



Las cadenas productivas y el *cluster* turístico, factores dinamizadores del desarrollo local. Una aproximación a la realidad del municipio Yaguajay

José Luis Sánchez García *

Madelaine García

En la búsqueda de nuevas vías para el desarrollo socioeconómico de Cuba, y en especial de los municipios y regiones, llega el proceso de clusterización como una herramienta que podría complementar los esfuerzos que hace el gobierno en esta dirección. El presente trabajo tiene como finalidad identificar algunas de las potencialidades que para el desarrollo de cadenas productivas y cluster turísticos existen en el municipio de Yaguajay, y reflejar las principales limitaciones que en la actualidad afectan tal desempeño en la localidad.

EN LOS ÚLTIMOS años el tema de desarrollo local ha tomado auge debido al crecimiento de la teoría de investigación que apunta a enaltecer el papel de desarrollo local como complemento de las macro políticas, y por ello se han involucrado en este proceso diversos organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Fundación alemana Friedrich Ebert y el Proyecto Fridel, que vienen realizando diversos

* *Profesor asistente del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.*

proyectos a partir de iniciativas de actores locales de diferentes regiones y países. Además de la creciente preocupación por parte de los gobiernos en la aplicación de medidas de política económica con fines sociales, aspecto no muy usual en las economías capitalistas.

El terreno internacional se ha tornado mucho más competitivo y complejo, por lo que las pequeñas y medianas empresas para desarrollar nuevas tecnologías y aumentar su competitividad, deben agruparse y de esta forma facilitar el flujo de información, la disminución de los costos y el aumento de la productividad. Una de las vías para el logro de estos objetivos y el desarrollo local, es a través del *Cluster*, denominación contemporánea a una concentración de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, y que engloban universidades, proveedores e instituciones, entre otros enlaces.

En la búsqueda de nuevas vías para el desarrollo socioeconómico de Cuba, y en especial de los municipios y regiones, llega el proceso de *clusterización* como una herramienta que podría complementar los esfuerzos que hace el gobierno en esta dirección.

El presente trabajo tiene como finalidad identificar algunas de las potencialidades que para el desarrollo de cadenas productivas y *cluster* turísticos existen en el municipio de Yaguajay, y reflejar las principales limitaciones que en la actualidad afectan tal desempeño en la localidad.

El Cluster una alternativa al desarrollo local

Por concepto de local debe entenderse un espacio cuyos límites están dados por las escalas municipal y provincial, donde ocurren procesos que tienen consecuencias importantes para sus estructuras al promover el desarrollo en las dimensiones políticas, económicas y socioculturales, consolidando la localidad como un tejido social a lo que diferentes autores denominan redes.

De tal manera, el desarrollo local es la realización del potencial de cambios cualitativos que se dan en los municipios y provincias, y donde el uso eficiente de los recursos endógenos favorece el mejoramiento de la calidad de la vida para todos los habitantes, el contexto nacional, los elementos de cooperación, participación e implicación en los escenarios comunitarios son un componente significativo de las estrategias de desarrollo local.

La fortaleza de las economías no depende del porcentaje de la producción que logran exportar sino del grado de articulación sectorial y eficiencia productiva internas en sus sistemas productivos y mercados locales.

La región se convertirá en una unidad de producción integrada y las nuevas economías regionales pasarán a convertirse en territorios ampliamente autosuficientes. Según Vázquez Barquero el desarrollo local es un proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce como consecuencia de la transferencia de los recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones, y que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región. Cuando la comunidad local es capaz de utilizar el potencial de desarrollo y de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominar desarrollo local endógeno. Presupone el aprovechamiento máximo y óptimo de los recursos en una zona dada, entre ellos el capital, la mano de obra y ciertas bases organizadas como la infraestructura local, en vez de esperar, o de intentar atraer, a capital y empresas exteriores para fomentar el crecimiento y el empleo. El desarrollo local puede concebirse centrado en los aspectos económicos como el proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local.

Adicionalmente es imprescindible vincular estos procesos con los aspectos jurídicos, políticos y financieros propios de los procesos de descentralización o planificación centralizada según corresponda, que deben ser consecuentes con este enfoque de desarrollo local.

Se presta especial atención en incidir sobre variables más sensibles relacionadas con el desarrollo del potencial endógeno: apoyo a la formación empresarial, introducción de cambios técnicos o acciones de I+D que tengan relación con las industrias y actividades arraigadas en la zona.

La Cadena de Valor como base conceptual del *Cluster*

Las agrupaciones y redes de empresas ayudan a las PYMES a superar sus principales limitaciones —el aislamiento y la impotencia— y a mejorar su capacidad de competir gracias a la creación de vinculaciones entre las empresas que proporcionan economías de escala y de alcance.

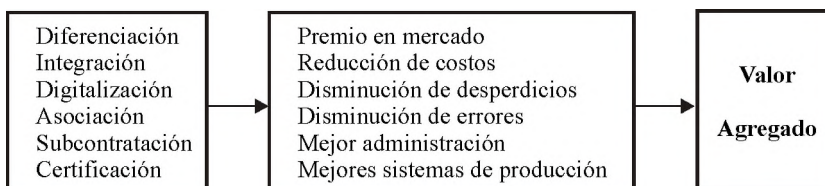
Las PYMES no pueden darse el lujo de desarrollar nuevas tecnologías individualmente, encontrar nuevos mercados, formar trabajadores especializados y captar capital, todo al mismo tiempo. No obstante, las reglas de la «nueva competencia» permiten competir en el mercado mundial solamente a los productores especializados y con flexibilidad, sobre la base de la competencia basada en el producto (y no en el precio), el principio de la producción justo a tiempo, la organización por equipos de trabajo y la cooperación interempresarial a nivel de las infraestructuras. Por lo que han evolucionado y se han desarrollado paralelamente al desarrollo de la cadena productiva, de la cadena de valor que es la base para el estadio superior y más recientemente los *cluster*.

En la búsqueda de la competitividad internacional en un mundo globalizado las estrategias de las empresas han venido evolucionando de una manera importante y gran parte de ello se debe al aporte de la tecnología. Si consideramos que la distribución ha avanzado a la aplicación de la logística y esta a su vez es la administración de la cadena de abastecimiento y en esta están involucrados desde proveedores de insumos y materias primas hasta el cliente final, hoy podemos hablar de un paso más: las cadenas de valor. Las cadenas de valor las podríamos considerar como la evolución de las cadenas de abastecimiento.

El término cadena del valor se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una categoría de productos o servicios.

El objetivo de las empresas redes es responder en forma más eficiente a la demanda, esta más allá del objetivo de «la empresa y la optimización de sus costos», sino al conjunto de costos de los diversos actores implicados en la operación productiva sin tener en cuenta quién es el propietario del capital.

Elementos para construir una red de valor



La cadena de valor, popularizada por Porter (1988), constituye además un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor está constituida por todas las actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar a sus productos y servicios. Todas estas cadenas pueden ser representadas en la cadena de valor.

Representación de la Cadena de Valor



La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia.

Aunque las empresas en un mismo sector pueden tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, difieren con frecuencia y son precisamente estas diferencias una fuente clave de la ventaja competitiva. La cadena de valor de una empresa en un sector puede variar algo para artículos diferentes en su línea de productos, o compradores diferentes, áreas geográficas, o canales de distribución; aunque están estrechamente relacionadas.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, este valor se mide por el ingreso total. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa para crear un producto o servicio valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar, pues son parte del costo total del comprador.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras son las implicadas en la creación física del producto, y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta, es decir: *inputs* de factores o logística interna, proceso de producción, *output* de productos o logística externa, marketing y servicio posventa. Las segundas son actividades que hacen posible la realización de las actividades primarias y que permiten el funcionamiento de la empresa, dentro de ella se pueden distinguir las de infraestructura o en otros términos, de management, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento. Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo.

La cadena valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Aunque las actividades son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas. Esto implica que el cómo realizar una actividad y el coste de su ejecución van a tener repercusiones sobre las actividades con ellas relacionadas. El conocimiento de los eslabones es importante pues permitirá conocer el tipo de influencia de una actividad sobre otras.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva a través de la optimización de los eslabones que reflejan su estrategia y por la coordinación de los eslabones que con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas.

Los eslabones no solo existen dentro de la cadena de valor de una empresa, sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales. Estos eslabones verticales expresan la manera en que las actividades de proveedores y del canal son desempeñadas y su influencia en el costo o desempeño de las actividades de una empresa y viceversa.

Los eslabones entre la cadena de valor de los proveedores y la cadena de valor de la empresa pueden aumentar su ventaja competitiva, siendo posible beneficiar tanto a los proveedores como a la empresa al influir la configuración de las cadenas de valor. Los canales tienen cadenas de valor a través de las que pasa el producto de una empresa. Los canales ejecutan actividades como ventas, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de las empresas. La optimización y coordinación conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación.

Los compradores también tienen cadenas de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprador. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor a la cadena de sus compradores. Cada uno de los puntos de contacto es una fuente potencial de diferenciación. Así, la diferenciación se deriva de la creación de un valor para el comprador, el valor es creado cuando una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye el costo de su comprador o aumenta su desempeño. El valor creado para el comprador debe ser percibido por este si se quiere recompensar con un precio premio.

Una vez identificadas las actividades de la cadena de valor, así como los eslabones, la empresa ha de proceder a su estudio, abordándolo tanto en términos de sus costes totales como en función de cómo se efectúan las actividades y cómo intervienen los eslabones. Todo ello le permitirá identificar las actividades y eslabones que suponen fuentes de ventajas competitivas, ya sean en coste o en diferenciación. También se identificarán las actividades que constituyan puntos débiles sobre las que actuar para corregirlas.

Beneficios que representan las redes de valor para las empresas:

- Incremento del poder de negociación con clientes y proveedores.
- Acceso a tecnología, fuentes de financiamiento y sistemas de comercialización.
- Economías de escala y seguridad en los suministros.

- Racionalización de los procedimientos de producción, reducción de costos directos e indirectos.
- Mejora en procesos de administración y comercialización.

La cadena productiva en la conformación de un *Cluster*

La cadena productiva es un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo, teniendo su base en la cadena de valor para sus interrelaciones.

Su eje principal es el consumidor final y su objetivo es lograr un mayor valor agregado de sus productos y servicios, una mayor competitividad del sistema y una mayor velocidad de reacción ante los cambios de su entorno. Al hacerse mucho más exigentes los niveles de competencia, se tiene que empezar a trabajar a nivel de una competencia entre cadena productiva, para lograr el desarrollo del sector.

Las cadenas productivas existen con diferentes formas de encadenamiento, según los productos, tipos, tamaños y características de sus integrantes.

En la cadena intervienen abastecedores de insumos, agricultores, transportistas, comerciantes, industriales e inversionistas. La competitividad de la cadena es mayor cuando cada grupo perteneciente a un eslabón está más organizado y hay cooperación entre los pertenecientes de los diferentes eslabones.

En las grandes empresas esto se logra mediante la integración vertical, donde cada eslabón de la cadena es parte de la gran empresa y se rige con una misma administración. Cuando las empresas son pequeñas se requiere de su asociación entre las empresas de un mismo eslabón y las alianzas entre las otras empresas en los diferentes eslabones de cada cadena, una integración horizontal.

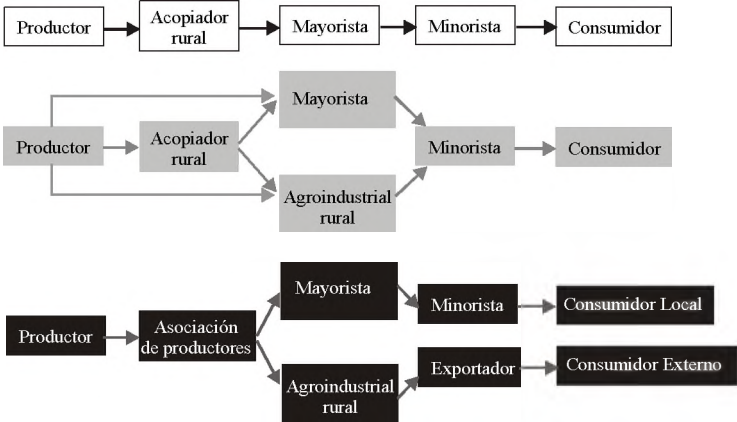
Las cadenas productivas constituyen el núcleo central de la nueva forma de hacer política empresarial. Su desarrollo se basa en el fortalecimiento del sector transformador nacional, el cual está conformado fundamentalmente por PYMES.

En función de este objetivo, el desarrollo de encadenamiento y redes puede propiciar la máxima generación de valor agregado nacional, un elevado nivel

de productividad y el mejoramiento del desempeño empresarial de las PYMES. Esta propuesta de desarrollo plantea la necesidad de propiciar cadenas productivas competitivas, las cuales se constituyen en los mecanismos de concertación intrasectorial orientados a optimizar la eficiencia productiva mediante el logro de acuerdos entre sus integrantes con el objetivo central de apoyar la creación de mecanismos institucionales que permitan fomentar el trabajo conjunto.

Tres estructuras posibles de las cadenas productivas:

Tres estructuras posibles de las cadenas productivas

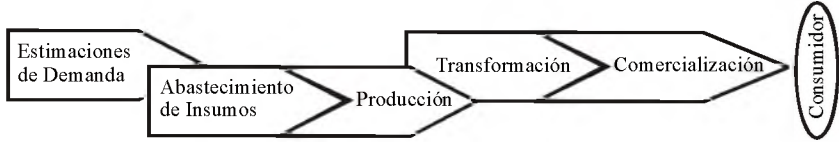


Cuando se habla de la cadena productiva, no solo se refiere al sector agrícola, sino que este concepto se extiende a otros sectores y ramas, con las mismas características, teniendo en cuenta las especificaciones de cada rama o sector en específico.

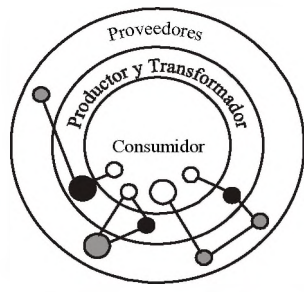
La nueva concepción de la cadena productiva se refiere a un producto o a un grupo de productos ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción y de poder en la determinación de los precios. La cadena productiva es un conjunto articulado de actividades económicas integradas como consecuencias de articulaciones en termino de mercado, tecnología y capital; es el conjunto de agentes

económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto, es el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas verticalmente vinculada por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor. Una concepción mucho más adaptable a las condiciones del entorno competitivo mundial.

La vieja Cadena Productiva



La nueva Cadena Productiva



Características de la vieja Cadena Productiva
Tamaño único para todos
Secuencial
Rígido, Inflexible
Lento, Estático
Analógico



Características de la nueva Cadena Productiva
A la medida del consumidor
Colaborativo y sistémico
Ágil, Escalable
Digital

Los Clusters

De una fecha más reciente se habla de un sistema mucho más complejo y abarcador, los *clusters* que según Porter es “una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular.

Incluyen proveedores especializados, servicios, e infraestructuras de apoyo. Los *clusters* se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, como las universidades, parques tecnológicos, y servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico. Logran lo que se denomina eficiencia colectiva a través de economías externa, bajos costos de transacción y economías conjuntas.

Los límites de un *cluster* están determinados por la complementariedad de empresas, sectores e instituciones respecto a un determinado campo. Geográficamente pueden coincidir con las divisiones políticas y administrativas pero no necesariamente. Lo que el *cluster* está promoviendo es una nueva forma de agrupación, distinta de la tradicional que, desde luego, no es capaz de capturar muchos de los agentes y aspectos de la competitividad.

Etapas del ciclo de vida de un *cluster*:

Nacimiento: se provoca por la instalación de una empresa innovadora en un lugar determinado, las que fomentan la creación de nuevas empresas que compitan en el mismo segmento, o bien que sirvan como proveedoras.

Crecimiento: una vez que el proceso se pone en marcha, se produce una reacción en cadena en la que emergen proveedores especializados, se expande el conocimiento, comienza a crecer el interés del Gobierno en el caso, las infraestructuras se expanden y se adaptan a las necesidades de la zona.

Así la trayectoria de un *cluster* es:

- Formación de empresas pioneras, generalmente basadas en conocimientos específicos de la zona.
- Formación de proveedores especializados de insumos y servicios y creación de un mercado laboral capacitado.
- Formación de nuevas organizaciones e instituciones que fomentan el desarrollo del *cluster*.
- Aumento del prestigio y atractivo del *cluster*, con el consecuente arribo de empresas aisladas y trabajadores capacitado.
- Creación de relaciones informales que fomentan el flujo de información y conocimiento no codificado.

Los principales beneficios de los *clusters* pudieran ser resumidos en los siguientes:

- Aumentos de productividad: gracias a los beneficios de las economías de escala.

- Ahorro en costos: gracias a los menores costos de transacción.
- Mejor acceso a información.
- Enriquecimiento de la imagen y atractivo del territorio.
- Mayor flexibilidad de las empresas de menor tamaño.
- Mayor rapidez en la difusión de conocimiento tecnológico.
- Mayores oportunidades para el aprendizaje colectivo.

El análisis de los *cluster* se hace a través del famoso diamante de Porter, que identifica cuatro factores interrelacionados que a la vez son fundamentales para alcanzar la ventaja competitiva de una nación, de una región o de un área local.

El primer factor es lo que esperaríamos, que incluye los elementos básicos como tierra, mano de obra y capital. Pero como factor explicativo del desarrollo de una nación o de una región, esta teoría de la ventaja comparativa es a lo mejor incompleto pues no hay una correlación entre la dotación de recursos naturales y el desarrollo. Más bien el desarrollo tiende a ocurrir no solo por la presencia de mano de obra, sino por la especialización de los recursos humanos en determinadas tecnologías. No es por tener tierras extensas sino por tener una infraestructura que apoya la productividad, y una base científica que viene de un conjunto de instituciones realizando investigaciones. Son estas cosas, que son muy difíciles a replicar, que Porter le llama condición de los factores.

Además de la condición de los factores así como recursos humanos especializados e infraestructura, Porter menciona un segundo factor que es la exigente demanda de los consumidores del país, lo cual tiende a crear largas tradiciones y culturas.

Un *cluster* es una agrupación de instituciones, empresas y organizaciones que contribuyen al desarrollo de determinado sector, y es el tercer factor en el diamante, los sectores afines y de apoyo. Es difícil montar cualquiera empresa sin contar con proveedores de materias primas, ingredientes, material de empaque, etc. La función del proveedor no es solamente de proveer sino también de compartir información y de resolver conjuntamente problemas de procesamiento, así que los proveedores son una parte muy importante de la cadena de la industria y además parte del *cluster*.

La importancia de la cercanía geográfica para acelerar la velocidad de las innovaciones, es la función del *cluster*. Pero no solo incluye proveedores, también están los institutos de investigación pública y privada, las universidades, las ONG, dedicadas a causas como la agricultura orgánica, etc. Este tercer

factor es tan importante como la condición de los factores y la exigencia de los consumidores.

El cuarto factor del diamante tiene que ver con el marco institucional y con las prácticas comerciales, los cuales pueden contribuir a crear reglas del juego, claras y estables, que son tan importantes para la inversión y la formación de empresas competitivas, es decir, la estructura, estrategia y la rivalidad de empresas. Pero también es importante tener una cultura nacional que valora la actividad.

Cuando añadimos los otros tres puntos del diamante, tenemos la ventaja competitiva que es fundamentalmente distinta del concepto tradicional de la ventaja comparativa.

Los *Cluster* de turismo

El producto turístico está formado por un conjunto de componentes o elementos que unidos forman un todo; entre los cuales tenemos los atractivos, el transporte, el alojamiento y la infraestructura.

Los atractivos son el elemento principal que produce en el turista un interés o necesidad de visitar determinados lugares, y pueden ser clasificados en:

- **Naturales:** Comprenden paisajes naturales como ríos, playas, montañas, parques, flora, fauna; que generalmente componen ecosistemas naturales o de una escasa intervención humana.
- **Históricos:** Constituyen monumentos, museos, catedrales, ciudades que forman el patrimonio histórico nacional, que son poco explotados como atracción turística.
- **Culturales:** Conjunto de actividades que se expresan por medio de la música el folklore, tradiciones, cultivos, especies domésticas, productos agrícolas, construcciones, y toda una serie de factores que caracterizan la geografía del paisaje rural.

El Turismo Rural es concebido por los especialistas en turismo como una actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio y servicios, dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una relación con la sociedad local.

Existen un conjunto de actividades productivas que pueden ser integradas dentro de las alternativas de oferta turística. Pertenecen a esta categoría,

el ecoturismo, el turismo de aventura, el agroturismo y el turismo cultural. El agroturismo se concibe como el conjunto de actividades organizadas por los agricultores como complemento de su actividad principal, a las cuales se invita a participar a los turistas, y servicios de alojamiento y gastronomía local dentro de la propiedad agrícola. Y el turismo cultural que se basa en el uso de los recursos culturales, históricos, costumbristas de un territorio, orientándose hacia la preservación y mejor conocimiento de estos.

El turismo de naturaleza sustentable o el ecoturismo es un segmento de actividad turística que utiliza, de manera sustentable, el patrimonio natural y cultural, incentiva su conservación y busca la formación de una conciencia ambientalista a través de la interpretación del ambiente, promoviendo el bienestar de las poblaciones involucradas.

El turismo rural debe ser de iniciativa local, con la gestión local, con efectos locales al diversificar e incrementar los ingresos de las familias de la zona; valorizando la cultura local y estrecha los vínculos con los turistas, y definido por los paisajes locales. La problemática está en conciliar dos objetivos conflictivos entre sí: el desarrollo económico rural y la preservación de los recursos naturales y también culturales locales.

El concepto de Ruta Temática o Circuitos, consiste en la incorporación de diferentes alternativas que se encuentran en una región, ruta por la cual deben circular los turistas, esta se puede constituir en una oferta integral de servicios y productos que aprovechando elementos como los producidos con denominación de origen, los cuales ofrecen al turista una alternativa única.

El impulso del turismo rural no es una decisión que deben tomar solo los habitantes de las zonas rurales, sino deben acompañarse de decisiones políticas, e inversiones económicas, logrando una asociación de desarrollo rural y turismo, para darle posibilidades de que sea capaz de detectar las claves que le darán sostenibilidad.

Aspectos relevantes de los *clusters* turísticos

Los *clusters* turísticos crean nuevos atractivos, con un alto índice de innovación; desarrollan una amplia promoción; aumentan la eficiencia colectiva; crean factores distintivos; mejoran la infraestructura de servicios de la región;

y de esta forma hacer más eficiente la cadena de valor, y se le proporciona un mayor valor agregado al producto turístico ofertado. Todo ello implica una diferenciación en el producto y una oferta de servicios especializados.

Para el ofrecimiento de nuevos servicios como los complementarios al *cluster*, hay un alto índice de creación de nuevas empresas, que a su vez originan nuevas fuentes de empleo e impulsan la economía local.

Se puede observar una rápida difusión de las nuevas tecnologías e iniciativas, por parte de los empresarios del *cluster*, papel que deben desempeñar junto a los institutos de investigación y las universidades, quienes no están actuando de manera activa lo que les corresponde en la difusión de tecnologías.

De la misma forma en que se han sabido fortalecer, se han visto frenado por debilidades como la saturación de la oferta de hospedaje, la falta de apoyo por entidades y gobierno local, la falta de cohesión y confianza entre los integrantes del *cluster*, el mal estado de infraestructura y problemas en servicios básicos, como la salud, telecomunicaciones, agua y la educación, incapaces de dar respuesta a las necesidades del conglomerado; aspectos todos en los que se hace necesario una acción por parte de las entidades correspondientes.

Potencialidades y limitantes para la creación de un *cluster* turístico en el municipio de Yaguajay

Caracterización del sector turístico

Yaguajay es un municipio afectado por la política de reordenamiento del sector azucarero que se ha venido implementando en el país. Constituyen sectores claves para remontar la actual fase de depresión por la que atraviesa el sector agropecuario, seguido a distancia por el turismo.

Toda localidad debe encontrar en su fase de crisis los elementos endógenos capaces de propiciar su reanimación, donde el conocimiento y la voluntad son aspectos que no pueden estar ausentes de la dinamización económica y social deseada por el territorio. En este contexto adquiere gran importancia la creación de cadenas productivas y de *clusters*, como factores dinamizadores del desarrollo local.

Yaguajay posee potencialidades para iniciar el camino de la creación de cadenas productivas y de un *cluster* turístico, no obstante existen un conjunto de factores internos y externos que entorpecen en la actualidad toda acción

en este sentido. Se presentará a continuación un conjunto de informaciones y de reflexiones encaminadas a argumentar este planteamiento.

El municipio cuenta con ofertas turísticas tales como:

Balneario medicinal de San José del Lago, en el barrio de Mayajigua lejos de todo bullicio metropolitano, donde la mayor atracción es la tranquilidad y paz de la dulce brisa en medio de un paraíso tropical, lagos llenos de peces rodeados de palmas y frondosos árboles donde el tiempo no transcurre a no ser por el apacible y bello trino de las aves canoras, y resulta la de mayor posibilidad de desarrollo, dadas las características de sus aguas naturales, optimas para desarrollar un turismo de salud.

Cayo Caguanes, convertido en uno de los nuevos derroteros para el turismo ecológico de la región, presenta características que le permite ser uno de los lugares más atractivos de la Mayor de las Antillas. Este cayo pertenece al Parque Nacional Cagüanes, beneficiado con la existencia de árboles de madera preciosa como el cedro, la caoba y el ébano. Allí encuentran su hábitat cerca de 186 especies de la fauna, unido a plantas ornamentales como orquídeas, helechos y filodendro (tipo de enredadera). La riqueza fundamental de Caguanes radica en sus cavernas, pues más de 35 grutas y cuevas se desarrollan en su sistema subterráneo. Esta zona posee también una de las mayores colonias de grullas del país en la Ciénaga de las Guayaberas. Es una subespecie endémica de la *Grauscanadensis nesiotis*, considerada el ave más grande de Cuba. En estos momentos se exploran otros sitios de singular belleza en el lugar para su comercialización.

Pudiera ser significativa también la explotación del turismo de tránsito, dada la ubicación del municipio entre dos polos turísticos de importancia en el país, la Cayería Norte de Villa Clara y Ciego de Ávila, siendo una fortaleza para su desarrollo futuro, llegando a alcanzar niveles de ingresos no despreciables.

Lo que unido a la calidad humana y ambientalista, su historia y cultura, pudieran conformar el eje principal de dicha actividad, pudiendo convertirse en fuente generadora de empleo e ingresos e impulsor de una mayor presencia de actividades productivas y públicas que brinden diversos tipos de servicios de apoyo al desarrollo del turismo y a la comunidad misma.

Como resultado de estos se pudiera ir creando un conjunto de vínculos muy compactos, que involucren servicios públicos tales como salud,

infraestructura física y telecomunicaciones, transporte, financieros y turísticos, así como una variedad de actividades cuyos productos de origen agropecuario y agroindustrial tuvieran una alta demanda.

En Yaguajay existen actividades productivas: agrícolas y agroindustriales, que por su naturaleza bien pudieran establecer vínculos sólidos y perdurables con las actividades ecoturísticas y de conservación. Como la producción lechera, la producción de quesos y otros productos lácteos de calidad, junto al cultivo de legumbres y hortalizas..

Para la capacitación se cuenta con una Sede Universitaria Municipal , que requerirá de una mayor especialización de sus actividades de formación.

Una de las medidas de madurez del *cluster* es su nivel de cohesión, lo que permitiría enfrentar conjuntamente intereses comunes. El papel actual de la dirección del gobierno municipal, la asociación de los principales actores del territorio permiten el establecimiento de vínculos importantes entre las organizaciones, lo que pudiera conducir a la coordinación de esfuerzos para el desarrollo de la localidad como destino turístico.

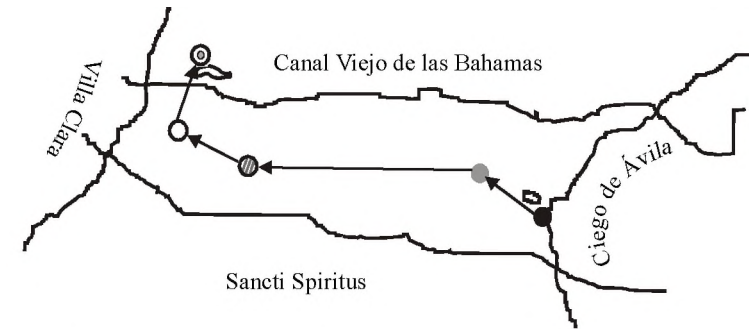
En el núcleo del *Cluster* se encontrarían diferentes tipos de empresas debido a su vínculo in situ con la naturaleza. Estas constituyen actividades que se derivan de la dinámica original del *cluster*, sustentándose en la riqueza natural y aprovechando externalidades que les permitieran fortalecer la competitividad de los negocios asociados al ecoturismo, a la vez que contribuirían a mantener la diversidad de atractivos en torno a estos, para agregar valor al *cluster*.

El *Cluster* podrá estar sustentado en cinco focos turísticos fundamentales:

- El Hotel “Los Lagos”, situado en la comunidad de Mayajigua, en un bello y apacible lugar que cuenta con aguas medicinales, donde se ofrecerán servicios de baños termales y tratamientos de rehabilitación general.
- “La Cueva Grande de Judas”, sistema cavernario de más de 200 años.
- La “Playa Vitoria”, con futuros puntos de venta en cuc de bebidas, comidas ligeras, souvenir que elaboren los artesanos de la zona y facilidades para el alquiler de medios náuticos.
- El Parque Nacional Cagüanes, que muestra la flora y fauna autóctona del territorio.
- El Cayo Cagüanes donde estarán creadas las condiciones para una estancia agradable en este afrodisíaco lugar, en donde se podrán desarrollar además hobby como la pesca y el buceo.

En la conformación de este *cluster* se sugiere la creación de una ruta, con el fin de agrupar y relacionar todos los atractivos turísticos de la zona, y su estructura se plantea a continuación:

La Ruta podría tener como centro de hospedaje y alimentación el Hotel “Los Lagos” de donde se puede partir hacia un inigualable paseo hacia la “Cueva de Judas”, la “Playa Vitoria”, al “Cayo Cagüanes”, y visitas al “Parque Nacional Cagüanes”.



Leyenda

- Hotel Los Lagos
- Cueva Grande de Judas
- ▨ Playa Vitoria
- Parque Nacional Cagüanes
- ⊙ Cayo Cagüanes

Geográficamente estos focos conforman un anillo turístico regional que se pretenden articular en un futuro. De esa manera los turistas, principalmente internacionales, podrán disponer de más atractivos y consecuentemente se conseguirá aumentar la estadía promedio de estos en la zona.

En torno a tales atractivos turísticos se formarían y desarrollarían importantes vínculos empresariales mediante encadenamientos productivos entre actividades como alojamiento, restauración, comercio, cultura, salud, transporte, esparcimiento, construcción, finanzas y la provisión de alimentos domésticos e insumos para la preparación de ciertos servicios en restaurantes, hoteles y otras empresas relacionadas con el *cluster* en cuestión.

Principales limitaciones para la creación de un *cluster* turístico

- La demanda de Yaguajay como destino turístico en el segmento de turismo internacional es prácticamente inexistente, aunque una buena estrategia en este campo pudiera mejorar notablemente la situación actual.
- La demanda de bienes y servicios locales en las actividades de comercio minorista, restauración, cultura y en menor cuantía turismo es muy baja, se importan en su mayoría de otras provincias o del exterior.

Datos aportados por una investigación realizada por profesores y estudiantes del departamento de Ciencias Empresariales de La Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, permitió conocer que para el caso del comercio minorista de bienes industriales el 73 % proviene de otras providencias, el 18 % es importado y solo el 9 % responde a producciones locales.

En el caso de las tiendas minoristas en CUC, solo el 1 % corresponde a producciones locales, en tanto que el 59 % y el 40 %, se concentran en producciones de otras provincias y producciones importadas respectivamente. En la restauración extrahotelera la situación es diferente acaparando las ofertas locales el 52 %, en tanto que el 48 % se distribuye entre el suministro nacional (42 %) y las importaciones (13 %), aunque todavía pudiera ser mayor la presencia local en esta esfera. En la Hotelera el 48 % corresponde a la localidad, el 44 a otras provincias y el 8 % a la importación.

- La existencia en el territorio de 11 entidades económicas municipales, 59 de subordinación provincial y 5 de subordinación nacional, se traduce en una situación de mayor dependencia de estas al territorio.
- Las diferentes regulaciones estatales en materia de comercialización, dificultan y obstaculizan la integración de un conjunto de actividades productivas, comerciales y de servicios, así como la venta de diferentes producciones locales a empresas comercializadoras y de servicios radicadas en el territorio.
- Las actuales limitaciones de la oferta de bienes y servicios locales en cuanto a cantidad, calidad, tiempo y lugar conspiran con la necesaria integración.
- Insuficientes y deficientes capacidades hoteleras, mal estado de la infraestructura, el transporte y las comunicaciones.

- Débil oferta gastronómica extrahotelera.
- Poca explotación e incorporación de los atractivos naturales, históricos y culturales en las ofertas turísticas.
- No existencia de una concepción del producto turístico del municipio.
- Ni las tiendas industriales, ni las cadenas de tiendas en CUC consideran al turismo como un cliente potencial, el sector del comercio no ve al territorio como un polo turístico, lo que dificulta su desarrollo en la localidad.

Conclusiones

Con todos los elementos analizados hasta ahora, se puede apuntar que a pesar de que las principales actividades económicas de Yaguajay se centran en el sector agropecuario y el turismo, estos se encuentran totalmente aislados y sin vínculos entre sí. Siendo este uno de los factores limitantes para el desarrollo de cadenas productivas y *clusters* en ambos sectores respectivamente.

La limitación más importante para el desarrollo del territorio es la existencia de leyes que restringen el intercambio comercial dentro del territorio. Esto se refleja en que la restauración y las tiendas no tienen la autorización para realizar sus compras en la región; a la vez que los productores tanto estatales como privados no tienen permitido ofertarle sus mercancías a los primeros. Por esta razón el desarrollo local en el municipio se ve frenado, lo que implica que a pesar del esfuerzo de los actores locales en la búsqueda de proyectos para el crecimiento socioeconómico, este va a ser siempre un obstáculo.

Otros problemas presentados por la zona son el resultado de haber sido parte en la antigua división político administrativa de la provincia de Villa Clara; estar tan periférico en la provincia a que pertenece actualmente y no tener reconocida su economía y potencialidades a nivel provincial como actividades capaces de reportar altas fuentes de ingresos. Todo ello le trae como consecuencia que no le sea otorgado financiamientos para realizar sus estrategias de desarrollo.

Es también una dificultad, en el tema medio ambiental, el poco aprovechamiento de los recursos naturales fundamentalmente el agua, la explotación pesquera y el desarrollo del turismo, así como los altos niveles de contaminación por carencia de sistemas de tratamientos de residuales e ineficiencia de otros existentes. Además

se incluye la deficiente educación ambiental, el inadecuado uso del suelo agrícola, el mal manejo para su explotación y la deforestación en determinadas áreas.

En relación con los recursos humanos en sentido general se evidencia la insuficiente capacitación, actualización e información para homologar en un nivel más avanzado la fuerza de trabajo capacitada (donde se enfatiza el turismo), ya que la preparación de los cuadros existentes como de la reserva muchas veces es incompleta. Aunque se está realizando el proceso de universalización, con la creación de una sede universitaria que permite la superación de personas vinculadas y no vinculadas laboralmente es criterio nuestro que aún resulta insuficiente.

Por otra parte existe poca posibilidad de empleo femenino y déficit de fuerza de trabajo masculina en algunas áreas y asentamientos.

En correspondencia con las pobres condiciones para la vida, la franja costera está despoblada y los pocos asentamientos que posee han presentando estancamiento o decrecimiento poblacional en los últimos diez años, por lo que se hace necesario para el desarrollo del Cayo Cagüanes la repoblación de la zona, con el fin de acercar el suministro de víveres y de fuerza laboral.

La red vial se encuentra en mal estado técnico y existen problemas con la señalización de vías y sitios de interés turísticos. La capacidad telefónica está limitada debido a las pocas posibilidades de extender el servicio a las comunidades más apartadas. La falta de actividades para la recreación, principalmente la nocturna, han sido eliminadas actividades tradicionales como las parrandas.

La casi inexistente demanda internacional de Yaguajay como destino turístico, unida a la débil presencia de producciones nacionales en las actividades minoristas, de restauración y hotelera, no estimulan el desarrollo y la integración de la producción local.

Bibliografía

- Arbonies, Angel L.: *El Cluster del Conocimiento*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
- Buitelaar, Rudolf: “El *Cluster* ecoturístico de Monteverde/Costa Rica. División de Desarrollo Productivo y empresarial”, CEPAL. Ponencias, Seminario de Ecoturismo, Chile.
- Canales, Luis: *El Cluster ecoturístico de la Cuenca del Lago Llanquihue; Puerto Varas: Capital del desarrollo ecoturístico del Lago Llanquihue*. Chile.
- Cunha, Alice M y Aricó, Roberto: *La formación de un cluster en torno al turismo de naturaleza sustentable en Bonito*. CEPAL, Brasil.
- Infante V, Rodrigo: *Cluster y competitividad: El caso de la industria del salmón en Chile*. 10 de noviembre de 2004, Puerto Montt.
- León, Carmen Magaly y Sorhegui, Rafael: “Desigualdades Territoriales y Desarrollo Local. Consideraciones para Cuba”, en Revista *Economía y Desarrollo*. Edición Especial, 2004.
- Mora, Juan Rafael: *Turismo rural: Conceptos y Perspectivas*.
- Olivera, Joaquín: “Percepciones de un estudio de caso sobre el Desarrollo Local”, en Revista *Economía y Desarrollo*. Edición Especial, 2004.
- Porter, Michael: *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*.
- _____ : *Ventaja Competitiva de las Naciones*.
- Segura, Gustavo y Crist Inman: *Turismo en Costa Rica: La Visión a Largo Plazo*. INCAE / Costa Rica.
- www.econlink.com.ar/economía/cluster.shtml
- www.confidencial.com
- www.funglode.org/menu/noticias_turismo.ht
- www.Cluster_turismoIII.htm
- www.clusterconocimiento.com
- www.itcr.ac.cr/informatec/abril/n5.htm
- Monedani.terra.com/moneda/noticias/mnd20350.htm
- Cluster* y cadenas/ cadenas productivas.htm
- Cluster* y cadenas/ parques. pdf
- www.clusterconocimiento.com

www.pronacom.org/clusters.htm
canales/economía/articulos/porter.htm
www.elpanamaamerica.com.pa
www.pronacom.org/cluster.htm
www.econlink.com.ar/economía/clusters/cluster.shtml
www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ciuconoc.htm
www.pz.una.ac.cr/sibrudes/Publicaciones_Bol.../Turismo_Rural.ht
www.mef.gob.pa/images/firma.JPG
www.compitepanamá/cluster.com
www.presidencia.gob.mx/bu.../index.php
www.mincomercio.gov.co/VbeContent/Newsdetail.asp
www.ciad.mx/sonar_e-atlas/agricolas.htm
www.intec.edu.do/campe/poldesaempmipymeene2.htm