

**COMPETITIVIDAD PÚBLICO – PRIVADA. REFERENTES DESDE LA
RESTAURACIÓN EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA¹
PUBLIC-PRIVATE COMPETITIVENESS. CONCERNING TO THE HISTORICAL
CENTER RENOVATION FROM HAVANA.**

Maité Echarri Chávez² y Martha Omara Robert Beatón³

Universidad de La Habana
Cuba

RESUMEN

El actual contexto de desarrollo económico de la sociedad cubana ha conllevado a experimentar el crecimiento de ofertas de restauración desde el sector privado representando un reto en materia de innovación y fomento de ventajas competitivas para el sector estatal, de ahí la importancia de la presente investigación, que a partir de establecer los factores que inciden, positiva y negativamente, en la competitividad de estos nuevos establecimientos, propone acciones que contribuyan a la competitividad de los restaurantes de gestión estatal, frente a las ofertas de gestión no estatal en el destino Centro Histórico de La Habana. El sector estatal tiene ante sí el reto de reinventarse y acercarse cada vez más a su cliente, con miras al futuro y al crecimiento económico así como renovar los estilos de operación tradicionales.

ABSTRACT

The current context of economic development of the Cuban society has entailed to experience the growth of renovation offers from the private sector representing a challenge as regards innovation and development of competitive advantages for the state sector, hence the importance of the present research, that from establishing the factors that affect positively and negatively in the competitiveness of these new establishments, it proposes actions that contribute to the restaurants competitiveness of state management versus the offers of non-state management in the Historical Center from Havana. The state sector has the challenge of reinventing and coming closer to the client more and more, with a view to the future and to the economic growth as well as to renovate the traditional operation styles.

PALABRAS CLAVE

Factores de Competitividad, Restauración, Centro Histórico de La Habana

KEYWORDS

Competitiveness Factors, Restoration, Historic Center from Havana

¹ Recibido el 15 de abril y aceptado el 01 de junio del 2016.

² E-mail: maite_echarri@ftur.uh.cu

³ E-mail: Omara_robert@ftur.uh.cu

La necesidad de obtener ventajas competitivas sostenibles, establece la orientación integral como la fuerza motriz capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminados a elevar el valor esperado de la oferta de productos y/o servicios de la organización para los clientes frente a sus competidores, esta orientación permite conseguir la fidelidad de los clientes actuales y la captación de nuevos, como elementos de clara diferenciación.

La dinámica de los cambios de los mercados tiende hoy a ser tan rápida que el éxito es de aquellos que no se concentran tanto en lo que quiere el cliente hoy como en lo que deseará mañana. El triunfo es de aquellos que se anticipan a los cambios en el mercado y tienen un producto adecuado primero que los demás y se colocan oportunamente allí a donde se va a mover el cliente. Así por ejemplo, si los pronósticos de expertos aseguran que el producto cultural y de naturaleza de una parte y de otra el turismo de la tercera edad son algunas de las tendencias confirmadas del futuro del turismo en los próximos años ese mercado será controlado por aquellos que comiencen a moverse desde ahora de tal manera que cuando esa demanda estalle, ya tengan el producto antes las exigencias de los clientes y mejor que el resto de los competidores.

La complejidad de los temas referidos a la cultura, la diversidad del Turismo Cultural y sus innumerables manifestaciones, el tratamiento general en algunos casos y en otros muy específico e independiente de algunas de ellas, la interrelación con otras modalidades de turismo existentes, la dificultad de su determinación cuantitativa, hace que sea difícil o no esté francamente reconocida una determinada clasificación, ni exista un completo acuerdo en los conceptos manejados y que además se tomen con mucho cuidado las cifras de volúmenes de clientes que por estas razones se desplazan fuera de la residencia habitual, entre otras, porque no hay una forma generalizada y uniforme de medición y conceptualización. Algunas de estas cuestiones son mencionadas como principales problemas y dificultades del cálculo y estudio científico del Turismo Cultural (Tresserras, 2008; Richards, 2003).

El hecho cierto es que en el turismo cultural siempre está como elemento diferenciador la gastronomía porque las personas siempre que se trasladan buscan una oferta gastronómica, primero porque es indispensable la alimentación, y segundo porque siempre que se está fuera del lugar de residencia habitual se quiere disfrutar de la experiencia de algún plato típico del lugar que se visite. De ahí la importancia de conocer las características del cliente y el diseño de una oferta que satisfaga sus gustos y preferencias.

El Centro Histórico de la Habana es un reconocido destino turístico con una gama amplia y variada de manifestaciones del turismo cultural, pero es importante aumentar los ritmos de crecimientos logrados, en función de esta gran preocupación muchas son las investigaciones que se realizan y se han realizado por especialistas y estudiosos, pero aún hay muchas aristas que no se han tocado, y es el caso que nos ocupa en esta investigación, el complejo de restaurantes Obispo ubicado en una de las principales arterias del Centro Histórico y que es escenario de una gran cantidad de visitante nacionales e internacionales durante todo el año agrupa en él una amplia oferta gastronómica desconociendo si la misma satisface la expectativa de sus clientes. A partir de la implementación de los nuevos lineamientos de la política económica en el país, y tomando como referencia los conceptos antes citados, ya no es posible observar y estudiar como única competencia (del sector estatal) a la externa, o sea, la competencia extranjera (el resto de los países del caribe), sino que se debe, además, expandir el campo visual y de estudio a la competencia que se viene dando entre las empresas administradas de manera privada, así como de estas con relación a la gestión estatal. ¿De qué manera logra la gestión por cuenta propia (gestión privada) cubana afianzarse tan buena reputación? y ¿Cuáles son los factores que inciden en ello? son las preguntas que impulsan el presente trabajo investigativo.

MÉTODO

ESTABLECIMIENTOS ANALIZADOS

La investigación se enfocó en restaurantes del Centro Histórico de La Habana, tanto de gestión por cuenta propia, como de gestión estatal. La muestra se consideró de forma intencional seleccionando tres unidades para cada forma de gestión, con el fin de identificar de qué manera pueden incidir los factores de competitividad establecidos inicialmente y llegar a una aproximación real de su comportamiento. Las herramientas e instrumentos se aplicaron simultáneamente en el período de alza turística de la temporada 2016 (de noviembre a abril) para evitar distorsiones en cuanto a incidencias de factores externos y del micro o macroentorno. Los criterios de selección de la muestra se basaron en la tipicidad de la oferta, la capacidad de comensales según disponibilidad de acogida y localización en ejes principales del espacio turístico.

MATERIALES

La presente investigación abarca la identificación de los factores que inciden en la competitividad de los restaurantes seleccionados (tanto de gestión estatal como por cuenta propia), logrando realizar una propuesta de acciones que contribuyan a la competitividad de los restaurantes de gestión estatal, frente a las ofertas de gestión no estatal en el destino Centro Histórico de La Habana. La propuesta se refiere a los resultados del trabajo en el periodo 2013-2016, tomando como base las tendencias a nivel internacional en lo correspondiente a la competitividad de las PYME, con el fin de identificar de qué manera puedan incidir los factores de competitividad establecidos inicialmente y llegar a una aproximación real de su comportamiento y determinar además la incidencia (positiva-negativa) de los mismos. Se seleccionaron 22 factores que se evaluaron en una escala de 1-3 (donde 1 representaba el comportamiento negativo , 2 el nulo y 3 el positivo) logrando establecer la

comparación, entre la empresa privada y la empresa estatal, tomando como eje central la gestión del capital humano (Anexo1), para determinar mejores comportamientos según la gestión.

TIPO DE ESTUDIO

La investigación es de tipo descriptiva, pues como su tipología lo indica en el desarrollo del estudio científico se describe lo más preciso posible el fenómeno que se investiga . Se identifican los factores que inciden en la competitividad de los restaurantes tanto de gestión por cuenta propia, como estatal y se realiza una propuesta de acciones que contribuyan a la competitividad de estas últimas frente a las ofertas de gestión privada en el destino Centro Histórico de La Habana.

PROCEDIMIENTO

Se tomó como referencia el esquema metodológico en fases de investigación, perfeccionado por el grupo Desarrollo Sostenible de Destinos Turísticos de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana, el cual asume la consecución de objetivos a partir de tres etapas de trabajo, las cuales se caracterizan a continuación:

Etapa preparatoria: el completamiento de las bases teóricas se basó en el análisis bibliográfico como método empírico, que permitió la identificación y consulta de fuentes de información necesarias que permitieron extraer y recopilar datos esenciales para la conformación de la investigación. Los principales tópicos de consulta desde la bibliografía especializada en los temas de competitividad fueron la pequeña y mediana empresa; gastronomía; centros históricos y capital humano. También con la utilización de este método se logró caracterizar la al Centro Histórico de La Habana; describir la evolución de la actividad por cuenta propia que tiene lugar en el país, así como establecer los factores que inciden en su competitividad. La utilización de este método favoreció el desarrollo de la investigación permitiendo un mejor acercamiento a las entidades objeto de estudio.

Etapa de campo: como principal técnica de recopilación de información en esta etapa se partió de la realización de entrevistas en profundidad no estructuradas que permitió la obtención de resultados ya que se aplicaron a los dueños de los negocios por cuenta propia y al personal a cargo de la gestión en la entidad estatal, quienes tienen mayor conocimiento acerca de cómo se lleva a cabo, de manera que son más capaces de identificar aquello que incide de manera positiva o negativa con respecto a la competitividad; permitió además conocer, de manera directa, aquellos factores que inciden en la misma, así como las iniciativas que toman los gestores de estos establecimientos para convertir a sus restaurantes, en la medida de lo posible, en restaurantes más competitivos. Como fuente de información secundaria interna se utilizaron los documentos propios de las entidades objeto de estudios, el Plan Especial de Desarrollo Integral de La Habana Vieja (PEDI) así como estudios precedentes realizados en el territorio y en las entidades seleccionadas (trabajos de diplomas, tesis de maestría, trabajos finales de diplomados, encuestas propias de las entidades).

Etapa final: con un amplio abanico de elementos procedentes de las entidades analizadas se organizó y procesó la información obtenida, lo cual condujo al análisis de resultados, que responde al objetivo general planteado en la investigación: identificar los factores que inciden, positiva y negativamente, en la competitividad de los restaurantes objetos de estudio; lo que permitió proponer acciones que contribuyan a su mejoramiento en el destino Centro Histórico de La Habana.

RESULTADOS

A continuación, se abordará el comportamiento de los factores que inciden en la competitividad de los restaurantes bajo las dos formas de gestión descritas en acápites anteriores. Para el análisis se seleccionaron 22 factores de incidencia, los cuales se describen y caracterizan en las siguientes líneas.

Factores Sistémicos

1. Tipo de Cambio de moneda.

Es necesario hacer referencia a que, si bien las tasas de cambio de monedas foráneas con respecto a la nacional se producen conforme a las establecidas a nivel internacional, existen particularidades para el caso cubano. En Cuba coexisten dos monedas en circulación: el Peso Cubano (CUP) y la Moneda Libremente Convertible (CUC). La relación de cambio entre el CUC y el CUP se mantiene en el valor estable de 1.00 cuc por cada 25.00 cup, por lo cual este no es un factor que influya de manera determinante en la competitividad de los establecimientos.

2. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB).

En la actualidad económica de la última década, con todos los cambios que están teniendo lugar en el país, favoreciendo fundamentalmente al sector privado, sumado al arduo trabajo que realiza el gobierno para incentivar la inversión (extranjera y por cuenta propia), ha traído como resultado lógico, el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) aún con valores discretos. Si bien este crecimiento viene dado por el aumento de las ganancias de las propias empresas estatales, las empresas privadas también han realizado su aporte fundamentalmente a través de los impuestos sobre sus ganancias. A través del crecimiento del PIB, se detecta también una mejoría de la calidad de vida de los propios cubanos, sobre todo aquellos que integran sociedades, ya sean cooperativas o PYMEs. Es por esto que este factor influye de manera positiva en estos establecimientos, pues ya no están enfocados solamente al mercado foráneo, pues el aumento de la calidad de vida de los propios cubanos, hacen posible que estos sean también clientes potenciales de estos restaurantes.

3. Política salarial.

Este factor aplica para el sector estatal el cual establece categorías salariales según el puesto de trabajo ocupado.

La situación es, sin embargo, interesante en su análisis, para el sector privado. Si bien no existen reglas establecidas, se evidencia una mayor flexibilidad en el pago a los contratados, el cual se establece bajo determinadas premisas. En los establecimientos estudiados se evidencian las siguientes formas:

- Salario fijo al cual se suma la propina recibida en el caso de meseros
- Salario según el trabajo que realicen y el desempeño durante la jornada, agregándose un porcentaje de las ganancias. Ello establece categorías de pago según ocupaciones haciendo distinciones entre el personal de atención directa al cliente y del “back salón”.
- El 10% de las ventas diarias, sumado a las propinas recibidas la cual se reparte en partes iguales a todos los contratados

Todos los entrevistados manifiestan que estas formas de pago constituyen motivaciones para el trabajador, que se esfuerza por brindar servicios de calidad que aseguren la satisfacción del cliente y que se retribuyan en ganancias. En todos los casos el pago se produce al final de cada jornada de trabajo.

Se considera que este factor es determinante y que incide de manera positiva en la competitividad de los establecimientos privados, no así en el caso de aquellos que operan bajo gestión estatal.

Factores Regulatorios

4. Política Industrial y Tecnológica.

Se conoce que Cuba es un país bloqueado económicamente y que dispone de pocos recursos para desarrollar la industria y la tecnología, y es por este motivo que los equipos tecnológicos necesarios para operar cualquier empresa han de ser importados casi en su totalidad. Por esta razón, la política industrial y tecnológica, lejos de ser un factor que incida de manera positiva en la competitividad de estas empresas, se convierte en un obstáculo en el momento de operar las mismas, puesto que no existe un mercado mayorista, o con precios diferenciados al cual los “cuentapropistas” tengan acceso para comprar los equipos que requieren sus empresas y por esta razón deben comprarlos en mercados comunes, lo que incrementa los costos de la empresa, o comprarlos en el extranjero dado que en ocasiones el producto requerido no se encuentra disponible en el país y esta opción es casi tan costosa como la anterior.

5. Política Tarifaria.

De igual manera la política tarifaria influye negativamente en la competitividad de los restaurantes en cuestión. Si bien en el caso de los estatales sus tarifas están establecidas de forma centralizada y según la tipología del establecimiento (en este caso restaurantes), no sucede del mismo modo para los particulares. En todos los casos analizados, los establecimientos privados se localizan en inmuebles que mantenían previamente un uso residencial, el cual no ha sido cambiado a los efectos de disponer de licencias de operación de empresas de restauración. Ello conduce a que siguen derivando sus tarifas de pago de servicios como electricidad, gas, agua, teléfono como viviendas. A eso se suma el hecho de que tampoco pueden acceder a la compra de insumos a precios diferenciados.

6. Política Tributaria.

Este aspecto tiene varias aristas, sobre todo por tratarse de empresas que están ubicadas en el Centro Histórico de la Habana, condición que les obliga a pagar un impuesto que está destinado a la recaudación de fondos para contribuir a la reconstrucción del territorio, el cual funciona para ambas formas de gestión. En el caso de los particulares, deben tributar el 10% de las ganancias mensuales a la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT).

Sin embargo, los entrevistados manifiestan, para el caso del sector privado, que la no existencia de un mercado mayorista o de precios diferenciados, conduce a un aumento en el costo de las inversiones a realizar, considerando que este factor influye de manera negativa en su competitividad.

Factores Infraestructurales

7. Disponibilidad y costo de la energía.

La propia ubicación de estas empresas favorece la disponibilidad de la energía, pues el servicio eléctrico en el Centro Histórico al ser soterrado, corre menos riesgo de ausencia de fluido a causa de averías.

En cuanto al costo, como se ha mencionado anteriormente, los privados pagan según el consumo de energía del establecimiento con la misma tarifa que en una vivienda (que ya no es), algo que no sucede en el sector estatal. Otro aspecto importante a declarar es que, en caso de ausencia de fluido eléctrico, los primeros no cuentan con una planta u otro medio para reestablecer la energía eléctrica, más los últimos sí.

No obstante este es un factor que puede no considerarse influyente pues en ambos casos los gastos derivados por el pago de este servicio es alto.

8. Transporte.

Al estar ubicados en el mismo entorno urbano se considera que este factor no establece diferencias significativas para ambos tipos de establecimientos.

9. Telecomunicaciones.

El uso de las telecomunicaciones en ambos tipos de empresas es escaso si bien se conocen las bondades y beneficios de su uso. En el caso de los estatales la promoción a través de estos canales se realiza centralizadamente a través de la Casa Matriz, mientras que los privados no disponen de esta herramienta para su comercialización. No obstante, aparecen en Tripadvisor, sitios de referencia para porcentos elevados de clientes que buscan allí referencias y comentarios. En ninguno de los dos casos se realizan reservas online. La manera más común de uso de telecomunicaciones es cuando se brinda información y se realizan reservas a través del uso del teléfono convencional o del celular.

Se considera entonces que, el estar presente en una página web como TreepAdvisor es positivo desde el punto de vista comercial; pero el no tener una página web propia, en la que se expliquen los servicios que oferta el restaurante, el tipo de comida, los precios, etc., y la posibilidad de realizar reservas on-line, es un aspecto que limita en gran medida el desarrollo y expansión de estas pequeñas empresas y por tanto, influye de manera negativa en su competitividad.

10. Insumos Básicos.

Los insumos básicos para operar establecimientos privados son comprados en mercados minoristas, al no existir contratos o convenios con mercados mayoristas y en ocasiones, importados por los propios gestores, desde el extranjero, acrecentando los costos de la empresa, pues se da el caso de que no se encuentren los insumos requeridos en el mercado nacional, o que estos no sean los adecuados porque no están acorde a la decoración o temática del restaurante.

Factores Sociales

11. Situación y Calificación de la mano de obra.

Los dueños de los restaurantes gestionados por cuenta propia establecen como condiciones para trabajar en los mismos, en primer lugar, la capacidad de la persona. El trabajador de estos establecimientos debe tener, fundamentalmente, las ganas y la capacidad para realizar el trabajo que se le encomienda. El hecho de poseer un título universitario, o alguna otra graduación, no es un factor de peso en el momento de hacer la selección del personal de trabajo. Lo más importante en este sector es el “Saber Hacer”; por lo que se considera un aspecto que influye positivamente en su competitividad; no ocurriendo de ese modo en el sector estatal donde se requieren las certificaciones correspondientes según el puesto de trabajo o cargo a desempeñar.

12. Políticas de Educación.

En el sector estatal se le brinda al trabajador una capacitación sistemática que incluye la superación integral del trabajador. Para el caso de las privadas, las actividades de superación se coordinan por el mismo contratado, facilitándose por la gerencia la facilidad de horario según las afectaciones que se refieran, en estos últimos en el mayor porcentaje de los casos los cursos están relacionados con el aprendizaje o perfeccionamiento del idioma (fundamentalmente inglés) del personal del contacto, pues en el resto de los puestos de trabajo se emplean recursos humanos capacitados y con adiestramiento previo.

13. Políticas de seguridad social.

Todos los trabajadores por cuenta propia (en este término se incluyen aquellos que son dueños de instalaciones y aquellos que son contratados por los mismos) están asociados al Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, por lo que se rigen según las políticas del Ministerio; en algunos casos están asociados a un sindicato estatal y realizan su contribución mensual a la seguridad social,

figurando la misma en el sistema ministerial lo cual les asegura el derecho a la jubilación según la legislación vigente. En el caso de los trabajadores estatales están igualmente protegidos.

Factores Sectoriales

14. Concentración de la oferta

Se conoce que el Centro Histórico de La Habana es un lugar de obligatoria visita para los turistas que arriban al país, por lo que se puede deducir que este destino dispone de una amplia gama ofertas que incentivan el consumo de quienes lo visitan. Los servicios gastronómicos no son una excepción de la regla. Esta alta concentración de la Oferta incide directamente, de manera positiva, en la competitividad de los establecimientos; aquellos que estén orientados de manera más satisfactoria hacia la satisfacción del cliente pueden garantizar mayores niveles de consumo.

15. Tamaño de las empresas.

Para ambos tipos de establecimientos, puede decirse que son de pequeño y mediano formato, lo que incide en que su estructura organizacional incluya el mínimo de empleados por turno de trabajo. Sin embargo, en el caso de los estatales, la estructura se jerarquiza incluyendo un número más elevado de personal administrativo, lo cual no ocurre en el privado. En el caso de los privados este es un aspecto con influencia positiva con incidencia directa en los gastos derivados por conceptos salariales.

16. Relaciones con los proveedores.

Los proveedores del sector estatal están pactados con la casa matriz quien garantiza los contratos, incursionando además en la contratación de cooperativas agropecuarias para el abastecimiento de productos seleccionados. Sin embargo, la relación de los privados con los proveedores, según explicaron los entrevistados, son casi nulas. No existen contratos o convenios fijos con productores o proveedores. Los posibles contratos a realizar para estas empresas pudieran darse con los

agricultores, alianza que no aprovechan para diferenciar sus ofertas o estabilizar la garantía de determinados insumos de este tipo.

17. Grado de diferenciación del producto.

Todos los establecimientos, tanto estatales como privados, mantienen una distinción de su producto aunque en el caso de los primeros ello solo se haga evidente en la decoración de los inmuebles. Sin embargo, para los privados se determinó que existe un alto grado de diferenciación del producto, lo cual incide positivamente en su competitividad. Pueden resumirse sus características en los siguientes elementos:

- Vestimenta del personal,
- Ambientación estética y sonora
- Menús tematizados en comida japonesa, francesa, peruana, pastas y masas caseras

Factores Relacionados con la Gestión Interna de la Empresa

18. Estrategia de gestión comercial.

Poco o escasamente definida para el sector estatal y claramente establecida para los privados. En estos, la idea rectora de la satisfacción del cliente incluye desde un trato personalizado hasta la retroalimentación con el mismo y su fidelización que se muestra a través de regalías en caso de fechas y celebraciones especiales.

Mantener la calidad del producto, brindar ofertas de alta calidad e incentivar la creatividad como modo de trabajo así como el rejuvenecer constantemente la Carta Menú, sobre todo en los cambios de temporada (primavera, verano, otoño e invierno) pues consideran que de esta manera sorprenden al cliente con productos novedosos, son máximas que defienden los restaurantes privados, evidenciando superioridad en este aspecto.

19. Estrategia de Recursos Humanos (capacitación y entrenamiento).

En párrafos anteriores abordamos este aspecto; no obstante, debe mencionarse las particularidades del entrenamiento en el caso de los privados. Cuando una persona es seleccionada, se le pone un tiempo a prueba, si en ese tiempo es capaz de realizar todas las funciones para las que fue contratado, la persona se queda permanentemente en la entidad, sino está apto para el trabajo, simplemente se retira y se busca un reemplazo.

Por otro lado, el hecho de haber pasado algún curso relacionado con la labor que se va a realizar, no es un factor de peso a la hora de la selección, lo importante para quienes realizan la captación y final selección, es que el aspirante tenga las habilidades, el carácter y los deseos que se requieren para trabajar en estos establecimientos.

20. Estrategias con abastecedores.

No existen estrategias con abastecedores para los privados, pues como se ha dicho, no existen relaciones contractuales, firmes o confiables con ningún proveedor de insumos. Esto obviamente no incide positivamente en la competitividad, pues al tratarse de restaurantes, las materias primas con las que se confeccionan los platos, son productos perecederos, de los cuales es necesario comprar grandes cantidades casi a diario. Si no existe una relación estable con los proveedores no se puede garantizar una calidad estable del producto.

21. Estrategias de alianza con otras empresas.

Los restaurantes estatales mantienen, a través de la casa matriz, relaciones contractuales con agencias receptoras nacionales que garantizan flujos de clientes, fundamentalmente grupos que concluyen sus opcionales ciudadinas con almuerzos en los mismos.

Para el caso de los privados, solo uno de ellos mantiene relaciones de alianza con casas de arrendamiento cercanas, las cuales ofrecen servicio de alojamiento y desayuno el cual realizan en

esta instalación. Dichas relaciones son favorables aumentando el valor agregado de ambos productos.

22. Estrategia Comercial y de Marketing.

Las estrategias comerciales y de marketing son escasas en ambos casos como ya se comentó. El boca-oreja sigue funcionando como el medio de comunicación por excelencia. Al menos para los casos de estudio, los gestores del sector no estatal confían plenamente en la teoría de que un cliente satisfecho, atrae a un mínimo de seis clientes más, por lo que maximizar la satisfacción del cliente les provee de publicidad gratuita y confiable.

DISCUSIÓN

Los aspectos más significativos en cuanto a la competitividad del sector estatal - privado están relacionados fundamentalmente con los siguientes elementos:

El modelo de gestión de la entidad: papel como gestores que juegan los responsables de las entidades privadas frente al de administradores de las estatales

La relación costo – beneficio: los prestatarios no estatales no están sujetos a proveedores sino que se rigen por una relación de oferta - demanda y calidad – precio. En cambio las entidades estatales tienen proveedores fijos que marcan los precios y por tanto los costos asociados a los insumos, elemento que influye en la eficiencia y rentabilidad ya que los precios de venta son relaciones contractuales a nivel de compañía

Las relaciones contractuales de la fuerza laboral: el privado no está sujeta a un reglamento por tiempo determinado o no, lo cual no ocurre en el sector estatal. Se puede señalar además un elemento notorio

que se evidencia en la investigación en cuanto a la gestión del capital humano (anexo 1) que resulta un aspecto fundamental en la competitividad de los restaurantes del sector no estatal o cuenta propia, y su correcta gestión es un factor determinante para el funcionamiento eficiente de los mismos,

Canales de distribución: para los estatales funcionan a nivel de compañía en función de los objetivos promocionales del destino país, por lo cual la imagen de las entidades no puede ser promovida individualmente; el sector privado busca sitios de opinión que favorecen la comercialización de su producto, fortaleciendo su imagen en el mercado y en la preferencia los clientes, tanto reales como potenciales.

Métodos de fidelización del cliente: en el sector estatal no existen en estos momentos a nivel de clientes, sino que se produce a nivel de compañía en grupos FAM. En el privado existe una amplia gama de propuesta y herramientas que le permiten fidelizar al cliente, entre los que podemos mencionar: La creación de mailins para mantener actualizado al cliente de nuevas ofertas de servicios, se ofrecen cenas gratis a partir de cuotas o tomado como referencia la cantidad de visitas o visitantes, descuentos desde un 51% y hasta un 30 % por igual concepto o por la inclusión de la promoción en vehículos automotores entre otros.

Flexibilidad en cuanto a la oferta en función del cliente: en el sector estatal depende de lo reglamentado por el Ministerio de Comercio Interior que establece los coeficientes de acuerdo a parámetros establecidos por actividad por lo cual la estructura de los precios de los productos es el resultado de la sumatoria del precio de costo más el impuesto establecido, y en el privado en función del cliente se varía la oferta ya sea en estructura de la oferta o del precio.

Tomando como referencia estos resultados se realiza una propuesta de acciones encaminadas a la solución de las principales deficiencias identificadas en los restaurantes de gestión estatal:

- ✓ Fomentar la comercialización de otros productos gastronómicos que respondan al perfil del cliente a partir de los resultados alcanzados y de acuerdo a las nuevas tendencias de la restauración.
- ✓ Conformar una oferta gastronómica que singularice el producto por entidades.
- ✓ Incrementar la comercialización de los restaurantes del Centro Histórico de La Habana como producto turístico gastronómico.
- ✓ Ampliar el número de proveedores para que los insumos permitan diversificar la oferta.
- ✓ Buscar mecanismos en cuanto a la política de precio, que permitan flexibilizar la oferta en función del cliente
- ✓ Aumentar y diversificar los canales de distribución.
- ✓ Desarrollar productos turísticos gastronómicos con una cultura identitaria del destino.
- ✓ Brindarle participación a la población local, en el desarrollo de otros productos turísticos gastronómicos a través de concurso u otras alternativas.
- ✓ Desarrollar acciones de comunicación en función de mejorar la promoción de las entidades del Centro Histórico.
- ✓ Mejorar la animación como parte de los atractivos existentes en las diferentes unidades.
- ✓ Desarrollar estándares de calidad para el servicio brindado en función de mejorar la actividad desempeñada.
- ✓ Implementar métodos que permitan la fidelización del cliente.
- ✓ Trabajar por un modelo de gestión que este más en correspondencia con las características de las entidades.

- ✓ Rediseñar las encuesta de calidad que se aplican en función de que responda a las particularidades de las entidades

REFERENCIAS

- Arias, G., & Reyes, F. (2012). Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(168).
- Baños-Rodríguez, Z. (2012). *Patrimoniales, La sustentabilidad en el planeamiento del desarrollo turístico en ciudades*. Chile: Universidad de Oriente.
- Bello-Alemán, R. (2013). *Propuesta de acciones para la conformación de una oferta para el complejo obispo en función del perfil del cliente*. Habana: Facultad de turismo.
- Braffo-Fernández, R. (2015). *Propuesta de un programa de Acciones Estratégicas para lograr una mejor Comercialización del Café Escorial*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Comisión de la Unión Europea. (2016). *Definición de Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de Parlamento europeo a su servicio: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.htmlftulid=FTU_5.9.2.html
- Durán-Herrera, J. (1997). *La Globalización de los mercados y la competitividad de la empresa*. Castilla y León: Junta de Castilla y León Consejería de Economía y Hacienda.
- Echarri-Chávez, M. (2006). *Análisis geográfico del turismo en ciudades patrimoniales cubanas. Caso de estudio: centro histórico de la Habana*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Ecurted. (2015). *Inicio*. Recuperado el 2015, de Ecurted conocimiento para todos: http://www.ecured.cu/EcuRed:Enciclopedia_cubana
- Enright, M., Frances, A., & Scott, E. (1994). *El reto de la competitividad*. Venezuela: Ediciones IESA.

- Espinoza-Manfugás, J., Bilbao-Reboredo, T., Marrero-Morales, M., Méndez-Rodríguez-Arencibia, J., & González-Peláez, F. (2008). *Gestión de la Restauración*. La Habana: Facultad de Turismo, Universidad de la Habana.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. (1997).
- González Herrera, M., & Iglesias-Montero, G. (2009). *Impactos del turismo sobre los procesos de cohesión social; Caibarién*. México: Universidad Central de Las Villas Santa Clara - Cuba.
- González.Beltrán, A. (2014). *Evaluación del impacto del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia relacionado con el turismo en el Centro Histórico Urbano de Trinidad*. La Habana: Facultad de turismo Universidad de la Habana.
- González-Hermoso de Mendoza, A. (2001). *Colección: La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Hernández, L. (1998). *Los estudios de competitividad en América Latina y Venezuela*. Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Hitt, M., Ireland, D., Hoskinson, R., & Joseph, G. (2003). Strategic Management. En M. Hitt, D. Ireland, & R. J. Hoskinson, *Strategic Management. Competitiveness and Globalisation (Concepts and Cases)*. Ohio: Cengage Learning.
- Ivancevich, J., & Lorenzi, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. España: McGraw-Hill. .
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- León-Segura, C. (2001). *La Globalización y su impacto en la empresa*. La Habana: Facultad de economía.
- Luna-Correa, J. (2010). *Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya*. Guanajuato: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Marrero-León, Y. (2014). *Impactos de la actividad por cuenta propia vinculada al turismo en el Centro Histórico de La Habana*. La Habana : Facultad de Turismo.

- Martínez-Rodríguez, S. (junio 2010). Competitividad, Innovación y Empresas de Alto Crecimiento en España: Identificación de las Necesidades de Estudio. *Boletín Bibliográfico*(64).
- Mitxeo-Grajirena, J., Idigoras-Gamboa, I., & Vicente Molina, A. (2003). Los clústeres como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco; Universidad del País Vasco. *Cuadernos de gestión*, 4(1), 55-68.
- Morales-Herrera, M. (2007). *Diagnóstico de competitividad para la gestión del Restaurante “Don Ronquillo” de Palmares Camagüey*. Camagüey: Universidad de Camagüey Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo.
- Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología. (s/f). *¿Qué es una empresa?* Recuperado de Oficina del emprendedor de base tecnológica Madrid: <http://www.ovtt.org/>
- Pérez, O. (2003). *Los trabajadores por cuenta propia en Cuba*. Recuperado el 24 de marzo de 2014, de <http://www.cip.cu.webcip/libros>
- Porter, M. (1985). (1985) *Competitive Advantage, Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. NY: Free Press.
- Real Academia Española. (Diccionario de la lengua española). 2001. Madrid: Espasa.
- Richards, Greg: “¿Nuevos Caminos para el turismo cultural?”, Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS), Observatorio Interarts, Barcelona, 2003. Acceso por Internet 8/9/2008.
- Tresserras, Jordi. (2008) *Blog de Turismo Cultural, turismo 2.0*.

ANEXO 1:

Anexo 1: Análisis Comparativo de la Gestión del Capital Humano en Restaurantes Estatales y gestionados por Cuenta Propia (según entidades objeto de estudio).

Indicador	Restaurantes sector estatal	Restaurantes gestionados por cuenta propia
Selección del personal	<p>La empresa estatal realiza la selección de su capital humano a través de la bolsa de TUREMPLEO, de la cual se selecciona a cierto número de personas con las características idóneas (estudios culminados, edad, cantidad de idiomas que domina (según los títulos que posea) etc.), las cuales serán entrevistadas, para determinar luego, quien se quedara con el puesto. La empresa estatal, en este aspecto, se rige exclusivamente por el currículo (estudios culminados y experiencia de trabajo) de dicho aspirante, sin tener en cuenta, si esta persona domina algún otro idioma, si tiene algún tipo de experiencia no expresada en el currículo, o si tiene algunos conocimientos, si estos aspectos no están expresados en forma de títulos o recomendaciones desde otras empresas, es muy poco probable que la empresa estatal lo contrate para realizar el trabajo.</p> <p>Después de la entrevista, si es seleccionado, el aspirante pasa a un periodo de prueba, de generalmente 6 meses.</p>	<p>La empresa privada trabaja de manera personal con cada trabajador, es decir, realiza su propia bolsa, en la que incluye varios aspirantes (conocidos de los dueños, de los gestores o de los propios trabajadores y aspirantes ajenos que encuentren algún anuncio de disponibilidad de plazas). Sin embargo, estas empresas pueden comenzar a operar con los propios conocidos de sus fundadores, y a medida que van creciendo, comienzan a captar personal a través de anuncios de plazas vacantes. Este tipo de empresa no se rige, durante el proceso de captación, por la cantidad de títulos de estudios culminados que posee el aspirante, si bien es necesario que dominen al menos un idioma extranjero, los conocimientos acerca del trabajo que se realiza y las habilidades requeridas, es posible adquirirlos con la práctica y el interés que pongan cada uno de ellos. Fundamentalmente, lo que debe poseer un aspirante para ser aceptado por estas empresas, es interés por trabajar y la capacidad suficiente para aprender sobre la marcha.</p> <p>Inmediatamente que un aspirante solicite el trabajo, si existe alguna vacante, este comienza un periodo de prueba, que no tiene un límite mínimo de tiempo de prueba, es decir, que si el primer día, no funciona como es debido (no posee la capacidad de aprender las habilidades que desconoce o no demuestra interés en hacerlo) puede ser despedido.</p> <p>Otro aspecto fundamental es que los dueños o gestores de estos establecimientos, buscan personas jóvenes, por lo general mujeres, y sin "problemas personales", es decir, que no tengan hijos o familiares de quien ocuparse, alegando hacerlo con el objetivo de limitar las ausencias, las llegadas tarde o el abandono repentino del puesto de trabajo.</p>

Indicador	Restaurantes sector estatal	Restaurantes gestionados por cuenta propia
Remuneración económica del trabajador	<p>La empresa estatal paga un salario fijo a sus trabajadores, sin tener en cuenta aspectos como el rendimiento laboral, el aporte realizado a la empresa con su trabajo, así como tampoco las horas extras que trabaja el empleado, en caso de ser necesario.</p> <p>Además del salario fijo, se conoce que se realiza un pago de 10.00 cuc mensuales por concepto de aseo personal para cada trabajador.</p> <p>En cuanto a la propina, esta se colecta y al final de cada turno de trabajo, es dividida entre los trabajadores, quienes deben separar un 10% del total de la misma, suma que a final de mes es dividida entre los trabajadores del back office.</p>	<p>Este tipo de empresas, por lo general, remuneran a sus trabajadores, según lo que estos sean capaces de aportar al establecimiento, o bien la propina que estos sean capaces de acumular, es su propio pago. Otra forma de remuneración, es a través del pago del 10% de las ganancias diarias según la venta, de esta manera provocan que los empleados trabajen en función de aumentar las ganancias de la empresa, pues mientras mayor sea la ganancia, mayor será la remuneración. En ocasiones se mezclan varias formas de pago, por ejemplo, la propina que reciba el trabajador, más el 10% de las ganancias, o bien la acumulación del total de la propina adquirida, dividida entre todos los trabajadores más el 10% de la ganancia del día. Además, existen casos en los que los empleados cobran un salario fijo (diario), más la propina que se acumule.</p> <p>En todos los casos, mientras mayor sea la ganancia del establecimiento, mayor serán los ingresos del empleado.</p>
Requerimientos para el desempeño	<p>La empresa estatal exige que sus empleados mantengan una conducta apropiada, y para regular este comportamiento, a final de cada mes, cada jefe de departamento ha de llenar una planilla con los aspectos a evaluar sobre dicha conducta. En esta planilla aparecen reflejados temas como las ausencias, llegadas tarde, disciplina, uso correcto del uniforme, etc. Según el resultado de esta evaluación, el empleado tendrá derecho o no a recibir los 10.00 cuc por concepto de aseo.</p>	<p>Este tipo de empresas exigen a sus empleados mantener una conducta correcta, si bien los mismos son bien remunerados cuando su buen trabajo aumenta el volumen de las ganancias; sin embargo un "paso en falso" (ausencia, llegada tarde, quejas de los clientes, abandono repentino del puesto de trabajo), puede conducir a la pérdida del empleo</p>

