

## **La cadena productiva del ecoturismo como contribución al desarrollo local**

### **The Ecotourism Production Chain, a Contribution to Local Development**

**Mayda Correa Escribano<sup>1</sup>, José Carlos Hernández Companioni<sup>2</sup> y Dr. C. Néstor Loredo Carballo<sup>3</sup>**

1 Universidad de Granma, Bayamo, Granma, Cuba. [mcorreae@udg.co.cu](mailto:mcorreae@udg.co.cu)

2 Universidad de Ciego de Ávila, Cuba

3 Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba

---

#### **RESUMEN**

El objetivo de la investigación fue implementar un procedimiento para el desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo como contribución al desarrollo local. Para ello se establecen los fundamentos de la concepción de su desarrollo a partir de factores claves explicativos de su estado de desarrollo e implementación de acciones para su transformación. Las técnicas utilizadas fueron: revisión documental, entrevistas abiertas no estructuradas a especialistas y empresarios, observación, sistema estructural y triangulación; además, se empleó el programa informático Statistic Program for Social Sciences versión 20.0, coeficiente de Kendall, análisis estructural de la matriz de impactos cruzados-multiplicación aplicada a una clasificación (MIC-MAC) y matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones. La aplicación en el municipio Bartolomé Masó, provincia Granma, Cuba, demostró la viabilidad del procedimiento, confirmó las posibilidades de desarrollar la cadena productiva del ecoturismo desde lo local, así como superar las carencias teóricas y prácticas encontradas.

**Palabras clave:** cadenas productivas, ecoturismo, desarrollo local.

---

## **ABSTRACT**

The aim of this research was to implement a procedure for the development of the production chain of ecotourism, as a contribution to local development. For that purpose, the fundamentals of development were established, based on explicit key factors of their evolution and implementation of transformation actions. The techniques used were, document review, open unstructured interviews to specialists and entrepreneurs, observation, structural system and triangulation. Additionally, the Statistic Program for Social Sciences, 20.0, the Kendall coefficient, structural analysis of matrix cross-reference-multiplication applied to classification, and the alliance and conflict matrix: tactics, objectives, and recommendations. Its application in the municipality of Bartolomé Masó, in the province of Granma, Cuba, proved the viability of the procedure, confirmed the possibilities to develop the production chain of local ecotourism, and helped solve the theoretical and practical deficiencies found.

**Key words:** production network, natural tourism, local development.

---

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo mantiene una tendencia creciente a nivel mundial. El 2015 fue del 4,4 % y estuvo acompañado de la incorporación de nuevos mercados emisores y destinos emergentes. Aunque la modalidad de sol y playa sigue teniendo la mayor cuota de mercado, el turismo en lugares naturales alcanzó un índice de crecimiento del 25 % anual, lo cual impulsa a las economías locales y nacionales a generar incentivos con preferencias del turismo alternativo y Cuba no es una excepción (UNWTO, 2016).

El desarrollo turístico ha estado unido al perfeccionamiento de las agrupaciones empresariales territoriales conocidas como cadenas productivas, impulsadas por la utilización de conceptos y herramientas del modelo de competitividad de Porter y Karmmer (2011) que también se han aplicado al campo del turismo en las experiencias empíricas de Monteverde (Costa Rica), Miramar (Argentina), Bonito (Brasil), Aysén (Chile) y otras.

La actualidad y pertinencia del tema responde a la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (PCC, 2011; PCC, 2016 a y 2016 b) aprobada en el VI y VII

Congreso del Partido Comunista de Cuba de 2011 y 2016, respectivamente. Este último refiere en los lineamientos 14, 17 y 210 la prioridad de avanzar en los encadenamientos productivos, impulsar y fortalecer la base económica productiva de los municipios con la autonomía necesaria y la continuidad del desarrollo de la actividad no estatal como oferta turística complementaria.

En los estudios de la gestión local en Cuba, la percepción que se tiene de las limitaciones que frenan el desarrollo de las cadenas productivas del ecoturismo y su contribución al desarrollo local, están referidas a vínculos entre los actores, encadenamientos productivos, participación de la comunidad, gobierno local e infraestructura pública; incompatibilidad entre objetivos de los actores involucrados en los diferentes niveles del plan de la economía nacional; insuficientes trabajos conceptuales que propongan modelos de transformación en estas y de los factores que influyen en su desarrollo (Lazo, 2002; García, 2003; Nova, 2012; Madruga, 2015).

Otros estudios relacionados con la temática se han orientado específicamente al desarrollo de cadena de suministros (Acevedo, Gómez y López, 2012; Pardillo y Gómez, 2013; López, 2014) con soluciones teórico-metodológica propias.

En los estudios teóricos se reconoce la limitación afrontada de no poder utilizar la matriz Insumo-Producto en la economía cubana para la detección de las relaciones intra e intersectoriales, lo que obstaculiza el análisis de la información estadística sectorial de los productos intermedios de las cadenas productivas.

Sobre la base del análisis anterior el presente trabajo plantea como objetivo: implementar un procedimiento para el desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo como contribución al desarrollo local.

Las técnicas empíricas utilizadas fueron: revisión documental, entrevistas abiertas no estructuradas a especialistas y empresarios, observación, sistema estructural y triangulación. Se emplearon el programa informático Statistic Program for Social Sciences (SPSS) versión 20.0, coeficiente de Kendall, análisis estructural de la matriz de impactos cruzados-multiplicación aplicada a una clasificación (MIC-MAC) y matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones (MACTOR).

## **DESARROLLO**

En la modelación del constructo se consideró necesario revisar los criterios autorales extranjeros sobre cadenas productivas, lo que permitió comprobar el alcance limitado de las dimensiones actores o agentes y la de vínculos relacionales (Tabla 1).

La dimensión actores o agentes considera la participación de todos los relacionados con la elaboración de un producto terminado, por ejemplo: proveedores de materias primas, insumos y equipamientos; productores; comercializadores; prestadores de servicios; clientes y sus formas de representación como instituciones públicas y privadas (Fabre, 1994; Hobbs, Corney y Fulton, 2000; Salcedo, 2003; Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2004; Cabrera, 2010; CIES, 2010). Sin embargo, no se precisa la participación de la administración pública e infraestructura pública como parte del sistema de producción local.

La dimensión vínculos relacionales tiene en cuenta las relaciones entre los agentes de la cadena productiva, generalmente de compra-venta y de subcontratación de servicios; entre la empresa líder y las pequeñas y medianas empresas (Salcedo, 2003; Cabrera, 2010). No obstante, se encontraron carencias en las interrelaciones e interconexiones de la cadena productiva local.

En la consulta bibliográfica no se encontró formulación del constructo cadena productiva local del ecoturismo,<sup>1</sup> ni de autores extranjeros (Acuña y Brugnoli, 2000; Cunha y Aricó, 2001; Silva, 2002; Varisco, 2007; Benavides, 2008; Ventura, 2011) ni de autores nacionales (Figueras, 2001; García, 2003; Castellanos y Castellanos, 2013). Con estos autores se coincide sobre la dimensión *fases del producto* la cual

---

<sup>1</sup>Según la Organización Mundial del Turismo (2002) en el ecoturismo la motivación principal es la observación y apreciación de la naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes en las zonas naturales, incluidos elementos educacionales y de interpretación. Generalmente, está organizado para pequeños grupos por empresas especializadas y locales. Operadores turísticos de diversa envergadura también organizan y comercializan giras ecoturísticas, en general para grupos reducidos.

expresa la agrupación de todas las operaciones relacionadas con el producto ecoturístico e incluye: la información, venta de *tours*, transporte, alojamiento, alimentación, ocio-recreación, sitio natural, comercialización-logística y experiencia del viaje. También concordamos con la dimensión espacio como el lugar donde se desarrollan los procesos productivos y/o servicios del producto ecoturístico, por lo que esta área geográfica es municipio, provincia y región.

No obstante, tenemos la opinión de que a pesar de las aportaciones encontradas en las referencias arriba citadas, existen carencias teóricas por el alcance limitado de la dimensión *actores* o *agentes*. Una insuficiencia fundamental es la escasa participación de las instituciones del gobierno en la gestión del producto turístico.

Igualmente, en la dimensión *vínculos relacionales* están ausentes las interrelaciones e interconexiones en la cadena productiva local, las cuales devienen en acuerdos de cooperación y encadenamientos productivos entre actores involucrados en las diferentes fases del producto ecoturístico, bajo las nuevas relaciones del sector estatal y privado de la economía cubana.

Del análisis anterior surge la necesidad de una propuesta del constructo cadena productiva local del ecoturismo contextualizado en Cuba, los autores de este trabajo la definen como *el conjunto de relaciones e interconexiones entre los actores involucrados de forma directa e indirecta en las diferentes fases del producto ecoturístico como información, venta de tours, transporte, alojamiento, alimentación, ocio-recreación, sitio natural, comercialización-logística y experiencia del viaje, que surgen en un espacio geográfico y se benefician de sinergias creadas debido a los vínculos entre los actores de la cadena productiva del ecoturismo que se desarrolla en la localidad, bajo las nuevas relaciones entre el sector estatal y no estatal para dar lugar a nuevos actores, empleos, productos y servicios.*

En la actividad ecoturística el consumidor (visitante) percibe la existencia del producto como un todo: la experiencia ecoturística; por tanto, el aumento de su calidad implica el desarrollo de la cadena productiva local del ecoturismo a partir de las potencialidades locales del municipio y del sistema turístico, mediante encadenamientos productivos y/o servicios horizontales para contribuir al desarrollo local.

La creación de valor se basa en la coordinación de eslabones o fases y actividades diversas en un único sistema que es la cadena productiva local del ecoturismo, para

lo cual se hace necesario analizarla en su conjunto. La cadena productiva debe gestionar los recursos que le generan valor, como el sitio natural, transporte, recursos socioculturales, humanos, ambientales, infraestructura turística y pública, sistema de información, recursos tecnológicos, comercialización, aprovisionamiento y otros.

En la concepción de esta investigación el “desarrollo de la cadena productiva local del ecoturismo” significa el cambio progresivo que experimenta la cadena en el tiempo, expresado cuantitativamente en el incremento del número de actores, negocios (productos y servicios) y empleos, y cualitativamente en factores que se alinean para influir positivamente en su crecimiento y funcionamiento.

También es necesario definir los responsables de la implementación del procedimiento en el municipio seleccionado.

La aplicación del procedimiento está a cargo del Comité Municipal de Desarrollo del Ecoturismo y funciona como estructura de trabajo ad hoc, subordinado al Consejo de Administración Municipal. Debe estar integrado por directivos de empresas turísticas, empresa administradora del sitio natural, instancia del gobierno de la localidad, representantes de las comunidades locales, directivos o representantes de las principales entidades locales, proveedores, prestatarios de servicios, proveedores de otros sectores, sector cuentapropista, cooperativas, transportistas locales turísticos, comercializadores mayoristas y minoristas, instituciones culturales y recreativas, de seguridad, directivos de centros de formación, capacitación e investigación y los actores externos, todos con facultades para opinar, proponer y asumir compromisos.

La composición de su equipo técnico puede incluir a personas internas y externas, tales como: técnicos locales, administración pública, expertos del tema o consultores.

La selección de expertos es una condicionante para garantizar la organización y funcionamiento de la cadena productiva local, que se utilizará en todos los momentos requeridos de la aplicación del procedimiento.

### **Descripción del contenido básico del procedimiento metodológico para la implementación-desarrollo de la cadena productiva local del ecoturismo**

El procedimiento propuesto permite complementar las indicaciones metodológicas del Ministerio de Economía y Planificación en la sección del Plan Territorial y el

perfeccionamiento del Plan Estratégico Municipal, contribuye a la implementación de algunos lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VII Congreso del PCC, influye en el desarrollo de la cadena productiva local del ecoturismo y considera las nuevas formas de relaciones entre el sector estatal y no estatal, así como los mecanismos económicos establecidos.

Premisas:

1. Compromiso de todos los actores involucrados, expresado en la voluntariedad.
2. Acuerdo y apoyo del gobierno municipal.
3. Capacitación básica a los actores en el tema de cadenas productivas.

El procedimiento se basa metodológicamente en la articulación de cada una de las etapas y pasos; su alcance es para la cadena productiva del ecoturismo (Figura 1).

#### *Etapas 1. Preparatoria*

El propósito de la etapa es crear las condiciones necesarias para el inicio del proceso de desarrollo de la cadena productiva local del ecoturismo.

Técnica o herramienta: análisis documental, procesador de datos Microsoft Office Excel.

En esta etapa, a partir de la identificación de los actores involucrados en la cadena, se constituye el Comité de Desarrollo Municipal del Ecoturismo. Posteriormente se organiza el programa de capacitación a los actores involucrados y, por último, se caracteriza al municipio y la zona turística para identificar sus particularidades y determinar los aportes del municipio al desarrollo de la cadena productiva.

Paso 1. Definición del Comité de Desarrollo Municipal del Ecoturismo y su equipo técnico.

Objetivo: Constituir el Comité de Desarrollo Municipal del Ecoturismo.

Paso 2. Capacitación del Comité de Desarrollo Municipal del Ecoturismo.

Objetivo: Dotar a los actores de los conocimientos mínimos requeridos para insertarse en el desarrollo de la cadena productiva local del ecoturismo.

Paso 3. Descripción del municipio

Objetivo: Describir las características más relevantes del municipio y de su sistema turístico.

#### *Etapas 2. Diagnóstico*

Objetivo de la etapa: Diagnosticar el estado de desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo.

Técnicas o herramientas: revisión documental, entrevistas a funcionarios, empresarios; empleo de técnicas de trabajo grupal; información estadística; observación participante y recorridos por las áreas, entrevista, matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones (MACTOR), mapa de la cadena productiva; matriz de impactos cruzados-multiplicación aplicada a una clasificación, diagrama de causa-efecto.

A partir del mapa de la cadena productiva local del ecoturismo, se seleccionan aquellas relaciones o vínculos intrasectoriales e intersectoriales que más influyen sobre los demás actores, y se detecta dónde no se establecen éstos vínculos, como expresión de rupturas relacionales de la cadena productiva (Tabla 2).

Paso 4. Identificación de rupturas relacionales entre los actores de la cadena productiva del ecoturismo.

Objetivo: Identificar las rupturas relacionales existentes, por cada actor en los vínculos intrasectoriales e intersectoriales de la cadena productiva.

Paso 5. Análisis de los factores de desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo.

Objetivo: Analizar los factores de desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo.

Etapa 3. Implementación

Objetivo: Implementar el plan conjunto de la cadena productiva del ecoturismo.

Técnica o herramienta: Consulta a especialistas, revisión documental, aplicación de cuestionarios, entrevistas, revisión de fuentes estadísticas, análisis de información estadística, análisis estadístico y trabajo en grupo.

Aquí se reorganiza la cadena productiva del ecoturismo a partir del cumplimiento de las premisas y condicionantes y se considera, además, el interés de la localidad, la selección del actor coordinador, variables de coordinación, indicadores de impactos y las herramientas de gestión como los proyectos de encadenamientos productivos.

Paso 6. Reconfiguración de la cadena productiva del ecoturismo

Objetivo: Reconfigurar la cadena productiva del ecoturismo sobre la base de un plan conjunto de desarrollo.

Paso 7. Implementación de los proyectos de encadenamientos en la cadena productiva del ecoturismo.

Objetivo: Implementar los proyectos de encadenamientos.



## **Resultados de la implementación del procedimiento en el municipio Bartolomé Masó**

El municipio Bartolomé Masó, provincia Granma, Cuba, presenta una superficie de 63 458 ha, el 52 % de esta es agrícola. La población es de 50 554 habitantes, de ellos el 60 % habita en la zona rural. Forma parte del sistema orográfico Sierra Maestra con tres Áreas Protegidas (AP): Parque Nacional Turquino aprobada en el año 1991 —representa el 37 % de la superficie del municipio—, Reserva Ecológica Pico Caraca y Reserva Florística Monte Palmarito. Aporta los atractivos turísticos siguientes, según Correa, Hernández y Gallego (2015):

a) Naturales: flora, fauna, paisajes y saltos de agua; el pico Turquino (el más alto del país) y el pico Cuba, ambos con valores naturales únicos en el país.

b) Históricos:

- Busto de José Martí (Pico Real del Turquino)
- La Comandancia del Ejército Rebelde
- La Casa de Fidel Castro
- Llanos del infierno
- El Hospital
- Emisora Radio Rebelde
- Busto de Julio Antonio Mella (Pico Mella)
- Campamento Provincial de Pioneros (Santo Domingo)
- Casa museo Lucas Castillo
- Casa de las Marianas
- Busto de Frank País (Pico Cuba)

c) Socioculturales (Correa *et al.*, 2015):

- Tradición campesina de oralidad manifiesta a través de leyendas, mitos y cuentos, inspirados por el entorno natural.
- Predicción de eventos meteorológicos a partir de manifestaciones singulares de la naturaleza.
- El desempeño de la mujer campesina como ama de casa en tareas como el cuidado de animales de corral y conservación del jardín.
- Las actividades del hombre en cuanto al cuidado de los árboles.

- Forma peculiar de vestir del guajiro, de manera que se destaca la presencia del machete y el cuchillo en el cinturón, las polainas y el sombrero de yarey.
- La cría y entrenamiento de gallos.
- Celebración de actividades familiares (guateques), donde se mezclan la música campesina con su peculiar estilo de canto (punto libre) con las comidas típicas.
- Utilización de muebles con diferentes fines, entre los que se encuentran: pilón de café, molino de granos, piedra de filtrar agua, taburete, tinaja de barro, pipa de agua, escoba de palmiche, lámpara de keroseno y fogón de leña.
- Empleo de los portales para el descanso y el intercambio con los vecinos.
- Muestra de un patrimonio vernáculo matizado por los diversos colores de la pintura exterior en las viviendas.
- Utilización de la tracción animal para las labores agrícolas.
- Empleo de instrumentos propios de las actividades agrícolas como el arado de madera criollo.
- Uso del bosque para la cría del ganado ovino y porcino debido a la presencia de palmeras, café, frutas en las fincas, que sirven de alimento para animales.
- Empleo de la medicina verde, a partir de las tradiciones heredadas de sus antepasados, utilizando las propiedades curativas de las plantas.
- Degustación de alimentos (tamales de maíz, yuca, congri, carne de cerdo conservada en la grasa del propio animal, ajiaco y chicharrones) confeccionados en la cocina de leña.
- Tradición de elaborar dulces de frutas en almíbar.

Zona turística: Sierra Maestra. Área turística: Santo Domingo

Infraestructura turística: Centro de visitantes del área protegida Parque Nacional Turquino, albergue rural; entidades turísticas como Sucursal Ecotur Granma, Complejo hotelero Villa Balcón Santo Domingo de la Cadena *Nature* Islazul, Campismo La Sierrita, Tiendas Caracol, Transtur y otras entidades como Cubataxi.

La infraestructura básica: servicios de agua potable mediante acueducto rural y alcantarillado; energía eléctrica; vial en buen estado técnico (Bartolomé Masó-Santo Domingo-Alto del Naranjo); comunicaciones por sistema de radio ofrecido por Radio Cuba; un consultorio médico y una escuela integral.

La demanda del ecoturismo de la zona turística, según la Sucursal Ecotur Granma en el período 2011-2013, mantiene una cuota de mercado expresado por países: Canadá (30 %), Alemania (17 %), Inglaterra (15 %), Holanda (11 %) y otros (27 %) muy similar al comportamiento del país, según fuentes de la Oficina Nacional de Estadística (ONEI, 2014).

La oferta turística principal es el senderismo: trekking<sup>2</sup> techo de Cuba, trekking Turquino I y excursión Comandancia La Plata. Esta última es su producto estrella, altamente demandado.

En la zona turística existen varias comunidades, tales como: Providencia, Santo Domingo, La Platica, Jiménez, Pueblo Nuevo, La Jeringa, el Jubal y Las Cuevas, con una población aproximada de 1 930 habitantes, agrupada en 386 familias. Las más representativas son Providencia, La Platica y Santo Domingo.

La zona turística empleaba directamente 308 trabajadores, fundamentalmente del Consejo Popular de Providencia, que representan el 11 % del total de habitantes del Consejo Popular.

### **Resultados del diagnóstico del estado de desarrollo de la cadena productiva local del ecoturismo**

Se confeccionó el mapa de la cadena productiva y la matriz estratégica de actores del período 2011-2013. Se identificaron los actores siguientes: visitantes, Sucursal Ecotur Granma, Unidad Empresarial de Base Flora y Fauna Granma, Complejo Hotelero Villa Balcón-Santo Domingo, Transtur, Tiendas Caracol, Cubataxi, Empresa Frutas Selectas, Empresas Municipal Agropecuaria, cooperativas agropecuarias, Empresa alimentaria, Dione-Artesanía y comunidades.

Como parte del diagnóstico se analizó el comportamiento de los ingresos de los actores, mediante el coeficiente de Gini, tomando como referencia el período 2011-2013. Estos resultados expresaron la baja participación de los actores locales en el ingreso turístico de la cadena productiva y niveles muy altos de desigualdad de sus ingresos, como: comunidad y proveedores locales (Comercializadora Mayorista ITH S.A., Empresa Frutas Selectas, Unidad Empresarial de Base Acuipaso de la Empresa Pescagram y otros).

---

<sup>2</sup> Trekking significa senderismo.

Los resultados del análisis estructural de la cadena productiva local del ecoturismo mediante la aplicación de la matriz de impactos cruzados-multiplicación aplicada a una clasificación (MIC-MAC), demostró los factores claves derivados de la alineación de los recursos y capacidades, influyentes en el desarrollo de la cadena productiva, a los cuales no se les prestó la atención necesaria:

#### Factores muy motrices y dependientes

- Localización e infraestructura (InfraLoc)
- Capacidad de innovación (Innovac)
- Productos diferenciados o exclusivos (ProdExclus)
- Tecnología y equipamiento (EquipTecn)
- Formación y capacitación del capital humano (FormCap)
- Sistema de planificación (SistPlan)
- Volumen de ventas (Ventas)
- Relación inter-intrasectorial (InterIntra)
- Procesos organizativos (ProcsOrg)
- Mercado (AccesMerc)

#### Factores muy motrices y poco dependientes

- Cantidad de actores participantes (CantActor)
- Cultura organizacional (CultOrg)
- Sistema de coordinación (SistCoord)
- Experiencia y habilidades del personal (ExperHabil)
- Acceso a proveedores y suplidores (AcceProved)
- Empleos (Empleo)

Posteriormente, mediante talleres realizados con el apoyo del Comité de Desarrollo Municipal del Ecoturismo, se identificaron las causas del funcionamiento de la cadena productiva del ecoturismo. Una vez determinado el problema principal, el equipo técnico procedió a confeccionar el diagrama causa-efecto, con el objetivo de identificar las causas principales del problema principal: insuficiencias en el funcionamiento y desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo.

Las causas asociadas al problema principal se relacionan con el área de infraestructura, equipamiento, recursos humanos y comunicación. Otras causas, también importantes, fueron el bajo empleo turístico, asociado a la insuficiente

capacitación-formación y limitada promoción, influida por la ausencia de una oficina de información turística, eventos y ferias expositoras (Figura 2).

En resumen, los resultados del diagnóstico constataron el insuficiente desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo debido a la escasa articulación entre los actores, tanto dentro de la propia actividad turística, como fuera de esta, por ejemplo: cooperativas, campesinos, empresas locales, comunidad, trabajadores por cuenta propia y otros actores, localizados en la zona turística.

Una vez analizada la cadena productiva por eslabones y actividades, el equipo técnico elaboró el plan conjunto de desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo, en sesiones de trabajo con los actores, de manera que se consideraron nuevas acciones organizativas y de desarrollo, las cuales se socializaron con todos los actores y se procedió a la aprobación por el Comité de Desarrollo Municipal del Ecoturismo, de la propuesta del actor coordinador de la cadena. Como parte de la implementación se lograron los siguientes resultados:

- La Sucursal Ecotur Granma asume el papel de coordinador de la cadena productiva y emprende la aplicación del plan conjunto de desarrollo de la cadena productiva de conjunto con el equipo técnico.
- Se inició la alianza con otros actores y el apoyo del operador turístico y guías de naturaleza en el grupo de trabajo.
- Prioridad en las variables de coordinación por cada actor (flujos de visitantes; capacidad de carga física: visitantes/m<sup>2</sup> de sendero; habitaciones-días; requerimientos de insumos, demanda de visitantes).
- Los proyectos de encadenamientos del plan conjunto de desarrollo de la cadena fueron los siguientes: Casa del Café, cabalgata por Santo Domingo, manualidades y cultos campesinos, artesanía; producción de conservas de frutas y vegetales en Santo Domingo, recuperación de la producción de galletas de sal, dulces y pan en Santo Domingo, mirador Santo Domingo y aserradero y producción de marquetería y muebles.
- Coordinación única de la cadena productiva del ecoturismo (Sucursal Ecotur Granma)

- Incorporación de la cultura local de las comunidades (Santo Domingo, La Platica y Providencia), artesanía local, arte culinario criollo, tradiciones campesinas, sitios históricos.
- Incorporación de casas de arrendamientos y restaurantes privados.
- Nuevos contratos de la Sucursal Ecotur Granma con *tour* operadores nacionales y extranjeros y del complejo hotelero Villa Balcón Santo Domingo.
- El gobierno local se moviliza como gestor del desarrollo del ecoturismo en la zona turística y en el municipio Bartolomé Masó, y realiza nuevas acciones de cooperación con empresas locales, cooperativas agropecuarias, campesinos individuales, empresas agropecuarias, trabajadores por cuenta propia, instituciones de la cultura, INDER (deportes, educación física y recreación) y otros.
- Nuevas firmas de cartas de intención; contratos y acuerdos de cooperación: con fincas campesinas, consejos populares y comunidades de Santo Domingo, La Platica, Providencia; casas de renta de habitaciones; proyectos culturales comunitarios, deportivos; artesanos comunitarios; restaurantes privados; Unidad Básica Alimentaria Bartolomé Masó; Comercializadora ITH; Empresa Provincial Dione Artesanía; Empresa Frutas Selectas; Transtur; Empresa Pescagram y otros.
- Generación de empleo: El desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo en Santo Domingo ha generado 68 nuevos empleos, de manera que se logró el total de 376 empleos.
- Incremento de las inversiones: En el período del 2011-2015 se realizó una inversión por un valor aproximado de 359 000,00 CUC,<sup>3</sup> con la construcción de 20 nuevas cabañas de madera.
- Otras acciones de mantenimiento: Mejoramiento de la imagen de las comunidades. Se realizaron inversiones por valor de 25 000,00 CUC, como parte de las acciones para el mantenimiento de la comunidad.
- Ingresos en CUC: Los ingresos generados por la cadena productiva se incrementaron como promedio anual en el 64 % (Figura 3).

---

<sup>3</sup> Pesos convertibles.

- Coeficiente de Gini: Los resultados del Coeficiente de Gini reflejaron cambios en los niveles de desigualdad de los ingresos generados por los actores de la cadena productiva, de niveles muy altos a bajos niveles de desigualdad, o sea, de poca a mayor participación de los actores en el ingreso de la cadena productiva. El período 2014-2015 fue muy positivo en todos los actores. Los resultados reflejaron el acercamiento en el nivel de ingresos que se produjo entre los actores, después de la transformación de la cadena productiva del ecoturismo (Figuras 4 y 5).

## CONCLUSIONES

Los aspectos planteados son resultado de la aplicación del procedimiento propuesto en el municipio Bartolomé Masó, lo que permitió constatar su viabilidad y utilidad para desarrollar la cadena productiva del ecoturismo y contribuir al desarrollo local.

En este municipio los siguientes factores derivan en el desarrollo de la cadena productiva: sistema de planificación, sistema de coordinación, formación y capacitación del capital humano, capacidad de innovación, experiencia y habilidades del personal, productos diferenciados o exclusivos, acceso a proveedores y suplidores, tecnología y equipamiento, procesos organizativos, relaciones intra-intersectoriales, volumen de ventas, plan de inversiones, cantidad de actores y localización e infraestructura.

El procedimiento propuesto es válido para desarrollar la cadena productiva del ecoturismo a partir de los factores propuestos y contextualizado en un municipio.

## REFERENCIAS

ACEVEDO, S. J., GÓMEZ, A. M. y LÓPEZ, J, T. (2012). Análisis de la cadena de valor hortofrutícola del municipio Marianao en La Habana, Cuba. *Ingeniería Industrial*, XXXIII(2, mayo-agosto), 200-213.

ACUÑA, M. y BRUGNOLI, A. (2004). *Innovación en el cluster ecoturístico de Monteverde: Un estudio del sistema de innovación regional*. Heredia, Costa Rica: CINPE-UNA.

BENAVIDES, S. (2008). Encadenamientos productivos y clúster: Una estrategia para fortalecer las micro y pequeñas empresas del Turismo Rural. *Revista Geografía de América Central*, sin volumen (42), 113-119.

- CABRERA, H. H. (2010). *Propuesta de perfeccionamiento de la cadena de proveedores al turismo en el municipio Viñales*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- CASTELLANOS, M. C. y CASTELLANOS, C. J. (2013). Elementos críticos para la evaluación del potencial de las regiones para la formación de *clusters* turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22 (3), 450-472.
- CICDA (Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola). (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Francia: Autor
- CONSORCIO de INVESTIGACIÓN ECONÓMICA y SOCIAL (CIES). (2010). *Nota Técnica. Cadenas productivas agropecuarias y forestales. Acuerdo 552-A-00-05-00303-00*. Honduras: Oficina de Comercio, Medio Ambiente y Agricultura de la USAID.
- CORREA, E. M., HERNÁNDEZ, C. J. y GALLEGO, P. A. (2015). Consideraciones sobre el diseño de la cadena productiva local Turismo de Naturaleza: Parque Nacional Turquino, Cuba (en línea). *Retos Turísticos*, 14(1), s.p. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/157>
- UNHA, M. y. ARICÓ, R. (2001). *La formación de un cluster, en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito, Brasil*. CEPAL, ECLAC.
- FABRE, P. (1994). *Nota metodológica general sobre el análisis de cadenas: utilización del análisis de cadenas para el análisis económico de políticas*. Informe de capacitación para planificación agrícola, No. 35. Dirección del análisis de las políticas de FAO, (ESPT). Roma, Italia: FAO.
- FIGUERAS, M. (2005, septiembre). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Ponencia presentada en el XXII Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Washington, D.C., EE.UU.
- GARCÍA, J, A. (2003). *Clúster turístico en Cuba. Marco teórico conceptual*. La Habana: INIE.
- HOBBS, J., CORNEY, A. y FULTON, M. (2000). *Value Chains in the Agri-Food Sector: What are They? How Do They Work? Are They For Me?* (en línea). Recuperado el 30 mayo del 2014, de <http://www.usask.ca/agriculture/publications/valuechains.pdf>
- LAZO, C. (2002). *Modelo de dirección del desarrollo local (MDDL) con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba.



- LÓPEZ, J. T. (2014). *Modelo y procedimiento para el desarrollo de la gestión integrada de cadenas de suministro en Cuba*. Disertación doctoral no publicada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
- MADRUGA, T. (2015). *Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba.
- NOVA, A. (2012). La cadena productiva y comercializadora en el sector agropecuario en Cuba (en línea). *Revista Caminos*, s.v.(abril), s.p. Recuperado el 27 de abril de 2012, de <http://revista.ecaminos.org/article/la-cadena-productiva-y-comercializadora-en-el-sect/>
- ONEI. (2014). *Resultados del turismo en Granma*. Granma, Cuba: Oficina Territorial de Estadística de Granma.
- ONUDI. (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). (2004). *Manual de minicadenas*, Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Organización Mundial del Turismo. (2002). *Manual práctico de desarrollo turístico sostenible para administradores locales* (ed. para América Latina y el Caribe). Madrid, España: Autor.
- PARDILLO, B. Y. y GÓMEZ, A. M. (2013). Modelo de diseño de nodos de integración en las cadenas de suministro. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 96-107.
- PCC (PARTIDO COMUNISTA de CUBA). (2016a). *Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en Abril 2016 y por la Asamblea Nacional del Poder Popular en Julio del 2016*. La Habana: Autor.
- PCC (PARTIDO COMUNISTA de CUBA). (2016b). *Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos*. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba: Autor.
- PORTER, M. y KARMER, M. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society (en línea). *Harvard Business Review*, 89(Jan.), 62-77. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- SALCEDO, C. A. (2003). *Taller de cadena de valor*. México: INADEC.

SILVA, I. (2002). *Desarrollo local y alternativas de desarrollo productivo: el impulso de un clústers ecoturístico en la región de Aysen. en Serie Manuales, No. 24.* s.l.: ILPES-CEPAL.

UNWTO. (2016). *Panorama OMT del Turismo Internacional.* Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (UNWTO, por sus siglas en inglés) (en línea). Recuperado el 13 de mayo de 2016, de <http://media.unwto.org/es/content/unwto-news-57>

VARISCO, C. (2007). Sistema productivo local y desarrollo local (en línea). *Ciencias Sociales Online*, IV (2), s.p. Recuperado el 3 marzo 2014, de <http://www.uvm.cl/csonline>

VENTURA, V. (2011). *Crecimiento y comercio inclusivo. La cadena productiva del turismo en Brasil y México.* Serie Comercio y Crecimiento Inclusivo. Brief No. 69. Buenos Aires, Argentina: Ed: LATN (Latin American Trade Network). Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2011/08676.pdf>

Recibido: 09/06/2016

Aprobado: 15/12/2016

Mayda Correa Escribano. Universidad de Granma, Bayamo, Granma, Cuba.  
[mcorreae@udg.co.cu](mailto:mcorreae@udg.co.cu)

**Tabla 1. Evolución histórica de la definición de cadena productiva**

Autores	Contenido
Fabre (1994)	Conjunto de agentes (o fracciones de agentes) económicos que contribuyen directamente a la producción, procesamiento y distribución, hasta el mercado de consumo, de un mismo producto”. Refiere el conjunto de operaciones de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de insumos y de productos, incluidos los servicios de apoyo.
Hobbs, Corney y Fulton (2000)	Descripción de todos los participantes en una actividad económica y que se relacionan para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales.
Kaplinsky y Morris (2000)	Conjunto de actividades para llevar un producto o servicio desde su concepción hasta el cliente final y su posterior desecho y reciclaje, a través de distintas fases de producción.
Salcedo (2003)	Sistema constituido por actores interrelacionados y por sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto en un entorno determinado. Conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas, su transformación y producción de bienes intermedios y finales, hasta su comercialización en los mercados internos y externos.
ONU DI (2004)	Conjunto de empresas que conforman una línea de producción, partiendo de actividades como la obtención o explotación de materia prima hasta la comercialización de bienes finales.
CICDA (2004)	Una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado Formada por interrelaciones entre diferentes actores que buscan

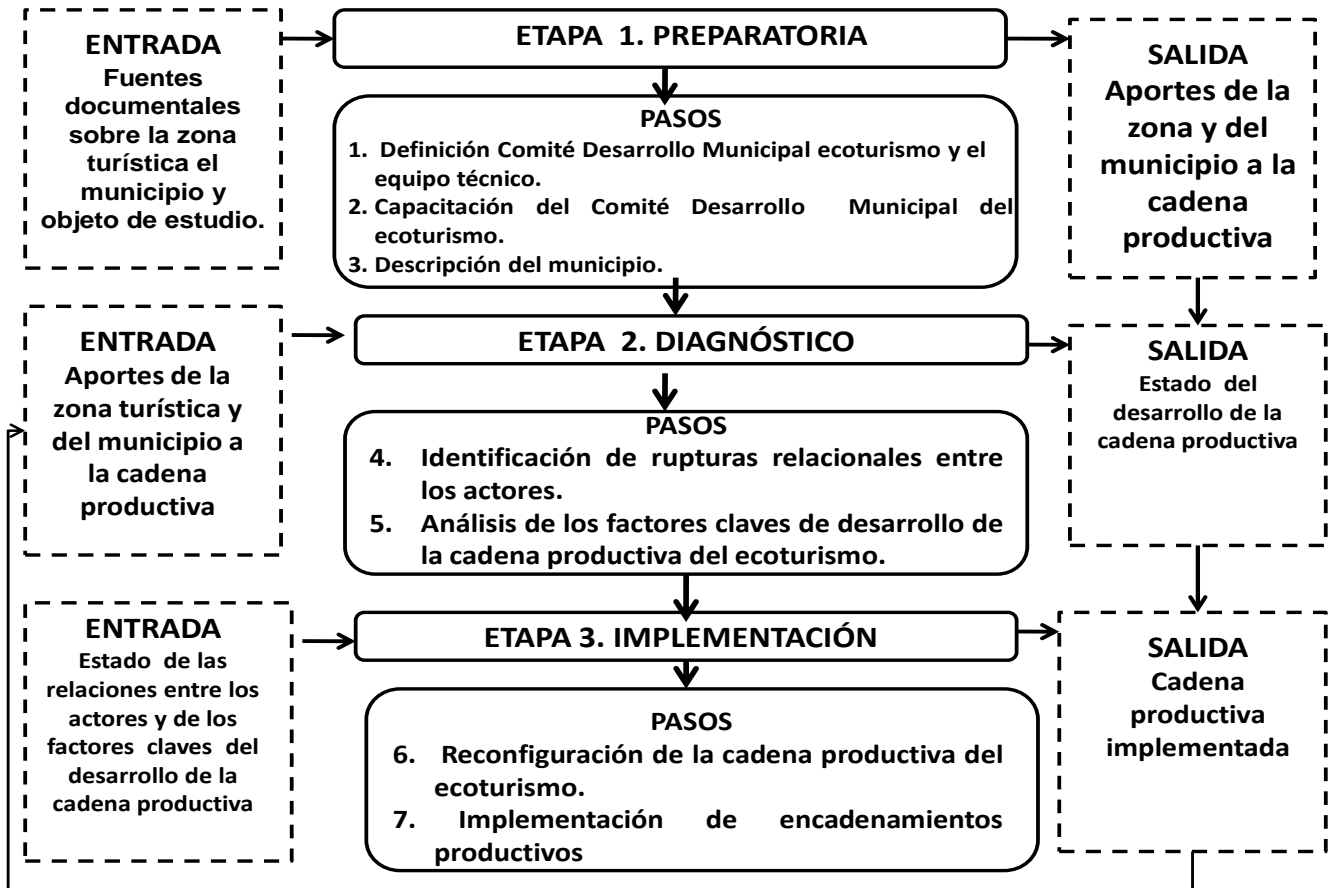
- Cabrera (2010) alcanzar determinados fines económicos, logrando sinergias entre ellos, de forma tal que el producto de unos se convierta en materias primas para el trabajo de otros, donde ambos llevan a cabo sus procesos de producción y de servicios. En este sentido el papel de las entidades proveedoras primarias de productos y servicios se torna vital para el funcionamiento exitoso del resto de la cadena productiva.
- CIES (2010) Conjunto de operaciones de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de insumos y de productos agropecuarios, agroforestales, industriales, turismo y los servicios de apoyo.
- Nova (2012) La cadena agro productiva -comercializadora constituye un sistema complejo. Tiene su punto de partida en el territorio, reclama la participación de diversas variables iniciándose por la producción y su interacción con el consumo, estimados de producción, cosecha, envase, transportación, almacenaje y conservación (frigorífico), mercado mayorista, industria de beneficio, industria procesadora, hasta la distribución minorista (en productos frescos y beneficiados), donde el hombre constituye el elemento más importante y presente a lo largo de toda la cadena.

---

Fuente: Elaboración a partir de los autores.

**Tabla 2. Rupturas relacionales de la cadena productiva del ecoturismo**

Fases	Rupturas relacionales	Causas
Información, venta de <i>tours</i> /comercialización y logística	Vínculos débiles con actores suplidores del turismo, con otros sectores y la comunidad.	No existen contratos entre instituciones turísticas e instituciones locales.
Transporte	No existen vínculos horizontales	Falta de información y se desconocen las ventajas de la cooperación
Alojamiento/alimentación y ocio-recreación	No existen vínculos horizontales. Vínculos débiles hacia atrás	Falta de información. Se desconocen las ventajas de la cooperación.
Sitio natural	Escasos vínculos horizontales (comunidad, cooperativas, fincas campesinas y otros) y hacia atrás. Vínculos limitados con agencias de viajes.	No existen contratos del sitio natural con suplidores del turismo. Se desconocen las ventajas de la cooperación. Falta de información.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Procedimiento para implementar el desarrollo de la cadena productiva del ecoturismo

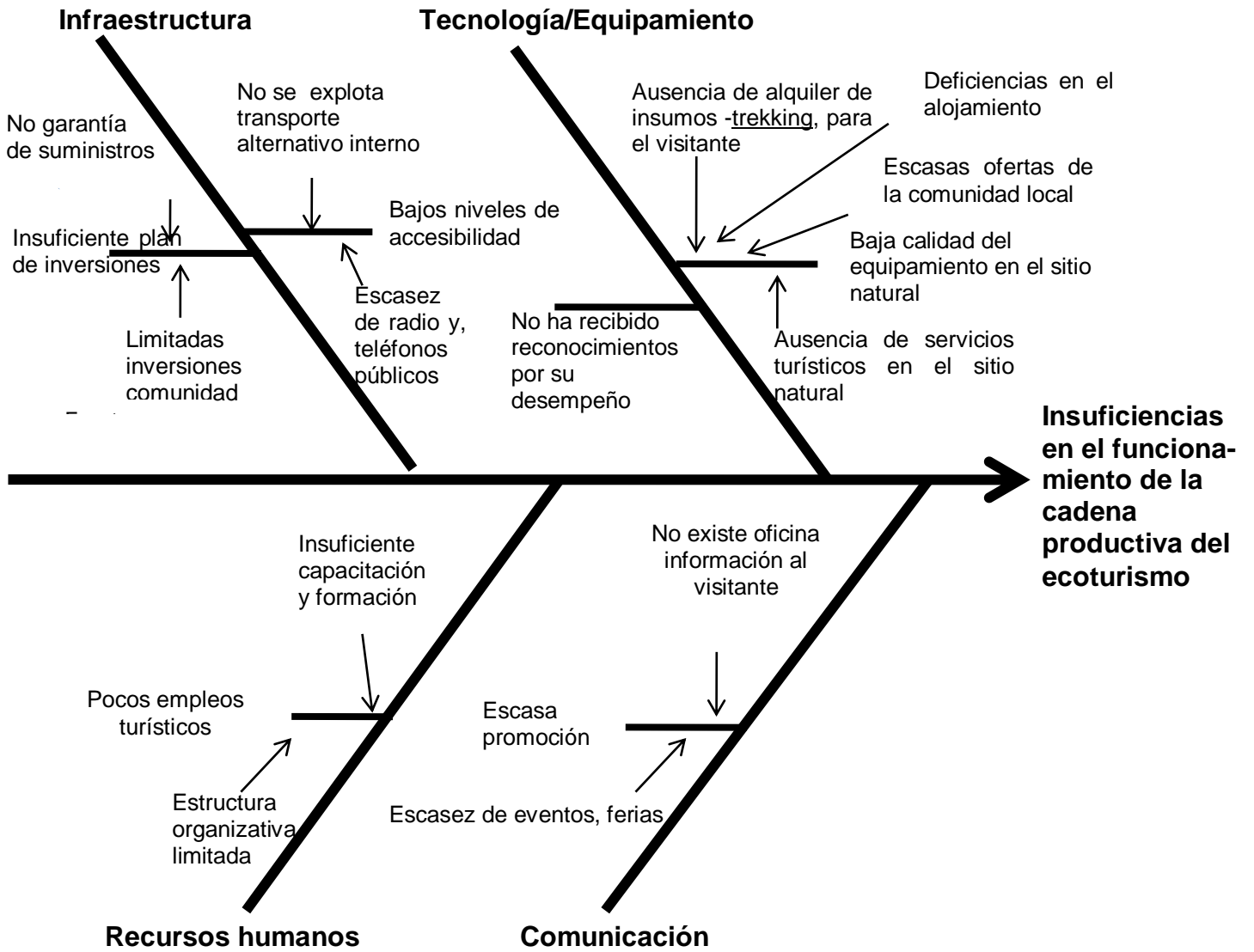


Figura 2. Diagrama causa efecto: insuficiencias en el funcionamiento de la cadena productiva del ecoturismo. Periodo 2011-2013

