

Articulando la cadena de valor del turismo de naturaleza a escala local en Granma

Articulating the chain of value of the tourism of nature to local scale in Granma

MAYDA CORREA ESCRIBANO¹

 <https://orcid.org/0000-0002-4188-5672>

Guillermina González Torres²

 <https://orcid.org/0000-0003-4590-4882>

Lizamne García Gómez³

 <https://orcid.org/0009-0006-5297-0887>

¹Universidad de Granma, Cuba.¹

Delegación MINTUR Granma, Cuba²

Centro de Capacitación del MINTUR Granma, Cuba³

¹mayda.escribano@gmail.com; ²guillermina.gonzalez@grm.mintur.gob.cu

³lizamne.garcia@mintur.grm.gob.cu

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es la de ofrecer una nueva concepción de la operatoria de la cadena del valor del turismo de naturaleza en el contexto municipal bajo la perspectiva del aprovechamiento de los recursos endógenos y capacidades para su mejor articulación y competitividad en función del desarrollo local. Se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos de investigación (análisis documental y observación científica), como técnicas, análisis estructural, entrevistas abiertas no estructuradas, encuestas, Alpha de Cronbach, paquetes informáticos MIC-MAC y MACTOR, consultoría de procesos y otros. Permitió ofrecer una herramienta mediante la incorporación de dimensiones e indicadores para el análisis, proyección, implementación, control y evaluación de impactos de la cadena de valor del turismo de naturaleza a nivel municipal, el empleo del Índice de Morán Local para demostrar el fortalecimiento de las capacidades y el nivel de asociación de los actores locales. La aplicación práctica de la herramienta contribuyó a la toma de decisiones de los Órganos Municipales del Poder Popular respecto a la operatoria de la articulación de la Cadena de valor local del turismo de naturaleza contribuyendo a mejorar los aportes al desarrollo local en dos municipios de la provincia Granma.

Palabras claves: cadena de valor; desarrollo local; turismo de naturaleza

Código JEL: H75 Administración estatal, autonómica y local: salud, educación y bienestar

Citar como (APA):

Correa Escribano, M.; González Torres, G. y García Gómez, L. (2023) Articulando la cadena de valor del turismo de naturaleza a escala local en Granma. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 7 (3), 3-18.

https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RFCP/article/view/03_V7N32023_MCEyOtros

ABSTRACT

The objective of this research is to offer a new conception of the operation of the nature tourism value chain in the municipal context from the perspective of the use of endogenous resources and capacities for their better articulation and competitiveness based on local development. Different theoretical and empirical research methods (documentary analysis and scientific observation) were used, such as techniques, structural analysis, unstructured open interviews, surveys, Cronbach's Alpha, MIC-MAC and MACTOR software packages, process consulting and others. It made it possible to offer a tool through the incorporation of dimensions and indicators for the analysis, projection, implementation, control and evaluation of impacts of the value chain of nature tourism at the municipal level, the use of the Local Morán Index to demonstrate the strengthening of the capacities and level of association of local actors. The practical application of the tool contributed to the decision-making of the Municipal Bodies of People's Power regarding the operation of the articulation of the local value chain of nature tourism, contributing to improve the contributions to local development in two municipalities of the province Granma.

Keywords: value chain; local development; nature tourism

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones realizadas de la literatura extranjera y nacional desde los clásicos hasta la actualidad demuestran que el análisis de las Cadenas de Valor (cadena de valor) se ha concentrado en la identificación de los sistemas productivos, evaluación de sus características y sus contribuciones para el desarrollo regional y nacional, constatándose que la mayoría de ellos tratan de evaluar y cuantificar el efecto o las consecuencias que generan las economías de aglomeración y no las causas asociadas al nivel en que se encuentra la articulación de las cadena de valor en el territorio (Kaplinsky y Morris, 2018; Arias, Retamal y Ramos, 2019; Bellandi y Santini, 2019). Algunas experiencias empíricas han sido sistematizadas por la CEPAL, las que apuntan a una influencia marcada de las relaciones intra e intersectoriales en el espacio territorial de forma directa.

En los estudios realizados por investigadores cubanos, sobre la cadenas de valor y el desarrollo local (Acevedo, Gómez y López, 2012; Anaya, 2015; Trujillo, González, Aguilar, 2021; entre otros) se coincide, de una forma u otra, en que la gestión del desarrollo en la mayoría de las localidades en Cuba es visto con un enfoque funcional y operacional, a partir de la falta de una adecuada articulación en las relaciones horizontales que se establecen en un mismo nivel, verticalidad de las decisiones económicas que limitan el protagonismo de las autoridades locales, las empresas de subordinación nacional responden a intereses sectoriales, que en muchas ocasiones no se relacionan con las necesidades que más se manifiestan en el municipio.

Estos resultados muestran que uno de los elementos de mayor peso que actúa como freno del proceso de desarrollo de la cadena de valor con enfoque territorial en el municipio cubano, se expresa en las insuficientes relaciones de articulación intra e intersectorial a nivel del territorio (Correa, Hernández y Gallego, 2015; Madruga, 2015; Martínez, 2016; Antúnez y Ferrer, 2016). Los mecanismos de articulación productiva son los encargados de generar las llamadas interdependencias, eslabonamientos o vínculos intra e intersectoriales en la cadena de valor necesarios para su desarrollo y contribución al territorio.

El Decreto 33 del 2021 “regula la implementación de las estrategias de desarrollo territorial y la gestión de proyectos de desarrollo local con el objetivo de impulsar el desarrollo territorial, en función del aprovechamiento de los recursos y posibilidades locales”, sin embargo, la carencia en la manifestación de los mecanismos de articulación productiva denominada vacíos relacionales (Madruga, 2015), provoca incoherencia en los procesos de la cadena de valor; entre las actividades, objetivos y resultados influyendo en su funcionamiento y desempeño.

De igual forma, las investigaciones se centran en diagnósticos sin ofrecer vías que impliquen articulación de la cadena de valor lo que motiva a formular las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores determinantes de la articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza en función de un mayor aporte al desarrollo local? ¿Cómo evaluar el nivel de articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza? ¿Cuáles son las acciones de articulación de la cadena de valor desde el punto de vista organizacional, del fortalecimiento del funcionamiento de la cadena y del efecto gobierno? Las sugerencias formuladas permitirán a los académicos y científicos la continuidad de los estudios.

MÉTODOS

La realización del diagnóstico requirió revisión teórica y la praxis de la cadena de valor del turismo de naturaleza; políticas de país y provincia; caracterización del municipio, aportes de la actividad turística al desarrollo municipal y análisis de las interrelaciones entre los actores de la cadena, basado en el concepto expresado de articulación productiva como herramienta analítica.

Se utilizaron las técnicas: entrevistas abiertas no estructuradas dirigidas a especialistas y empresarios relacionados con la cadena de valor y encuestas dirigidas a turistas/clientes. Se utilizó el Alpha de Cronbach, coeficiente de Kendall, Programa Informático *Statistical Product Social and Service Solutions* (SPSS) versión 20.0, paquetes informáticos MIC-MAC y MACTOR, consultoría de proceso, Índice de Moran para medir nivel de asociación entre los actores y otras. El análisis multivariado permitió reducir los factores genéricos extraídos de la investigación teórica a 14 factores que por su importancia influyen en el nivel de articulación de la cadena de valor contextualizado a las condiciones de la economía cubana actual (Correa, 2019).

Tabla 1: Componentes, dimensiones y factores esenciales que caracterizan la articulación de la CV y su contribución al desarrollo local.

Componentes	Dimensiones	Factores asociados	
Estructura y gobierno	Efecto aglomeración y gobierno	Número de actores participantes	
		Empleo	
		Infraestructura turística y pública	
	Relevancia		Capacidad de innovación de productos o procesos
			Relaciones inter-intrasectoriales
			Plan de inversiones
			Relaciones de cooperación
	Mecanismos institucionales		Política ambiental
			Acceso a recursos financieros
Acceso a mercados			

Componentes	Dimensiones	Factores asociados
Resultado	Cuantitativos	Volumen de producción Valor agregado bruto
	Cualitativos	Productos diferenciados y exclusivos Capital humano con fuerte formación, capacitación experiencia y habilidades técnicas

El procedimiento propuesto expresa la lógica del análisis y articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza en tres etapas y 11 pasos. Constituyeron aporte a la investigación el paso 7 y la tercera etapa. Esta última da solución a los vacíos relacionales, sus causas y a la transformación de la cadena de valor del turismo de naturaleza (figura 1).



Figura 1 Procedimiento para el análisis de la articulación y perfeccionamiento de la cadena de valor del turismo de naturaleza.

Las autoras consideraron pertinente la construcción de índices sobre la base del método de distancia o proximidad a la solución ideal. La distancia Euclídea al cuadrado es el criterio seleccionado. El Índice de Articulación Productiva, está formado por: índice de efecto aglomeración y gobierno de la cadena de valor, índice de relevancia de la cadena de valor, índice de mecanismos institucionales de la cadena de valor, donde la suma aritmética y promediada de los tres primeros índices sintéticos permitirá obtener el Índice de Articulación Productiva como proceso.

El Índice de Resultados se determina operando con los factores volumen de producción y valor agregado bruto y capital humano con fuerte formación, capacitación, experiencia y habilidades técnicas asociados a los indicadores de esta dimensión a partir de la suma aritmética de los tres índices asociados a los factores y promediados.

A partir del cálculo de estos intervalos se obtienen cuatro niveles de clasificación para el resultado arrojado por los índices de la cadena de valor (Mal, Regular, Bien y Excelente).

En la etapa propositiva de la investigación se proponen las acciones de articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza, siguiendo el orden siguiente:

- a. Selección de la empresa/actor coordinador: La instrumentación de mesas de diálogo consistente en: a) apertura, dar la bienvenida a las personas presentes y el agradecimiento por

su asistencia; presentación a las personas participantes indicando su nombre, institución, organización o sector al que representan y otros datos de interés; presentación del tema a tratar y los objetivos de la mesa del diálogo; se debe abrir un espacio para que las personas participantes establezcan cuáles son las reglas que orientarán su interacción, las cuales deben ser consensuadas; b) diálogo, la mesa puede ser estructurada en fases ordenadas, por ejemplo por los eslabones de la cadena; inicio de una ronda de intervenciones donde cada participante realice su propuesta del Actor Coordinador desde su perspectiva y cierre de la mesa, la persona moderadora indica la finalización de la mesa redonda, hace un resumen o síntesis de los consensos y disensos, así como de los logros y retos; agradece la participación y asistencia.

- b. Selección de las variables de coordinación: El propósito es lograr un compromiso compartido entre todas las empresas/actores que favorezca la competitividad de la cadena. Por tal razón se expone como ejemplo la actividad turística para que sea más ilustrativo. Estas variables pueden ser: capacidad hotelera, demanda, inventarios, financiamiento, pagos y cobros, volúmenes de entrega, disponibilidad, precios, costos, flujos de visitantes, capacidad de producción, servicio al visitante, requerimientos de insumos, tecnología, consumo energético, puntualidad de entrega, diseño de producto o servicio, inversiones, calidad y otras específicas de la actividad en cuestión. Una vez definida las variables/indicadores de coordinación es necesario determinar las acciones de aseguramiento por cada empresa/actor que propicie la coherencia de la cadena de valor.
- c. Elaboración del Plan Conjunto de la cadena de valor:
Definición y compatibilización de los objetivos estratégicos: A partir de la propuesta de los objetivos propuestos por las empresas/actores de la cadena mediante consultoría de procesos de acuerdan en mesa de diálogo los objetivos estratégicos de la cadena de valor. Se tendrán en cuenta las variables o indicadores de coordinación y condiciones del entorno. La fijación de los objetivos se ajustará al escenario en que se desempeña la cadena de valor, enfocada a la meta del servicio a ofertar, diversificación de productos y/o servicios, incremento del valor agregado al cliente final, eficiencia y eficacia, reducción de costos y otros. La compatibilización de los objetivos estratégicos con las empresas según su nivel de subordinación (provincial y nacional) Órgano Superior de Dirección (OSDE) e Intendencia/Gobernación es una prioridad en el proceso de planificación. Se caracteriza por la negociación y respeto a las partes. Las acciones planificadas por ámbitos de la cadena de valor (eslabones básicos, actividades de apoyo y estratégicas) deberán estar dirigidas al fortalecimiento de la estructura, funcionamiento y efecto gobierno, significando los proyectos de encadenamientos productivos.
- d. Implementación del Plan Conjunto.
- e. Evaluación de impactos del desarrollo de la cadena de valor. Se proponen los indicadores siguientes: número de actores participantes, índice de Morán o Moran Local (estadístico de correlación que mide el grado de asociación espacial), volumen de producción, inversiones turísticas y productos diferenciados y exclusivos; empleo, Valor Agregado Bruto (VAB), inversiones públicas, cantidad de actividades de capacitación y formación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se exponen los resultados de la aplicación práctica del instrumento en el municipio **Bartolomé Masó Márquez**.

■ Etapa Preparatoria

Se comprobó el cumplimiento de las premisas, tales como: compromiso de los actores involucrados, acuerdo y apoyo del gobierno municipal, y capacitación básica a los actores involucrados en temas relacionados con cadenas productivas y las condicionantes.

Este municipio por su ubicación geográfica el sistema orográfico Sierra Maestra y por sus importantes reservas en recursos naturales, desempeña un importante papel en las relaciones regionales y en la economía de la provincia. Desde el punto de vista natural comparte con otro municipio y la provincia Santiago de Cuba Área Protegida Parque Nacional Turquino; posee la Reserva Ecológica Pico Caraca y el Refugio de Fauna Monte Palmarito.

El municipio Bartolomé Masó Márquez presenta una superficie de 63 458 ha, de ella 52 % es agrícola. Aporta atractivos turísticos naturales, históricos y socioculturales: patrimonio etnográfico (Correa, 2019). La demanda turística se comportó similar por países emisores: Canadá, Alemania, Holanda e Inglaterra. La oferta turística principal era el senderismo. La cantidad de visitantes internacionales a la zona turística Sierra Maestra-Santo Domingo representó el 22 % del total de la provincia Granma. En la zona turística, las comunidades más representativas son La Platica y Santo Domingo. Empleaba directamente 308 trabajadores, fundamentalmente del Consejo Popular de Providencia, representando el 11 % del total de habitantes del consejo popular. La relación de la zona turística con otras actividades económicas se reflejó en las ventas al turismo reportadas por la delegación municipal de la agricultura de 20,18 toneladas de productos agrícolas. La dirección municipal de cultura tenía presencia en el museo de Santo Domingo "Lucas Castillo". Dos trabajadores ejercían el trabajo por cuenta propia (arrendamiento de habitaciones y venta de alimentos).

■ Etapa Diagnóstico

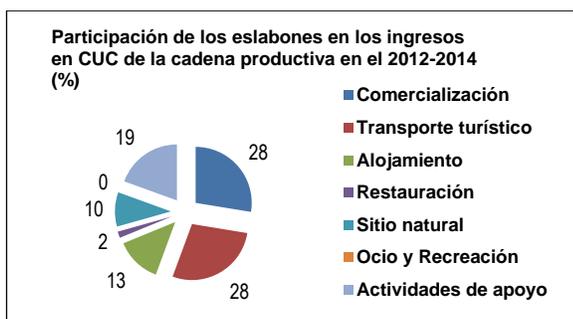
A partir de los resultados de la etapa anterior se contó con la información relevante sobre el municipio para dar paso a la identificación de los vacíos relacionales a partir del mapeo de la cadena (figura 2).

Figura 2 Mapeo inicial de la cadena de valor del turismo de naturaleza.



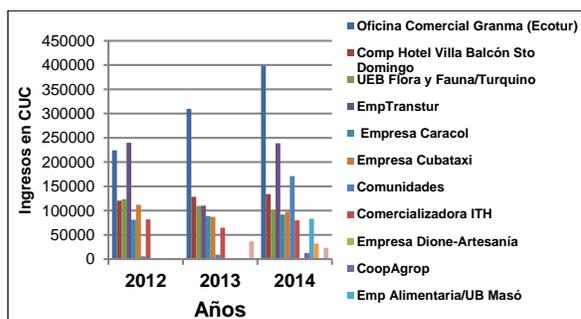
El equipo técnico inició el diagnóstico de la cadena de valor correspondiente al período 2012-2014 mediante el trabajo de gabinete se estableció una guía, precisando técnicas de investigación a utilizar e indicadores. A partir del ingreso del turismo de la zona turística Santo Domingo registrado en los informes económicos del 2012-2014 de la UEB Flora y Fauna Granma, Oficina Comercial Granma de Ecotur Oriente, Empresa Turística ISLAZUL, Comercializadora ITH, Empresa Cuba taxi, Transtur, Dione Artesanía, Empresa Frutas Selectas, Empresa Pescagram y los resultados de las entrevistas realizadas a TCP, cooperativas agropecuarias, se estimaron los ingresos generados por los actores de la cadena de valor del turismo de naturaleza del período 2012-2014. La figura 3 muestra estos resultados por eslabones. La figura 4 muestra baja participación de los actores locales en el ingreso turístico de la cadena de valor (trabajadores por cuenta propia y proveedores locales) y la tendencia negativa del ingreso de la Unidad Administrativa Turquino, Transtur, Complejo Hotelero Villa Balcón Santo Domingo y Cubataxi fundamentalmente.

Figura 3 Participación de los eslabones en los ingresos (%) en la cadena de valor .2012-2014.



Fuente: Elaborado a partir de informes del MINTUR Granma, UEB Flora y Fauna Granma

Figura 4 Ingresos en generados por la cadena de valor 2012-2014.



Fuente: Elaborado a partir de informes económicos del MINTUR Granma, UEB Flora y Fauna Granma y otros.

■ Relaciones intrasectoriales

A partir de la Matriz de Estrategia de Actores, se agruparon aquellos que realizaban actividades turísticas: Flora y Fauna; Granma Ecotur, Islazul/Santo Domingo “Masnatura”, Transtur, ITH y Caracol. Se agruparon los actores que realizaban actividades no turísticas: comunidad, Empresa Cubataxi, gobierno municipal Bartolomé Masó, cooperativas, Empresa Integral Agropecuaria Bartolomé Masó, UB Alimentaria, Frutas Selectas, UB Dione-Artesanía y Empresa Pescagram/ UEB Acuipaso. Posteriormente, se aplicó el MACTOR, teniendo en cuenta los actores y el posicionamiento respecto a los objetivos estratégicos. Se obtuvo como resultado la identificación de oportunidades de concertación entre los actores y prevención de conflictos potenciales canalizados para la construcción del tejido de alianzas necesarias de la cadena de valor del turismo de naturaleza.

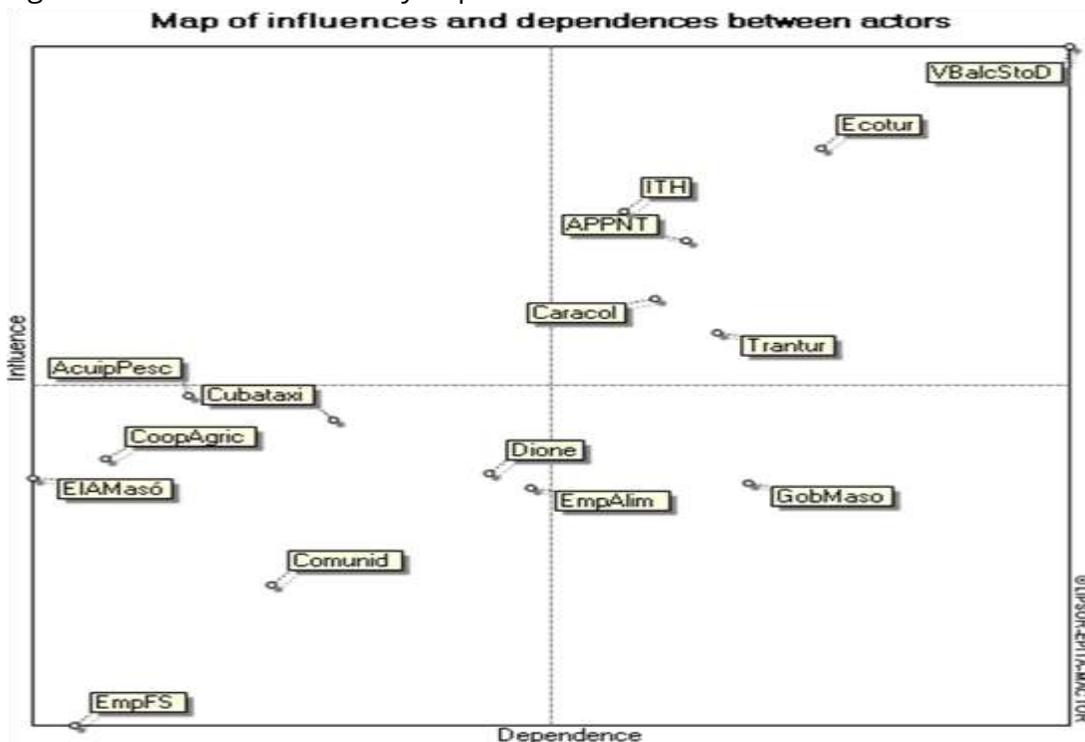
■ Relaciones intersectoriales

A partir de la información obtenida de la Matriz de Estrategia de Actores, entrevistas y trabajo de campo, de 15 actores, permitió la identificación de 82 vínculos (21 alianzas, 18 proyectos de cooperación y 43 contratos de compra y venta de producción y servicios) en el período 2012-2014, constatando crecimiento en los vínculos entre los actores de la cadena de valor, distinguiéndose entre los actores de la actividad turística como de estos con el resto de la localidad y viceversa

(gobierno local, cooperativas, campesinos, empresas locales, comunidad, trabajadores por cuenta propia, empresas locales, universidad y otros).

Se evaluaron los vínculos entre los actores de la actividad turística y el resto de los actores involucrados en la cadena de valor del turismo de naturaleza, mediante el MACTOR (Correa, Hernández y Gallego, 2015). Los resultados en el plano de influencia y dependencia identificaron como actores autónomos a, UEB Acuipaso/Pescagram, Empresa Agroforestal, Comunidades receptoras, Cubataxi, Cooperativas agropecuarias, Dione-Artesanía y Frutas Selectas (figura 5).

Figura 5 Plano de influencias y dependencias entre actores



Fuente: Salida Software MACTOR

El plano evidenció vacíos relacionales entre los actores de la actividad turística y de estos con el resto de los actores locales, mostrando carencias en las relaciones con proveedores del municipio como, Dione-Artesanía, comunidad, TCP, Empresa Alimentaria y Empresa Pescagram. Demostró que estos actores estaban desconectados de la cadena de valor, siendo potencialmente proveedores y suplidores turísticos. Se encontró muy débil el vínculo con el prestatario del servicio de transporte turístico Cubataxi y se constató que el actor de la actividad turística, de menor carencia del vínculo con este grupo de actores fue la UEB Flora y Fauna Granma/Unidad Administrativa Turquino.

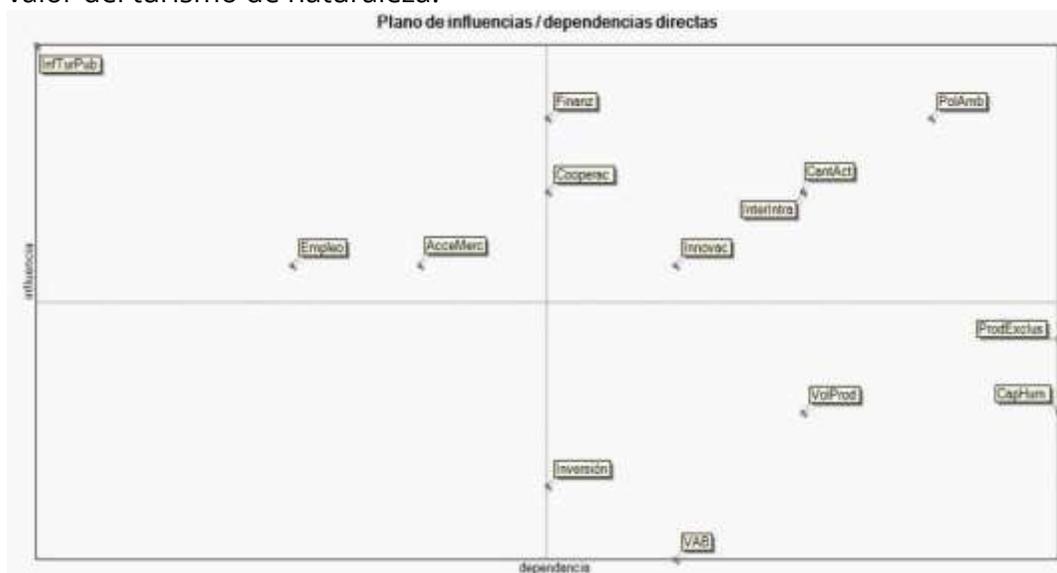
Estos resultados demostraron que no se aprovechaban las relaciones contractuales entre la UEB Flora y Fauna Granma/Unidad Administrativa Turquino con la Empresa Integral Agropecuaria Bartolomé Masó y con la Empresa de Frutas Selectas. Por otra parte, demostró la necesidad de alianzas y de fomento de relaciones de confianza con estos actores, como proveedores de insumos agrícolas, (café, carnes, plátano, viandas, cítricos, frutas exóticas), pescado, conservas, mantenimiento de albergues, servicios de carpintería, decoración con muebles, artesanía, alquiler de taxis, productos típicos campesinos, renta de habitaciones, venta de alimentos, servicios técnicos y otros),

Referente a los actores Gobierno de Bartolomé Masó y Empresa Alimentaria se comprobó, mucha susceptibilidad a cambios de los otros actores. Los resultados mostraron muy poca influencia del Gobierno Municipal de Bartolomé Masó en la cadena de valor del turismo de naturaleza, incidiendo en ello la falta de claridad de su función en la cadena.

Los vínculos entre los actores no evolucionaron favorablemente obteniéndose bajos niveles de asociatividad, en las relaciones intrasectoriales, se avizoró la posibilidad de alianzas y acuerdos de cooperación para el futuro desarrollo de proyectos de encadenamientos productivos. En las intersectoriales se comprobó posición dominante de los actores de la actividad turística mientras que el gobierno local y la empresa alimentaria local resultaron actores dominados como reflejo de su débil papel. Se demostró desconexión en los vínculos del actor Cubataxi por ineficiencia en su servicio; ausencia del gobierno local como gestor del desarrollo del turismo de naturaleza. Resultó relevante la falta de claridad de las funciones de los actores en la cadena y la compatibilización de los objetivos con el Plan de la Economía Nacional.

Se identificó 15 vacíos relacionales asociados a 11 factores. Los determinantes fueron: infraestructura turística y pública, empleo y acceso a mercados y claves: número de actores participantes, capacidad de innovación y productos diferenciados o exclusivos, relaciones intra-intersectoriales, acceso a recursos financieros, política ambiental y relaciones de cooperación (figura 6).

Figura 6 Mapa de dependencias e influencias de los factores de desarrollo de la cadena de valor del turismo de naturaleza.



Fuente: Salida del MICMAC.

Se distinguieron cuellos de botella influenciado por el mercado centralismo sectorial, desconfianza en el gobierno local, distancia entre los gerentes de la actividad turística y empresas locales, presidentes de cooperativas agropecuarias, pequeños productores privados y familiares y sector por cuenta propia.

El nivel de Articulación Productiva de la cadena de valor del turismo de naturaleza (IAR_{CPTN}) se evaluó de Regular (4,02), determinado por: acceso a mercados, infraestructura turística y pública, empleo, política ambiental y relaciones de cooperación.

Este resultado refleja las dificultades que ofrece la ausencia de Agencia de Viaje propia en la provincia Granma para lograr mejorar la promoción de Santo Domingo, el acercamiento de los Tour Operadores internacionales a los productos del turismo de naturaleza y otros, el fomento de redes de cooperación, alianzas, proyectos de encadenamientos productivos, licitaciones, el incremento de las inversiones turísticas y en la infraestructura pública de apoyo al desarrollo de la cadena de valor.

El Índice de Resultado clasificó de regular (4,89), el cual expresó el sesgo existente en el desarrollo de la cadena de valor debido a la mala del factor, gestión del capital humano con fuerte formación, capacitación, experiencia y habilidades técnicas.

Se constató el insuficiente desarrollo de la cadena de valor en el municipio como reflejo de la baja articulación existente entre los actores, tanto los de la actividad turística como el resto de la localidad (gobierno local, cooperativas, campesinos, empresas locales, comunidad, trabajadores por cuenta propia, empresas locales, universidad y otros).

■ *Impactos en la cadena de valor del turismo de naturaleza*

La implementación del Plan Conjunto (tres objetivos, 25 acciones y 33 criterios de medidas) generó incrementos del número de actores, productos diferenciados y exclusivos, volúmenes de producción e inversiones en 40 nuevas cabañas de madera y mantenimiento de los sitios históricos de la Comandancia La Plata. Los ingresos generados se incrementaron como promedio anual en el 64% (figura 7 y 8).

Figura 7 Ingresos generados de la cadena de valor del turismo de naturaleza 2015-2017.

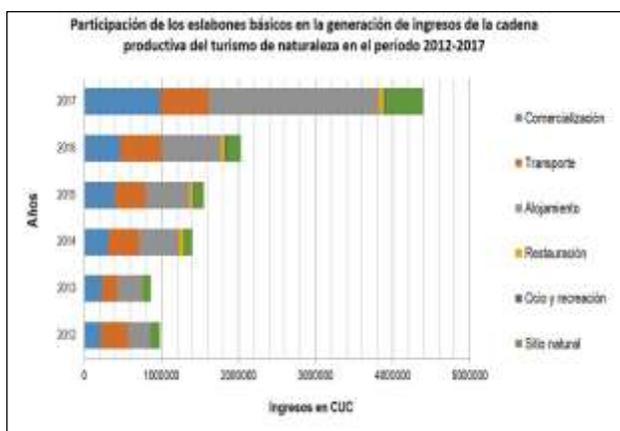
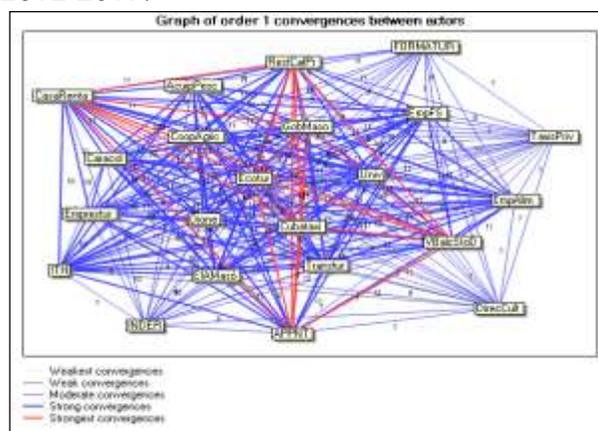


Figura 8 Plano de convergencia entre actores de la cadena de valor turismo de naturaleza 2012-2017.



Nuevas acciones de cooperación entre la UEB Flora y Fauna Granma-Unidad Administrativa Turquino con las CPA Batalla de Santo Domingo y CCS Raúl Verdecia y la Universidad de Granma, mediante un proyecto de desarrollo "Santo Domingo por la Conservación y Biodiversidad del Parque Nacional Turquino" permitió convertir cinco fincas, en Laboratorios Ecológicos Naturales de la flora y fauna.

La cadena de valor alcanzó 241 vínculos entre los actores, lo que significó 127 relaciones contractuales, 50 de proyectos y 64 alianzas (figura 7); 18 nuevos proyectos de los cuales, nueve fueron encadenamientos productivos; incorporación de nuevos programas culturales y de recreación de la Dirección Municipal y Provincial de Cultura, Agencia Paradiso y la Dirección Municipal del Inder para aprovechar el talento artístico local, promover eventos deportivos campesinos, como ofertas de ocio y recreación; renovación del parque de transporte de la empresa Cubataxi para cumplir con las exigencias que impone la complejidad topográfica del terreno de la carretera Bartolomé Masó - Alto del Naranjo.

Productos y servicios generados por los proyectos de encadenamientos: Excursión Santo Domingo-La Platica; cabalgata por Santo Domingo; mirador Santo Domingo (cafetería, bar, parrillada, restaurante para 30 clientes); casa del café; visita opcional a seis fincas campesinas en Santo Domingo y Providencia; tres paladares (Restaurante-Bar); cafeterías particulares; cuatro casas de renta de habitaciones; 5 alquileres de taxi particular; souvenirs de artesanía típica campesina (manualidades textiles, fibras vegetales, papel, tejeduría); alquiler de medios para *trekking*; productos en conserva de frutas locales; productos: galleta de sal campesina, dulces y pan; productos de marquetería de madera y muebles del hogar; organopónicos y venta de vegetales-hortalizas y nuevo programa cultural: exposiciones de pintura, fotografías y artesanías, aprovechando el potencial de la comunidad y el territorio; lanzamiento de libros; veladas y conciertos; actuación de grupos musicales, humorísticos; sesiones de magia e ilusionismo; concursos de fotografía; conversatorio con el historiador de la localidad de Santo Domingo y pernoctación en el campo para observar especies de hábitos nocturnos.

Índice de Morán: El período 2015-2017 mostró cambios positivos como reflejo de la mayor vecindad global y concentración entre los actores de la cadena, elevándose estos resultados en el período.

Impactos en el desarrollo local: Generación de 149 nuevos empleos, lo cual permitió 452 empleos en la cadena de valor; la cadena de valor impactó en el valor agregado bruto, generando un incremento en el período 2012 al 2017 en 61,9 % y producción de manualidades y artesanía, para el mercado local, incentivado desde las familias campesinas de los cooperativistas como otra fuente de ingresos demostró amplias posibilidades de desarrollo tanto a la comunidad como para el turismo.

Resultados en el municipio Guisa

Teniendo en cuenta las características del territorio en la estrategia de investigación se consideró necesario tomar como punto de partida la evaluación de los atractivos turísticos de naturaleza y la infraestructura turística, técnica y social del municipio, por ellos se estructuró la metodología en tres etapas: preparatoria; Identificación, clasificación, inventario y valoración de los recursos turísticos de naturaleza y elaboración, implementación, monitoreo y control de Plan de acción.

Descripción del municipio Guisa: Se localiza en la región suroriental en el sistema orográfico Sierra Maestra, al extremo sureste de la provincia Granma. Limita por el Norte con los municipios de Bayamo y Jiguaní, al Este y Sur con la provincia de Santiago de Cuba con los municipios, Tercer Frente y Guamá, al Oeste con el municipio de Buey Arriba. Posee una población de 45 882 habitantes para una densidad poblacional de 78.4% hab/km² y el 89.9 % del área pertenece al Plan Turquino. Se divide en 97 asentamientos humanos; dos urbanos y 95 rurales, 83 circunscripciones, 12 Consejos Populares, de ellos 10 rurales y 2 urbanos. El 51.6% de la población total del municipio

son hombres. La relación de masculinidad es de 1 068 hombres por cada mil mujeres. La población total en edad laboral ocupada representa el 31.4 %, de ella, las mujeres representan el 28 %. El territorio tiene una vocación agropecuaria con fortaleza en la producción de café y otras como, forestal, tabaco, ganadería, miel, hortaliza, frutas tropicales. Posee un clima del tipo tropical lluvioso.

Etapa Preparatoria: Definición de metodología de evaluación de atractivos del turismo de naturaleza; procesamiento estadístico y presentación de la selección del mercado meta, organización del trabajo de campo, localización de las fuentes documentales y estadísticas, preparación de guías de entrevistas, cuestionarios y otras herramientas para el desarrollo de la evaluación y validación por el equipo técnico.

Etapa Identificación, clasificación, inventario y valoración de los recursos turísticos de naturaleza del municipio: visita a los recursos potenciales del turismo de naturaleza del municipio; clasificación e inventario de los recursos turísticos y facilitadores; construcción de la matriz de identificación, caracterización y valoración de los recursos turísticos del turismo de naturaleza.

Etapa Plan de acción, implementación, monitoreo y control: Elaborado propuesta del plan de acción y monitoreo y control: capacitación al Grupo de Gestión Turística Local, intendentes, tenientes de productos turísticos, comunidades receptoras, TCP, Organismos e instituciones locales, empresas locales; identificación de 33 recursos turísticos reduciéndose en el año 2021 a los más atractivos (tabla 2) teniendo en cuenta (atractividad, autenticidad, singularidad, multiplicidad de actividades y calidad); aprobación de atractivos por la Comisión Provincial del Turismo de Naturaleza del MINTUR Granma (tabla 2); ejecución de objetos de obra de inversión con financiamiento local de los productos turísticos. Se propusieron 44 nuevas acciones nuevas en el Plan General de Ordenamiento Territorial y Urbano, aprobadas por el CAM y la Asamblea Municipal que favorecieron el desarrollo de infraestructura (infraestructura turística, viales, agua y saneamiento, transporte, comunicaciones, salud, energía y mobiliario público) asociados a los atractivos turísticos.

Tabla 2 Atractivos turísticos seleccionados del municipio Guisa y su potencialidad.

Nombre del Atractivo Turístico	Categoría	Consejo Popular	Potencialidad Promedio (Pm)
Reserva Ecológica El Gigante	Sitio Natural y Paisajístico/ Área Protegida	Victorino	4.25
Reserva Florística Monte Cupaynicú	Sitio Natural y Paisajístico/ Área Protegida	Loma de Piedra	4.11
Parque Nacional La Bayamesa	Sitio Natural y Paisajístico/ Área Protegida	La Plata/Los Números	4.01
Charco Prieto	Sitio Natural y Paisajístico/ Río/Cavernas	Bombón/Vega Grande	3.99
Finca Campesina La Valeriana	Realización técnica/ Explotación agrícola/ Caficultura/Río/ Caverna	Victorino/El Queso	3.71
Finca Campesina Media Luna	Realización técnica/ Explotación agropecuaria	Guamá	3.57

Finca Campesina La Victoria	Realización técnica/ Explotación agropecuaria	Guisa Urbano 1	3.55
Fiesta del San Juan	Manifestaciones culturales/ Religioso	Bombón/Victorino	3,42
Vuelo en Parapente	Realización técnica/ Deportiva	Corralillo	3.41

Los atractivos/recursos turísticos asociados al turismo de naturaleza, localizados en la zona más alta del municipio, La Plata y Guamá, fueron los de mayor conservación ambiental y belleza escénica, pero de difícil acceso, los cuales requieren de un proceso inversionista en infraestructura pública. Sin embargo, los localizados en la zona de Victorino, El Queso, Río Guisa, Bombón y Cupaynicú son los de mayor factibilidad en cuanto al acceso para turistas y visitantes los cuales requieren de menor infraestructura pública. Se tomó como referencia la matriz de potencialidades, junto a la categorización de las fichas de inventario y la observación directa, para de esta forma, priorizar y elegir los sitios óptimos de mayor interés. La elaboración de la matriz de potencialidades, sustenta la categorización de este destino del turismo de naturaleza, con una valoración cualitativa de carácter ambiental, paisajístico, cultural y deportivo del sitio. Una vez obtenidos los resultados, se prioriza cada sitio de interés de acuerdo a los parámetros de potencialidad y se establece una jerarquía.

El análisis de los recursos complementarios (facilitadores) considerándose planta hotelera e infraestructura turística, técnica y social con el gobierno municipal permitió elaborar una propuesta de plan de acción para el período 2020-2024, dirigido a potenciar los atractivos según la jerarquía, considerando lo siguiente:

1. Acciones de fortalecimiento de la infraestructura turística interna de los atractivos del turismo de naturaleza: senderos, pasarela volante con apoyo externo, traviesas y pasamanos, sitios de descanso, pasillos anti resbalantes, puentes, mirador de observación o balcones, baños sanitarios, casa campestre, ranchón/almacén/cocina, cafeterías con materiales ligeros, recogida de desechos y sistema de tratamiento de residuales, señaléticas interpretativas ambientales e informativas, ecoalojamiento o albergues, celdas fotovoltaicas u otra fuente de energía renovable, fuentes de agua, conservación de manantiales de agua, centros de visitantes, pasarelas e iluminación interna en cuevas, otros.
2. Acciones de fortalecimiento de la infraestructura técnica (pública): red vial, hidráulica, sanitaria, de comunicación por radio, telefónica, fibra óptica, estacionamientos, bancos, señales informativas, paradas del transporte público, transporte público, mobiliario público, parques o plazas públicas, mensajería, otros.
3. Acciones de fortalecimiento de la infraestructura social: se refiere a sala de exhibición y de conciertos, teatros, museos, servicios educativos y médicos, instalaciones deportivas, otros.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo del turismo local sostenible a escala local se sustenta en la organización del sistema turístico local de forma horizontal, desde las comunidades locales receptoras y los actores locales involucrados directa e indirectamente con el turismo de naturaleza con enfoque

territorial, liderado por el gobierno local, basado en políticas públicas y estrategias que estén en correspondencia con las particularidades del proceso de articulación productiva local intra e intersectorial y la Estrategia de Desarrollo Municipal.

2. Como postulado teórico se reafirma que la articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza a pequeña escala en una localidad puede ser potenciada a partir de los recursos y capacidades expresados en la gestión de sus recursos tecnológicos, organizativos, estratégicos y capacidades dinámicas.
3. Se aporta un nuevo enfoque para la articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza con una integración lógica y secuencial por etapas y pasos que llena el vacío metodológico existente para el análisis y articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza para ser más competitivo los destinos como Santo Domingo que proporcione mayor aporte al desarrollo local, así como potencialmente el municipio Guisa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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. *Revista Ingeniería Industrial*. XXXIII (2), 200-213.
- Anaya, C. B. (2015). Las cadenas productivas con impacto económico y social: el caso de los cítricos en Cuba. *Revista Economía y desarrollo*, 154 (1), 105-117. *Universidad de la Habana*.
- Antúnez, S. V., y Ferrer, C. M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15 (2), 99-130
- Arias, K., Retamal, K., y Ramos, C. (2019). Cooperación inter-municipal en América Latina: estado del arte y desafíos futuros de la investigación. *Revista de Administração Pública*, 53(3), 575-591.
- Bellandi, M. y Santini, E. (2019). *Territorial servitization and configurations: the case of the textil industrial district of Prato*. *Journal Regional Studies*, 5, 356-365.
- Consejo de Ministros. (2021). Decreto 33 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Correa E, M. (2019). *La articulación de la cadena de valor del turismo de naturaleza en función del desarrollo local* (Tesis Doctoral) Universidad de Camagüey. Cuba.
- Correa E, M., Hernández, C. J., y Gallego, B. A. (2015). Consideraciones sobre el diseño de la cadena de valor local del turismo de naturaleza: Parque Nacional Turquino, Cuba. *Retos Turísticos*, 14 (1). *Revista Electrónica, Universidad de Matanzas*. ISSN: 224-7947.

- Kaplinsky, R., y Morris, M. (2018). Standards, regulation and sustainable development in a global value chain driven world. *Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 10 (3-4), 322-346.
- Madrugá, T. A. G. (2015). *Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey, Cuba.
- Martínez, D. F. (2016). *Las capacidades dinámicas de absorción para la formación de encadenamientos productivos en las aglomeraciones territoriales*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey, Cuba.
- Trujillo, M. G., Gonzales, F.R., y Aguilar, M. E. (2021). Operatoria interna de las relaciones de cooperación local. El caso Cuba. *Revista Economía coyuntural (Online)* 6 (4), (3-52), 2021. ISSN 2415-0630 Online. [Scielo.org.bo](https://scielo.org.bo)

DATOS DE LOS AUTORES

MAYDA CORREA ESCRIBANO

Licenciada en Economía, Universidad de Oriente, 1986. Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de Camagüey, 2019. Profesora Auxiliar e investigadora del Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Granma. Miembro de la ANEC desde 1986. Miembro del Comité de Expertos de la ANEC Granma. Premio Anual a los resultados destacados obtenidos en la ciencia e innovación tecnológica en Granma, 2017. Nominado al Premio Nacional Raúl León Torras, ANEC, 2019. Premio del Rector Reconocimiento A la Innovación de Mayor Impacto en el Desarrollo Local, 2019. Título Honorífico del MES Medalla “José Tey” 2018-2019. Experta del Programa Territorial de Desarrollo Integral de Montaña. Premio Anual a los Resultados Destacados obtenidos en la Ciencia, Innovación Tecnológica en el Territorio, 2020. Premio Academia de Ciencias de Cuba 2021. Premio al Ministro de Educación Superior, 2021. Coordinadora de proyectos de investigación y PCTI. Autora de varios artículos científicos en revistas y libros editados en los últimos diez años en Cuba y en el extranjero en temas afines al turismo de naturaleza, gestión turística local, desarrollo local, cadenas productivas y competitividad.

GUILLERMINA GONZÁLEZ TORRES

Graduada de Arquitecta en la Universidad de Oriente, 1989. Especialista en Comercialización de la Delegación del MINTUR Granma desde 1917 hasta la fecha. Secretaria de la Comisión

Territorial de Turismo de Naturaleza, Granma. Estudiante de la 4ta Edición del Programa de Maestría en Desarrollo Socio Económico Local, Universidad de Granma (2020-2023). Especialista Comercial Gerencia Territorial CIMEX Granma, 1994-2006.

LIZAMNE GARCÍA GÓMEZ

Licenciada en Economía, Universidad de Oriente, 2003. Máster en Contabilidad Gerencial, Universidad de Granma, 2012. Profesora de análisis e interpretación de estados financieros y administración de costos para toma de decisiones e investigadora en turismo comunitario del Departamento de Gestión Turística del Centro de Capacitación del Turismo, Granma. Profesora de la Disciplina Macro-Microeconomía del Departamento Docente de Economía, Universidad de Granma (2003-2019)

Conflictos de intereses

El autor se responsabiliza con el contenido del artículo y declara no tener asociación personal o comercial que pueda generar conflictos de interés en relación con este. Además, certifica que todos los documentos presentados son libres de derecho de autor o con derechos declarados y, por lo tanto, asume cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Revista Cubana de Finanzas y Precios.

Contribución de los autores

Taxonomía de Roles Colaboradores	Nombre del colaborador o autor según contribución
1. Conceptualización	Mayda Correa Escribano Guillermina González Torres
2. Conservación de datos	Lizamne García Gómez
3. Redacción - primera redacción	Guillermina González Torres Lizamne García Gómez
4. Redacción - revisión y edición	Mayda Correa Escribano
5. Investigación	Mayda Correa Escribano Guillermina González Torres Lizamne García Gómez
6. Metodología	Mayda Correa Escribano Guillermina González Torres
7. Validación	Mayda Correa Escribano Guillermina González Torres

Fecha de recepción: 5 de julio de 2023

Fecha de aceptación: 7 de julio de 2023

Fecha de publicación: 14 de julio de 2023