



Propuesta preliminar para un complejo integral de servicios en el Centro Histórico de la Ciudad de Pinar del Río

Ernan Sarmiento Vento *
Felipe Ponce Ceballos **
Carlos Lazo Vento ***

El Centro Histórico de la Ciudad de Pinar del Río es un área con excelentes condiciones para la aplicación de un proyecto de desarrollo local mediante el cual el gobierno del territorio establezca iniciativas que impulsen la actividad económica, promoviendo la cooperación interempresarial, mas se observa desarticulación de la cadena de servicios locales. Basado en el resultado de un diagnóstico integral, se traza el objetivo de realizar una propuesta preliminar de un sistema integral de servicios que garantice la interacción de estas actividades en el área señalada, que se integre a los programas que vienen desarrollando el PCC y el Gobierno en la localidad.

Introducción

LA CRECIENTE complejidad de los procesos económicos, sociales y políticos actuales, asociados a la producción y los servicios, así como el desarrollo de las nuevas relaciones de producción, condicionan la necesidad de elevar

* Investigador del Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río.

** Subdirector de la Empresa Provincial de Comercio, Gastronomía y los Servicios en Pinar del Río. Colaborador de GEDELTUR.

*** Director y profesor del Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río.

el papel activo de los Gobiernos y de todas las organizaciones en la sociedad, en función de alcanzar los niveles requeridos de bienestar y supervivencia.

El Sector Terciario es uno de los que mayor ritmo de crecimiento tiene actualmente en las economías mundiales, al mismo tiempo que se desarrolla cuantitativamente se producen cambios desde el punto de vista cualitativo. El principal cambio en los servicios radica en su alto nivel de socialización, aspecto que implica la integración sistémica de factores internos y externos en un modelo de relaciones muy complejo, que requiere para su mejora de una reflexión pormenorizada y un estudio detallado.

En este sentido los proyectos de desarrollo local pueden jugar un papel muy importante, pues mediante estos los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social.

El objetivo de la investigación es realizar una propuesta preliminar de un sistema integral de servicios que garantice el aprovechamiento de las capacidades endógenas del territorio, en un área, el Centro Histórico de la Ciudad de Pinar del Río, que por sus condiciones propicia la realización de un proyecto de desarrollo local que dirija el gobierno.

Concepciones teóricas

La implantación de una Estrategia de Desarrollo Local se basa en diferentes premisas, entre ellas, la coordinación de los diferentes actores y agentes. Esta es la primera condición del éxito de las iniciativas locales a favor del desarrollo. Dadas las condiciones de Cuba, es preciso que sean los gobiernos locales los garantes de la cohesión del territorio, los que asuman y promuevan estas iniciativas, logrando la participación activa de todos los agentes territoriales encabezados por las administraciones locales y de acuerdo con las políticas del Partido, pero donde el resto de las organizaciones tengan un espacio activo de participación. A su vez, debe provocar una adecuada combinación entre

el desarrollo rural y urbano, mezclando adecuadamente el desarrollo de la manufactura y la industria a nivel local, además de promover otras iniciativas de gran importancia tales como las vinculadas a: el aprovechamiento industrial de productos primarios, la protección de la naturaleza y del patrimonio cultural y paisajístico, la promoción y el desarrollo del turismo ecológico y otras modalidades de turismo, la protección y el desarrollo de otros servicios asociados a los productos básicos, entre otros.

Las nuevas formas de cooperación suponen un funcionamiento en forma de redes con el propósito de ganar. El objetivo fundamental de una alianza económica es combinar las fuerzas potenciales o efectivas para incrementar estas. En este sentido, es necesario establecer un sistema de cooperación, en el que todos los líderes de empresas e instituciones sean capaces de aportar lo mejor, de acuerdo con sus posibilidades, y sin violar las normativas vigentes ni desviar recursos de acuerdo con el objeto social de cada organización.

En este caso es necesario hacer cumplir algunas de las aplicaciones generales teórico- prácticas de la cooperación, como son la búsqueda de efectos de crecimiento o de poder de mercado a partir de sinergias o complementariedades.

Consideraciones sobre la Ciudad de Pinar del Río

La proyección de convertir a la Ciudad de Pinar del Río en una “Oferta Turística”, integrada a diferentes áreas del territorio de esta provincia, requiere de un mejoramiento de los servicios en general, y muy en particular, de los gastronómicos, personales, culturales y de recreación.

El Centro Histórico de la Ciudad de Pinar del Río, es un área con excelentes condiciones para la aplicación de un modelo que integre acciones en función del desarrollo local, acelerando el desarrollo económico y social del territorio, mediante la integración de todos los factores que puedan crear una red de servicios integrales, concebida en función de las necesidades y expectativas de los clientes y que se inserte en los programas integrales de desarrollo turístico de la provincia.

Un elemento primordial a tener en cuenta en los estudios que se realicen sobre el desarrollo turístico en Pinar del Río, debe ser considerar este proceso como “sistema” y dentro de ello, a la sociedad local que debe participar y decidir

en los impactos económicos y culturales que origina la dinámica turística en su propio territorio. De igual forma, la oferta central y de servicios que hace posible que dichos recursos turísticos puedan ser consumidos, tiene lugar en un territorio, en el cual si dicha oferta no tiene la calidad suficiente para el turismo nacional y la propia población, menos aún será una atracción turística destinada a extranjeros.

La proyección que se hace con vistas a dar solución a los problemas que se identifican, está basada en una fuerte dependencia de las asignaciones de recursos por el nivel central, donde además no se explotan al máximo las reservas locales. Además, es necesario que existan mecanismos, metodologías y una cultura que permita y propicie la adecuada planificación y dirección de los procesos de producción y servicios territoriales, en correspondencia con las necesidades y expectativas de cada localidad, aprovechando al máximo las potencialidades de cada territorio y realizando aportes a la economía nacional en correspondencia con estas potencialidades, al mismo tiempo que cada territorio cree condiciones para tener una incidencia más directa, en la elevación del nivel de vida de la población local, a partir de sus propios aportes.

Un diseño integral del servicio, requiere analizar este de forma directa a partir de la necesidad que lo condiciona, pero desarrollando de manera satisfactoria las prestaciones secundarias, tomando en cuenta que un servicio es integral cuando son concebidos los atributos del núcleo y de la periferia en función de las necesidades y expectativas de los clientes, además de que el componente humano y el soporte material deben interactuar armónicamente. Este debe basarse además en un conjunto de valores que guíen el proceder de toda la organización.

Diagnóstico General de la Ciudad de Pinar del Río

Con el objetivo de identificar los puntos débiles y los aspectos positivos de las todas las entidades de servicios que en el área actúan, propiciando estas las del área en sí, o sea, las del centro histórico cultural, se realiza un diagnóstico general a través de:

Fuentes de Información Primaria:

- Grupo de Expertos con la participación de técnicos y especialistas de las empresas implicadas, cultura, recreación, planificación física del territorio, entre otros.

- Entrevistas a directivos del sector del comercio, la gastronomía y los servicios, así como a personalidades de la cultura, el gobierno y el PCC en el territorio.
- Entrevistas a administradores, directores y trabajadores, de los centros incluidos en el estudio.
- Observación directa en el área y los establecimientos estudiados.
- Encuestas a clientes y población en general de la Ciudad de Pinar del Río.

Fuente de Información Secundaria:

- Consulta y análisis de informes y documentos de todo tipo de las entidades relacionadas con el proyecto.

Fueron estudiados de manera detallada los centros culturales, recreativos y de servicios que en el área convergen, en total 24 entidades.

La aplicación de los diversos instrumentos utilizados en este análisis permite definir los puntos beneficiosos que posee el área, así como los débiles. A continuación los planteamos como fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

1. Disposición e interés manifiesto de participar en el proyecto por parte de los directivos del comercio y la gastronomía, de la cultura y de otras organizaciones.
2. Elevado valor de inmuebles como el Hotel Globo, Restaurante “La Casona”, el Teatro “José Jacinto Milanés” y la Ferretería “Canosa”, los que forman parte del patrimonio histórico y cultural de Pinar del Río.
3. La existencia de varios proyectos de espacios físicos, como Boulevard de la Ciudad, proyecto de la ACAA sobre Parque Natural, proyecto sobre la Maqueta de la Ciudad de Pinar del Río y otras ideas y proyecciones de la UNAIC, todos en la zona estudiada.
4. La concentración en el área de importantes instalaciones de la cultura, el comercio, la gastronomía y los servicios, y de amplios espacios (viales, patios y otros interiores).
5. Un número elevado de trabajadores son jóvenes los que por lo general tienen calificación de Técnico Medio u Obrero Calificado en sus diferentes especialidades.
6. Las empresas del comercio y la gastronomía tienen centros de elaboración o crean condiciones para ello y los más importantes están ubicados muy cerca del área donde se proyecta.

Debilidades:

1. Avanzado estado de deterioro de algunos inmuebles de las unidades de servicios del área.
2. Cultura de servicio creada en muchos años en la que ha predominado el maltrato a clientes y la prestación de servicios deficientes, sin una postura crítica ni acciones para mejorarlo.
3. El menú de ofertas no es estable en los establecimientos estudiados, al igual que la permanencia de los productos para el servicio de belleza.
4. No existen, por lo cual no se emplean ni controlan, los sistemas de procedimientos para los servicios que se ofertan.
5. La calidad de los servicios no constituye, en la práctica, una prioridad para directivos y trabajadores del sector del comercio, la gastronomía y los servicios; siendo lo prioritario el monto de las ventas, en correspondencia con las exigencias superiores que son controladas sistemáticamente.
6. La falta de útiles e insumos para el servicio gastronómico afecta significativamente la calidad de este.
7. La falta de conocimiento y destreza es una característica bastante generalizada en los operarios del comercio, la gastronomía y los servicios, y en algunos casos se une a ello la falta de disciplina.
8. No existe una organización o persona subordinada al gobierno local, que dentro de sus funciones esté la de promover y desarrollar las acciones de reanimación de la ciudad.
9. Los directivos del sector del comercio, la gastronomía y los servicios, no reconocen aún las posibilidades de incrementar los servicios y por tanto las ventas, a partir de complementar los eventos culturales que se producen o que se puedan organizar en el área, con servicios gastronómicos eficientes y eficaces; observándose también que las instituciones culturales no consideran la necesidad de que los servicios comerciales y gastronómicos deben estar integrados a los suyos brindándose un mejor servicio general.

El diagnóstico externo tiene la finalidad de conocer y evaluar los elementos del entorno que pueden beneficiar el desarrollo del proyecto, así como los factores que pueden afectar, retrasar o suprimir este. Estos se verán expuestos como oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

1. Disposición de la dirección del PCC y el Gobierno, tanto del municipio como de provincia, de cambiar la situación que tienen hoy los servicios, así como de mejorar el entorno de la ciudad en esta área.
2. La decisión del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) de dedicar recursos en divisas para la reanimación de algunos servicios.
3. La concepción de un Proyecto de Desarrollo Turístico por parte de la Universidad de Pinar del Río, aprobado por el Gobierno, el cual requiere de acciones de innovación tecnológica sistemáticas.
4. El interés, disposición y dedicación de la UNAIC, para apoyar con la realización de concursos y otros proyectos referidos a la Ciudad de Pinar del Río.
5. Las experiencias que en materia de reanimación han tenido otras ciudades del país como Bayamo, Santa Clara y Cienfuegos, entre otras.
6. El alto movimiento de personas en las arterias del área fijada.

Amenazas:

1. Los organismos abastecedores especializados, históricamente no han garantizado productos para mantener una oferta estable.
2. La recogida de desechos sólidos, el tránsito de caballos, la falta de agua potable, la inexistencia de baños públicos, son problemas que atentan contra la higiene y la imagen del área; no se aprecia mejoría en los últimos tiempos en este sentido, a lo que se suma las personas que deambulan por el área, así como la existencia de grupúsculos llamados “jineteros”.
3. La prioridad requerida por las Obras de la Batalla de Ideas.
4. Las ofertas de productos elaborados por diferentes personas, vendidos incluso dentro de las unidades e instituciones culturales y centros de trabajo, ha ido creciendo y creando, además, mercado entre los trabajadores de estos lugares y entre la población.
5. Existen personas influyentes, entre ellos directivos y especialistas, que no comparten proyectos de este tipo, sobre todo cuando se trata del cierre de vías al tránsito de vehículos.
6. Existen experiencias negativas de montaje de un Boulevard en la zona del Parque “Colón” en los años ochenta.
7. La falta de credibilidad de la población pinareña de que se mantengan y sean sostenibles los servicios que se inician.

8. Las posibilidades que ha mostrado el país de recuperar la canasta básica.
9. El hábito que se ha ido creando en la población pinareña de no hacer vida de ciudad; salir de los hogares en las noches, al igual que los domingos desde la mañana.

El apoyo de los órganos de dirección del territorio, así como de los directivos de las entidades que regulan la dinámica económica y social de este, para la realización del proyecto resulta muy beneficioso, por lo cual se considera que es un paso de avance muy importante. A su vez, las proyecciones de varias instituciones sobre el área, así como la acumulación de valores patrimoniales, y centros gastronómicos y culturales fundamentalmente, brindan la posibilidad de crear un producto de mayor calidad. Por tanto, existen condiciones muy favorables que permiten hacer en la zona del Centro Histórico de la Ciudad de Pinar del Río un proyecto de integración de servicios que propicie el desarrollo armónico de la ciudad.

Por otra parte, existe un gran número de limitaciones que deben ser superadas para el logro de los objetivos planeados. Por lo cual se intenta brindar soluciones prácticas a algunos de estos temas y hacer nuevas propuestas en el área.

Fueron detectados además muchos aspectos que contribuyen a la realización del proyecto, que aunque no son mayoría sí favorecen decisivamente las transformaciones que se proponen en el trabajo, destacándose el apoyo del Partido, el Gobierno y la dirección de comercio en los cambios propuestos, por lo que se brindan un conjunto de propuestas específicas para cada una de las instalaciones de servicios estudiadas, con el objetivo de resolver de forma inmediata problemas que en estas existían y sentar bases para elevar la calidad de los servicios brindados.

En el estudio se evidenció que en dicha área existe desarticulación de la cadena de servicios locales, lo que provoca pérdidas de eficacia social y económica.

Propuesta Preliminar

Se plantea entonces la necesidad de realizar la propuesta preliminar de un complejo integral de servicios a las organizaciones económicas y a las autoridades del territorio, que cuenten así con soluciones prácticas y viables, fundamentadas desde el punto de vista teórico y creadas a partir de la experiencia

y los criterios de muchas personas, especialistas o no del tema, pero que forman parte de una forma u otra del proyecto.

Las propuestas deben definirse bajo los siguientes principios:

1. Debe existir complementariedad entre los diferentes servicios que se ofertan.
2. Los servicios deben llevar implícitos el rescate y la protección de los valores históricos y culturales que lo sustentan.
3. Los productos a diseñar deben satisfacer de una manera más plena a los ciudadanos cubanos y extranjeros que se mueven en el entorno del área.
4. Se considera como producto al área en sí, sus inmuebles, instalaciones, calles, parques (interiores o exteriores), así como los servicios que de forma específica se prestan en la zona.

Para la realización del proyecto es necesario el cierre de las calles Martí (desde Isabel Rubio hasta Rafael Ferro) y Colón (desde Martí hasta Máximo Gómez). Esta zona, similar a la utilizada en la realización de las ediciones de la Feria Internacional del Libro, fue determinada por el Grupo de Expertos por sus condiciones ya expuestas. Es probable que el cierre de estas calles cause molestias, mas existen otras vías que permitirán el tráfico de vehículos sin limitación alguna.

Se considera que el primer paso para llevar adelante un proyecto de este tipo, es la creación o designación de una organización o entidad que promueva, organice, controle y dirija su ejecución. Esta estará encarga de coordinar un conjunto de factores que harán posible la realización y el mantenimiento del área. Existen varias cuestiones que no pueden ser solucionadas por las instituciones que dirigen las entidades del área y menos aún por estas. Es por eso que se hace necesaria esa entidad rectora del proyecto, que junto al Poder Popular y el PCC, propiciarán las soluciones a estas dificultades.

En este sentido se ven algunos avances del programa “Todo por Pinar” que dirige el PCC municipal, destacándose que las propuestas realizadas se insertan dentro de este, el cual consideramos una iniciativa altamente beneficiosa y plausible.

Dentro de los problemas más acuciantes es necesario señalar el estado de deterioro que presentan las fachadas de los inmuebles del área, para lo cual se debe invertir, no solo en estas, sino en la remodelación del local en general para poder brindar un servicio de calidad. Es necesario por tanto buscar fuentes de financiamiento, que pueden no ser internas, con el objetivo de solucionar todo lo referente al proyecto.

La limpieza e higiene de la localidad en estos momentos es mala, por lo cual debe ser atendida directamente por la Dirección de Comunales, pues es un tema de vital importancia si se pretende brindar una imagen atractiva. La situación de la higiene debe ser asumida también por la población en general y por las entidades de la zona que en ocasiones muestran conductas negativas al respecto. Asimismo este organismo se encargará del embellecimiento de la zona, para lo cual se propone la ubicación de la fuente utilizada en la Feria Internacional del Libro, lo cual es un detalle que a inicios de la creación de la Ciudad existía; se situarán en el área asientos para propiciar el reposo y la estancia de los visitantes. Es necesario identificar un local para la colocación de baños públicos, lo cual es algo que afecta mucho a quienes visitan la Ciudad de Pinar del Río.

Por otra parte la Empresa de Acueducto debe brindar solución al deficiente abasto de agua potable existente en la zona. A su vez las entidades encargadas hallarán vías para retirar del área a los deambulantes existentes. Así como la red de viales necesita ser reparada en la localidad.

Los organismos que poseen entidades en la zona de estudio deben trazar una estrategia de trabajo con el objetivo de orientar el servicio hacia la satisfacción plena del cliente y no para dar cumplimiento al Plan de Ventas, lo cual ocurre en la actualidad en la mayoría de los centros estudiados. Para ello se deben realizar estudios para conocer las ideas de los visitantes o clientes, logrando ofertar un servicio capaz de elevar el monto de ventas por su calidad y prestigio.

Estos servicios deben ganar en permanencia, lo cual depende en gran medida de los insumos, por lo cual deben realizarse las coordinaciones pertinentes para lograr este objetivo. La higiene, la información al cliente, el trato hacia este y la rapidez del servicio, dan muestra de alta calidad, bajo ese concepto deben trabajar estos centros.

Las entidades deben establecer los sistemas de procedimientos para los servicios que ofertan. Es necesario también crear las habilidades indispensables en los trabajadores y mejorar las condiciones de sus puestos de trabajo. Se debe ser puntual con los horarios de apertura y cierre establecidos.

El diagnóstico realizado y la propuesta, muestran como resultado que las insuficiencias en la combinación y cooperación interempresarial han incidido en gran medida en las malas condiciones que presentan los servicios en la Ciudad

de Pinar del Río, dado, por no existir un sistema integral de servicios. Un proyecto de desarrollo local, basado en los principios de la planificación territorial, donde se produzca una alianza entre el tejido empresarial local con la utilización de recursos endógenos básicamente, debe propiciar las condiciones para acelerar el desarrollo económico y social de la localidad, y elevar la calidad de vida de la población.

Parte importante de esta investigación que argumenta una propuesta preliminar de solución inmediata y mediata de algunos de los problemas detectados, puede ser una base de gran ayuda para las proyecciones existentes sobre la Ciudad de Pinar del Río.

Algunas de las medidas expuestas comienzan a aplicarse con resultados visibles y se continúa avanzando en la investigación, estudiando la complementariedad con el municipio de Viñales.

Es importante mencionar que se comienzan a estudiar las posibles fuentes de financiamiento para el proyecto, ya sean internas o externas, para que cuando se realice la evaluación económica de este, cuestión en proceso, se pueda comenzar su ejecución.

Conclusiones

1. Las insuficiencias en la combinación y cooperación ínter empresarial han incidido en gran medida en las pésimas condiciones que presentan los servicios en la Ciudad de Pinar del Río. Un proyecto de desarrollo local, basado en los principios de la planificación territorial, donde se produzca una alianza entre el tejido empresarial local con la utilización de recursos endógenos básicamente, propiciará las condiciones para acelerar el desarrollo económico y social de la localidad y para elevar la calidad de vida de la población. Las empresas y entidades involucradas deben establecer un sistema de cooperación, en el que sus líderes sean capaces de aportar lo mejor de estas de acuerdo con sus posibilidades.
2. La creación de una entidad, subordinada directamente al gobierno local, que se encargue de dirigir todo el proceso, debe acelerar la ejecución de este. Esta será la coordinadora de todas estas propuestas, las cuales requieren la interrelación de un conjunto de factores que propiciarán el desarrollo del proyecto.

3. Entre las principales limitaciones que presenta el sistema de servicios en el área escogida de la Ciudad de Pinar del Río se encuentra la baja calidad de estos, lo cual no constituye prioridad para los directivos de estos organismos, la importancia radica en el cumplimiento del Plan de Ventas; el hecho de que no existan sistemas de procedimientos de servicios en las entidades estudiadas, la imagen y calidad de estos se muestran afectadas por la mala preparación de los operarios, así como por falta de disciplina y motivación laboral; no existe estabilidad en la oferta. Con el objetivo de erradicar estos males, los organismos y entidades correspondientes, deben comenzar a trabajar en función de brindar un servicio integral concebido para la satisfacción de las necesidades de los clientes, seguros de que este es el mejor método para elevar los niveles de ventas y cumplir con el objeto social para el cual fueron diseñados.
4. El PCC y el Gobierno poseen mucha disposición para apoyar la propuesta, reconociendo los problemas detectados. Se van notando algunos avances del programa “Todo por Pinar” que dirige el PCC municipal, destacándose que las propuestas realizadas se insertan dentro de este, el cual consideramos una iniciativa altamente beneficiosa y plausible.
5. El área escogida, por sus condiciones ya mencionadas, brinda elevadas posibilidades al proyecto. De comenzar a aplicarse acciones en el sentido que se ha planteado, muy pronto se visualizarán cambios importantes en el sistema de servicios y en la imagen de la localidad.
6. El estudio realizado, que argumenta una propuesta preliminar puede ser una base de gran ayuda para las proyecciones existentes sobre la Ciudad de Pinar del Río. Este debe continuar hasta ver realizado el Proyecto de Desarrollo Local que se propone por el Centro de Estudio de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río.

Bibliografía

- Ballart, X. “¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?”. Aproximación sistemática y estudios de casos. INAP. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid. España 1992.
- Carrillo Benito E.: “Gestión Pública y Desarrollo local”. Instituto Andaluz de la Administración Pública, (INAP) Junta de Andalucía, Sevilla, España, 1999.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. “Funciones y atribuciones de las direcciones administrativas de la administración local”, Acuerdo 3435, Cuba, 1999.
- Crosby Philip, B.: *La Calidad no Cuesta*. Editorial Continental, México, 1987.
- Crosby Philip, B.: “Reflexiones sobre Calidad”, *295 máximas del gurú mundial de calidad*. Edición McGraw-Hill, México, 1998.
- Domenech, M. S.: *Cuba, economía en periodo especial*. Editora Política de La Habana, Cuba, 1996.
- Fernández de Arroyabe, J. C. y Arranz Peña, N.: *La cooperación entre empresas. Análisis y Diseño*. Editorial ESIC, Madrid, España, 1999.
- González Gutiérrez, A.: Conferencia “La planificación en la etapa actual, las asambleas por la eficiencia económica y el papel de los trabajadores de la Administración Pública”. Ministerio de Economía y Planificación, Cuba, 1996.
- Hierro Recio, L. A.: “El Desarrollo Local en el marco de la Economía”, en *Desarrollo Local: Manual de Uso*. España, 2000.
- Kotler, P. Y Bloom, P.M.: *Marketing Professional Services*. Englewoods Cliffs, N. J. Prentice – Hall. N. Y., 1984.
- Lazo Vento, C.: “Modelo de Dirección del Desarrollo Local”. Trabajo en opción al Premio Nacional de la ACC, Cuba, 2003.
- Instituto Nacional de Investigaciones Económicas: “La Prospectiva Estratégica y la Planificación Territorial en la provincia. Una propuesta metodológica”, Ponencia publicada por el INIE del MEP, Cuba, 1998.
- Marchena Gómez, M.: “Turismo y Desarrollo Económico Regional y Local”, en *La Rábida*. España, 1996.
- Menguzzato, M y Renau, J.: “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management”, en *Ariel Economía*. España, 1994.

- Mc.Intyre, G.: “Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para Planificadores Locales”. Organización Mundial del Turismo, Madrid, España, 1995.
- Norman, H.: *Gestión de Servicios*. Editorial Norma, Colombia, 2000.
- Normann, R.: “La Dirección de las Empresas de Servicios”. Editorial DEUSTO, Madrid, España, 1994.
- Partido Comunista de Cuba: *Resolución Económica del IV Congreso del Partido Comunista de Cuba*. Editora Política, La Habana, Cuba, 1991.
- Pérez Ramirez, B. y Carrillo Benito, E.: “Desarrollo Local: Manual de Uso”. ESIC Editorial, Madrid. España, 2000.
- Guerrillero*. 1986 – 1987. Sección “Apuntes”. Pinar del Río. Cuba.
- Vocero Occidental*. 25 de diciembre de 1954, Pinar del Río, Cuba.
- Registro de la Propiedad de Pinar del Río.
- Registro Mercantil de Pinar del Río.
- El Fígaro*. 17 de febrero de 1918, La Habana, Cuba.
- Rufino Rus, J. I.: “Dirección de la Calidad en las Empresas de Servicios”. Editorial Caja San Fernando, Sevilla, España, 1995.
- Stoner, James A. Y Wankel, Charles. F.: *Administración*. Editorial Prentice Hall, México, 1995.
- Vázquez Penelas, A. y Dávalos Domínguez, R.: “Participación social. Desarrollo urbano y comunitario”. Ponencias del 1er Taller de Desarrollo Urbano y Participación, U.H., Impresión del Movimiento Cubano por la Paz, Cuba, 1998.