el mar, al Este con la Calle 39 (Cristina) y al Oeste con parte del litoral y Calle 35 (Gazel), continuando con la Calle 37 (Doble Vía) desde 22 (Central) hasta 40 (Campomanes). Centraliza la doble vía, que no es más que la continuación del Paseo del Prado y el paisajismo es su principal característica por su panorámica vista hacia el mar. El accionar constructivo es mediante edificaciones de arquitectura contemporánea.

A los efectos de la investigación se decide escoger como área de estudio las Zonas A y B, las cuales constituyen, dentro del Centro Histórico, el área declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad para realizar la evaluación de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos, tomando como bases que es donde se encuentran las arterias principales de la ciudad, que es un área de gran afluencia de visitantes anuales por ser punto clave de visita y donde se concentra un importante número de casas de arrendamiento turístico con los mayores años de experiencia y clientes alojados, el resto se distribuye en la zona protegida de Punta Gorda y Rancho Luna.

2.3.3. Análisis de las normas generales del Estado para la actividad de alojamiento turístico

En la Constitución de la República de Cuba aprobada en febrero de 2019 se ratifica el sistema de economía socialista basado en una combinación de diferente forma de propiedad, en la que se reconoce a la propiedad privada como la que se ejerce sobre determinados medios de producción por personas naturales o jurídicas cubanas o extranjeras con un papel complementario en la economía.

Sin embargo, las normas gubernamentales que regulan a los establecimientos de alojamientos turísticos del sector público dejan fuera del texto al sector privado-individual. En la Norma Cubana 127 del 2014 se establecen únicamente los requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos hoteleros, sin mencionar al sector privado-individual del alojamiento, por lo que no existen normas de categorización que regulen la gestión de las viviendas privadas de uso turístico.

Por otra parte, existen instrumentos legales que regulan la actividad en el sector privado-individual, como son:

- ✓ La Ley No.65 de 1988 “Ley General de la Vivienda” con sus dos modificativos, el Decreto-Ley No. 275 de 2010 “Modificativo del régimen de arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios” y el Decreto-Ley No. 353 de 2018 Modificativo de la Ley No. 65 “Ley General de la Vivienda”.
- ✓ La Resolución No. 305 del 2010 “Reglamento sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios” del Instituto Nacional de la Vivienda.
- ✓ La Resolución No. 298 del 2011 del Ministerio de Finanzas y Precios, que regula lo relacionado con el Impuesto sobre los Servicios Públicos (ISSP) en lo concerniente al Arrendamiento de Viviendas, Habitaciones o Espacios.
- ✓ El Decreto Ley 305 de 2012 que constituye el soporte jurídico que aprueba las “Cooperativas No Agropecuarias”.
- ✓ La Resolución No.32 de 2013 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) que amplía las posibilidades de vínculos comerciales entre el sector privado-individual y el sector estatal, con modificaciones en la Resolución No. 182 del 2018, autorizando el pago en CUC de las personas jurídicas cubanas a las personas naturales que prestan servicios de alimentación y de alojamiento en dicha moneda.
- ✓ El Decreto-Ley No. 356 del Consejo de Estado sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia (TCP), donde se actualizan las disposiciones generales para el ejercicio del TCP, y se precisan las responsabilidades de las administraciones locales del Poder Popular y demás órganos, organismos de la Administración Central del Estado y entidades nacionales en relación con las actividades autorizadas a ejercer.
- ✓ Las resoluciones No. 11 y No. 12 del 2018 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La primera determina el Reglamento del Trabajo por Cuenta Propia, donde dedica el capítulo segundo a las disposiciones sobre el arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios; y la segunda establece los organismos de la Administración Central del Estado y entidades que administran las áreas habilitadas para el ejercicio del TCP o arriendan locales para estos fines, resultando para la actividad anteriormente mencionada los Ministerios de la Construcción y de Turismo.

En lo referente al papel gestor del gobierno local, se le otorga la función de asesoramiento, atención y control del TCP al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular,

estableciéndose sus responsabilidades y su papel regulador de la actividad en el municipio; pero no existen mecanismos legales que le otorguen al municipio el papel gestor de la actividad turística local, ni otros que refieran elementos que permitan gestionar las relaciones entre los sectores público y privado-individual del alojamiento turístico.

En cuanto la posición del gobierno local en el establecimiento de las relaciones intersectoriales en Cienfuegos, el turismo es reconocido como una actividad económica muy importante para el desarrollo territorial, señalándose por el 35.3% como la más importante del municipio. Se plantea por el 52.9% que la gestión del turismo en el territorio, debe recaer en el Mintur como es actualmente, pero se propone la creación de una vicepresidencia de turismo en el CAM (29.4%) que favorezca la participación del Gobierno local en la gestión turística. Esta estructura, según los criterios, debe aunar los esfuerzos de los actores públicos y privado-individuales de alojamiento turístico, para el fortalecimiento de las relaciones.

2.3.4. Identificación y caracterización de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en la ciudad de Cienfuegos

Los **actores públicos del alojamiento turístico** son los hoteles que se encuentran en el área de estudio, cuya administración y dirección corre a cargo del Estado; existen un total de tres hoteles y tres hostales, todos integrados en el Complejo Hotelero Jagua, operado por el Grupo Hotelero Gran Caribe y que actualmente se encuentra comercializándose a partir de un contrato de administración con Meliá Hotels International (tabla 3), para un total de 278 habitaciones de alojamiento estatal.

Tabla 3

Hoteles en Cienfuegos

Nombre	Categoría	Habitaciones
Hotel Jagua by Meliá	4 Estrellas	149
Hotel La Unión by Meliá	4 Estrellas	49
Hotel Meliá San Carlos	5 Estrellas	56
Hostal Palacio Azul by Meliá	4 Estrellas	7
Hostal Perla del Mar by Meliá	4 Estrellas	9
Hostal Casa Verde by Meliá	4 Estrellas	8
Total		278

Fuente: Elaboración propia a partir del Mintur, 2019.

- **Hotel Jagua:** primer hotel construido en Cuba después del triunfo revolucionario, es reconocido como puntal de la identidad cienfueguera por sus valores arquitectónicos y paisajísticos, posee 149 habitaciones que permiten disfrutar de la vista del mar, la bahía y la ciudad, y es símbolo de Cienfuegos y de la hotelería cubana.
- **Hotel La Unión:** inaugurado en 1869, siempre se destacó por su elegancia y buenos servicios. La instalación fue rehabilitada y abierta en el año 2000, lo cual le hizo merecer una Mención de Restauración en Cuba. Desde su terraza se aprecian hermosas vistas de la ciudad, y posee 49 habitaciones, de ellas 2 suites y 11 junior suites.
- **Hotel San Carlos:** está situado en pleno Centro Histórico de la ciudad de Cienfuegos, a pocos metros de los principales sitios de interés turístico y cultural. Inaugurado en 1925, fue el hotel más importante de la urbe durante la primera mitad del siglo XX. Su Roof Garden es todo un símbolo local, considerado el mirador por excelencia de la ciudad y lugar preferido para la celebración de importantes eventos sociales. Cuenta con 40 habitaciones clásicas con vistas al patio interior, 14 clásicas con vistas a la ciudad y dos (2) suites con vista la ciudad.
- **Hostal Palacio Azul:** está en las inmediaciones del Club Cienfuegos. Destaca por la belleza de su arquitectura y posición privilegiada, y es una de las edificaciones más antiguas de la zona. Desde 2003 funciona como hotel, con seis habitaciones dobles y una triple, cocina y salón restaurante. En 2007 recibió la categoría de Hotel Encanto, primero que la alcanza en el país por su historia, arquitectura y valor cultural.
- **Hostal Perla del Mar:** fue construido en 1950 como vivienda con arquitectura racionalista, la que por sus cualidades constructivas y paisajísticas abrió desde 2012 como Hotel Encanto. Dispone de amplias habitaciones y mirador, al que se accede mediante una escalera de caracol. Consta de dos jacuzzis, parqueo y jardines, y lo singularizan su ubicación y estrecha relación con el mar.
- **Hostal Casa Verde:** situado frente al Hotel Jagua, el edificio fue construido en la década del 30 del pasado siglo. Desde él se observan las tranquilas aguas de la bahía y el majestuoso macizo de Guamuhaya. Estas razones lo convierten en un

espacio inigualable para el descanso del visitante. Posee ocho habitaciones, de ellas, una suite.

Los **actores privado-individuales del alojamiento turístico** en el municipio son las 683 viviendas con permiso para ofertar alojamiento turístico por renta de habitaciones, que representan 1277 habitaciones, y las 97 viviendas completas que suman 188 habitaciones para un total de 1 465 habitaciones del sector privado-individual (tabla 4); de ellas, radican el en área de estudio 349 casas de arrendamiento, a partir de las cuales se determinó la muestra para la caracterización y evaluación de las relaciones.

Tabla 4

Capacidad del alojamiento privado-individual en el Municipio Cienfuegos

Objeto de Arrendamiento	Cantidad	Habitaciones
1 habitación	241	241
2 habitaciones	323	646
3 habitaciones	97	291
4 habitaciones	15	60
5 habitaciones	3	15
6 habitaciones	4	24
Vivienda completa con 1 habitación	26	26
Vivienda completa con 2 habitaciones	54	108
Vivienda completa con 3 habitaciones	14	42
Vivienda completa con 4 habitaciones	3	12
Total	780	1 465

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Municipal, 2019.

Para la caracterización del sector se procesaron las encuestas y entrevistas realizadas en el software SPSS v.21. Los resultados muestran que el 69% del total de encuestados son de sexo femenino y el 31% masculino, con una edad promedio de 51-65 años que representa un 48% del total. De estos arrendadores, el 4% tiene nivel de escolaridad secundario, el 10% técnico medio, el 17% preuniversitario y el 69% tienen un nivel superior; y antes de dedicarse a la renta de habitaciones, el 4% eran estudiantes, el 7% ama de casas, 10% desvinculados, 17% jubilados y el 62% eran o son trabajadores activos. Estos arrendadores llevan ejerciendo como promedio más de diez años, el número

medio de habitaciones por casa es de dos, y la mayoría ofrece servicios de alojamiento y desayuno.

Como fuente de ingresos para dar inicio al negocio, el 28% definieron las remesas familiares, el 31% ahorro bancario, el 3% ingresos por misión en el extranjero, el 14% por créditos al banco, y el 35% mencionaron otras fuentes como el préstamo familiar, los ahorros personales o con las condiciones que tenía la casa las cuales se fueron mejorando al paso del tiempo.

En lo relativo a la estructura actual de los impuestos, el 10% lo califica de muy altos, el 55% de altos, y el 35% de medios y bien; y como principales impedimentos para el desarrollo de su actividad, de estos actores, el 83% plantea que el problema principal es la inexistencia de un mercado estatal mayorista que proporcione las materias primas y recursos necesarios a precios favorables, el 59% que los mercados no están abastecidos regularmente, el 66% dice que tiene que comprar la mayoría de las materias primas y recursos en el mercado informal, el 28% que los impuestos son muy elevados, y el 24% que existen restricciones para comercializar el producto.

2.3.5. Identificación de los individuos representativos de cada grupo de actores del territorio que interactúan con ambos sectores

En esta tarea se definen los organismos e instituciones que interactúan con ambos grupos de actores, y que de una manera u otra contribuyen a la gestión de la actividad. Estos son:

- **Gobierno Municipal de Cienfuegos:** es el órgano superior local del poder del Estado en el territorio y tiene su sede en la Asamblea Municipal del Poder Popular. Cuenta con un Consejo de la Administración Municipal (CAM) que regula las entidades económicas, de producción y de servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de la colectividad del territorio. Está compuesto por un presidente y seis vicepresidentes, de los cuales uno se encarga de atender la actividad de los trabajadores por cuenta propia.
- **Delegación del Ministerio de Turismo (Mintur):** organismo estatal rector del Sistema de Turismo, que elabora la política y controla su aplicación en las entidades que administran directamente las propiedades del sector. En Cienfuegos radica la Delegación Provincial con un delegado y especialistas en las diferentes actividades, incluido uno que atiende a las viviendas privadas de uso turístico en lo relacionado a la recolección de información y asesoramiento.

- **INFOTUR:** los Centros de Información Turística (INFOTUR) se caracterizan por brindar información oficial y gratuita sobre Cuba en varios idiomas, donde se puede encontrar información sobre el producto turístico cubano, oferta de mapas y guías, impresos y digitales, y servicio WI-FI off-line y gratuita con información turística; en el territorio existen cuatro oficinas.
- **Agencias de Viajes:** en Cienfuegos existe una representación de cinco agencias de viajes: Havanatur Tour & Travel Centro, Cubanacán, Cubatur, Ecotur y Paradiso. Su presencia en la ciudad es clave para el desarrollo de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en el territorio al ofrecer reservaciones tanto a la red hotelera como a las viviendas privadas de alojamiento a través de contratos.
- **Oficina del Conservador de la Ciudad (OCC):** tiene como misión preservar la memoria histórico-cultural (material e inmaterial), para enaltecer los rasgos de la identidad cienfueguera, al rectorar su accionar con la participación activa y coordinada de todos los implicados, para incrementar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones. Su relación con el sector del arrendamiento no estatal, se centra en realizar levantamientos puntuales a través de diversos requerimientos de aquellas casas que representan la imagen, el patrimonio, la cultura y la historia de Cienfuegos, para ser recomendadas o sugeridas a futuros interesados.
- **Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT):** es la entidad encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal; así como otras funciones o tareas derivadas de la Ley del Sistema Tributario y otras normas referidas a la recaudación de tributos y aranceles y su control, aplicables a las viviendas privadas de alojamiento turístico.
- **Instituto de Planificación Física (IPF):** es el instituto que, adscrito al Ministerio de Economía y Planificación, se encarga de velar por la política establecida por el estado en materia de ordenamiento territorial y urbanismo, a través de las direcciones provinciales y municipales. A nivel municipal se encarga de elaborar los planes municipales y urbanos, y se relaciona estrechamente con el Mintur en el ordenamiento y regulación territorial antes, durante y después de los procesos inversionistas para contribuir al desarrollo sostenible.

- **Trabajo y Seguridad Social (MTTS):** organismo de la Administración del Estado que se encarga de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social, con las atribuciones y funciones específicas que se otorgan en el propio acuerdo. Es la entidad encargada de otorgar las licencias de operación para el TPCP.

2.4. Conclusiones del capítulo

1. El análisis del sistema turístico local en Cienfuegos evidenció su alto potencial para convertirse en un destino sólido dentro del país, con una infraestructura, atributos y recursos turísticos reconocidos mundialmente por su riqueza arquitectónica, patrimonial y cultural; además, permitió identificar y caracterizar a los actores públicos y privado-individuales, así como a las organizaciones estatales representativas a ambos sectores que intervienen en la actividad de alojamiento turístico en el municipio.
2. El análisis de las normas generales del Estado para la actividad de alojamiento turístico en Cuba evidenció una escasez de leyes y normas que converjan los intereses de los actores públicos y privado-individuales del alojamiento en función del desarrollo turístico local y que le otorguen al municipio el papel gestor de la actividad turística local.



CAPÍTULO 3.

Evaluación de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DE LAS REDES DE RELACIONES ENTRE LOS ACTORES DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN CIENFUEGOS

Introducción del capítulo

En el presente capítulo se realiza la evaluación de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos, con un análisis cualitativo y cuantitativo de las relaciones para establecer medidas correctivas que impulsen acciones de colaboración entre ellos. En consecución se utilizan métodos como la encuesta, la entrevista y la observación; y los resultados fueron procesados en los softwares IBM SPSS Statistics v.21 y UCINET 6.

3.1. Etapas del procedimiento correspondientes al diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en el territorio

Para dar seguimiento a la investigación se aplicará la tercera etapa del procedimiento propuesto por Alvarez (2015), cuyo objetivo es diagnosticar cualitativa y cuantitativamente las relaciones que mantienen los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico el territorio, a partir de la ejecución de dos tareas específicas descritas a continuación.

Tarea 6. Valoración cualitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

Se determina nivel y tipo de relaciones. Importancia de las relaciones. Características de las relaciones desde la percepción de cada uno de los actores estudiados. Tendencias actuales de las relaciones, alternativas y aspectos que limitan y favorecen las mismas. Factores que determinan la selección. Características básicas de las relaciones tales como la naturaleza de dichas relaciones, el soporte de la relación si se produce o no información acerca de los aportes de recursos, subcontrataciones o creación de estructuras entre actores y aspectos temporales tales como si son puntuales, estables en el tiempo y el grado de formalización.

Tarea 7. Valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

Se utilizan procedimientos científicamente fundamentados para la conformación y análisis de redes de relaciones en la actividad de alojamiento turísticos. Se aplican herramientas estadísticas para el análisis de redes y medición de dinámica relacional de dichas redes:

características de centralidad, dinámica de relaciones, nivel de centralización, estadísticas aplicadas a redes de las relaciones actuales.

3.2. Fundamentación de los métodos y técnicas empleadas

Método de redes completas

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

Muestreo no probabilístico por el método de “bola de nieve”

Este diseño muestral como técnica no probabilística sustenta que los miembros de la población tienen una red social, la cual permitirá contactarlos (Espinosa, Hernández, López, & Lozano, 2018). El proceso de creación de una muestra mediante bola de nieve se fundamenta en usar la red social de unos individuos iniciales para acceder a un colectivo (Ochoa, 2015).

Los métodos de “bola de nieve” comienzan focalizando un actor o conjunto de actores, a cada uno de los cuales se les pregunta por algunos de sus lazos con otros actores. Entonces, se toman todos los actores mencionados (que no sean parte de la lista original) y se les pregunta de nuevo por algunos de sus lazos. El proceso continúa hasta que no se identifiquen nuevos actores o hasta que se decida detenerlo (Hanneman, 2013).

Programa de tratamiento de datos relacionales UCINET 6

El software UCINET es el programa que calcula los indicadores del análisis de redes sociales y que, a partir de su barra de herramientas, es posible acceder a otros programas. Tiene una amplia gama de rutinas y algoritmos de cálculos y operaciones sobre las matrices relacionales. Permite realizar múltiples y variados cálculos de indicadores de redes como: propiedades generales de la red, propiedades de los actores en forma individual en relación a su entorno, y propiedades de subestructuras específicas resultantes de una configuración. Los indicadores principales del análisis de redes sociales

son la densidad de la red, la matriz de distancias, el grado de centralidad, el grado de intermediación y el poder de Bonacich (Aguilar, Martínez, & Aguilar, 2017).

- Indicadores a nivel de redes completas
 - Densidad: medida de cohesión entre los actores de la red (Borgatti et al., 2013) que es, básicamente, una medida del número de vínculos existentes en la red, presentados como una proporción del número de vínculos posibles.
 - Centralización: mide la diferencia entre los niveles de centralidad de los actores y proporciona una idea de que existen nodos dominantes (Freeman, 1979). Mide el grado en el cual un actor es dominante en la red.
- Indicadores a nivel nodal
 - Centralidad de Grado: es el número de actores a los cuales un actor está conectado; es decir, es adyacente.
 - Centralidad de Cercanía: independencia que tiene un actor con respecto a todos los demás en la red.
 - Centralidad de Intermediación: es una medida basada en la frecuencia con la cual un actor está ubicado entre los caminos geodésicos (caminos más cortos) que conectan a pares de otros actores en la red.
 - Eigenvector: medida de la popularidad de un actor en el sentido de que tiene un alto valor del indicador si está conectado a otros que a su vez están bien conectados.
 - Integración: se refiere al grado en el cual un actor está conectado a muchos y diversos actores en una red.
 - Radialidad: medida complementaria a la integración que hace referencia al grado en el cual las relaciones de un actor, enviadas por él hacia la red, proveen acceso a varios y diversos actores, permitiéndole alcanzar a otros actores e insertarse en la red por diferentes vías.

3.3. Diagnóstico de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos

3.3.1. Valoración cualitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

La valoración cualitativa de las relaciones entre los actores del alojamiento en Cienfuegos se hace en función del procesamiento de la información obtenida a partir de la aplicación de las encuestas y entrevistas de los anexos 4 y 5.

Del total de arrendadores encuestados, el 100% plantea tener relaciones con el Estado en lo referido a las transacciones que se requieren para la licencia de operación y el pago de impuestos con el MTSS, Planificación Física, la ONAT y la Oficina del Conservador, y no con el Gobierno Local o el Mintur; ninguno tiene vínculos con cooperativas, el sector mixto o con los hoteles de la ciudad; solo el 27.6% tiene contratos de operaciones con agencias de viajes locales, en especial Havanatur, Cubanacán y Paradiso, planteándose que existen restricciones para la contratación y favoritismo en las agencias sobre un número particular y reducido de arrendadores de casas específicas; sin embargo, el 65.5% está suscrito a agencias on-line, incluso algunos son coordinadores locales; y el 100% tiene relaciones con otros arrendadores en lo referido al intercambio informal de clientes.

En cuanto al tipo de relaciones, el 100% alega son del tipo comerciales, el 6.9% que son de intercambio de información y de promoción y publicidad, y el 3.4% del tipo financieras; y entre los principales problemas que afectan tales vínculos están:

- Comercialización – 13.8%
- Burocratismo – 20.7%
- Informalidad de los contratos con las AA.VV. – 13.8%
- Competencia – 20.7%
- Favoritismo – 6.9%
- No declaran problema – 24.1%

Ante la importancia de la colaboración entre los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en el territorio de Cienfuegos el 17.2% plantea que es muy importante, el 55.2% importante, el 6.9% bastante importante y el 10.3% que no es muy importante y que no tiene importancia. Además, el 13.8% declara que actualmente existe una mediana colaboración, el 31% una escasa colaboración y el 55.2% que no existe colaboración alguna; y como causas que provocan esa situación, el 6.9% plantea que es la

desorganización, el 41.4% la falta de interés, el 20.7% la informalidad, y el 31% plantea otras, como la falta de información, disposición y organización administrativa.

Finalmente, ante la posibilidad de integración en cooperativas con otros TPCP, el 72.4% está dispuesto, y ante la de crear micro, pequeñas y medianas empresas de alojamiento privado-individual a las que se les dé un tratamiento diferente el 69% está de acuerdo; entre las razones que mencionan los que se niegan, está que se rompería la esencia de lo que es la “casa particular”, que les gusta la independencia y que surgirían nuevos problemas de entendimiento y rivalidad entre ellos.

3.3.2. Valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

Para el diseño de la red de relaciones del alojamiento turístico en la ciudad de Cienfuegos se tuvieron en cuenta 84 actores en total. Están incluidos el Gobierno Local, seis entidades representantes de ministerios y organismos estatales (MTSS, ONAT, IPF, OCC, INFOTUR y Mintur), los seis hoteles que integran el Complejo Hotelero Jagua, las cinco agencias de viajes locales y 66 casas de arrendamiento. Entre los requisitos que se tuvieron en cuenta para la selección de las cinco primeras viviendas, a partir de las cuales comenzó el trabajo de campo, están el nivel de reconocimiento, el grado de importancia y el éxito del actor, la cercanía al Centro Histórico de la ciudad, premios o recomendaciones de la Oficina del Conservador de la Ciudad, reconocimientos nacionales o internacionales otorgados por las agencias de viajes locales y TripAdvisor, respectivamente, y por los años de experiencia en la actividad de alojamiento turístico (más de diez años).

Para una mejor comprensión de las relaciones en la actividad de alojamiento en el territorio se procede en base a la clasificación de Rendón y Aguilar (2013) referenciada en Moreno y Díaz (2017) para medir el grado o nivel de relación entre los actores, donde los niveles de relación entre actores se han definido en tres etapas: colaboración, cooperación y asociación; estos se van intensificando a medida que un actor fortalece su relación con otro en tiempo y profundidad (Moreno & Díaz, 2017).

Utilizando el método de muestreo por “bola de nieve” y el programa para el análisis de redes sociales UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002), se pudo obtener el gráfico que representa las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos (figura 4).

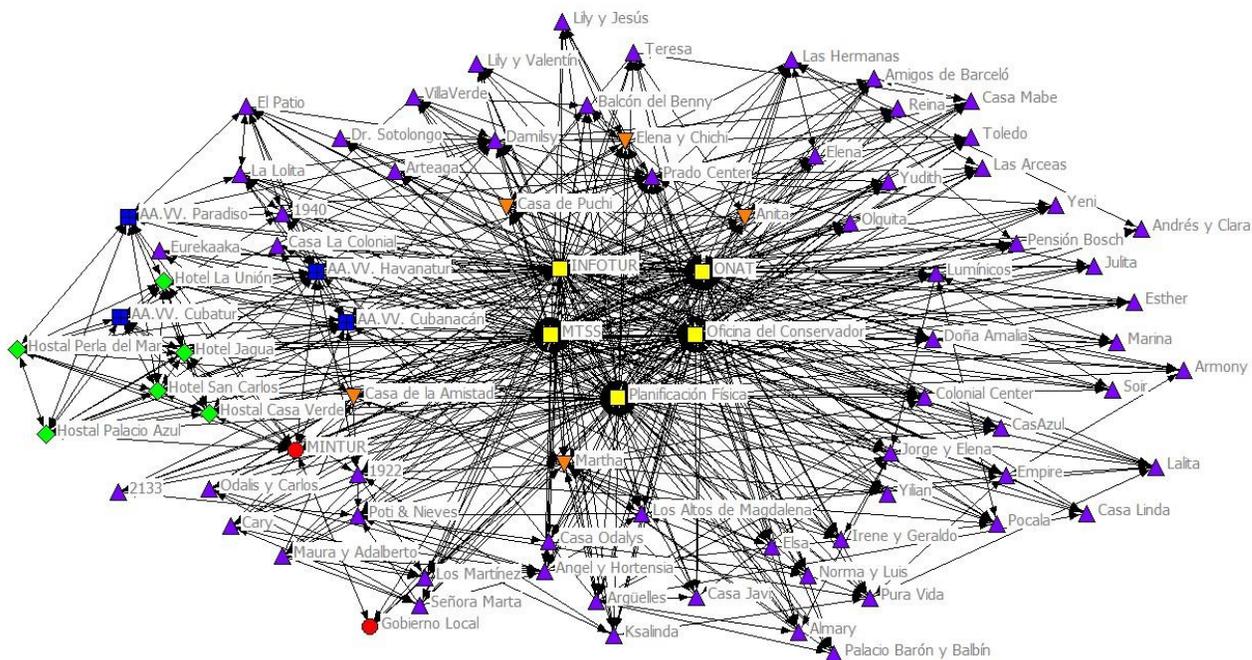


Figura 4. Red de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos. Fuente: NetDraw (Borgatti, 2002).

La figura 4 muestra una red mixta y multicéntrica, que se aleja del tipo de red estrella, y sus características fundamentales son: primero, que los organismos estatales (cuadros amarillos) ocupan una posición privilegiada dentro de la red debido a que su campo de trabajo abarca no solo las entidades estatales por naturaleza, sino que intervienen en los trámites de las licencias de operación del sector privado-individual del alojamiento y el pago de los impuestos; y segundo, que el Mintur y el Gobierno Local (círculos rojos) no están desempeñando su rol de gestor del turismo en el territorio, posicionándose al borde de la red.

Según los resultados obtenidos de los indicadores a nivel de redes completas a partir de UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002) (anexo 9), la densidad de la red es baja, ya que los 1 016 vínculos existentes representan el 14.6% del total de vínculos posibles de toda la red con sus 84 actores, o sea, la séptima parte; además, cada uno de los actores que componen la red se relaciona con 13 actores como promedio. Este resultado muestra un bajo porcentaje relacional resultado de la falta de interés, información, disposición y organización administrativa, la informalidad, el burocratismo y la heterogeneidad de los actores.

En cuanto a la centralización de la red, los indicadores obtenidos revelan que la red está tan centralizada en grados de salida como de entrada (86.5%), por lo que en la red existen uno o más actores que son dominantes en el establecimiento de los vínculos tanto de salida como de entrada.

Esta red registra la participación de los actores en al menos una ocasión en tres principales apartados:

- a) Gestión del algún asunto ante una dependencia
- b) Intercambio de información, préstamos económicos o de otro tipo
- c) Promoción turística

Además, existen relaciones que se han establecido como promedio de un año, y se puede plantear, lo que fue confirmado según criterios de los entrevistados, que el factor tiempo es relevante en las relaciones de los actores turísticos, lo que puede verse a la hora de crear vínculos estables y duraderos más allá de resolver problemas que se presentan en el plano circunstancial, a corto plazo o de urgencia. Aun así, el grado de densidad que presenta la red es insuficiente para hablar de un sistema turístico que impulse el desarrollo local.

Por último, existe un menor número de actores con asociaciones que han implicado un plazo mayor a un año o que se sigan manteniendo. En este caso se destacan las asociaciones gubernamentales entre los organismos, ministerios e institutos de la administración del Estado, las entidades del Mintur y el Gobierno Local, que son relaciones de años de antigüedad y que según se va actualizando el modelo económico nacional, más se van fortaleciendo.

Análisis del tipo de relaciones entre actores

A partir de la aplicación y procesamiento de las encuestas y entrevistas aplicadas a los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos, se pueden identificar como tipos de relaciones que se establecen entre ellos las siguientes: relaciones comerciales (entre un 92% de los actores), relaciones de intercambio de información (entre un 93%) y relaciones de coordinación (entre un 7%). A continuación, se procede a representar y analizar cada una de ellas, con sus respectivos indicadores mediante el software UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002) (anexo 10).

Relaciones comerciales

Las relaciones comerciales son aquellas que se dan entre los hoteles, las agencias de viajes locales y las casas de arrendamiento privadas (figura 5); y se caracterizan por el arribo de clientes a los hoteles y casas de arrendamiento turístico a partir de la intermediación de las agencias de viajes, las transacciones internas entre los hoteles de la ciudad que forman un complejo, y el intercambio informal de clientes entre las viviendas.

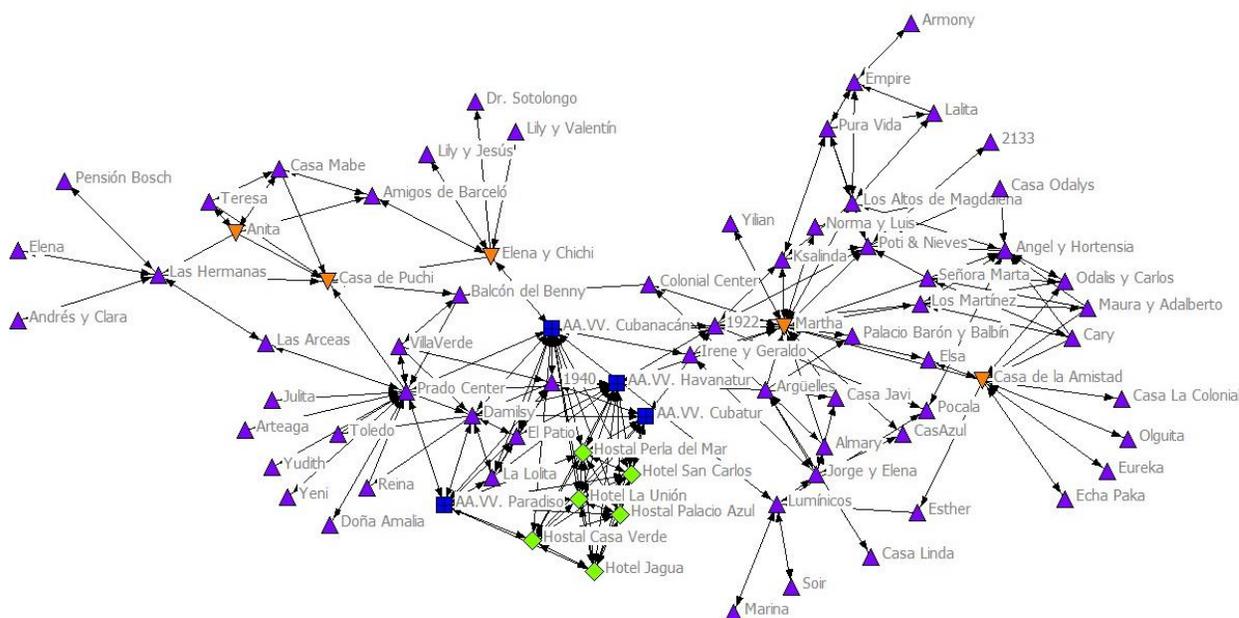


Figura 5. Red de relaciones comerciales entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos. Fuente: NetDraw (Borgatti, 2002).

La figura 5 muestra una red mixta y multicéntrica, que se aleja del tipo de red estrella, donde las relaciones parten de la posición ventajosa de las agencias Cubanacán, Havanatur y Cubatur (cuadros azules), a partir de las cuales se sitúan los hoteles y casas de arrendamiento, donde algunos constituyen centros aislados en la red (diamantes verdes y triángulos naranjas).

A nivel de red completa se muestra que la densidad es baja, ya que los 319 vínculos existentes representan el 5.5% del total que pudieran establecerse, y cada actor se relaciona con otros cinco como promedio. Los indicadores obtenidos en la centralización muestran que la red está más centralizada en grados de entrada (17.1%) que de salida (15.8%); aunque los valores son cercanos, en la red existen uno o más actores que son más dominantes en el establecimiento de vínculos de entrada, prevaleciendo otros importantes por su grado de salida.

Según los indicadores a nivel nodal, la centralidad de grado reafirma que la AA.VV. Cubanacán es la de mayor grado de salida (16), y a la vez es el actor más referido por los otros actores (16) por lo que es importante para la red; y existen dos actores que no tienen grado de salida. También destacan otros actores como centrales, y por orden son “Martha”, la AA.VV. Havanatur, “Prado Center” y la AA.VV. Paradiso.

Según la centralidad de cercanía, los actores más cercanos a la red según el índice medio de cercanía son la AA.VV. Cubanacán (33.3), “Martha” (31.2), Havanatur (29.7), “Prado Center” (28.1) e “Irene y Geraldo” (28). Por su parte, la centralidad de intermediación confirma a “Martha” (42.3%), Cubanacán (41.7%) y “Prado Center” (30.1%) como los actores que más conectan a pares de actores en la red.

Acorde al indicador eigenvector, los actores más poderosos dentro de la red son las agencias Cubanacán, Havanatur y Paradiso con el 31.9%, el 30.4% y 26.4% de influencia, respectivamente; y dentro de las viviendas destacan “Damilsy” (21.4%), “La Lolita” y “El Patio” (16.3%), y “Prado Center” (15.5%).

Por último, en el indicador de integración y radialidad, coinciden Cubanacán, “Martha” y Havanatur como los actores con mayores facilidades de ser alcanzados y de alcanzar a más del 80% de los actores que componen la red, según sugieren los índices normalizados.

Relaciones de intercambio de información

Las relaciones de intercambio de información son las que abarcan las estrategias y acciones que se realizan para la promoción y publicidad de los recursos y atractivos del destino Cienfuegos. Estas se dan entre los actores que tienen relaciones comerciales (los hoteles, las agencias de viajes locales y las casas privadas de arrendamiento turístico), y se suma INFOTUR como centro de información turística por excelencia (figura 6). Estas relaciones se caracterizan por la actividad comercial de las agencias de viajes en la captación de nuevos mercados, la promoción y venta del destino para cumplir con las plazas contratadas con los hoteles de la ciudad, y el envío de clientes hacia las casas de arrendamiento turístico; y por la labor de INFOTUR de informar sobre los productos del destino tanto a los hoteles como a las casas de arrendamiento, mediante mapas y guías en formato duro o digital en forma de aplicaciones móviles, brochures y pancartas.

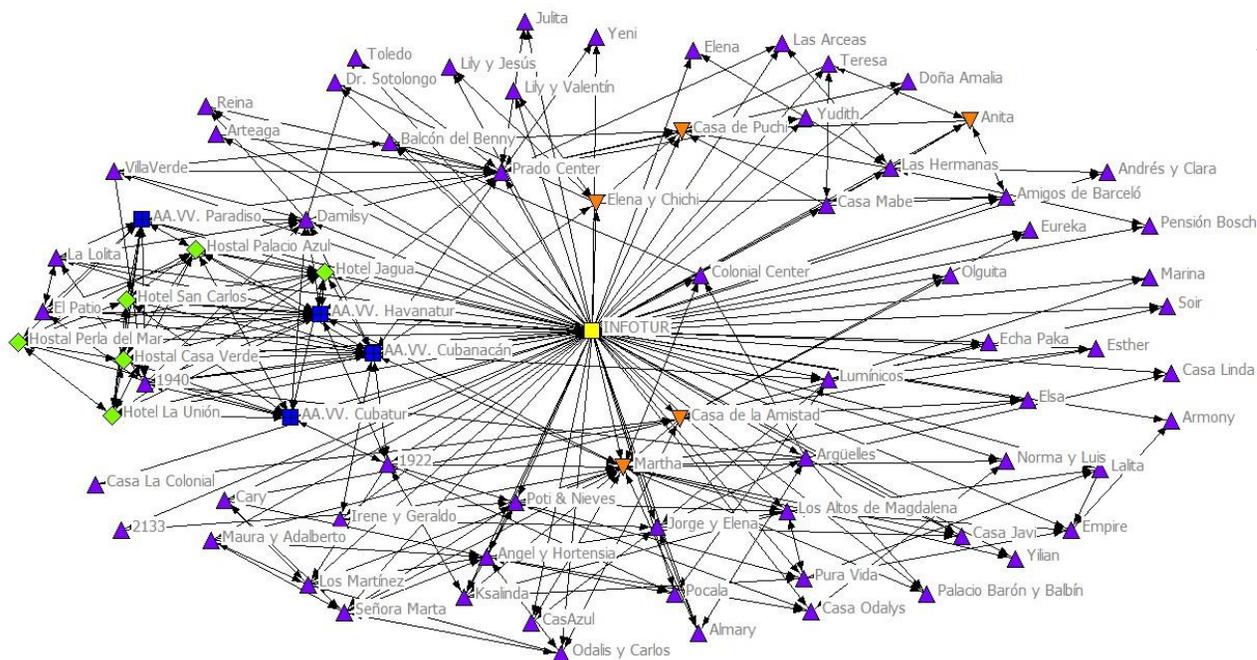


Figura 6. Red de relaciones de intercambio de información entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos. Fuente: NetDraw (Borgatti, 2002).

La figura 6 muestra una red mixta y multicéntrica, que se aleja del tipo de red estrella, donde INFOTUR (cuadro amarillo) posee la posición más ventajosa al ser dominante en el establecimiento de relaciones de salida; además, se pueden observar otros centros en agencias de viajes, hoteles y casas de arrendamiento dispersos por la red (cuadros azules, diamantes verdes y triángulos naranjas, respectivamente).

Los indicadores a nivel de red completa obtenidos indican que existe una baja densidad en la red, aunque superior respecto a la de las relaciones comerciales, donde están cubiertos el 6.8% del total de vínculos posibles, con una media de seis lazos por actor. En cuanto a la centralización, en este caso la red está más centralizada en grados de salida (94.5%) que de entrada (16.8%), por lo que prevalecen uno o varios actores centrales que se destacan fundamentalmente en la salida de información hacia los demás actores de la red.

Según la centralidad de grado, indicador a nivel nodal que permite profundizar acerca de las características de la red, INFOTUR es el actor más central, siendo el de mayor grado de centralidad de salida relacionándose con el 100% de los actores, pero su centralidad de entrada es baja (10), ya que no existe una retroalimentación de la información desde

los demás actores que conforman la red; destacan, además, las agencias Cubanacán y Havanatur, y las casas “Martha” y “Prado Center”.

Se posicionan como los actores más cercanos en la red según la centralidad de cercanía, INFOTUR (60.1), las agencias Cubanacán (40.2) y Havanatur (38.8) y los hoteles del Complejo Jagua (36.8). Acorde a la centralidad de intermediación, INFOTUR se convierte en el actor que más pares de actores conecta en la red (41.2%); y le siguen Cubanacán (33.6%), “Martha” (29.6%), “Prado Center” (21.9%) y Havanatur (16.4%).

Los actores que más poder ejercen sobre el intercambio de información que se desarrolla en la red, según el eigenvector, son INFOTUR y las agencias Cubanacán y Havanatur, influyendo sobre el 52.5%, 21.8% y 19.9% respectivamente; y de los gestores privado-individuales del turismo, los más influyentes son “Martha” (18.3%), “Damilsy” (16%) y “Prado Center” (15.5%).

Según el indicador de integración y radialidad, para esta red se mantienen como los actores con mayores facilidades de alcanzar el contenido de la información circulante de más del 73% de los actores Cubanacán, “Martha” y Havanatur; y como los que mejor pueden difundir la información a más del 86% de los actores, están INFOTUR y las agencias Cubanacán y Havanatur. Dentro de los arrendadores, siguen en posiciones dominantes “Martha” (77.1%) y “Prado Center” (73.7%).

Relaciones de coordinación

Las relaciones de coordinación son las que se establecen entre los actores que están directamente relacionados con el alojamiento turístico como el Mintur, y los que indirectamente intervienen a partir de las políticas y regulaciones que se tomen a nivel local, donde cada uno se encarga de funciones bien específicas vinculadas al funcionamiento de la actividad no estatal del alojamiento, como es el caso de la ONAT, el MTSS, la Oficina del Conservador, Planificación Física y el Gobierno Local; en este caso, el Mintur no se relaciona de ninguna manera con el Gobierno Local, estando desincronizadas la actividad turística de las estrategias y planes de desarrollo local. Es necesario destacar que en Cienfuegos existe una organización sindical de trabajadores por cuenta propia del turismo como en otros lugares del país, pero esta carece de solidez y definición para intervenir y representar al sector en las relaciones de coordinación, por lo que los arrendadores no se sienten identificados con ella y algunos desconocen su existencia (figura 7).

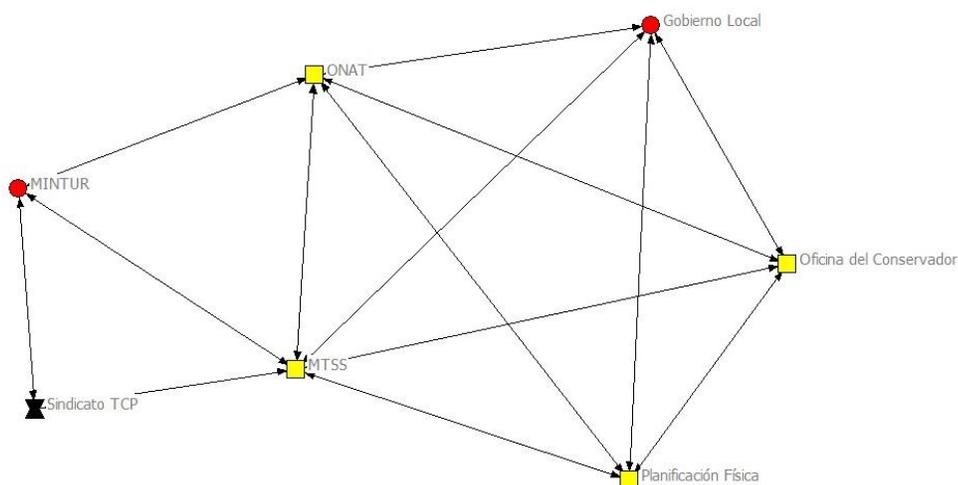


Figura 7. Red de relaciones de coordinación entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos. Fuente: NetDraw (Borgatti, 2002).

La figura 7 representa a una red similar al tipo malla, que se caracteriza porque existe flexibilidad, el riesgo de interrupción de los vínculos es mínimo, y los actores mantienen buenas relaciones de cooperación bajo un clima de confianza.

Los resultados obtenidos a nivel de red completa, indican que la densidad de la red es relativamente alta, estando cubiertas el 64.3% de las relaciones posibles, siendo el valor más alto de los tres tipos de relaciones, con una media de cuatro vínculos por actor. Según el indicador de centralización, la red está tan centralizada en grados de salida como de entrada (41.7%), por lo que existen uno o más actores que son dominantes en el establecimiento de vínculos, tanto de salida como de entrada.

Según la centralidad de grado, indicador a nivel nodal, el MTSS resalta como el actor más central de la red, en grados de salida y de entrada, relacionándose con el 100% de los actores que conforman la red. La posición del Gobierno Local mejora en este aspecto, pero no sobresale, estando al mismo nivel de los restantes organismos al relacionarse con el 67% de los actores; el Mintur tiene pocos vínculos, y queda clara la insuficiente participación del Sindicato en la representación de los trabajadores del sector, que solo alcanza a dos actores.

La centralidad de cercanía indica que coincide como el actor más cercano en la red el MTSS, por lo que es el que necesita de menos vínculos para alcanzar a los restantes actores en cuestiones de coordinación; además, el MTSS resulta ser el que mayor nivel de intermediación tiene en la red, al intervenir en el 43.3% del total de caminos geodésicos que conectan a los pares de actores. En estos indicadores, el Sindicato es el actor más

alejado de la red, y junto al Gobierno Local, la OCC y el IPF, no está intermediando a otros pares de actores, respectivamente.

Según el eigenvector, el MTSS también es el actor más poderoso o influyente en la red con un 47.9% de poder, y le sigue la ONAT con un 44.7%; el Gobierno Local ocupa la tercera posición en conjunto con los restantes organismos (39.9%), excepto el Sindicato que ocupa la peor posición en cuanto ejercer poder se trata (solo un 17%).

Por último, el indicador de integración y radialidad sugiere que el MTSS es el que mayor posibilidad de ser alcanzado y de alcanzar a otros actores tiene, al relacionarse con el 100% de los actores. En este aspecto, el Gobierno Local puede ser alcanzado y alcanzar al 83.3% de los actores, y el Sindicato es el que menos alcance tiene, de un 66.7%.

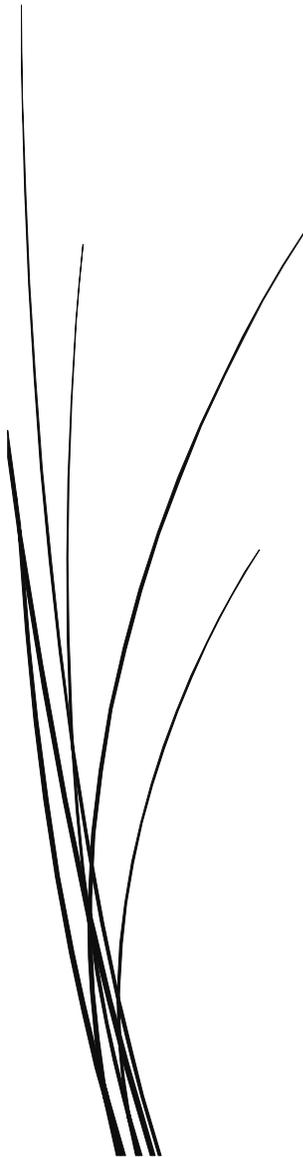
3.4. Medidas correctivas a tener en cuenta para la mejora de las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos

1. Reconocer definitivamente la importancia y la necesidad del sector privado-individual del alojamiento como complemento de la oferta estatal en el territorio, lo que facilitaría el funcionamiento de la actividad turística al representar la mayoría en cuanto a capacidad habitacional.
2. Lograr que el Gobierno Local tome el rol de liderazgo en cuanto a materia turística se trate y genere incentivos que fortalezcan las redes de colaboración entre los actores involucrados en el sector.
3. Capacitar a los miembros del CAM en cuestiones de gestión turística para convertirlo en el ente coordinador de la actividad en función del desarrollo local.
4. Integrar a los actores del alojamiento del territorio en una organización o vicepresidencia local en el CAM que agrupe sus intereses en función del desarrollo local, sobre la base del fortalecimiento de las relaciones de cooperación.
5. Proveer mecanismos eficientes de capacitación para los trabajadores por cuenta propia y de las entidades estatales del turismo, de forma tal que se les instruya sobre las relaciones de cooperación entre actores y su aporte al desarrollo territorial.
6. Fortalecer la labor del Sindicato del sector privado-individual del turismo involucrándolo como un ente coordinador más de la actividad turística en el territorio donde sea reconocido y su alcance sea mayor.

7. Involucrar al sector privado-individual del turismo en los planes y programas de desarrollo turístico local, donde se les de participación y se pueda comercializar su producto junto a la oferta estatal en ferias y publicaciones, de forma tal que la integración de ambos sectores promocióne al destino Cienfuegos.
8. Crear espacios de intercambio entre el Mintur, el Gobierno Local y los actores del sector privado-individual para analizar los escenarios de las relaciones y crear estrategias de desarrollo sobre la base de la cooperación y la participación activa en la toma de decisiones.
9. Ampliar las facilidades de operación al sector privado-individual del alojamiento y eliminar periódicamente aquellos elementos burocráticos que perjudican las operaciones.
10. Lograr el establecimiento de un mercado mayorista que provea las materias y recursos necesarios a los actores del sector privado a precios diferenciados y favorables.
11. Ampliar las formas de contratación de las entidades estatales con las formas privadas de gestión y eliminar las trabas que frenan las formas de cooperación entre ambos sectores.

3.5. Conclusiones del capítulo

1. La valoración cualitativa de las relaciones posibilitó establecer que en Cienfuegos la colaboración entre los actores públicos y privado-individuales del alojamiento es considerado como un tema de importancia, pero no se materializa debido a la presencia de problemas que carecen de solución, reflejo de escasos niveles de colaboración.
2. El análisis de las redes de actores del alojamiento turístico en el territorio evidenció diversos índices de densidad y centralización para los tipos de relaciones que se establecen, resultando en la inexistencia de un actor central que rija toda la actividad, papel que debe ser desempeñado por el Gobierno Local.
3. Teniendo en cuenta que las redes de relaciones entre los actores no supera los niveles más básicos de cooperación y existe heterogeneidad y visiones cruzadas, se establecen acciones para el mejorar y consolidar dichas relaciones.



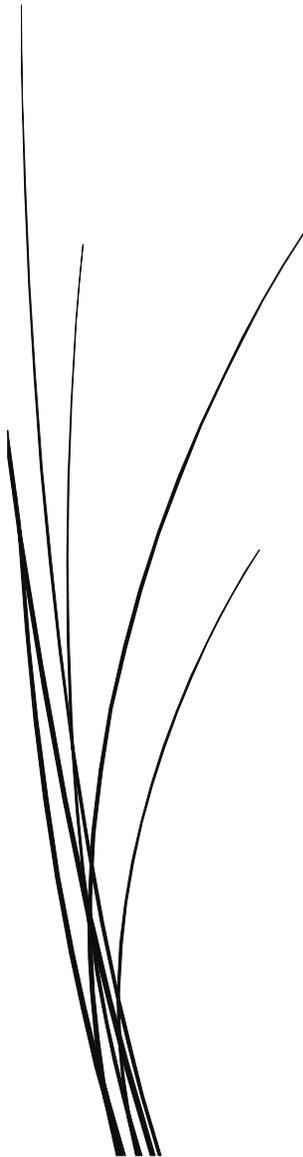
*CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES*

CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica permitió establecer los elementos fundamentales relacionados a las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en un territorio y su importancia para el desarrollo turístico local.
2. El diagnóstico del sistema turístico local en Cienfuegos permitió caracterizar a los actores del alojamiento turístico en el territorio e identificar al sector privado-individual como actor clave en la actividad turística al representar el 63% de la capacidad habitacional del territorio.
3. La evaluación de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos demostró un bajo nivel relacional resultado de la inexistencia de un actor central que coordine la actividad turística en el territorio y de factores como el burocratismo, la informalidad y la falta de interés, información, disposición y organización administrativa.
4. Los problemas detectados en el análisis cualitativo y cuantitativo de las redes de relaciones entre los actores del alojamiento turístico en Cienfuegos sirvieron de base para establecer medidas correctivas con vistas a optimizar la gestión turística y convertir al Gobierno Local en la figura central para el desarrollo turístico del territorio.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de la investigación en la Delegación Provincial del Ministerio de Turismo en Cienfuegos y a miembros del Consejo de la Administración Municipal del territorio.
2. Llevar a fase de aplicación los modelos de redes sociales diseñados en aras de hacer efectivo el proceso de toma de decisiones.
3. Extender los estudios de redes de cooperación a actividades como la restauración, la intermediación y el transporte, puntos clave del sistema turístico territorial.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

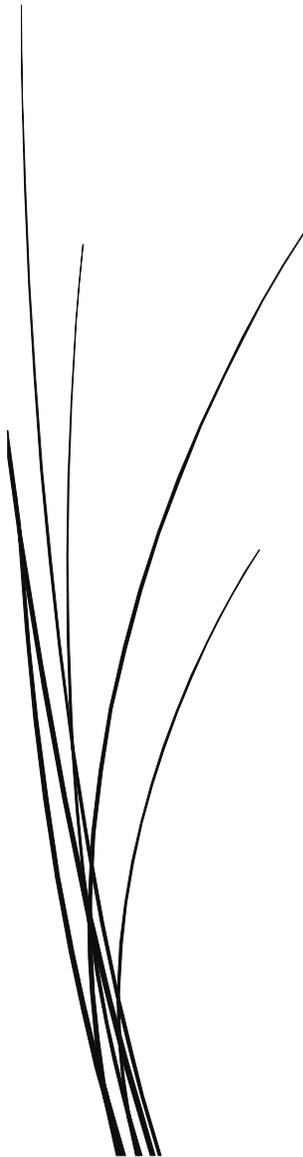
- Aguilar, N., Martínez, E. G., & Aguilar, J. (2017). *Análisis de redes sociales: Conceptos claves y cálculo de indicadores*. Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo (UACH).
- Alcívar, I. (2018). *Realidades del turismo local. Compilación de opiniones turísticas*. Manta, Manabí, Ecuador: Uleam.
- Alfonso, M. (Junio de 2017). Escenarios para las relaciones entre actores del alojamiento turístico desde la perspectiva gubernamental en Santa Clara. Santa Clara.
- Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 677-710.
- Alvarado, J., Jaimurzina, A., Moreno, T., Padilla Pérez, R., Pérez, G., Sánchez, R., . . . Yanes, P. (2017). *Asociaciones público-privadas como instrumento para fortalecer los objetivos del Proyecto Mesoamérica*. Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) • Sede Subregional en México.
- Alvarez, K., Boffil, H., & Muñoz, R. (2018). Structural Analysis of the Cooperation Network Among the Tourist Accommodation Actors in Santa Clara City, Cuba. *Social Sciences*, 7(5), 211-215. doi:10.11648/j.ss.20180705.12
- Alvarez, K., Muñoz, R., & Machado, E. L. (2017). Relaciones entre los actores públicos y privado individual del alojamiento turístico en Santa Clara. *Teoría y Praxis*. N° 23, 71-91.
- Barnet, B. (Junio de 2018). Mapeo de actores claves del alojamiento turístico en Santa Clara. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Benseny, G. (2006). *El sector público turístico. Aportes sobre los organismos de turismo en la provincia de Buenos Aires - Argentina*. Neuquén: Editorial de la Universidad Nacional de Comahue.
- Boffil, H. (Junio de 2017). Análisis estructural de las redes de cooperación entre actores del alojamiento turístico en Santa Clara. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Borgatti, S. (2002). Netdraw Network Visualization. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Borgatti, S., Everett, M., & Freeman, L. (2002). Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Burkart, A., & Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*. London: Heinemann.

- Caamaño, I., & Del Río, M. (2015). Análisis de la colaboración público-privada en la aplicación de innovaciones tecnológicas en destinos turísticos. *ROTUR, Revista de Ocio y Turismo*, 1-16.
- Camellón, A., & Campos, H. (2012). El turismo, fenómeno social en ascenso. Evolución, concepciones y singularidades en Cuba. *TURyDES Vol. 5, N° 12*.
- Corral, A. M. (02 de Marzo de 2015). *¿Qué es el Análisis Documental?* Obtenido de <https://archivisticafacil.wordpress.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/>
- De Jesús, D. A. (09 de Febrero de 2014). *Técnicas de Recolección de Información*. Obtenido de <http://www.blogdiario.com/tecnicas-de-recoleccion-de-informacion/>
- de Oliveira, R., Cabral, A., & Luiz, M. (2011). Redes de turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 495-514.
- del Llano, Y. (Junio de 2018). Evaluación de las Relaciones entre actores del Alojamiento Turístico en el territorio de Remedios. Santa Clara, Villa Clara, Cuba.
- Díaz, I., Pastori, H., & Piñeiro, C. (2012). El trabajo por cuenta propia en Cuba: lecciones de la experiencia uruguaya. *Boletín Cuatrimestral - "Economía y Gerencia en Cuba: Avances de Investigación"*.
- Diez, J. (2008). *Impacto del turismo internacional en la economía cubana*.
- Ecured. (29 de Enero de 2019). *Periodos del desarrollo turístico en Cuba*. Obtenido de <http://www.ecured.cu/periodos-del-desarrollo-turistico-en-cuba/>
- Espinosa, P., Hernández, H., López, R., & Lozano, S. (2018). *Muestreo de bola de nieve*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Feinberg, R. E., & Newfarmer, R. S. (2016). *Turismo en Cuba: En la ola hacia la prosperidad sostenible*. Latin America Initiative at Brookings • Kimberly Green Latin American and Caribbean Center .
- Felipe, K. (7 de 10 de 2017). *Análisis y proyección del turismo en Cuba*. Obtenido de <http://cartasdesdecuba.com/analisis-y-proyeccion-del-turismo-en-cuba/>
- Fundación Carolina. (2008). *Alianzas público – privadas para el desarrollo*. Madrid: Fundación Carolina.
- Granados, M. (2000). Rol de los municipios en el desarrollo del turismo. *Gestión del Tercer Milenio*, 51-72.

- Hanneman, R. A. (2013). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside. Universidad de California Riverside. EE.UU.
- Hartard, S. (05 de Septiembre de 2014). *¿Qué rol debe jugar el Estado en el turismo?* Obtenido de http://www.latercera.com/que_rol_debe_jugar_el_estado_en_el_turismo/
- HCGBIU. (21 de Julio de 2017). *Turismo en Cuba urge de grandes inversiones y cambios de estrategia*. Obtenido de HCG Business Intelligence Unit: <http://www.thehavanaconsultinggroup.com/es-ES/Articles/Article/34>
- Hosteltur Cuba. (28 de Julio de 2016). *Cuba cuenta ya con 16.000 habitaciones de alquiler privado*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/117341_cuba-cuenta-ya-16000-habitaciones-alquiler-privado.html
- Ledesma, O. (2012). Actores, gobierno en red y destinos turísticos. El estado del arte. *Turismo. Volumen 3-4*, 23-32.
- Lezcano, Y., & Herrera, E. L. (2015). Alianza provechosa entre el turismo y la iniciativa particular en Cuba. *Actualización del modelo socialista cubano*.
- Luelmo, A. (27 de Octubre de 2017). *Turismo y Sector Privado*. Obtenido de <http://republicaturistica.blogspot.com/2007/10/turismo-y-sector-privado.html>
- Martín, R. (2006). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo* (13 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. London: Longman.
- Melo, P., & Meira, R. (2012). Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1481-1501.
- Merinero, R. (2015). La agenda de investigación del turismo mediante el análisis cuantitativo de redes socialesb (QSNA). *Cuadernos de Turismo*, 269-294.
- Mesa Redonda. (2 de julio de 2018). *Resalta Díaz-Canel la importancia del turismo para Cuba*. Obtenido de <http://mesaredonda.cubadebate.cu/noticias/2018/07/02/resalta-diaz-canel-la-importancia-del-turismo-para-cuba-fotos/>
- Mintur. (2012). *Propuesta de procedimiento para el alojamiento privado*. La Habana.

- Molina, S. (2005). *Planificación integral del turismo : un enfoque para Latinoamérica*. 2da edición. México: Trillas.
- Monterrubio, J. C. (2018). Comunidad receptora: elemento esencial en la gestión turística. *Gestión Turística*, (11), 101-111. Obtenido de <http://revistas.uach.cl/index.php/gestur/article/view/3498>
- Moreno, A. R., & Díaz, C. A. (2017). Redes de cooperación y turismo rural en el pueblo mágico de Mazamitla, Jalisco. *Turismo y Desarrollo*, 943-970.
- Moreno, M., & Coromoto, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, núm. 1, enero-junio, 141-142.
- Moscoso, F. (2015). *El papel de los actores territoriales en la definición y configuración de modelos de desarrollo turístico*. Instituto de Investigaciones en Turismo. Universidad de La Plata. Argentina.
- Ochoa, C. (30 de Junio de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por bola de nieve*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-bola-nieve>
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-bola-nieve>
- OMT - UNWTO. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: OMT.
- ONEI. (2017). *Anuario Estadístico de Cuba 2016*. La Habana.
- Panosso, A., & Lohmann, G. (2012). *Teoría del Turismo: conceptos, modelos y sistemas*. México: Trillas.
- Perelló, J. L. (26 de Noviembre de 2016). *Desarrollo del Turismo en Cuba: Tendencias, Políticas e Impactos Futuros*. Obtenido de https://www.ascecuba.org/asce_proceedings/desarrollo-del-turismo-en-cuba-tendencias-politicas-e-impactos-futuros/
- QuestionPro. (2019). *¿Qué es una encuesta?* | QuestionPro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Sanz, L. (2013). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, 21-29.
- Ucha, F. (07 de Abril de 2014). *Definición de Alojamiento*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/alojamiento.php>
- Valdez, R. (2009). La Formación de Redes para la Promoción de Destinos Turísticos: Un análisis conceptual. *Caderno Virtual de Turismo*, 54-69.

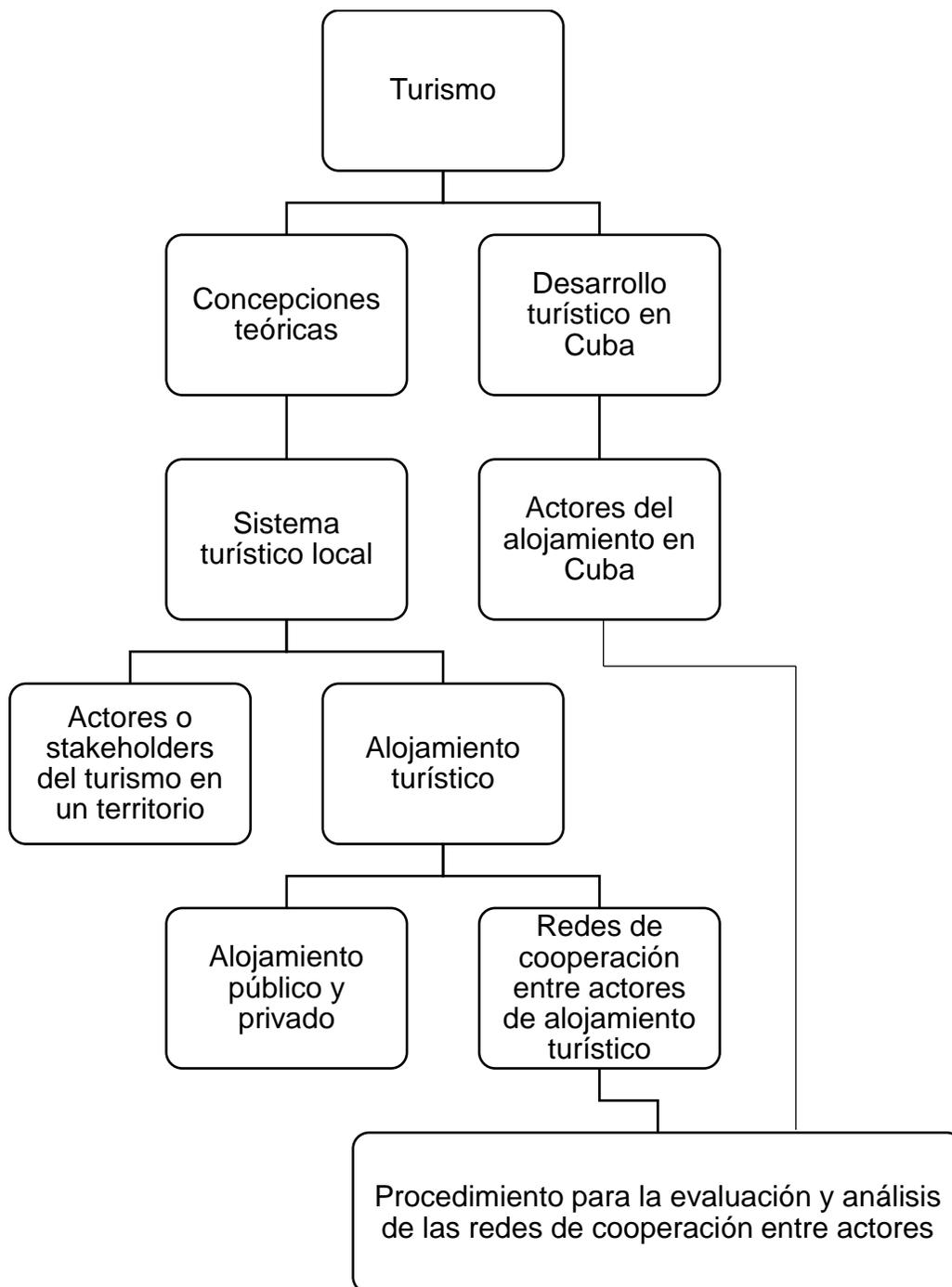
- Varela, B., López, A., & Martínez, A. (2003). Primeras aproximaciones al estudio estadístico del alojamiento privado con fines turísticos desde una perspectiva de oferta. *Estudios Turísticos*(155-156), 87-109.
- Virgen, C. R. (2014). *Turismo y desarrollo sostenible. Un acercamiento al estudio del turismo*. México.



ANEXOS

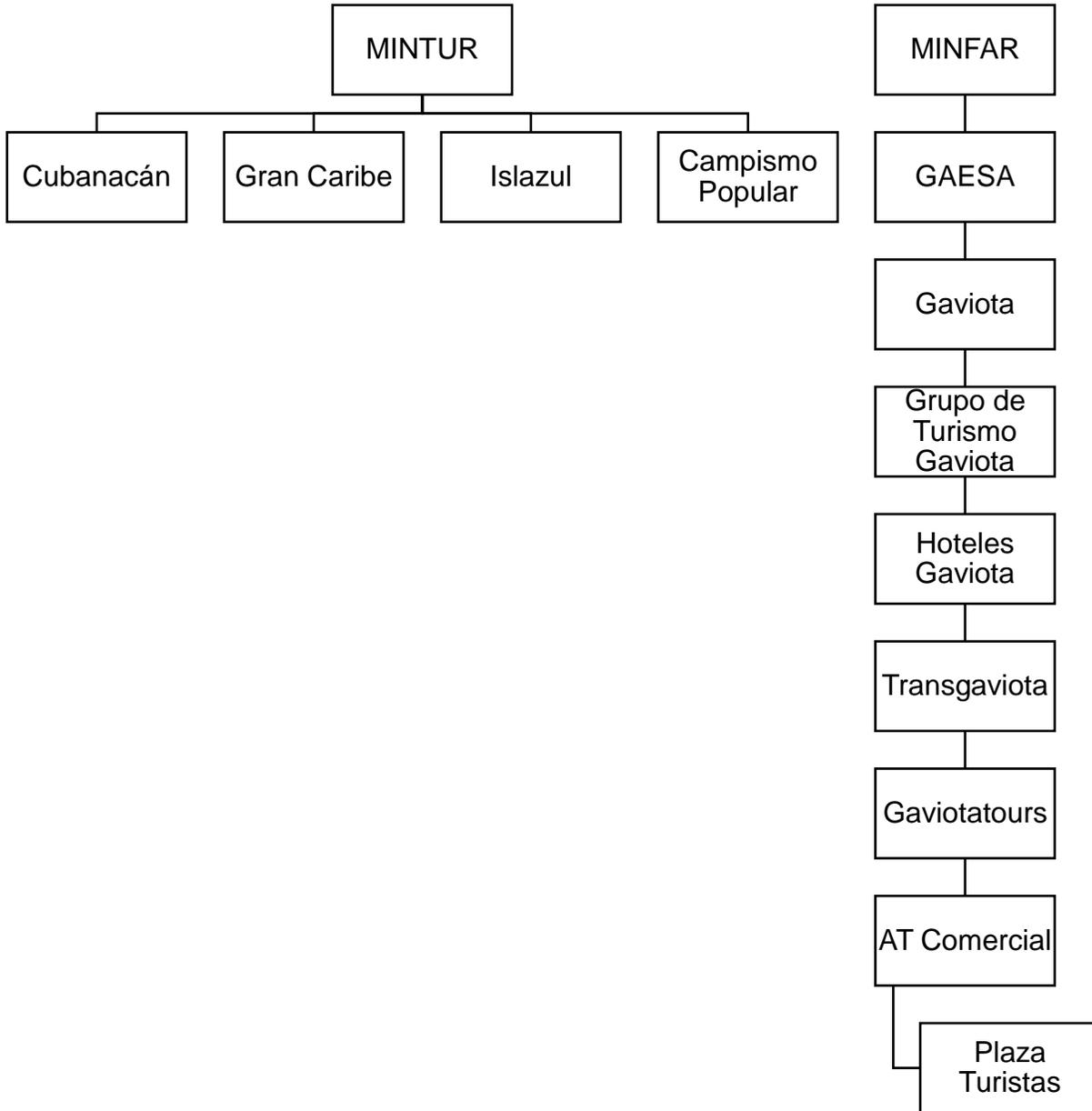
ANEXOS

Anexo 1. Hilo conductor de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Estructura del alojamiento turístico estatal en Cuba



Fuente: Turismo en Cuba: En la ola hacia la prosperidad sostenible. Feinberg & Newfarmer, 2016.

Anexo 3. Análisis comparativo de los procedimientos para evaluar las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en un territorio

Autores / Etapas de procedimientos	Crear un grupo de trabajo	Diagnóstico del sistema turístico local	Obtención de la información	Identificación de los actores claves	Análisis cualitativo de las relaciones	Análisis cuantitativo de las relaciones	Total
Monsalve, 2008		X			X	X	3
Merinero y Pulido, 2009		X	X	X	X	X	5
Matías, 2011			X	X	X	X	4
Cruz, 2011				X	X	X	3
Alvarez, 2015	X	X	X	X	X	X	6

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Entrevistas

Entrevista a representantes del sector público y privado-individuales del alojamiento turístico en Cienfuegos

Objetivo de la entrevista: Conocer el nivel de cooperación existente entre el sector estatal y el sector privado-individual de alojamiento en Cienfuegos y las características de las relaciones entre los mismos.

I. Desarrollo del turismo en el municipio Cienfuegos

1. ¿Cuáles son para usted las problemáticas del desarrollo del turismo en el municipio Remedios?
2. ¿Cuáles son las potencialidades y oportunidades del turismo en el municipio Remedios?
3. ¿De qué manera la organización que representa aporta al desarrollo turístico del desarrollo municipio Remedios?

II. Cooperación pública privada

1. ¿Cómo visualiza la cooperación entre el sector estatal y el sector privado-individual de alojamiento en el desarrollo del turismo en el municipio Remedios?
2. En general, ¿la cooperación entre el sector estatal y el sector privado-individual de alojamiento es importante? ¿Por qué?
3. ¿Para usted cuales serían las principales características de la cooperación entre el sector estatal y el sector privado-individual de alojamiento en el desarrollo del turismo en el municipio Cienfuegos?
4. ¿De qué mecanismos o instrumentos de facilitación de la cooperación entre el sector estatal y el sector privado-individual de alojamiento se ha servido usted o se ha beneficiado anteriormente?
5. ¿Qué mecanismo o instrumentos le parecen los más efectivos para facilitar de cara al futuro la cooperación entre el sector estatal y el sector privado-individual de alojamiento?
6. En general ¿Considera que la relación entre el sector estatal y el sector privado-individual de alojamiento influye en el del turismo en el municipio Cienfuegos? ¿De qué manera?

Entrevista a representantes del Consejo de Administración Municipal (CAM) en Cienfuegos

1. ¿Qué importancia tiene el turismo para el desarrollo local del municipio de Cienfuegos? ¿Cree usted que el desarrollo a largo plazo de Cienfuegos podría estar basado en el turismo como eje económico fundamental? ¿Por qué?
2. ¿Cómo son las relaciones actuales con las entidades turísticas estatales? Diga si estas pueden ser mejoradas y cómo.
3. ¿Cómo son las relaciones actuales con el gobierno local? Diga si estas pueden ser mejoradas y cómo.
4. ¿Cómo son las relaciones actuales con las formas no estatales de gestión económica (arrendatarios de habitaciones y viviendas)? Diga si estas pueden ser mejoradas y cómo.
5. ¿Cómo pudiera su organización, institución u organismo contribuir más o en alguna medida al desarrollo del turismo en la localidad? ¿Qué actividades pudieran realizar para contribuir a que el producto turístico Cienfuegos pueda ser más integral y competitivo?
6. ¿Cuáles considera que son los principales problemas, limitaciones o barreras que puede entrañar una gestión del turismo desde la localidad con un enfoque integral de la oferta turística y con la participación del gobierno del municipio en dicha gestión?
7. ¿Qué ventajas pudiera traer para la localidad que la actividad turística fuera gestionada por el gobierno del municipio y no por el Ministerio de Turismo? ¿Cuáles podrían ser las desventajas de este cambio?
8. ¿Qué mecanismos usted cree que sea necesario crear para lograr una gestión a este nivel?

Fuente: tomado de del Llano, 2018.

Anexo 5. Encuestas

Cuestionario para caracterizar al sector privado-individual en Cienfuegos

Estimado(a) compañero(a): Es interés nuestro, caracterizar el sector del alojamiento no estatal en Cienfuegos. Con este objetivo, solicitamos su colaboración para que responda el siguiente cuestionario. La información que nos proporcione nos será muy útil y sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a esta investigación. Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que considere más correcta(s) en caso que sea necesario.

1. Datos personales:
 - a) Edad: ___ 18 a 24 ___ 25 a 35 ___ 36 a 50 ___ 51 a 65 ___ + 65 años
 - b) Sexo: ___ Masculino ___ Femenino
 - c) Nivel de Escolaridad: ___ Primario ___ Secundario ___ Preuniversitario ___ Técnico Medio ___ Universitario
 - d) Procedencia Ocupacional: ___ Estudiante ___ Trabajador ___ Desvinculado ___ Disponible ___ Jubilado ___ Ama de casa
2. ¿Qué tiempo lleva ejerciendo la actividad? _____
3. Nombre de la instalación: _____
4. Tipo de servicio que ofrece: ___ Alojamiento ___ Alojamiento y Restauración
5. ¿Cuántas habitaciones renta? _____
6. ¿Cuál fue la fuente de financiamiento para dar inicio a su negocio?

___ Remesas Familiares ___ Ahorro Bancario ___ Ingresos por misión en el extranjero

___ Crédito del Banco ___ Otra. Especifique cuál _____
7. De acuerdo a la estructura de su negocio, diga:
 - a) Total de personas que trabajan _____
 - b) Cuántos trabajadores tienen nivel: Primario ___ Secundario ___ Técnico Medio ___ Preuniversitario ___ Universitario _____
 - c) De ellos cuántos son asalariados _____
8. ¿Con qué entidad(es) mantiene vínculo su negocio a través de determinado contrato de servicio o producción que le preste?

___ Ninguno ___ Estado ___ Cooperativas ___ Sector Mixto ___ Hotel Jagua ___ Hotel La Unión ___ Hotel San Carlos ___ AA.VV. Cubanacán ___ AA.VV. Havanatur ___ AA.VV. Cubatur ___ AA.VV. Gaviotatur ___ AA.VV. Paradiso ___ Otros arrendadores

___ Otras AA.VV. ¿Cuáles? _____
9. Tipo de relaciones que mantiene con esas instalaciones

___ Comerciales ___ Intercambio de información ___ Promoción y Publicidad

___ Suministro de insumos ___ Relaciones Financieras

___ Otras ¿Cuáles? _____
10. ¿Cuál es el problema fundamental para el desarrollo de tales vínculos?

11. ¿Qué importancia le parece que tiene la colaboración entre los actores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico en el territorio de Cienfuegos?

___ Muy importante ___ Importante ___ Bastante importante

___ No muy importante ___ Sin ninguna importancia
12. ¿Cómo calificaría la actual colaboración público privada en la ciudad?

___ Alta colaboración ___ Mediana colaboración

___ Escasa colaboración ___ No hay colaboración
13. Si su respuesta fue c) o d) indique tres de las principales causas que, considere usted, impiden una mejor colaboración público – privada del sector. (Puede marcar más de una alternativa)

___ Desorganización ___ Desconfianza ___ Falta de interés ___ Informalidad

___ Otros (especifique cuáles) _____
14. ¿Cómo califica la estructura actual de los impuestos?

___ Muy Alta ___ Alta ___ Media ___ Baja ___ Muy Baja
15. ¿Qué incentivos le permiten realizar este tipo de actividad?

___ Obtengo ingresos elevados mejores que trabajando con el Estado

- Me ofrece independencia y autonomía de decisión
 Me gusta lo que hago
 No me gusta trabajar con el Estado
 Otros. Especifique cuáles: _____
16. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene su negocio? Marque con dos "X" (XX) el que considere sea el mayor.
- No tengo un mercado estatal que me proporcione las materias primas y recursos necesarios a precios favorables
 Existe un mercado estatal pero no está abastecido regularmente
 El país no importa las materias primas e insumos que necesito
 Tengo que comprar la mayoría de las materias primas y recursos en el mercado informal
 Existen muchas restricciones para comercializar mi producto o servicio
 Los impuestos son muy elevados
 Otros. Especifique cuáles: _____
17. Si se le brindara la posibilidad de integrarse en una Cooperativa con otros Trabajadores por Cuenta Propia a las que se le diera un tratamiento diferente estaría usted dispuesto a hacerlo.
 Sí No. ¿Por qué? _____
18. Si se le brindara la posibilidad de crear Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a las que se le diera un tratamiento diferente estaría usted dispuesto a hacerlo.
 Sí No. ¿Por qué? _____
19. ¿Planifica los servicios para su atención rápida y con calidad a sus clientes?
 Sí No
20. ¿Aplica herramientas para medir y evaluar la calidad en la gestión de su negocio?
 No Sí. Especifique cuáles: _____
21. ¿Ha recibido alguna capacitación donde le explicaran sobre el uso de las normas obligatorias, las mediciones y la calidad relacionadas con su actividad?
 Sí No
22. ¿Cuál es su percepción o actitud con respecto a las relaciones entre los actores del alojamiento turístico en su territorio?
- Apoyo: percepciones y actitudes de confianza y colaboración
 Indeciso: posición ni a favor ni en contra
 Oposición: la percepción es negativa y con actitudes propensas al conflicto
23. ¿Usted como actor considera que influye en las acciones que se emprenden en función de lograr el establecimiento de las relaciones positivas entre los actores del alojamiento turístico en su territorio?
- Alto: predomina una alta influencia sobre los demás
 Moderado: la influencia es medianamente aceptada
 Bajo o ninguno: no hay influencia sobre los demás actores
24. ¿Usted considera que muestra interés en el establecimiento de relaciones con el resto de los actores?
- Poco o ninguno: no muestra interés en el establecimiento de relaciones con el resto de los actores
 Moderado: muestra interés en las relaciones, pero sin disposición de aportar o sugerir iniciativas al respecto
 Mucho: proactivo y disponible para asimilar el estado óptimo de las relaciones entre actores

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Encuesta a miembros de entidades estatales

I. Datos generales

Edad	Género	Nivel educacional	Experiencia en dirección (si tiene)
<input type="checkbox"/> De 18 a 24 años	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Primario	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año
<input type="checkbox"/> De 25 a 35 años	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Secundario	<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años
<input type="checkbox"/> De 36 a 50 años		<input type="checkbox"/> Preuniversitario	<input type="checkbox"/> De 4 a 7 años
<input type="checkbox"/> De 51 a 65 años		<input type="checkbox"/> Técnico Medio	<input type="checkbox"/> De 8 a 10 años
<input type="checkbox"/> Más de 65 años		<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/> Más de 11 años

II. Variables de análisis

1. Con respecto a la importancia que tiene el turismo para el desarrollo del municipio, usted considera que es:
 - A. La actividad económica más importante
 - B. Muy importante
 - C. Relativamente importante
 - D. Poco importante
 - E. No es importante
2. A su juicio, ¿Qué agente debe gestionar la actividad turística del municipio?
 - A. El Ministerio del Turismo tal como es hoy
 - B. El gobierno municipal a través de una secretaría u oficina de turismo
 - C. Otro agente. ¿Cuál? _____
3. ¿Cómo evalúa la incidencia o participación del CAM en la gestión actual de la actividad turística en la localidad?
 - A. Es nula
 - B. Participan en alguna medida
 - C. La necesaria
 - D. Pudiera ser mayor
 - E. Es muy activa
4. ¿Cómo son las relaciones actuales con las formas no estatales de gestión económica (arrendatarios de habitaciones y viviendas)?
 - A. Es nula
 - B. Mala
 - C. Regular
 - D. Buena
 - E. Muy buena

¿Cómo pueden ser mejoradas? _____
5. Diga a su juicio las tres principales causas que afectan el proceso de gestión del turismo en la localidad desde la integración de los sectores públicos y privado-individuales del alojamiento turístico de la localidad:
 - A. Problemas de organización o superestructura (políticos, legales, administrativos):
 - 1) _____
 - 2) _____
 - B. Problemas subjetivos:
 - 1) _____
 - 2) _____
 - C. Problemas técnicos, tecnológicos o de infraestructura:
 - 1) _____
 - 2) _____
6. Según su criterio, ¿Qué necesita el gobierno local para gestionar el turismo en la localidad y aprovechar todas las potencialidades del territorio?
 - A. Desde el punto de vista de la superestructura (política, legal, administrativa):
 - 1) _____
 - 2) _____
 - B. Desde el punto de vista técnico, tecnológico o de infraestructura:

- 1) _____
- 2) _____
- C. Desde el punto de vista económico, financiero y fiscal:
 - 1) _____
 - 2) _____
- D. Desde el punto de vista del factor humano:
 - 1) _____
 - 2) _____

Muchas gracias

Fuente: Tomado de del Llano, 2018.

Anexo 6. Cálculo de la muestra

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta en poblaciones finitas se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido

N = Total de la población (349)

$Z_{\alpha/2}$ = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador (95% = 1.96)

p = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar (0.7)

q = 1- p (0.3)

d = margen de error o desviación del valor real estimado (0.1)

$$n = \frac{349 * 1.96^2 * 0.7 * 0.3}{(0.1)^2 * (349 - 1) + 1.96^2 * 0.7 * 0.3} = 65.6795 \approx 66$$

Anexo 7. Procedimiento de selección de expertos para la conformación del equipo de trabajo

El número de expertos está en función del nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la ecuación:

$$Ne = \frac{p(1-p)k}{I^2}$$

Donde:

Ne: número de expertos

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10)

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

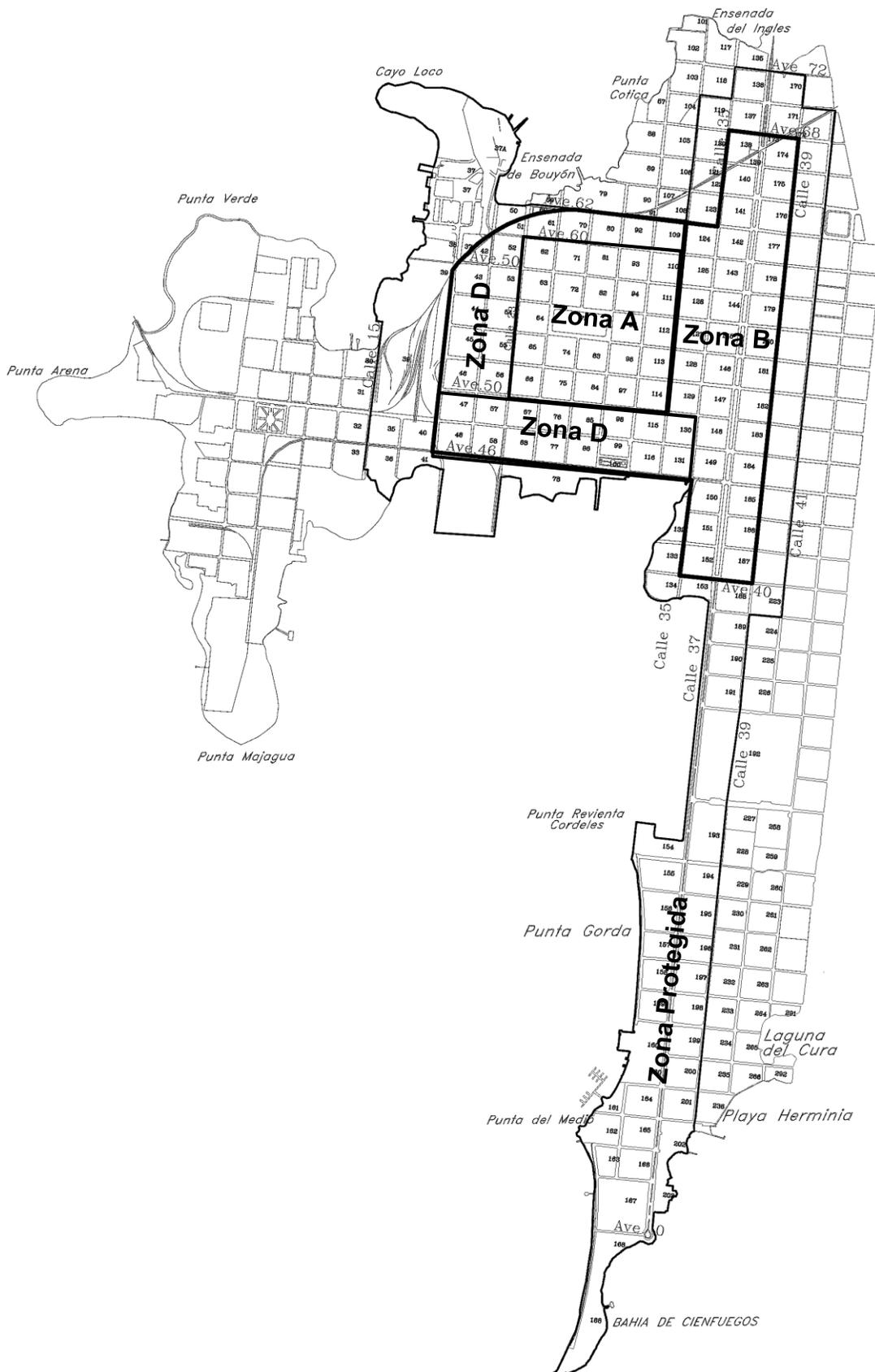
k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

(1 - α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

$$Ne = \frac{0.01(1 - 0.01) * 6.6564}{(0.1)^2} = 6.5898 \approx 7$$

En la investigación se decidió emplear un nivel de confianza del 99% que determina una porción estimada de error de $p = 0.01$, un valor de $k = 6.6564$ y finalmente un valor de precisión de $I = \pm 0.10$, resultando un total de 6.589836, que serían entonces 7 expertos a consultar.

Anexo 8. Zonificación territorial de Cienfuegos



Fuente: Oficina del Conservador de la Ciudad de Cienfuegos.

Anexo 9. Resultados de los indicadores para la valoración cuantitativa de las relaciones intersectoriales en la actividad de alojamiento en el territorio

Densidad

	1	2	3	4	5
	Density	No. of T ies	Std Dev	Avg Degr ee	Alpha
1 Cfgos SPIAT	0.146	1016	0.353	12.095	0.935

Centralización

	1	2
	Out-Ce ntrali zation	In-Ce ntrali zation
1 Sheet 1	0.8646	0.8646

Fuente: UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002).

Anexo 10. Resultado de los indicadores para el análisis del tipo de relaciones entre actores

Relaciones comerciales

	<u>Densidad</u>					<u>Centralización</u>	
	Density	No. of Ties	Std Dev	Avg Degree	Alpha	Out-Centralization	In-Centralization
1 Relaciones Comerciales	0.055	319	0.227	4.143	0.816	0.1581	0.1714

Centralidad de grado

	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg	32	33	34	35	36	37	38	39	40
7 AA.WV. Cubanacán	16.000	16.000	21.053	21.053	20	Los Martínez	3.000	5.000	3.947	6.579			
8 AA.WV. Havanatur	13.000	13.000	17.105	17.105	12	Lalita	3.000	2.000	3.947	2.632			
24 Martha	13.000	17.000	17.105	22.368	77	Empire	3.000	4.000	3.947	5.263			
63 Prado Center	12.000	13.000	15.789	17.105	59	Irene y Geraldo	3.000	3.000	3.947	3.947			
10 AA.WV. Paradiso	11.000	11.000	14.474	14.474	57	Balcón del Benny	3.000	3.000	3.947	3.947			
2 Hotel La Unión	9.000	9.000	11.842	11.842	50	Amigos de Barcelo	3.000	3.000	3.947	3.947			
3 Hotel San Carlos	9.000	9.000	11.842	11.842	64	Teresa	3.000	2.000	3.947	2.632			
4 Hostal Palacio Azul	9.000	9.000	11.842	11.842	16	Las Arceas	2.000	2.000	2.632	2.632			
9 AA.WV. Cubatur	9.000	9.000	11.842	11.842	15	Colonial Center	2.000	2.000	2.632	2.632			
1 Hotel Jagua	9.000	9.000	11.842	11.842	25	Casa Javi	2.000	3.000	2.632	3.947			
5 Hostal Casa Verde	9.000	9.000	11.842	11.842	30	CasAzul	2.000	2.000	2.632	2.632			
6 Hostal Perla del Mar	9.000	9.000	11.842	11.842	68	Norma y Luis	2.000	2.000	2.632	2.632			
13 Argóelles	8.000	3.000	10.526	3.947	43	Pocala	2.000	3.000	2.632	3.947			
37 Casa de la Amistad	8.000	7.000	10.526	9.211	47	Casa Odalys	2.000	3.000	2.632	3.947			
29 1922	8.000	4.000	10.526	5.263	14	Soir	1.000	1.000	1.316	1.316			
40 Damilsy	8.000	9.000	10.526	11.842	42	Doña Amalia	1.000	1.000	1.316	1.316			
23 Los Altos de Magdalena	7.000	5.000	9.211	6.579	51	Armony	1.000	1.000	1.316	1.316			
11 1940	7.000	8.000	9.211	10.526	52	Esther	1.000	1.000	1.316	1.316			
39 La Lolita	6.000	6.000	7.895	7.895	48	Yeni	1.000	1.000	1.316	1.316			
33 Angel y Hortensia	6.000	8.000	7.895	10.526	46	Yudith	1.000	1.000	1.316	1.316			
41 El Patio	6.000	6.000	7.895	7.895	17	Julita	1.000	1.000	1.316	1.316			
53 Elena y Chichi	6.000	4.000	7.895	5.263	18	Toledo	1.000	1.000	1.316	1.316			
31 Señora Marta	5.000	3.000	6.579	3.947	61	Casa Linda	1.000	1.000	1.316	1.316			
38 Lumínicos	5.000	5.000	6.579	6.579	62	Elsa	1.000	2.000	1.316	2.632			
54 Las Hermanas	5.000	5.000	6.579	6.579	44	Elena	1.000	1.000	1.316	1.316			
56 Anita	5.000	3.000	6.579	3.947	60	Pensión Bosch	1.000	1.000	1.316	1.316			
27 Pura Vida	5.000	5.000	6.579	6.579	65	Marina	1.000	1.000	1.316	1.316			
21 Jorge y Elena	5.000	6.000	6.579	7.895	28	Andrés y Clara	1.000	1.000	1.316	1.316			
26 Poti & Nieves	4.000	8.000	5.263	10.526	67	Palacio Barón y Balbón	1.000	2.000	1.316	2.632			
49 VillaVerde	4.000	2.000	5.263	2.632	45	Yilian	1.000	1.000	1.316	1.316			
55 Casa Mabe	4.000	3.000	5.263	3.947	69	2133	1.000	1.000	1.316	1.316			
36 Maura y Adalberto	4.000	1.000	5.263	1.316	70	Reina	1.000	1.000	1.316	1.316			
66 Ksalinda	4.000	5.000	5.263	6.579	73	Olguita	1.000	1.000	1.316	1.316			
34 Odalys y Carlos	4.000	3.000	5.263	3.947	72	Echa Paka	1.000	1.000	1.316	1.316			
35 Cary	4.000	1.000	5.263	1.316	58	Lily y Valentón	1.000	1.000	1.316	1.316			
						Eureka	1.000	1.000	1.316	1.316			
						Casa de Puchi	1.000	7.000	1.316	9.211			
	74		Lily y Jesús	1.000	1.000	1.316	1.316						
	76		Arteaga	1.000	1.000	1.316	1.316						
	71		Casa La Colonial	0.000	1.000	0.000	1.316						
	75		Dr. Sotolongo	0.000	1.000	0.000	1.316						

Centralidad de cercanía

	1 inFarness	2 outFarness	3 inCloseness	4 outCloseness	28	29	30	31	32	33	34	35	36
7 AA.WV. Cubanacán	316.000	179.000	24.051	42.458	32	Yilian	398.000	270.000	19.095	28.148			
24 Martha	325.000	195.000	23.385	38.974	30	Balcón del Benny	399.000	291.000	19.048	26.117			
8 AA.WV. Havanatur	338.000	206.000	22.485	36.893	21	AA.WV. Cubatur	401.000	258.000	18.953	29.457			
63 Prado Center	350.000	220.000	21.714	34.545	50	Los Martínez	406.000	245.000	18.719	31.020			
20 Irene y Geraldo	356.000	219.000	21.348	34.703	49	Pocala	406.000	264.000	18.719	28.788			
40 Damilsy	360.000	242.000	21.111	31.405	33	Jorge y Elena	408.000	278.000	18.627	27.338			
11 1940	370.000	243.000	20.541	31.276	76	Las Arceas	410.000	287.000	18.537	26.481			
38 Lumínicos	370.000	231.000	20.541	32.900	52	VillaVerde	415.000	285.000	18.313	26.667			
29 1922	372.000	207.000	20.430	36.715	48	Angel y Hortensia	421.000	278.000	18.052	27.338			
75 Dr. Sotolongo	375.000	5852.000	20.267	1.299	51	Arteaga	423.000	295.000	17.967	25.763			
26 Poti & Nieves	376.000	309.000	20.213	24.595	47	Yudith	423.000	295.000	17.967	25.763			
53 Elena y Chichi	377.000	232.000	20.159	32.759	46	Julita	423.000	295.000	17.967	25.763			
4 Hostal Palacio Azul	378.000	243.000	20.106	31.276	45	Yeni	423.000	295.000	17.967	25.763			
2 Hotel La Unión	378.000	243.000	20.106	31.276	68	Doña Amalia	423.000	295.000	17.967	25.763			
6 Hostal Perla del Mar	378.000	243.000	20.106	31.276	27	Toledo	432.000	294.000	17.593	25.850			
1 Hotel Jagua	378.000	243.000	20.106	31.276	71	Reina	432.000	294.000	17.593	25.850			
41 El Patio	378.000	244.000	20.106	31.148	43	Casa Odalys	436.000	306.000	17.431	24.837			
5 Hostal Casa Verde	378.000	243.000	20.106	31.276	54	Pura Vida	441.000	308.000	17.234	24.675			
3 Hotel San Carlos	378.000	243.000	20.106	31.276	49	Casa La Colonial	442.000	5852.000	17.195	1.299			
39 La Lolita	378.000	244.000	20.106	31.148	37	Soir	443.000	306.000	17.156	24.837			
23 Los Altos de Magdalena	380.000	242.000	20.000	31.405	19	Marina	443.000	306.000	17.156	24.837			
66 Ksalinda	384.000	250.000	19.792	30.400	67	Amigos de Barcelo	444.000	292.000	17.117	26.027			
18 Casa Javi	389.000	262.000	19.537	29.008	22	Casa de la Amistad	444.000	235.000	17.117	32.340			
15 Elsa	390.000	310.000	19.487	24.516	74	Empire	446.000	314.000	17.040	24.204			
28 CasAzul	391.000	262.000	19.437	29.008	73	2133	449.000	384.000	16.927	19.792			
58 Norma y Luis	392.000	261.000	19.388	29.119	54	Lalita	449.000	314.000	16.927	24.204			
25 Casa de Puchi	393.000	366.000	19.338	20.765	13	Lily y Jesús	450.000	307.000	16.889	24.756			
65 Palacio Barón y Balbón	395.000	270.000	19.241	26.148	36	Lily y Valentón	450.000	307.000	16.889	24.756			
10 AA.WV. Paradiso	395.000	273.000	19.241	27.839	12	Las Hermanas	466.000	352.000	16.309	21.591			
64 Colonial Center	395.000	252.000	19.241	30.159	34	Argóelles	478.000	242.000	15.900	31.405			
						Maura y Adalberto	479.000	289.000	15.866	26.298			
						Almarý	479.000	257.000	15.866	29.572			
						Odalys y Carlos	483.000	289.000	15.735	26.298			

42	Esther	513.000	302.000	14.815	25.166
55	Casa Mabe	514.000	345.000	14.786	22.029
56	Anita	514.000	340.000	14.786	22.353
69	Olguita	517.000	310.000	14.700	24.516
72	Eureka	517.000	310.000	14.700	24.516
70	Echa Paka	517.000	310.000	14.700	24.516
14	Armony	519.000	389.000	14.644	19.537
61	Elena	539.000	427.000	14.100	17.799
60	Andrés y Clara	539.000	427.000	14.100	17.799
62	Pensión Bosch	539.000	427.000	14.100	17.799
17	Casa Linda	551.000	317.000	13.793	23.975
35	Cary	585.000	289.000	12.991	26.298
57	Teresa	586.000	398.000	12.969	19.095

Centralidad de intermediación

	1	2	31	30	Señora Marta	128.689	2.258				
	Betweenness	nBetweenness	10	11	Pocala	120.200	2.109				
24	Martha	2408.440	42.253	36	AA.W. Paradiso	112.752	1.978				
7	AA.W. Cubanacán	2375.736	41.680	58	1940	99.612	1.748	45	Reina	3.176	0.056
63	Prado Center	1718.336	30.146	56	Maura y Adalberto	92.848	1.629	48	Julita	0.000	0.000
8	AA.W. Havanatur	892.039	15.650	25	Casa de Puchi	84.847	1.489	43	Soir	0.000	0.000
53	Elena y Chichi	840.866	14.752	64	Anita	78.682	1.380	52	Yudith	0.000	0.000
37	Casa de la Amistad	732.784	12.856	9	Norma y Luis	68.554	1.203	57	Teresa	0.000	0.000
38	Lumínicos	534.327	9.392	55	Colonial Center	61.505	1.079	14	Armony	0.000	0.000
50	Las Arceas	535.027	9.369	15	AA.W. Cubatur	55.728	0.978	51	Yeni	0.000	0.000
23	Los Altos de Magdalena	523.898	9.191	16	Casa Mabe	51.682	0.907	47	Doña Amalia	0.000	0.000
29	1922	462.184	8.108	68	CasAzul	36.185	0.635	61	Elena	0.000	0.000
54	Las Hermanas	447.660	7.854	49	Casa Javi	36.185	0.635	62	Pensión Bosch	0.000	0.000
59	Amigos de Barcelo	361.723	6.346	42	Casa Odalys	30.950	0.543	44	Marina	0.000	0.000
18	Elsa	357.220	6.267	27	VillaVerde	29.172	0.512	60	Andrés y Clara	0.000	0.000
33	Angel y Hortensia	267.040	4.685	2	Esther	28.091	0.493	65	Palacio Barón y Balbón	0.000	0.000
32	Los Martínez	249.181	4.372	3	Pura Vida	26.367	0.463	28	Yilian	0.000	0.000
21	Jorge y Elena	238.130	4.178	5	Hotel La Unión	16.624	0.292	67	2133	0.000	0.000
26	Poti & Nieves	223.137	3.915	4	Hotel San Carlos	16.624	0.292	17	Casa Linda	0.000	0.000
40	Damilsy	210.099	3.686	1	Hostal Casa Verde	16.624	0.292	69	Olguita	0.000	0.000
66	Ksalinda	203.149	3.564	6	Hostal Palacio Azul	16.624	0.292	70	Echa Paka	0.000	0.000
77	Balcón del Benny	176.565	3.098	41	Hotel Jagua	16.624	0.292	71	Casa La Colonial	0.000	0.000
13	Argüelles	175.477	3.079	39	Hostal Perla del Mar	16.624	0.292	72	Eureka	0.000	0.000
19	Empire	148.000	2.596	12	El Patio	9.518	0.167	73	Lily y Valentín	0.000	0.000
20	Irene y Geraldo	145.336	2.550	35	La Lolita	9.518	0.167	74	Lily y Jesús	0.000	0.000
34	Odalys y Carlos	134.068	2.352	46	Almary	4.730	0.083	75	Dr. Sotolongo	0.000	0.000
					Cary	3.667	0.064	76	Arteaga	0.000	0.000
					Toledo	3.176	0.056	22	Lalita	0.000	0.000

Eigenvector

	1	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77																																																								
1	Hotel Jagua	0.274	Los Altos de Magdalena	0.027	Martha	0.129	Norma y Luis	0.015	Poti & Nieves	0.042	Pura Vida	0.013	Yilian	0.014	1922	0.123	Pocala	0.020	Señora Marta	0.025	Los Martínez	0.033	Angel y Hortensia	0.021	Odalys y Carlos	0.011	Cary	0.011	Maura y Adalberto	0.011	Casa de la Amistad	0.021	Lumínicos	0.041	La Lolita	0.161	Damilsy	0.214	El Patio	0.161	Esther	0.007	Soir	0.005	Marina	0.005	Reina	0.040	Toledo	0.040	Doña Amalia	0.017	Julita	0.017	VillaVerde	0.065	Las Arceas	0.018	Yeni	0.017	Yudith	0.017	Elena y Chichi	0.040	Las Hermanas	0.006	Casa Mabe	0.004	Anita	0.005	Teresa	0.004	Casa de Puchi	0.027	Amigos de Barcelo	0.005	Andrés y Clara	0.001	Elena	0.001	Pensión Bosch	0.001	Prado Center	0.155	Colonial Center	0.022	Palacio Barón y Balbón	0.019	Ksalinda	0.036	2133	0.005	Casa Odalys	0.009	Olguita	0.002	Echa Paka	0.002	Casa La Colonial	0.002	Eureka	0.002	Lily y Valentín	0.004	Lily y Jesús	0.004	Dr. Sotolongo	0.004	Arteaga	0.017	Balcón del Benny	0.029

Integración y radialidad

	1	2	3	4	16	18	15	25	28	65	10	64	77	32	30	21	51	49	33	52	76	51	48	47	46	16	6.645	6.553	73.830	72.807	6.632	5.921	73.684	65.789	6.618	6.553	73.538	72.807	6.605	6.566	73.392	72.953	6.592	5.184	73.246	57.062	6.566	6.447	72.953	71.637	6.566	6.408	72.953	71.199	6.566	6.684	72.953	74.269	6.526	6.447	72.515	71.637	6.513	6.171	72.368	68.567	6.487	6.605	72.076	73.392	6.421	6.776	71.345	75.292	6.421	6.526	71.345	72.515	6.395	6.342	71.053	70.468	6.368	6.224	70.760	69.152	6.303	6.250	70.029	69.444	6.224	6.342	69.152	70.468	6.197	6.118	68.860	67.982	6.197	6.118	68.860	67.982	6.197	6.118	68.860	67.982	6.197	6.118	68.860	67.982	6.079	6.132	67.544	68.129	6.079	6.132	67.544	68.129							
7	AA.W. Cubanacán	7.605	7.645	84.503	84.942	Casa Javi	6.645	6.553	73.830	72.807	Elsa	6.632	5.921	73.684	65.789	CasAzul	6.618	6.553	73.538	72.807	Norma y Luis	6.605	6.566	73.392	72.953	Casa de Puchi	6.592	5.184	73.246	57.062	Palacio Barón y Balbón	6.566	6.447	72.953	71.637	AA.W. Paradiso	6.566	6.408	72.953	71.199	Colonial Center	6.566	6.684	72.953	74.269	Yilian	6.526	6.447	72.515	71.637	Balcón del Benny	6.513	6.171	72.368	68.567	AA.W. Cubatur	6.487	6.605	72.076	73.392	Los Martínez	6.421	6.776	71.345	75.292	Pocala	6.421	6.526	71.345	72.515	Jorge y Elena	6.395	6.342	71.053	70.468	Las Arceas	6.368	6.224	70.760	69.152	VillaVerde	6.303	6.250	70.029	69.444	Angel y Hortensia	6.224	6.342	69.152	70.468	Yudith	6.197	6.118	68.860	67.982	Arteaga	6.197	6.118	68.860	67.982	Yeni	6.197	6.118	68.860	67.982	Julita	6.197	6.118	68.860	67.982	Doña Amalia	6.197	6.118	68.860	67.982	Reina	6.079	6.132	67.544	68.129	Toledo	6.079	6.132	67.544	68.129

28	Pura Vida	3.714	3.104	61.905	51.732	43	Esther	3.338	3.442	55.628	57.359
38	Casa de la Amistad	3.688	4.065	61.472	67.749	73	Eureka	3.312	3.078	55.195	51.299
11	AA.W. Paradiso	3.675	5.156	61.255	85.931	71	Echa Paka	3.312	3.078	55.195	51.299
20	Empire	3.662	3.026	61.039	50.433	70	Olguita	3.312	3.078	55.195	51.299
22	Jorge y Elena	3.649	3.662	60.823	61.039	15	Armony	3.286	2.039	54.762	33.983
31	Pocala	3.636	3.688	60.606	61.472	63	Pensión Bosch	3.286	1.844	54.762	30.736
33	Los Martínez	3.636	3.935	60.606	65.584	62	Elena	3.286	1.844	54.762	30.736
23	Lalita	3.623	3.026	60.390	50.433	61	Andrés y Clara	3.286	1.844	54.762	30.736
35	Odalís y Carlos	3.623	3.351	60.390	55.844	47	Toledo	3.273	3.597	54.545	59.957
68	2133	3.610	2.104	60.173	35.065	46	Reina	3.273	3.597	54.545	59.957
10	AA.W. Cubatur	3.597	5.130	59.957	85.498	14	Argoelles	3.234	4.013	53.896	66.883
51	Las Arceas	3.584	3.688	59.740	61.472	13	Almary	3.221	3.818	53.680	63.636
55	Las Hermanas	3.519	2.831	58.658	47.186	45	Marina	3.208	3.416	53.463	56.926
50	VillaVerde	3.519	3.714	58.658	61.905	36	Cary	3.208	3.351	53.463	55.844
32	Señora Marta	3.442	3.987	57.359	66.450	44	Soir	3.208	3.416	53.463	56.926
53	Yudith	3.416	3.584	56.926	59.740	60	Amigos de Barcelona	3.195	3.571	53.247	59.524
77	Arteaga	3.416	3.584	56.926	59.740	76	Dr. Sotolongo	3.182	0.000	53.030	0.000
52	Yeni	3.416	3.584	56.926	59.740	56	Casa Mabe	3.169	2.870	52.814	47.835
49	Julita	3.416	3.584	56.926	59.740	57	Anita	3.169	2.935	52.814	48.918
48	Doña Amalia	3.416	3.584	56.926	59.740	75	Lily y Jesús	3.117	3.416	51.948	56.926
72	Casa La Colonial	3.377	0.000	56.277	0.000	74	Lily y Valentón	3.117	3.416	51.948	56.926
37	Maura y Adalberto	3.364	3.351	56.061	55.844	58	Teresa	3.117	2.169	51.948	36.147
						18	Casa Linda	3.091	3.026	51.515	50.433

Relaciones de coordinación

Densidad

	1	2	3	4	5		1	2
	Densit	No. of	Std De	Avg De	Alpha		Out-Ce	In-Cen
	y	Ties	v	gree			ntraliz	traliz
							zation	ation
1 Rel Coord	0.643	27	0.479	3.857	0.926			
						1 1	0.4167	0.4167

Centralización

Centralidad de grado

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
3	MTSS	6.000	6.000	100.000	100.000
1	Gobierno Local	4.000	4.000	66.667	66.667
5	Oficina del Conservador	4.000	4.000	66.667	66.667
4	ONAT	4.000	5.000	66.667	83.333
6	Planificación Física	4.000	4.000	66.667	66.667
2	MINTUR	3.000	2.000	50.000	33.333
7	Sindicato TCP	2.000	2.000	33.333	33.333

Centralidad de cercanía

		1	2	3	4
		inFarness	outFarness	inCloseness	outCloseness
3	MTSS	6.000	6.000	100.000	100.000
4	ONAT	7.000	8.000	85.714	75.000
5	Oficina del Conservador	8.000	8.000	75.000	75.000
1	Gobierno Local	8.000	8.000	75.000	75.000
6	Planificación Física	8.000	8.000	75.000	75.000
2	MINTUR	10.000	9.000	60.000	66.667
7	Sindicato TCP	10.000	10.000	60.000	60.000

Centralidad de intermediación

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
3	MTSS	13.000	43.333
4	ONAT	1.500	5.000
2	MINTUR	0.500	1.667
1	Gobierno Local	0.000	0.000
5	Oficina del Conservador	0.000	0.000
6	Planificación Física	0.000	0.000
7	Sindicato TCP	0.000	0.000

Eigenvector

		1
	Eigen	
	vector	
	r	

1	Gobierno Local	0.399
2	MINTUR	0.254
3	MTSS	0.479
4	ONAT	0.447
5	Oficina del Conservador	0.399
6	Planificación Física	0.399
7	Sindicato TCP	0.170

Integración y radialidad

		1	2	3	4
		Integation	Radiality	nIntegation	nRadiality
		-----	-----	-----	-----
3	MTSS	2.000	2.000	100.000	100.000
4	ONAT	1.833	1.667	91.667	83.333
5	Oficina del Conservador	1.667	1.667	83.333	83.333
1	Gobierno Local	1.667	1.667	83.333	83.333
6	Planificación Física	1.667	1.667	83.333	83.333
2	MINTUR	1.333	1.500	66.667	75.000
7	Sindicato TCP	1.333	1.333	66.667	66.667

Fuente: UCINET 6 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002).

