



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales.

Trabajo de Diploma opción al título de Licenciado en Economía.

Título: Encadenamientos hacia adelante bajo el enfoque cadena de valor en la actividad turística del Hotel Villa San Juan perteneciente al grupo hotelero ISLAZUL, Santiago de Cuba

Autor: Luis Angel Reyes Morales.

Tutor: MSc. Javier Díaz Pozo.

“Año 61 de la Revolución”
Abril 2019.

Hoja de Firmas:

Diplomante: _____

Tutor: _____

Cotutor: _____

Oponente: _____

Tribunal

Secretario

Presidente

Vocal

Pensamiento:

...Empresas y Sociedad deben unir
sus esfuerzos para obtener
un beneficio común ...

Michael Porter

Dedicatoria:

Este trabajo de investigación lo dedico:

A mi madre porque ha estado conmigo a cada paso que doy,
dándome
ejemplos dignos de superación
y entrega
quien a lo largo de mi carrera
ha velado por mi bienestar y educación
siendo
mi apoyo en todo momento
depositando su entera confianza en cada reto
que se me presentaba sin dudar ni un solo momento
en mi capacidad.

Porque hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, por enseñarme que no existen imposibles en esta vida y porque que el orgullo que siente por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mi familia, a mis amigos y a mis profesores
gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Agradecimientos:

Agradezco a *mi tutor*, por confiar en mí y aceptarme como diplomante, por sus invaluable comentarios, precisiones y consejos, por su inmensa paciencia y dedicación, por ayudarme a alcanzar el sueño más esperado, que hoy se convierte en realidad.

A los excelentes *profesores de la Facultad de Economía*, eslabones fundamentales en mi formación profesional.

Deseo agradecer igualmente a los *especialistas y al gerente del Hotel Villa San Juan* por su apoyo manifiesto durante la investigación y por toda la información brindada.

A toda *mi familia*, a *mis amigos* quienes sin su apoyo, entusiasmo y soporte ilimitado esta meta no la hubiera alcanzado.

Y especialmente a *mis padres*, porque su paciencia y comprensión han sido definitivas para hacer posible este sueño. A ellos fundamentalmente va dedicado el fruto de tantos sacrificios y este momento de infinita felicidad.

Y finalmente, a todos los que de una forma u otra contribuyeron a la elaboración de esta investigación, a todos.....

Muchas Gracias.....

Resumen:

El presente trabajo se ampara en el análisis de los encadenamientos hacia adelante bajo el enfoque cadenas de valor. Para la realización de dicho análisis, el autor se auxilia en el marco teórico referencial relacionado con el tema, incidiendo especialmente en las cadenas de valor y en las diferencias de estas en torno a las cadenas productivas. En una segunda instancia se propone un procedimiento de análisis de cadenas de valor, el cual fue una adaptación sustentada de otros estudios metodológicos. Se plantea la necesidad de conocer cuáles son los encadenamientos hacia adelante en los que está inmerso el hotel, además de proponer posibles alternativas con el objetivo de mejorar el comportamiento del fenómeno en el proyecto y descubrir las principales transformaciones de este espacio a través del fortalecimiento y desarrollo de los encadenamientos. La presentación de los resultados se realiza sobre la base de un mapeo inicial de la cadena, así como el análisis de la convergencia y divergencia, entre actores, que persigue entregar una visión de los encadenamientos hacia adelante de los servicios, con el fin de generar otros nuevos que estimulen el incremento de los ingresos y la creación de empleos en la localidad, permitiendo que el crecimiento sea inclusivo y la promoción del desarrollo local.

Abstract:

This work is covered in the analysis of the chaining forward under the focus chains of value. For the realization of this analysis, the author is assisted in the theoretical framework referential related to the topic, especially affecting the chains of value and the differences of these around the productive chains. A second instance proposes a process of analysis of value chains, which was a sustained adaptation of other methodological studies. It raises the need to know what are the chains ahead in which the hotel is immersed, in addition to proposing possible alternatives with the aim of improving the behavior of the phenomenon in the project and discover the main Transformations of this space through the strengthening and development of the linkages. The presentation of the results is made on the basis of an initial mapping of the chain, as well as the analysis of the convergence and divergence, between actors, which aims to give a vision of the chaining in front of the services, in order to generate New ones that stimulate the increase of income and the creation of jobs in the locality, allowing the growth to be inclusive and the promotion of the local development.


Índice.



Introducción.....	2
Capítulo 1. Cadena de Valor. Particularidades en el turismo.....	7
1.1 Encadenamientos productivos y cadena de valor. Fundamentos teóricos.....	7
1.2 Diferencias entre cadena de valor y cadena productiva.....	11
1.3 El turismo como una “gran cadena”.....	13
1.3.1 Cadena de valor del turismo. Clúster turístico.	15
1.4 Gestión de la Calidad.	17
1.4.1 Relación calidad-turismo.	20
1.5 Regulaciones legales vigentes existentes en Cuba sobre encadenamientos.....	22
1.6 Objetivos estratégicos y barreras que dificultan los encadenamientos. Estrategias para enfrentarlas.....	24
1.7 Importancia de los encadenamientos para el turismo en el territorio.	27
Capítulo 2... Análisis de las cadenas de valor en el Hotel Villa San Juan.....	29
2.1 Caracterización del destino turístico Santiago de Cuba.	29
2.2 Caracterización del destino turístico Hotel Villa San Juan.....	31
2.3 Procedimiento metodológico para analizar el previo diseño de cadenas de valor en el Hotel Villa San Juan. Pasos.	39
2.4 Resultados del desarrollo del procedimiento propuesto para el Hotel San Juan.....	40
Estudio preliminar.	44
Determinar el grupo de expertos.....	45
Definir el líder del grupo.....	46
Producto objeto de estudio y objetivos del análisis de las cadenas.....	47
Creación del grupo de cadenas.	47
Mapeo de las cadenas.	50
Evaluación e impacto de las propuestas de encadenamientos.....	51
Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	54

Introducción.



 El estado cubano está transitando por un proceso nutrido de profundas transformaciones en todos los sectores de la economía como consecuencia del cumplimiento de la actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista definido en los lineamientos del mismo, aprobados en el Séptimo Congreso del Partido. Una de las temáticas contenidas en este proceso de reajuste en curso es la consolidación de las cadenas productivas y de valor hacia el interior regional como uno de los puntos centrales para alcanzar un desarrollo próspero y sostenible.

La inclusión de este tema en la agenda del proceso de reordenamiento económico, la posibilidad de contar con asesoría por parte de organizaciones internacionales con experiencia en el asunto, la nueva ley de inversión extranjera, que incluye a los encadenamientos dentro de las prioridades; así como la existencia de estudios académicos que pueden servir como referencia, crean las condiciones propicias para el fomento de cadenas productivas.

Específicamente el lineamiento número catorce le concede especial atención a (...) *continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación (...)*. Lo que se propone es construir y desarrollar vínculos de cooperación e integración entre las empresas estatales y otras formas de propiedad, para el incremento de la capacidad de producción, la productividad y el nivel de satisfacción de demandas y clientes.

La potenciación de los encadenamientos productivos contribuye a la consolidación del desarrollo local, pues estos constituyen uno de los cuatro ejes principales de la política industrial moderna junto a la competitividad, la productividad basada en la innovación y la internacionalización de las empresas. Este enfoque permite que los empresarios crezcan, compitan, generen empleo, sustituyan importaciones, conquisten nuevos mercados y contribuye a una mayor gestión empresarial, por solo mencionar algunos de sus dividendos, además de que a largo plazo propicia la formación de escenarios probables y deseables que sirvan de referencia con el fin de emprender acciones y proyectos para alcanzar metas significativas en el crecimiento y desarrollo económico.

Aunque la génesis del encadenamiento productivo se encuentra en el mundo capitalista desarrollado puede contribuir en gran medida al desarrollo de países del tercer mundo por las bondades y ventajas competitivas que este proporciona a los territorios; sin embargo, en la actualidad a pesar de la relevancia del mismo para el mundo empresarial, en Cuba y específicamente en el sector turístico resulta de escaso dominio práctico y funcionamiento limitado debido a la existencia de vacíos en las relaciones que se dan entre las organizaciones de un mismo sector y entre sectores (*Madruga y González, 2011*), y que el conocimiento en torno a este tema resulta insuficiente e impreciso. Lo anterior se pone de manifiesto al revisar el banco de problemas del *MINTUR* para el 2019, donde se pueden mencionar las siguientes deficiencias:

- Incumplimiento de las condiciones pactadas en los contratos por parte de los proveedores, violándose las normas de transportación de alimentos y los plazos de distribución.
- Insuficiente utilización de las formas productivas para el abastecimiento a las instalaciones.
- Inestabilidad de los aseguramientos por parte de los proveedores tanto los propios del polo como los que no pertenecen a él, originando incumplimiento de los estándares de calidad e insatisfacción en los clientes.
- Poca variedad y estabilidad de los productos que ofertan los proveedores en el territorio.
- Problemas de abastecimientos y relación calidad/precio de productos fundamentales, por parte de los proveedores externos e internos del polo.
- Poca oferta de productos por parte de los proveedores que provocan la no satisfacción de la demanda de los hoteles para la prestación de servicios.
- Existencia de fuertes competidores tanto de hoteles cercanos como de casas que ofrecen una relación calidad- precio ventajosas.
- La política de precios, las ofertas comerciales y los paquetes turísticos son regidos por la Casa Matriz.
- La obsolescencia que tienen las industrias, así como las dificultades que tienen de buscar materias primas y nuevas tecnologías ya que para eso hay que dirigirse a mercados lejanos para adquirir esos recursos.
- La falta de asociatividad y capacidad técnica en el territorio, así como la deficiente infraestructura de transportes y comunicaciones.

Problema científico: ¿Cómo fortalecer las cadenas de valor en las que participa el Hotel Villa San Juan para la mejora continua de los servicios ofertados en función del desarrollo local?

Objeto de estudio de la investigación: Gestión Empresarial.

Campo de acción: Análisis del proceso de encadenamiento dentro del Hotel Villa San Juan.

Objetivo general: Proponer un procedimiento para la determinación de cadenas de valor del Hotel Villa San Juan que propicie su fortalecimiento en función del desarrollo local.

Objetivos específicos:

- Sistematizar la teoría existente sobre las cadenas productivas y de valor particularizando en encadenamientos hacia adelante generados en el sector del turismo.
- Diseñar el procedimiento para el análisis y el desarrollo de cadenas de valor en los servicios del Hotel Villa San Juan y su transformación en el marco del desarrollo local.
- Proponer los posibles encadenamientos con énfasis en los métodos que se emplean para el análisis de cadenas de valor, de modo que se detecten sus principales insuficiencias de los existentes y las posibilidades de perfeccionamiento y complementación.

Justificación de la investigación: La realización de esta investigación aportará un procedimiento que permite evaluar las condiciones funcionales de interrelación basadas en la cooperación para el fortalecimiento de las cadenas de valor en el Hotel Villa San Juan, lo que permitirá la optimización de los esfuerzos realizados para la detección y reducción de problemas, la localización de oportunidades de mejora de la calidad de los servicios hoteleros y el perfeccionando el desempeño de las instalaciones hoteleras que se traducirán en un aumento de su Valor Agregado. Además de que el desarrollo de cadenas de valor se presenta como un elemento clave desde la perspectiva del efecto multiplicador del turismo, pues los resultados impactarán oportunamente en la generación de empleo en la localidad, permitiendo que el crecimiento sea inclusivo y promueva el desarrollo local.

Hipótesis: Si se desarrolla un procedimiento para el análisis y fortalecimiento de las cadenas de valor en el Hotel Villa San Juan se podrá mejorar de forma continua los servicios ofertados en función del desarrollo local.

en la calidad de los servicios ofertados.

Viabilidad o factibilidad del estudio: Para realizar la investigación se cuenta con:

- La documentación teórica del tema.
- Los registros e informaciones del Hotel Villa San Juan.
- Las entrevistas y encuestas realizadas a especialistas.
- Las encuestas realizadas a clientes.
- El tiempo para el desarrollo de la investigación.
- Los recursos materiales.
- El interés de la dirección de la Delegación del MINTUR y del Hotel Villa San Juan para el desarrollo de la investigación.

Métodos: En la investigación se emplearon los métodos siguientes:

- El Método histórico-lógico para identificar las particularidades del desarrollo del objeto y campo de investigación.
- El método de análisis y síntesis presente en toda la lógica del proceso de investigación.
- El de abstracción-concreción en el análisis y valoración de los aspectos esenciales del tema a investigar.
- El inductivo- deductivo, de utilidad en la etapa de validación de los resultados.

Técnicas utilizadas:

- Revisión documental y recopilación de datos primarios.
- Tratamiento y procesamiento de información a través del análisis e interpretación de resultados.
- Criterio de expertos, tormenta de ideas y entrevistas.
- Procesamiento de encuestas
- Mapeo inicial.
- Procesamiento de datos (Decisión), (SPSS.22.0), El Método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos Tácticos, Objetivos y recomendaciones estratégicas) y Microsoft Excel.

Estructura de la Investigación:

Capítulo I: Se presentan los fundamentos teóricos-metodológicos acerca de la cadena de valor en el sector del turismo. Se enfatiza además en temas relacionados a: el Sistema de Gestión de la Calidad, el marco legal en Cuba en relación a los encadenamientos y el turismo, así como las barreras que lo dificultan, planteamiento de estrategias e importancia para el territorio.

Capítulo II: Se proponen pasos y herramientas a emplear en un procedimiento adaptado para el Hotel San Juan que permite analizarlas cadenas de valor de la entidad para su mejora y desarrollo de nuevas propuestas.

Capítulo 1.

Cadena de Valor. Particularidades en el turismo.





El objetivo del capítulo es que a partir de la realización de estudios bibliográficos poder tener una visión teórica concreta del tema de investigación y poder aplicarlo en el sector del turismo; obteniendo de forma sintetizada conceptos, definiciones y particularidades presentadas por varios autores. El presente capítulo cuenta con siete epígrafes:

- Epígrafe 1. Encadenamientos productivos y cadena de valor. Fundamentos teóricos.
- Epígrafe 2. Diferencias entrecadena de valor y cadena productiva.
- Epígrafe 3. El turismo como una "gran cadena".
- Epígrafe 4. Gestión de la Calidad.
- Epígrafe 5. Regulaciones legales vigentes existentes en Cuba en relación a los encadenamientos y el turismo.
- Epígrafe 6. Objetivos estratégicos y barreras que dificultan los encadenamientos. Estrategias para enfrentarlas.
- Epígrafe 7. Importancia de los encadenamientos para el turismo en el territorio.

1.1 Encadenamientos productivos y cadena de valor. Fundamentos teóricos.

El concepto de *encadenamiento productivo* o "*cadena productiva*", quizás sea el concepto más divulgado por los autores y puede definirse como enlaces entre distintos conjuntos de empresa que componen cada etapa o eslabón de un determinado proceso productivo(Cruz, 2019).

A grandes rasgos, es la interrelación de actores independientes que intervienen en una misma actividad relacionada con la evolución del producto que comienza desde el abasto de los insumos, la producción, la distribución y la comercialización, para llevar el producto al consumidor final(Cruz B. A., 2015). Este enfoque se corresponde con los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda fina.

El esfuerzo de identificar un encadenamiento implica la localización de recursos y geografía económica, pues la actividad dentro de un proyecto de encadenamientos debe concentrarse en un área determinada. Los actores involucrados no necesariamente pertenecen al mismo sector productivo, sino que se complementan y crean relaciones a largo plazo tras identificar oportunidades del mercado.

El concepto de encadenamiento productivo fue introducido por el economista alemán Albert Hirschman en 1958, el cual fue analizado a través de la interdependencia productiva. Este concepto fue la base sobre la cual se fue complejizando el resto de las definiciones. Planteaba que el desarrollo dependía además de encontrar combinaciones óptimas de recursos, es decir factores de producción, en incorporar recursos y capacidades que no son evidentes o están mal utilizados (Ocampo, 2008).

Hirschman en 1985 en su relevante obra "La estrategia del desarrollo económico", despliega una interesante crítica del concepto de crecimiento equilibrado definiendo su teoría de crecimiento desequilibrado, que señalaba que *el proceso de desarrollo es más eficiente cuando genera una secuencia de desequilibrios que inducen inversiones o presiones para adoptar políticas económicas orientados a corregirlos que, de esta manera se abren nuevas etapas al desarrollo*(Ocampo, 2008).

Esta teoría contradice la visión de la teoría del crecimiento equilibrado (Rosestein-Rodan, 1943; Lewis, 1958; Nurske, 1962; Boundi, 2013), que en uno de sus aspectos, muestra la necesidad de que diferentes sectores de la economía en desarrollo crezcan al mismo ritmo para evitar dificultades de oferta; por lo que se asocia a la teoría del "gran impulso" definida por Hirschman en 1973. La misma exigía valorar las decisiones de invertir en primer lugar, en consideración de su efecto o contribución inmediata al producto, y en segundo lugar, por sus eslabones, es decir, los probables estímulos adicionales que dichas decisiones ejercen sobre las inversiones primarias. Es decir que son acuerdos que facilitan los procesos productivos.

En efecto, el proceso de desarrollo se caracteriza por el crecimiento desequilibrado, en la medida en que la esfera de decisiones de inversión inducidas se expande y economiza el recurso principal: la efectiva toma de decisiones. En otras palabras, el proceso de desarrollo genera secuencias de desequilibrios estructurales que inducen la inversión productiva, entendida esta última como aquella que genera ingresos y *ahorro ex-post*¹.

Así, en un contexto de crecimiento desequilibrado se logran definir por el autor dos tipos de encadenamiento: hacia atrás y hacia adelante. *"Los encadenamientos hacia atrás son orientados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias*

¹ Son los obtenidos en una economía en un momento determinado o es el ahorro total que se ha realizado desde un determinado periodo.

primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados, mientras que los encadenamientos hacia adelante surgen de la necesidad de los empresarios por promover la creación y diversificación de nuevos mercados para la comercialización de los productos existentes”(Hirschman, 1958). Dicha teoría emparejada con su denominada teoría del crecimiento desequilibrado, impulsó el análisis y planificación del desarrollo industrial, ya que a partir del mismo se pueden definir los sectores “claves” de la economía gracias a su efecto multiplicador tanto en la demanda como en la oferta (como proveedores o clientes respectivamente). (Ver.anexo.1)

Resulta ineludible considerar el concepto de cadena de valor o “sistema de valor” dentro de las organizaciones, ya que la calidad se configura como factor inestimable en cada uno de los eslabones de la cadena aportando maximizar la competitividad de la misma. Las cadenas de valor tienen su génesis en los estudios realizados por Michael E. Porter. Él señaló a los encadenamientos como uno de los cuatro factores que explican las ventajas competitivas, haciendo énfasis en la relación empresarial entre las empresas proveedora y compradoras, que garantizan la calidad de los insumos demandados (Ventura-Días, 2010).

Los análisis realizados por el autor se centraron en la cadena de valor empresarial. Las empresas deben buscar lograr ventajas competitivas en su negocio y estas ventajas no se pueden alcanzar analizando a la empresa como un todo, ya que en general se encuentran en el modo en que una empresa realiza sus actividades.

Una *cadena de valor* es la secuencia de actividades necesarias para llevar los productos desde su concepción hasta el consumo final, se lleva a cabo por actores que planifican, organizan, coordinan y colaboran entre sí, para garantizar que el producto se ajuste a las exigencias de la demanda y, de este modo, percibir beneficios económicos estables en el tiempo (Cruz B. A., 2015). El concepto de cadena de valor radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación, por tanto, es el instrumento más utilizado para la realización de un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia.

En definitiva, las empresas se interrelacionan por medio de sistemas de valor que generan flujos de innovación, información y bienes y servicios. La relación entre la cadena de valor propia y la de los clientes es extremadamente importante ya que brinda la oportunidad de crear más valor, disminuyendo los costos, aumentando la satisfacción del cliente, y creando alguna ventaja competitiva. Según Porter, *la competitividad es la capacidad de las empresas para sostener y aumentar la participación en los mercados internacionales, con un aumento en la calidad de vida de la población.* (Porter, 1999)

Porter introduce, además, el concepto de clúster como: «una concentración geográfica de compañías e instituciones en un campo determinado, interconectadas, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí, que compiten pero también cooperan» (Porter, 1999). La representación gráfica del clúster es similar al de una cadena productiva “aparentemente”, por eso es necesario del dominio de ambos conceptos.

Una cadena productiva puede transformarse en un clúster si el agrupamiento llega a cumplir con las características del mismo, pero no siempre es así. Para eso la cadena productiva debe responder a las tres características básicas que identifican un clúster, como: representar una importante aglomeración de empresas, la existencia de una concentración espacial y la especialización productiva. Esta forma de articulación productiva constituye el ambiente en el que una cadena de valor, convertida en red, puede expresar todo su potencial y su máxima capacidad, ya que permite crear ventajas competitivas primero a nivel empresarial y luego a través del sistema de valor que incluye la organización de la producción, a través de los enlaces entre proveedores, productores, distribuidores y clientes.

Actualmente si se desea lograr un posicionamiento competitivo y estable en el mercado mundial, es necesario insertarse en cadenas globales de valor, ya que a través de estas se canaliza alrededor del 75 % del comercio internacional. Esta es la regla del juego que trasciende la capacidad de transformación de cualquier nación. La *cadena global* de valor constituye una forma de organización empresarial devenida del proceso de globalización, y se refiere a cadenas de valor cuyos eslabones no se encuentran ubicados en la misma zona geográfica, por lo que se aprovechan las ventajas comparativas y competitivas de las naciones donde se localizan cada uno de los procesos que intervienen en la consecución del producto final. Esta modalidad de producción flexible ha cobrado importancia al ayudar a las empresas a ser más competitivas

cuando se esfuerzan por alcanzar los estándares de calidad reconocidos a nivel internacional. Este tipo de cadenas resulta posible gracias a los importantes avances de la ciencia y la técnica, y al desarrollo de la informática y las comunicaciones.

Sea cual sea la base teórica, todas estas hipótesis explicativas de la formación de encadenamientos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el encadenamiento al cual pertenecen. Un encadenamiento debe ser entendido como una estrategia que permite fortalecer la competitividad de las empresas que se convierten en proveedoras de empresas internacionales, mediante el abastecimiento de productos y servicios de calidad, lo que garantiza clientes importantes (Benavides, 2008). *Para las empresas, ser competitivo significa sostener patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en cuanto a la utilización de recursos y la calidad de un producto o servicio ofrecido* (A. Di Filippo, febrero 1995). La competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones: las realizadas al interior de la empresa en la búsqueda de eficiencia organizativa y calidad en la producción, las llevadas a cabo con la red de proveedores y clientes que conforman la cadena de valor a la que pertenece la empresa, y las orientadas a construir el “entorno territorial” propicio para el acceso a los servicios de desarrollo empresarial (Albuquerque, 2004). En este sentido, Philip Kotler sostiene que las empresas no compiten más unas contra otras, compiten, cadenas contra cadenas.

1.2 Diferencias entre cadena de valor y cadena productiva.

Las cadenas productivas existen en todas partes, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor, ya que este último implica un marco de análisis integral, desde la provisión de insumos hasta la comercialización, orientado a mejorar la competitividad y equidad entre actores (CODESPA, 2011). Las cadenas de valor son cadenas productivas orientadas a la demanda, involucran productos, relaciones de coordinación y reglas de juego claramente definidas para su gestión, rentas más elevadas en los mercados, estrecha interdependencia entre actores (Holmlund & Fulton, 1999). En estos casos, la relación se vuelve una colaboración estratégica entre eslabones y sus diferentes actores, para el beneficio mutuo de los participantes; a la vez, los actores están dispuestos a compartir información, riesgos, beneficios e invertir tiempo, energía y recursos en la relación (Cayeros Altamirano, Robles Zepeda, & Soto Ceja, 2016).

Tabla 1. Comparación entre la cadena productiva y la cadena de valor.

ASPECTO	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
Estructura organizativa	Actores independientes	Actores dependientes
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Identificación de mercado	Potencial de mercado	Nicho y negocios concretos
Elemento principal	Coste/precio	Valor/calidad
Estrategia	Productos básicos (<i>commodities</i> , etc.)	Productos diferenciados
Relación entre actores	Informal	Formal
Visión de la relación	Corto plazo	Largo plazo
Nivel de confianza	Bajo/medio	Alto
Flujo de la información	Escasa o ninguna	Amplia

Fuente: CODESPA en base a Hobs, bouma (2000).

Las cadenas productivas suelen tener una visión poco clara y bastante general del mercado al que se vinculan. Así es frecuente que los actores de una cadena productiva puedan hacer referencia a comportamientos globales del mercado en el que operan pero que no tienen por qué afectar directamente a su producto.

La información genérica de una cadena productiva no aporta datos relevantes que delimiten con claridad la demanda, ni el tamaño real del mercado. En cambio, en la producción bajo un enfoque de cadena de valor los actores manejan información concreta de un producto específico, identificando su mercado y clientes finales, que demandan calidad y sostenibilidad. Las cadenas de valor tienen una visión a largo plazo, en el que se intentan lograr negocios futuros e interesantes, porque existe un alto nivel de confianza entre todos los actores. Por un lado, el producto le hace falta al cliente, y por el otro, las pequeñas empresas están en condiciones de comprometerse a largo plazo con el cliente. Otro de los factores necesarios en las cadenas de valor es un nivel de confianza muy alto entre los actores. Es necesario conseguir relaciones de confianza del cliente hacia los pequeños productores y viceversa, pasando por el resto de actores. Para ello, compartir la información entre todos los actores es fundamental.

Todos los participantes de una cadena de valor deben estar comprometidos con la calidad del producto. Bajo este enfoque, se incorpora una mejora sistémica y sostenible al funcionamiento de una cadena productiva, de tal manera que no haya dependencia de agentes externos, y se deje capacidad instalada en los diferentes actores para que puedan asumir por sí solos los cambios del mercado (CODESPA, 2011).

Los actores de una cadena productiva buscan el beneficio económico individual y compiten por ello, mientras que en la cadena de valor, el objetivo es el mutuo apoyo entre los actores con el fin de lograr las metas, es decir a través de la cooperación, comunicación y coordinación (Orozco, 2004). Para el reparto justo de beneficios en la cadena de valor, los actores involucrados deben tener acceso a información y recursos; tener poder de decisión y negociación; y recibir beneficios acordes con su inversión, el trabajo realizado y el riesgo asumido. Aunque los actores de una cadena de valor puedan tener intereses diferentes, estos comparten una visión común del desarrollo de la cadena (trabajan hacia un `norte común`); producen en función de una demanda de mercado; se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores; aprovechan oportunidades de mercado y; son eficientes en costes. El enfoque de cadena de valor es un campo adecuado para cultivar todos estos retos, que no siempre se cumplen en una cadena productiva.

En definitiva, el enfoque de cadena de valor trata de incorporar una mejora sistémica y sostenible al funcionamiento de una cadena productiva, de tal manera que no haya dependencia de agentes externos, y se deje capacidad instalada en los diferentes actores para que puedan asumir por sí solos los cambios del mercado. Está ligado a una visión de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta la promoción de los Derechos Humanos, el cuidado del medio ambiente y la integración de colectivos excluidos (CODESPA, 2011).

1.3 El turismo como una “gran cadena”.

Cabe señalar en primer lugar que el turismo es como una gran orquesta, en donde todos los instrumentos deben estar bien afinados para poder lograr una verdadera satisfacción del cliente. El turismo es transversal e influye en muchos sectores de la economía nacional que de forma directa o indirecta participan en él.

"El desarrollo turístico puede definirse específicamente como la previsión y el mejoramiento de las instalaciones y servicios idóneos para satisfacer las necesidades del turista" (Pearce, 1991).

Tal definición hace referencia a la estructura socio-productiva que en los centros turísticos posibilita que el visitante disfrute de los recursos que ofrecen las instalaciones y de esta forma satisfacer sus necesidades. Pearce añadió además, que el desarrollo turístico puede incluir los efectos asociados, tales como la creación de empleo y la generación de ingresos, que no son más que el impacto económico que tiene el encadenamiento productivo entre el Ministerio de Turismo (MINTUR) y las demás industrias afines, que permite también una mayor compulsión de las producciones así como la estimulación de las inversiones en infraestructuras que no solo benefician al turista sino también a los habitantes del territorio.

Entre turismo y desarrollo local existe una estrecha relación cuyos actores son los beneficiarios, y coincide en que la cultura es sostén principal para movilizar las energías locales. En relación a la complejidad de la actividad turística, se reconoce que son aplicables las dimensiones del desarrollo local: social, identitaria, económico-productiva y política sistémica (Varisco, Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local, 2007).

En Cuba el turismo es considerado uno de los más importantes sectores socioeconómicos, y a diferencia de las industrias convencionales constituye un conjunto de actividades económicas relacionadas, cuyo objetivo primordial es satisfacer los intereses del turista nacional e internacional. La cadena productiva del turismo está diseñada desde la contribución de la base productiva que oferta los principales productos alimenticios hasta la atención que se les presta a los clientes, mediante la acción final de comercialización internacional que efectúan empresas turoperadoras, que se ubican en los eslabones finales de la cadena. El suministro de estos bienes y servicios para atender a los turistas proviene de una amplia gama de agentes económicos y empresas de tamaños diversos, que van desde pequeñas y medianas empresas (PyMEs) locales hasta grandes empresas nacionales.

Por lo general el periodo de tiempo es inferior a un año con fines de ocio y recreación, negocios, salud, educación u otros. Abarca todas las acciones y actividades que realizan los visitantes, pero abarca también toda la infraestructura que permite el desarrollo de los servicios que atienden a las necesidades del cliente. La función primordial es agrupar a disímiles productos y servicios para complacer al cliente y para eso es preciso que exista armonía entre las entidades que producen. El cliente solo percibe la existencia de un único producto, que no es más que su experiencia turística.

Sin embargo, los productos turísticos aglutinan elementos tangibles e intangibles. Entre los elementos tangibles se encuentran los bienes y servicios, la infraestructura y el equipamiento; entre los intangibles se cuentan el patrimonio natural y cultural de la comunidad receptora, la gestión, la imagen o marca país, la buena atención recibida por el visitante en el lugar de destino, entre otros. En el caso del turismo el producto final no es el de una empresa, sino la mezcla que el cliente efectúa para salir de su casa, hacer lo que lo motiva y volver gratificado.

La cadena de valor es un sistema permeable, inestable, en el que participan actores turísticos y no turísticos además de los visitantes, que debe incluir todas las formas utilizadas para satisfacer todos y cada uno de los deseos y necesidades que todo consumidor, en mayor o menor medida presenta. Por esta razón, la actividad turística necesita de indispensables encadenamientos, antes, durante y después de la prestación de los servicios, entre un gran número de sectores con los cuales mantiene vínculos directos (alojamiento, alimentación, vestimenta, descanso, agencias de viajes, transportes, alquiler de coches, entre otras), mientras que con otros tiene vínculos indirectos (los bancos, la agricultura, la industria, el transporte, las telecomunicaciones y la construcción). Esto demuestra que el desarrollo del turismo tiene un efecto de arrastre sobre el resto de las actividades económicas y esto a su vez potencia el desarrollo en el ámbito local a partir del consumo de los bienes y servicios que se producen en el territorio. Por tanto, la creación de valor en el sector turístico debe basarse en la integración de actividades diversas en un único sistema, lo cual hace necesario el análisis del mismo en su conjunto.

1.3.1 Cadena de valor del turismo. Clúster turístico.

La cadena de valor o sistema de valor del sector turístico no es más que el conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan en el mismo y que añaden valor a la experiencia turística. “El análisis de la cadena de valor es un instrumento que examina a nivel sectorial, cada eslabón de la cadena de producción, intentando trazar el diagrama del proceso completo, con el objetivo de determinar en qué etapa se puede captar mayor valor” (Paz, 2011). Cabe destacar que dicho análisis ha sido más empleado para la producción de bienes, pero sin embargo el turismo no es un producto sino un complejo conjunto de servicios.

La estructura de la *cadena de valor turística* tiene cuatro eslabones. La comunicación y la información sobre el destino que se brinda a los potenciales visitantes en sus países o lugares de

residencia es el canal de venta del turismo y constituye el primer eslabón de la cadena de valor turística. En segundo lugar, se encuentra la comercialización de los servicios que componen el turismo actividad que se desarrolla cuando el visitante ya tomó la decisión de viajar. El tercer eslabón lo constituye la producción de bienes y servicios que se comercializan y los que no en el mercado de destino. Éstos últimos son brindados por el gobierno nacional, departamental o local y son consumidos por los visitantes durante su estadía. Por último el cuarto eslabón es la gestión de la post venta o pre nueva venta del destino, actividad fundamental para la fidelización de los visitantes. Considerando que la cadena de valor turística debe incluir todas las formas utilizadas para satisfacer todos y cada uno de los deseos y necesidades de todo visitante, en mayor o menor medida presenta, se realiza una primera aproximación a la composición del sector productivo turístico y se presenta un listado de las empresas e instituciones que están relacionadas, directa o indirectamente, a la actividad turística.

Como se pudo apreciar en apartes anteriores el concepto de clúster difundido por Porter, analizado a través del Diamante de la Competitividad, expresaba relativamente que la cercanía geográfica de las empresas promovía la difusión de innovaciones, la creación de un mercado de trabajo y de proveedores especializados, y el surgimiento de economías de escala externas a las empresas. En relación a la actividad turística, dicho concepto es útil para analizar el conjunto de empresas que brindan servicios a los visitantes, pero incorporando el conjunto más amplio de actividades que forman los encadenamientos productivos, así como también el subsistema denominado superestructura.

De esta forma, se entiende por *clúster turístico* «la aglomeración de empresas que se instalan en torno a los recursos turísticos, incluyendo las actividades características que brindan servicios básicos, las empresas relacionadas por efectos indirectos e inducidos, y las instituciones que conforman la superestructura turística» (Varisco, 2011). A partir de las relaciones que se producen en el clúster, surge el producto global que caracteriza al destino. Como recurso metodológico los clústeres permiten analizar los encadenamientos productivos, el rol de la superestructura turística en la creación de un entorno innovador y los diferentes modelos de desarrollo turístico con su aporte diferencial a los procesos de desarrollo local.

El concepto de clúster turístico permite analizar la dimensión económica del turismo con un enfoque integral, incorporando los aspectos sociales y culturales que influyen en el desempeño de

las empresas. En los destinos turísticos consolidados, las relaciones de cooperación y competencia se presentan en escalas muy diversas, pero se entiende que hay una interrelación mínima necesaria inherente a la esencia del turismo.

Las variables consideradas en el estudio de un clúster turístico son: su dimensión, integración, innovación, endogeneidad y articulación entre los miembros del clúster. Así, la calidad se constituye en un medio de innovación productiva de las empresas. En palabras de Porter: “en un clúster de turismo típico, por ejemplo, la calidad de la experiencia de un visitante no sólo depende del atractivo del lugar, sino también de la calidad y eficiencia de los negocios complementarios, como hoteles, restaurantes, shopping centers y medios de transporte. Dado que los miembros de un clúster son mutuamente dependientes, el buen desempeño de uno de ellos puede fortalecer el éxito de los demás” (Porter, 1999).

1.4 Gestión de la Calidad.

La Calidad se ha convertido, actualmente, en una necesidad estratégica y un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos, la empresa tiene que saber qué espera y necesita su cliente. La Calidad ya no se centra exclusivamente en el producto, empieza a formar parte de las personas, todos los integrantes de la organización intervienen directa e indirectamente en el “producto” final (entendiéndose también por producto cualquier tipo de servicio prestado). Hay que implantarla desde el diseño del producto. El Dr. Joseph Juran plantea que la calidad consiste en determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos y actividades idóneos para satisfacerlas.

El término calidad tiene múltiples significados y definiciones según la evolución que ha tenido el término en su todavía reciente historia, y en su abordaje por diferentes autores. A pesar de la importancia creciente de la Gestión de la Calidad, aún no se ha producido un avance significativo en una definición clara y ampliamente aceptada de la misma. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas que lo hace un concepto difícil de definir (Comisión, 1996).

La revisión de los distintos conceptos de calidad existentes, permite identificar cuatro aproximaciones principales a la calidad: basada en el producto, basada en el proceso, orientada al cliente y basada en el valor. Aunque estas distintas aproximaciones recogen gran parte de los

estudios sobre calidad, la aplicación de las mismas a las actividades de servicios, y en concreto a las actividades turísticas, se hace difícil debido a las características específicas de las mismas (Comisión, 1996). La Norma ISO 9000:2005 (2005:8) define a la calidad como “el grado que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. La calidad orientada hacia el cliente es un concepto que responde a las exigencias cambiantes de los clientes, y como tal, no está contemplado en términos absolutos; habrá tantos niveles de calidad como clientes. En resumen, se puede entender a la calidad como el nivel, la dimensión, el “hasta dónde”, un grupo componente de características propias de un producto o de un servicio, dan concreta respuesta a las necesidades del cliente, establecidas y/o implícitas (características que el cliente da por supuestas), para el cual el producto o el servicio fuera diseñado o desarrollado con el fin de aproximarse a maximizar la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

En el mercado actual para ser competitivos hay que dirigirse hacia la excelencia y esto solamente se consigue a través de la mejora continua de los productos y/o servicios. El concepto de calidad y su aplicación ha adquirido una importancia progresiva, en el cual el cliente ha evolucionado en su importancia relativa hasta posicionarse como destinatario principal de los esfuerzos de las empresas. Hay que implantar un Sistema de Gestión que permita conseguir que lo que el cliente busca, lo que se programa y lo que se fabrica sean la misma cosa, hay que buscar la Calidad Total.

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, como una etapa superior del aseguramiento de la calidad, y la profundización en la mejora continua de la eficacia y la eficiencia de los sistemas de gestión, consiste en la aplicación de herramientas de gestión modernas reconocidas internacionalmente que se enfocan explícitamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. El objetivo final al aplicar criterios de calidad es elevar la competitividad en pos del desarrollo sustentable de los distintos sectores (Castellucci, abril 2011).

En la gestión de la calidad, se han identificado ocho principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización
4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas IRAM-ISO 9000. La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad debería ser una decisión estratégica de la empresa. El diseño y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización (9001:2008, 2008).

1.4.1 Relación calidad-turismo.

El abordaje de la problemática de la calidad en relación al turismo, implica no sólo el análisis de la satisfacción de los clientes con los distintos servicios, entendida como Calidad Total, sino también la contribución del turismo al desarrollo sostenible de los destinos turísticos, constituyendo ambos componentes la calidad global (Alvarez Sousa, 2005).

El concepto de calidad en el turismo es un concepto de interrelación y holístico, ya que incluye todas las actividades asociadas con la cadena de los servicios, desde el transporte, el alojamiento, la restauración, hasta la recreación (Weiermair, 1996). En definitiva, la calidad es dar al cliente aquello que espera y necesita. Para lograr la satisfacción del cliente en el sector turístico es necesario reconocer qué es para él la calidad y, la calidad de servicio indica si el servicio está plenamente a la altura de las expectativas del cliente. Esto significa, que el papel del profesional es fundamental; el destino turístico puede tener carencias a nivel de instalaciones, equipamientos, etc; pero todo ello puede ser compensado y con creces a través de un buen servicio al cliente, personalizado, que puede ofrecer el profesional que trabaja en el sector. Por tanto, la calidad en el sector de los servicios del turismo en general depende de la cualificación de la prestación y del capital humano involucrado en satisfacer al cliente.

Las empresas de servicios turísticos no pueden independizar la calidad de los procesos de gestión empresarial de la calidad de la prestación. Esta interrelación permanente entre la organización interna y la prestación concreta, implica que hay dos tipos de calidades que considerar, la calidad en la gestión empresarial y la calidad de los servicios prestados. Por lo tanto no es posible separar el servicio de sus prestadores y receptores (Castellucci, abril 2011).

No obstante, desde un enfoque económico, las empresas turísticas operan según las condiciones y reglas de juego del mercado, donde la calidad en los servicios turísticos también es un elemento de competitividad y de fortaleza intrínseca. Por tanto, los factores explicativos de la competitividad hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo o la eficiencia en el servicio turístico de post venta, que en definitiva, tiene que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como una apuesta clara por la calidad (Castellucci, abril 2011).

En otro orden de ideas pero desde el mismo enfoque económico, el acceso a los servicios de desarrollo empresarial constituye una cuestión fundamental desde el punto de vista del desarrollo económico local. Dichos servicios son aquellos que incorporan elementos de “conocimiento” estratégico en términos de información empresarial, capacitación en gestión empresarial y tecnológica, capacitación en consultoría de empresas, innovación productiva, comercialización y apoyo a la exportación, etc., que en otras palabras no es más que el apoyo a la innovación productiva.

Por otra parte, en el marco de un proceso de desarrollo, resulta necesario considerar la perspectiva sociocultural, debido a su importancia a la hora de estudiar en las empresas los aspectos sociales y culturales, dado que determinan el perfil cultural, condicionando su desempeño e incidiendo, finalmente, en la satisfacción del cliente. Este proceso de desarrollo depende del trabajo de construcción simbólica y material de los actores y agentes locales, con lo cual las personas y la subjetividad son un requisito indispensable del mismo. En este sentido, Kliksberg sostiene que la cultura y el capital social son componentes claves del desarrollo (Kliksberg, 2000).

Se entiende por *cultura organizacional* al “conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2005). La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización. Por tanto para ser competitivo, el sector servicios de la actividad turística, está sujeto a un proceso de innovación relativamente constante que depende del perfil cultural del empresariado y de la cultura organizacional de las empresas de servicios turísticos ya que estos inciden finalmente en la satisfacción de las expectativas y necesidades del usuario.

Aunque la noción que se tiene de capital social es relativamente nueva, esta se considera como un recurso, dado que las relaciones sociales pueden significar redes de beneficios. Existen dos dimensiones en que se puede alinear las distintas formas de abordar la definición de capital social (Atria, 2003). La primera dimensión se refiere al capital social entendido como una capacidad específica de movilización de determinados recursos por parte de un grupo; mientras que la segunda, se remite a la disponibilidad de redes de relaciones sociales. En la dimensión de los recursos aparecen implicados la noción de asociatividad y el carácter de horizontalidad o verticalidad de las redes sociales. De acuerdo a ello el capital social de un grupo social podría

entenderse como *la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen accesos los miembros del grupo en cuestión. Los recursos asociativos que importan, para dimensionar el capital social de un grupo o comunidad, son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación* (Atria, 2003).

En un sentido amplio, el concepto de capital social permite explicar el desarrollo turístico, demostrando que la naturaleza y el alcance de las relaciones sociales que se establecen en las comunidades y en las organizaciones, moldean el desarrollo. En un sentido más restringido, el capital social en sus modalidades: estructural² y cognitivo³, le confiere significación a las relaciones confiables, recíprocas y cooperativas dentro de la empresa turística, consideradas necesarias para la implementación de cualquier Sistema de Gestión de Calidad a la hora de determinar el perfil cultural organizacional y de la alta dirección, condicionando el desarrollo de una cultura de la calidad orientada hacia la excelencia.(Castellucci, abril 2011)

1.5 Regulaciones legales vigentes existentes en Cuba sobre encadenamientos.

Cuba a pesar de ser un país que transita hacia el socialismo y que presenta características como el subdesarrollo y una economía muy particular, la problemática del desarrollo local ha adquirido relevante importancia en los últimos años, por las potencialidades endógenas que poseen los municipios y la necesidad de avanzar en los procesos de descentralización.

El lustro más reciente de la sociedad cubana se ha caracterizado por un profundo proceso de transformaciones y de reordenamiento de la política económica y social, la actualización del modelo económico, que se identifica por la descentralización, que brinda protagonismo e impulsa el aprovechamiento de los recursos e iniciativas locales. Todo esto apoyado por los Lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, en donde consolidar las cadenas productivas y de valor hacia el interior de la economía cubana representa un imperativo declarado del que depende el desarrollo del país, toda vez que favorece la sustitución de importaciones, permite una mayor utilización de las capacidades industriales, genera empleos y contribuye a una mayor gestión empresarial, por solo mencionar algunos de sus dividendos.

² Cuando se refiere principalmente a las organizaciones, formales e informales, y a redes organizacionales y asociativas.

³ Cuando se refiere a las normas, valores, confianza, actitudes y creencias compartidas

Cabe añadir que es necesario continuar avanzando en el logro del ciclo completo de producción mediante los encadenamientos productivos entre organizaciones que desarrollan actividades productivas, de servicios y de ciencia, tecnología e innovación.⁴ En este contexto, se ha colocado el énfasis en la necesidad de recuperar la capacidad productiva, en aras de incrementar los niveles de crecimiento económico cuyos valores, si bien han sido positivos en los últimos años, no son lo suficientemente elevados para sostener el proyecto de desarrollo del país.

Una vez refrendada la visión de construir una sociedad socialista, próspera y sostenible, en los momentos actuales se diseñan las bases para un programa de desarrollo económico y social hasta el año 2030, en el que se articulan elementos de carácter económico, sociales, medioambientales, tecnológicos, entre otros, ratificando una concepción integrada del tipo de desarrollo que requiere nuestra nación. Aunque este programa aún está en fase de estudio, pudiera pensarse que el mismo deberá involucrar decisiones sobre la futura especialización del país y la relación entre los diferentes sectores de la economía.

De la misma forma se deberá rebasar el problema del crecimiento en sí mismo, por el de la calidad o tipo de crecimiento; así como el concepto estrecho de competitividad, aunque lo incorpore de suyo como algo inherente a la hora de decidir sobre la futura especialización e inserción internacional. Se trata pues de un diseño que permita, a la vez de superar aquellos obstáculos estructurales no resueltos con anterioridad, alcanzar una inserción internacional dinámica. Como parte de la actualización del modelo económico cubano, la Política de Inversión Extranjera y la Política para el turismo se vinculan estrechamente con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, de manera directa con los Lineamientos del 88 al 97 y del 207 al 214 respectivamente.

La Política de Inversión Extranjera se orienta a la diversificación y ampliación de los mercados de exportación, el acceso a tecnologías de avanzada, la sustitución de importaciones, la obtención de financiamiento externo, la creación de nuevas fuentes de empleo, la captación de métodos gerenciales y la vinculación de la misma con el desarrollo de encadenamientos productivos, así como el cambio de la matriz energética del país, mediante el aprovechamiento de fuentes renovables de energía. Pero sin embargo, existen obstáculos que frenan y limitan la participación

⁴Lineamiento No.14 aprobado en el VII Congreso del Partido, pág.8

de la inversión extranjera en nuestra economía, entre estos, se encuentran: a) El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por el Gobierno de Estados Unidos; b) La situación de endeudamiento externo; c) Los errores cometidos en el pasado en esta actividad; y d) Las restricciones provocadas por la escasez de divisas. Esta política focaliza la IED sobre sectores muy selectos de la economía nacional -industria ligera, turismo, telecomunicaciones, etc.-, con el propósito de lograr encadenamientos económicos al interior y al exterior del país.

La Política del Turismo expresada en los lineamientos engloba al sector turístico como priorizado y debido al efecto de arrastre que este tiene sobre el resto de las actividades económicas, las industrias y los servicios del país deben participar en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística. Enuncia que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida la competitividad, los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes y maximizando el ingreso medio por turista, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

1.6 Objetivos estratégicos y barreras que dificultan los encadenamientos. Estrategias para enfrentarlas.

En consecuencia de la riqueza del país, para alcanzar una dinámica de crecimiento del PIB se debe asegurar un nivel de desarrollo sostenible que conduzca al mejoramiento del bienestar de la población, con equidad y justicia social.⁵ Si bien el crecimiento no debe identificarse con el desarrollo, este resulta una precondition indispensable de éste. Por ello, Cuba necesita asegurar un crecimiento sostenido que en las condiciones de alta exposición a los cambios de las condiciones externas pueda conducir a un mejoramiento palpable del nivel de vida de la sociedad.

Para asegurar dicho crecimiento, Cuba requiere: a) elevar los ingresos por exportaciones de bienes y servicios; b) aumentar las inversiones tanto internas como externas, dando preferencia a aquellas que se traduzcan en la potenciación de ingresos en divisas (como es el caso del sector turístico); c) aumentar los niveles de consumo privado, de forma que este indicador se convierta en un factor de estímulo dinamizador del mercado interno; d) aumentar la productividad, la

⁵Lineamiento No.23 aprobado en el VII Congreso del Partido, pág.10

mejora de los ingresos y el desarrollo económico-social; y e) seguir avanzando en la división social del trabajo y la especialización.

Ahora bien, para el logro de estos objetivos existen una serie de obstáculos a superar tanto internos como externos al país, que de una forma u otra frenan el desarrollo del turismo en Cuba. El Ministro cubano de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, Rodrigo Malmierca, mencionó que uno de los obstáculos fundamentales para la ampliación de estas modalidades de asociaciones económicas es el bloqueo que aplica los Estados Unidos. Señaló que no solo afecta a las empresas estadounidenses sino también a las del resto del mundo que se sienten intimidadas a la hora de hacer negocios con Cuba. “Es una especie de terrorismo financiero” (Gómez, 2018).

Las dificultades mayores están en los financiamientos para las inversiones destinadas al sector ya que los planes no siempre se cumplen debido a que existen fallas evidentes en los mecanismos de planificación centralizada de las inversiones. Por tanto, es preciso lograr que se solucionen estos asuntos que no solo depende del bloqueo económico de Estados Unidos, sino también del medio geopolítico en el que está el país, la crisis financiera actual, la falta de liquidez financiera que afronta el país, la estructura altamente vertical y centralizada del sistema económico, entre otras trabas de índole externas al territorio.

El funcionamiento dual de la economía (segmento dolarizado y segmento en pesos cubanos) es otro de los obstáculos objetivos, el Ministro cubano de Comercio Exterior señaló con relación al tema: “Crea cierta incertidumbre y cuando se hacen los cálculos económicos crean distorsiones” y que “cuando el país logre resolver esos problemas tendrá un impacto positivo en la atracción del capital extranjero” (Gómez, 2018).

Otro de los obstáculos, es algo que se viene arrastrando y no es desconocido como la obsolescencia que tienen las industrias, así como las dificultades de buscar materias primas y nuevas tecnologías ya que para eso hay que dirigirse a mercados lejanos para adquirir esos recursos. Por lo que es necesario buscar soluciones que minimicen estas inconvenientes en el país ya que el sector del turismo se considera como un sector priorizado.

En otro orden de obstáculos están los problemas subjetivos sobre los cuales hay que trabajar porque está manos de la alta dirección del Gobierno, del Estado, así como de los actores empresariales específicos del territorio resolverlos, tales como: la falta de asociatividad y

capacidad técnica en el territorio, la obsolescencia del capital fijo, las demoras innecesarias, la falta de preparación del personal que va a negociar, las deficiencias en los estudios de factibilidad, el nivel reducido de opciones de entretenimiento nocturno que caracteriza incluso a las más importantes ciudades cubanas, así como la deficiente infraestructura de transportes y comunicaciones, entre otros.

Cabe destacar que sobre el tema de la informática y el desarrollo de un Internet de calidad en las instalaciones ha habido una mejora sustancial de las conexiones en instalaciones hoteleras y extra-hotelera, pero hay que seguir trabajando con el fin de aumentar los patrones de calidad cada vez más ya que el cliente tiene una necesidad primordial de estar conectado con el mundo. Por tanto mientras no se superen este tipo de obstáculos, no se puede pensar en el "crecimiento extensivo" del turismo como una opción viable y las soluciones deben generarse localmente, de acuerdo al contexto local y las oportunidades existentes.

Es necesario recalcar que el sector turístico mantiene vínculos directos e indirectos con otros sectores tanto primarios, secundarios como terciarios con el propósito de poder alcanzar la total satisfacción del cliente, por lo que es imprescindible la realización de efectivos encadenamientos productivos. Las estrategias a trazar deben basarse en darle respuesta a los obstáculos que más nos afectan a la hora de realizar los encadenamientos, sin dejar de lado la participación activa del gobierno cubano en la adopción de medidas para tratar de alentar las estrategias o matizar las consecuencias que estas traen consigo.

Como primera estrategia y no menos importante es necesario salvaguardar la creciente colaboración entre el sector público, el privado y las propias asociaciones de productores y ONG locales e internacionales. En relación a los encadenamientos con la producción primaria, es necesario seguir potenciando las alianzas y las medidas de asociatividad entre ambos sectores y, seguir estimulando la formación de cooperativas de productores, que muchas veces se integran verticalmente hacia adelante en la fase industrial. En el territorio de Santiago de Cuba por lo general hay una capacidad organizativa débil y los productores localizados cerca de la ciudad están poco organizados, porque cuentan con una red amplia y competitiva de empresas acopiadoras, por lo cual, la comercialización de sus productos no ofrece problemas. A nivel de industria, las inversiones en tecnología e innovación es una de las principales estrategias a seguir ya que trae consigo el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento continuo del

equipamiento y la infraestructura de distribución. La innovación permite resolver estructuralmente barreras que afectan a los encadenamientos en cuanto a su acceso a crédito, servicios de apoyo, nexos con el mercado, etc. Por lo general, no solo en el territorio de Santiago de Cuba sino en todo el país, las pequeñas y medianas empresas no tienen mucha información sobre las tecnologías disponibles, ni tienen un plan bien definido para hacer innovaciones. Las innovaciones las hacen generalmente solo mediante la tecnología incorporada en la nueva maquinaria o la contratación de profesionales con experiencia en otras empresas. Su mecanismo más frecuente de actualización tecnológica es la participación en ferias en el país y, si es posible, en el extranjero. En general, adquieren sus conocimientos por propio aprendizaje.

1.7 Importancia de los encadenamientos para el turismo en el territorio.

En la actualidad, debido a la necesidad que existe de conocer el comportamiento y distribución del fenómeno a nivel territorial, en el marco de las transformaciones económicas que experimenta el país, se hace necesario reconocer las ventajas que brindan los encadenamientos a las PyMEs y al territorio donde se encuentren, para lograr una mejor integración, planificación y desarrollo productivo del país. De ahí la importancia y actualidad del tema, el cual está encaminado a estudiar y analizar las características fundamentales y beneficios que brindan los encadenamientos al territorio.

Un encadenamiento es una estrategia de crecimiento que permite que las empresas se desarrollen y logren una producción sostenible, al involucrar a un grupo de empresas que consiguen una sinergia, por lo que genera competitividad en bloque a partir de la competencia solidaria. Es una estrategia que permite fortalecer la competitividad de las empresas que se convierten en proveedoras, mediante el abastecimiento de productos y servicios de calidad, lo que garantiza clientes importantes (Benavides, 2008).

Con la generación de los encadenamientos, el territorio de Santiago de Cuba adquirirá un mayor valor agregado ya que se expondrá a cambios y transformaciones muy positivos, debido a que en él se desarrollarán todas las actividades que se ejecutarán dentro del proyecto a realizar. Los conocimientos y experiencias adquiridas por el visitante durante su estadía generan impactos sobre el posicionamiento del territorio a nivel internacional. En su país de origen, el visitante transmitirá aspectos relacionados a: la calidad de vida, la seguridad, la estabilidad económica, el

nivel educativo, la cultura, la infraestructura y los avances tecnológicos, elementos que incidirán en futuras decisiones de viajar, invertir en una segunda residencia o emprendimiento productivo, o consumir bienes y/o servicios producidos a nivel nacional.

En materia económica, con el gasto turístico inicial se desencadenan significativos efectos adicionales sobre el resto de la economía; generando un aumento en los ingresos de grupos diferentes, muchos de los cuales no están directamente relacionados con el turismo. Este proceso de gasto y “re-gasto” es comúnmente conocido como el efecto multiplicador. Los encadenamientos que forjará la actividad turística forjarán impactos positivos en la distribución de la riqueza y lograrán dinamizar la economía local a través de la generación de empleos, que se traduce en una mejora circunstancial de los ingresos y de la calidad de vida de las familias de estos y del territorio en términos sociales y económicos, que a su vez implica la implantación de estrategias transversales de trabajo en género, seguridad alimentaria, educación, etc.

La buena articulación entre cada una de las actividades que intervienen en los encadenamientos, auxilia directamente a la expansión de los servicios (hoteles, restaurantes, bares, comercio, etcétera) e indirectamente en la producción de bienes primarios y manufacturados, y contribuye de una forma u otra al incremento de los ingresos en divisas y la demanda de fuerza de trabajo, y dichos ingresos se vuelcan en todos los ciudadanos ya que ese dinero va a la economía central. Sin embargo, para lograr estos beneficios es necesario de una excelente integración de las actividades turísticas con el resto de la economía y de un buen posicionamiento de la industria local en la cadena productiva. Por tanto los encadenamientos para las empresas, son un medio para integrarse a la economía global y mejorar sus procesos productivos a través de tecnología, calidad y conocimiento gerencial.



Capítulo 2

Análisis de las cadenas de valor en el Hotel Villa San Juan.



Este capítulo se apoya de las características geográficas y socioeconómicas del área de estudio con el fin de proponer un procedimiento adaptado para el Hotel San Juan a partir del estudio de otras investigaciones, que permite analizar las cadenas de valor de la entidad para su mejora y desarrollo de nuevas propuestas. Cuenta con 5 epígrafes:

- Epígrafe 1. Caracterización del destino turístico Santiago de Cuba.
- Epígrafe 2. Caracterización del Hotel Villa San Juan.
- Epígrafe 3. Propuesta metodológica. Pasos.
- Epígrafe 4. Análisis de los encadenamientos generados por la actividad turística en el Hotel Villa San Juan bajo el enfoque de “cadena de valor”. Propuestas.
- Epígrafe 5. Resultados del desarrollo de las dos primeras etapas de la metodología propuesta para el Hotel San Juan.

2.1 Caracterización del destino turístico Santiago de Cuba.

La provincia de Santiago de Cuba está situada al sur de la región oriental, limitando al norte con las provincias de Granma y Holguín, al sur con el Mar Caribe, al este con la provincia de Guantánamo y al oeste nuevamente con Granma. Posee una extensión territorial de 6 227,78 km.², incluyendo los cayos, y de esta aproximadamente el 50% del territorio goza de grandes intereses turísticos.

La Región Turística de Santiago de Cuba con una extensión territorial de 3149 km² se localiza en la zona sur de la provincia, coincidiendo con el límite de montaña. Dicha región abarca los municipios de Guamá, Tercer frente, parte de Contramaestre, Palma Soriano, Songo la Maya, San Luis y Santiago de Cuba. Dada las características naturales de la región, la misma cuenta con una gran variabilidad de atractivos turísticos naturales y entrópicos, atesorando y conservando las peculiaridades urbanísticas y arquitectónicas heredadas a través de los años.

Como destino turístico la ciudad de Santiago de Cuba es la que más reúne las posibilidades inmejorables para el disfrute de playas, turismo de ciudad y de naturaleza, por la riqueza de sitios de interés en esos tres escenarios. Además, posee la infraestructura necesaria para fomentar el turismo de eventos y congresos, tiene en su entorno montañoso y marinero, las condiciones para

desarrollar el turismo de naturaleza y aventuras, el senderismo, las actividades náuticas, el crucerismo y el turismo de salud.

Es considerada como la segunda ciudad en importancia de la Isla porque sobresale por una belleza deslumbrante caracterizada según los documentos consulados por las altas montañas de paisajes excelentemente conservados, valles, ríos, así como un ambiente caribeño que se desborda por donde quiera que transites. En su geografía se destaca la Sierra Maestra, el grupo montañoso más extenso de la isla con 243 km de extensión y zonas de gran valor ecológico como la Reserva de la Biosfera Baconao.

A Santiago de Cuba se le atribuye dos particularidades que la hacen irrepetible: su gente hospitalaria, de temperamento jovial y desenfadado y su rico acervo histórico-cultural, por lo que dicho destino se define como un producto de *Ciudad-Cultura e Historia*. Reconocida como la más caribeña de las ciudades cubanas que se hace patente por: la música popular ya que Santiago es la cuna por excelencia de casi todos los géneros musicales de Cuba; las manifestaciones de su folklore bañan los carnavales que cada mes de julio tienen lugar considerándose de por sí los más espectaculares del país; así como su ron; sus cócteles exóticos; las reconocidas Fiestas del Fuego y el tradicional Festival del Caribe que expresan de forma generalizada el talento de sus habitantes. Santiago de Cuba ostenta el título de Ciudad Héroe de la República de Cuba por el papel desempeñado por su pueblo en las luchas revolucionarias durante la década de 1950. Privilegiada por su devenir histórico, en Santiago de Cuba se asientan dos de los sitios cubanos distinguidos por la UNESCO con el título de Patrimonio de la Humanidad: el Castillo de San Pedro de la Roca (El Morro) y las ruinas de los primeros asentamientos cafetaleros franceses en la Gran Piedra. El cementerio de Santa Ifigenia, el Museo Histórico 26 de Julio y la Granjita Siboney, son lugares ligados indisolublemente a la historia de Cuba. Forman parte de los atractivos de la región, Cayo Granma, el Parque Baconao (Reserva de la Biosfera), la Casa de Diego Velázquez, el Cabaret Tropicana Santiago, el Teatro Heredia, la Casa de la Trova la Casa del Caribe, entre otros.

El acceso a la ciudad se realiza a través del aeropuerto internacional Antonio Maceo, por carretera desde cualquier otro punto de Cuba, o por vía marítima, en este último caso, solicitando los servicios de la Marina Punta Gorda. Para quienes la visitan, existen diversas opciones de alojamiento en la ciudad y en los alrededores, asociados tanto al mar como a la naturaleza. En

representación del Ministerio de Turismo operan las cadenas hoteleras nacionales de *CUBANACÁN* e *ISLAZUL*, así como las *OSDES: CUBASOL, VIAJES CUBA Y SERVITUR*, dotando a la ciudad de una variedad de categorías y comodidades, ideal para los visitantes que buscan la tranquilidad y el confort. Entre ellas se encuentran:

1. Hotel Sierra Mar.
2. Hotel Carisol-Los Corales.
3. Hotel Versailles.
4. Hotel Meliá Santiago.
5. Complejo hotelero Imperial-Casa Granda.
6. Complejo hotelero Libertad-Rex.
7. Complejo hotelero Las Américas-Rancho-San Juan.
8. Complejo hotelero Costa Morena-Gran Piedra.
9. Hotel Balcón del Caribe.

2.2 Caracterización del destino turístico Hotel Villa San Juan.

El Hotel San Juan está ubicado al este de la ciudad de Santiago de Cuba en el Km. 1½ de la carretera histórica de Siboney, además, como adyacentes importantes se tiene al oeste el Parque Zoológico y al sur la colina de San Juan, donde a escasos metros del hotel se encuentra el Parque Histórico Militar de La Loma de San Juan, escenario de los últimos combates de la guerra hispano-cubano-norteamericana de 1898, por lo que la instalación posee un alto valor histórico.

Principales Atributos del Producto:

El entorno del hotel está rodeado de abundantes áreas verdes debido a su privilegiada ubicación. Su arquitectura y forma simulan a la singular gracia caribeña de Santiago de Cuba. La cultura de la jovialidad, ese don del buen trato, hacen del esmerado servicio lo más típico de este hotel, sobresaliente por sus comodidades y variadas prestaciones. Es un hotel familiar idóneo para el descanso y lleno de tranquilidad, que se puede visitar en cualquier época del año así como en días festivos y de vacaciones, con la peculiaridad de que las habitaciones, recepción y área de piscina están separadas del área de Restaurantes, y Terraza nocturna, perteneciendo estas dos últimas áreas a la edificación construida en 1912 con otros fines, en contraste con el resto que data del 1983 construido para lo que es hoy día.

Sistema de Gestión de Calidad:

Promueve la gestión de la calidad en busca de la satisfacción del cliente que visita la entidad, para ello se apoya en la aplicación de la norma cubana de gestión de la calidad NC-ISO 9001 desde el año 1998 (fecha en que se dieron los primeros pasos en la búsqueda de la solución a los problemas que en aquel entonces aquejaba la instalación por la insatisfacción de los clientes en el desempeño de algunos de los servicios) desarrollándose un continuado trabajo en la Gestión por procesos que caracteriza los servicios incrementando cada día este actuar. Además el hotel debe seguir elevando los estándares de calidad como parte de la mejora continua y aunque cumpla con ciertos aspectos pautados por las normas cubanas NC-126:2001 y NC 127:2001⁶ debe seguir contribuyendo a alcanzar la premisa impostergable y los objetivos de la marca “La Aldaba” año tras año.

Misión:

“Asegurar un nivel de alojamiento donde prime el confort y la higiene, con la proyección de brindar además un servicio gastronómico excelente bajo estrategias que garantizan conocer las expectativas de los clientes, independientemente de la nacionalidad de estos.”

Visión:

“El hotel ISLAZUL San Juan es el hotel reconocido por la certificación ISO 9001 e identificado por los clientes como el gran remanso de paz inmerso en el verdor de sus jardines, destacado por la estabilidad de sus estándares y la profesionalidad de sus empleados, todos los cuales infunden su contagioso entusiasmo a quienes visitan el hotel.”

Política de la Calidad:

“Nuestra función es brindar un servicio de alojamiento y gastronomía, tal que cumpla con los requisitos de calidad previstos para los mismos, buscando con ello satisfacer las expectativas de los clientes, trazando objetivos de la calidad bajo esta referencia mediante el compromiso real

⁶ Norman los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo y la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, respectivamente. También se establecen estándares como valores agregados con el propósito de mejorar el producto.

de mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, lográndolo con el esfuerzo del colectivo de trabajadores.”

Eslogan:

"Historia, Naturaleza y Confort" pueden ser su elección.

Paquete de servicios:

El hotel para dar cumplimiento a su principal objetivo cuenta con un total de 110 habitaciones dobles en cabañas y conjuntos (30 con mini-bar) y 5 triples. Cuenta con dos niveles y ambos tienen 55 habitaciones (108 habitaciones poseen balcón).

Facilidades en las habitaciones:

Cuentan con climatización independiente, con baño privado, agua caliente 24 horas, teléfono, radio despertador, TV cable nacional e internacional, caja guarda valores, mini bar y telefonía celular, estos tres últimos como servicios opcionales. Otros servicios de habitaciones: Limpieza diaria de la habitación, cambio de toallas diario y de sábanas cada tres días y voltaje de 110 y 220. Las habitaciones están clasificadas según las necesidades del cliente en: habitaciones adaptadas para limitados físico motor, habitaciones de no fumadores, habitaciones familiares y habitaciones para fumadores.

Para el servicio gastronómico el hotel cuenta con:

Restaurantes:

- Restaurante “Leningrado” oferta comida criolla e internacional y brinda servicio de:
 - A la carta y/o buffet en desayuno de 07:00 a 10:00 hrs.
 - A la carta y/o buffet en almuerzo de 12:00 a 14:15 hrs.
 - A la carta y/o buffet en cena de 19:00 a 22:00 hrs.
- Restaurante Especializado “La Ceiba” con atractivas y económicas ofertas especiales de la cocina criolla (de 15:00 a 23:00 hrs).

Bares y cafeterías:

- Lobby Bar. Ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas (de 07:30 a 21:30 hrs).
- Snack Bar Piscina. Variadas ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas (24 hrs).
- Cafetería “San Juan”. Variadas ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas (de 12:00 a 20:00 hrs).
- Bar Terraza “El Quijote”. Variadas ofertas de alimentos ligeros, coctelería y bebidas nacionales e importadas, que se complementan con un atractivo espectáculo caribeño “Sabor Tropical”. El servicio se presta previa reservación en la recepción del hotel con un precio de 2 USD por persona (desde las 21:00 hasta pasada las 24:00 hrs).
- Salón Rojo de Eventos. Proporciona servicios de bebidas y coctelería cubana e internacional.

Deporte y Animación:

- Programa diurno: Atractivas e instructivas excursiones en el entorno histórico del hotel. Variadas opciones recreativas en la piscina y sala de juego.
- Programa nocturno: Animación musical, interpretación en vivo, en el Lobby Bar. Espectáculo cultural criollo en el Bar Terraza “El Quijote”. Amplia y confortable Sala de Juegos con múltiples opciones (billar, bolera, etc.).

Brinda otros servicios como:

Servicio a las habitaciones, sala de juegos, piscina para adultos y para niños, boutique de la Compañía Caracol, masajes, oficina de correo, cambio de moneda CADECA, buró de turismo, servicios médicos 24 horas, de lavandería, fax, fotocopia, mensajería, taxis, alquiler de coches, aparcamiento, servicio de Internet, excursiones por el entorno histórico del hotel y acceso para discapacitados. Cabe destacar que el hotel no permite alojar mascotas en sus instalaciones y el servicio de aparcamiento que les brinda a sus huéspedes no es gratuito.

Formas de pago:

- Efectivo.
- Transferencias bancarias.
- Tarjetas de créditos.
- Tarjetas de *ISLAZUL* o cheques.

Estructura Organizativa:

Con una estructura organizativa de 7 departamentos y los especialistas adscritos a la dirección, se han definido los siguientes procesos:

- Procesos Estratégicos: Dirección, Gestión de los RRHH, Gestión de la Calidad, Gestión Económica, Evaluación de la satisfacción del cliente, Gestión Comercial e Informática.
- Procesos Operativos: Alojamiento, dpto. Ama de Llaves, Gastronomía, Elaboración de alimentos, Animación.
- Proceso de apoyo: Compras, Servicios Técnicos, Seguridad y Protección, Almacenamiento, Contratación de Proveedores.

Todos los procesos están documentados como tales, bajo los requisitos establecidos en el Manual de la Calidad elaborado por la NC-ISO: 9001: 2008 *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD — REQUISITOS*, donde se describe como se cumple cada uno de los requisitos de dicha norma y que proceden a esta entidad, teniendo como factor de sistemática actualización y mejora del desempeño el enfoque de los 8 principios de esta norma.

Análisis de los clientes:

Para el análisis de los principales clientes se tiene en cuenta los servicios de alojamiento y gastronomía que presta el hotel dirigidos fundamentalmente al turismo internacional, explotando la modalidad de recorridos caracterizada por estancias cortas de clientes de Francia, EEUU, Gran Bretaña, Canadá, España, Holanda, Italia y Alemania como principales mercados. Vale aclarar que la instalación igualmente presta servicios a clientes nacionales. Dentro de estos clientes también entran los funcionarios, guías, choferes grupos y empresas del país, tales como:

- Empresas CTTO puntuales.
- Empresas estatales.
- Empresas operadoras en divisa.
- ETECSA.

En sentido generalizado los clientes del hotel se sienten satisfechos en un 93% con el servicio que presta la instalación; según el análisis de la encuesta aplicada a una muestra de 480 huéspedes en el primer trimestre del año (Ver.anexo.3). Se evidencia que el principal motivo por el cual los clientes llegan al hotel es por placer, pues prefieren experimentar sensaciones inolvidables. Un gran número del cuerpo diplomático que escoge al hotel para su estancia, dan muestras del alto nivel de seguridad y calidad del servicio que encuentran en la instalación. La mayoría de los visitantes son trabajadores, familias, parejas y personas de la tercera edad, que buscan el contacto directo con la realidad de la ciudad. Las compras de los servicios extra- hoteleros constituyen una parte importante de los ingresos del Hotel, además para esos servicios el cliente tiene la posibilidad de moverse en un rango de precios, de acuerdo con su poder adquisitivo y su valoración del servicio.

Dentro de los clientes potenciales de la entidad se pueden incluir el mercado de Alemania, Francia, Holanda, que no son clientes lineales, pero sí en determinadas temporadas han llegado al hotel esos segmentos de mercado y se han ido satisfechos, por lo que se trabaja en función de convertir a estos segmentos en turismo remitentes. A pesar de haber logrado con la encuesta un alto porcentaje de satisfacción es necesario seguir trabajando en la mejora continua ya que es un paso fundamental del Sistema de Gestión de Calidad. Cabe señalar que las sugerencias finales de los clientes encuestados según sus necesidades no solo sirven para mejorar los servicios ofertados del hotel, sino que además sirven de plataforma para la generación de futuros encadenamientos hacia adelante.

Análisis de los proveedores:

Es de vital importancia el análisis del estudio de los proveedores ya que de la garantía de suministros depende la calidad del servicio que percibe el cliente, el que a su vez está influenciado por el nivel de calidad, precios y puntualidad con que se dispongan los mismos para poder operar de manera efectiva. Los proveedores son empresas que le proporcionan a la instalación los recursos necesarios para prestar los servicios. Estos poseen un alto poder de

negociación ya que el hotel depende de ellos, pues son los únicos que pueden ofrecerle a la entidad los productos necesarios. Entre los proveedores más significativos en relación al volumen de compras realizadas por la organización se encuentran:

- Comercializadora ITH: Oferta aguas, vinos, ron y algunos licores con estabilidad, materiales de oficina y algunos insumos. La calidad de las ofertas es buena. El surtido es variado. Los precios son aceptables de acuerdo con la calidad del producto. Con relación a los plazos de pagos estos son flexibles respecto a la Compañía. Es uno de los proveedores más importantes ya que representa una alta concentración de las compras del hotel.
- ETECSA: Oferta servicios telefónicos tanto nacionales como internacionales y a través de ellos se establece la comunicación con Internet y la publicidad del hotel. Establece precios balanceados con sus servicios y oferta rapidez en los pedidos de trabajo.
- Empresa Eléctrica: Brinda servicios de electricidad con el propósito de mantener una buena conducta energética en las instalaciones. Brinda precios armónicos aunque en ocasiones falta el servicio.
- SERVISA, Servicio de lencería: Ofertan variados servicios (lavado, planchado) con buena calidad. El precio es alto en correspondencia con la calidad, son eficientes en la entrega y flexibles en el pago.
- Cárnico Santiago: Oferta carne de res y de cerdo, así como ahumados y embutidos. La calidad no siempre se corresponde al nivel deseado. Presentan desbalance entre precio y calidad, aunque la tendencia actual es hacer más proporcional la relación precio-calidad. Son inflexibles en los pagos y hasta el momento han mejorado la estabilidad en la entrega. El abastecimiento es compartido.
- Avícola: Presentan serios problemas en la estabilidad de los huevos, la calidad es buena, su oferta es limitada, los precios son altos. Son inflexibles en el pago.
- Productos Lácteos Santiago: Ofertan helado, yogurt, leche, etc. con calidad media y aguas minerales, se esperan mejoras en la calidad de sus productos, que aún se encuentran desarrollando. Tienen buenos precios y son flexibles en los pagos. Son muy eficientes en las entregas.
- Bebidas y Licores: Suministran en lo fundamental refrescos y vino seco con calidad regular, influida por una presentación deficiente del producto. La oferta es limitada. Los

precios son altos, no se corresponden con la calidad de la oferta. Tienen flexibilidad en las formas de pago y seriedad en la entrega de sus productos.

- Acueducto: Ofrece servicio de agua potable que posibilita el desenvolvimiento de todas las actividades del hotel. Los precios son realmente armónicos y el servicio es bastante estable.

Análisis de la competencia:

Los competidores principales son los hoteles de ciudad cercanos a dicha instalación. Estos pueden ser de dos tipos: competidores directos e indirectos. Los directos son aquellos hoteles que ofrecen servicios similares o iguales en categoría, características, calidad, beneficios, precios, atención, servicio y otros; mientras que los indirectos son aquellos que ofrecen servicios con características semejantes, pero en mayor o menor nivel en cuanto a los conceptos anteriores. Teniendo en cuenta la opinión del cliente de acuerdo a la encuesta realizada, el hotel Meliá Santiago y el complejo hotelero Imperial-Casa Granda ofrecen un servicio de calidad muy por encima del que se ofrece en el hotel. Esto sucede a que poseen una categoría de cinco y cuatro estrellas respectivamente, mientras que el Hotel Villa San Juan es de 3 por lo que las ofertas no son similares, sino que compiten por su cercanía. A su vez el Hotel Las Américas de la misma cadena hotelera si es competencia directa ya que es uno de los hoteles de tres estrellas más cercano. Otros hoteles competidores cercanos:

- Hotel Villa Gaviota Santiago De Cuba (a 229 mts).
- Hotel Las Américas (a 1099 mts).
- Hotel Rancho Club (a 1870 mts).
- Hotel Libertad (a 2552 mts).
- Hotel Rex (a 2584 mts).
- Casa Heredia (a 2635 mts).
- Hostal San Basilio (a 3155 mts).
- Hostal Girasol & Friends Rooms (a 3196 mts).

Vale aclarar que en la ciudad existen competidores potenciales a los cuales hay que prestarle atención aunque su capacidad de respuesta por unidad sea menor, como es el caso de los hostales

donde la mayoría se encuentran ubicados en los repartos Vista Alegre y Santa Bárbara. La creciente actividad del sector no estatal hace que sea para el hotel un competidor agresivo. Las casas de rentas particulares al igual que los hostales ofrecen un servicio casero que logra que el extranjero se sienta en familia. En un radio cercano también existen restaurantes estatales y no estatales con un alto poder competitivo ya que sus ofertas se caracterizan por presentar sabrosos platos típicos de la familia cotidiana santiaguera que hacen que los extranjeros visiten sus instalaciones. El Barracón perteneciente al Grupo Empresarial Extra-hotelero Palmares, ubicado en la avenida Victoriano Garzón de esta ciudad, es de suma atracción para visitantes foráneos al ir de la mano cultura, historia y turismo, ya que su ambientación recrea los tiempos de los esclavos africanos, modo de vida, costumbres en el vestir y platos de su preferencia. Entre otros restaurantes cercanos están:

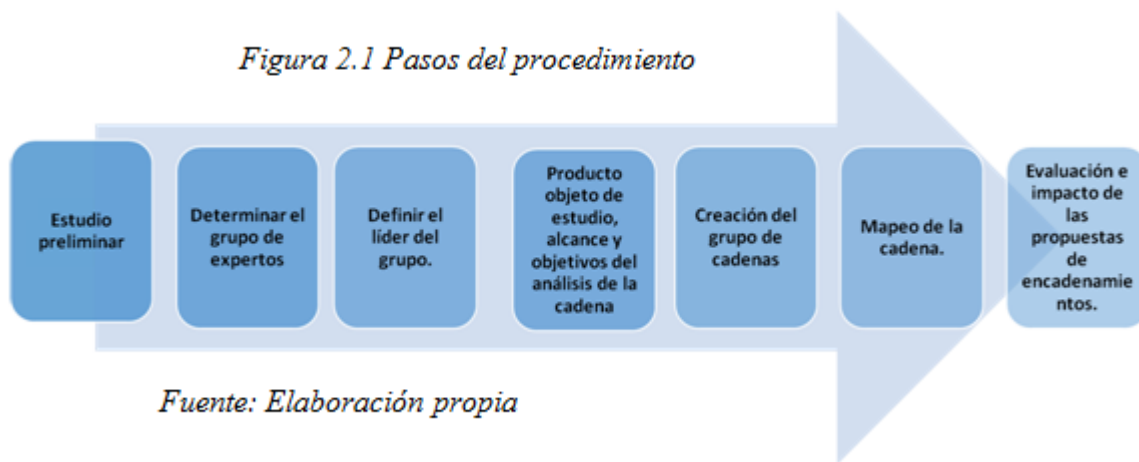
- Restaurante St. Pauli (a 13 min)
- Restaurante El Madrileño (a 5 min)
- Restaurante Aurora (a 15 min)
- Restaurante Primos Twice(a 16 min)
- Restaurante Thoms Yadira (a 19 min)
- Restaurante El Zunzún (a 5 min)

2.3 Procedimiento metodológico para analizar el previo diseño de cadenas de valor en el Hotel Villa San Juan. Pasos.

El procedimiento a considerar fue una inventiva específica consensuada por el Centro de estudios de técnicas de Dirección (CeteD) de la Universidad de la Habana, la cual se desarrolló como un buffet de métodos ya que dicha propuesta cuenta con el estudio de otras 5 metodologías de recorte nacional e internacional, donde se tuvo en consideración lo novedoso en relación a objetivo, alcance, estructura, principales enfoques y herramental asociado (Ver.anexo.4). Los elementos distintivos contenidos en esta propuesta consisten en la aportación de una metodología con enfoque sistémico que permite el análisis integral de todos los componentes de las cadenas, dividida en tres fases (Ver.anexo.5), con objetivos específicos y con un marcado carácter participativo, que se demuestra por su construcción colectiva, con apoyo de los actores en lo respectivo a las múltiples variables que contienen tanto el diagnóstico como el análisis del desarrollo de relaciones socioeconómicas. No se privilegia una sola dimensión, sino que la

integralidad del análisis está dada por la combinación de los factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos en sus dimensiones temporales (pasado, presente y futuro). (Antúnez Saiz & Ferrer Castañedo)

Ahora bien, cabe señalar que dicha metodología debido a la repercusión que tiene en zonas similares, sirvió de filtro para rediseñar una táctica nueva adaptable a la necesidad de estudiar las condicionantes del Hotel Villa San Juan, con el fin de potenciar los encadenamientos hacia adelante que ya existen o generar otros nuevos. El siguiente esquema permite ver la síntesis del procedimiento a aplicar:



Este procedimiento es una fase preliminar en lo atinente al diseño e implementación de cadenas de valor, Ahora bien, si las cadenas propuestas son de interés para el Hotel, este decidirá si hacer efectivo o no el proyecto planteado con la realización de una metodología que complemente esta investigación.

2.4 Resultados del desarrollo del procedimiento propuesto para el Hotel San Juan.

Los encadenamientos vinculados a los servicios prestados en el Hotel Villa San Juan se inician desde los mercados emisores de turistas, con el actuar de las aerolíneas y las agencias de viaje con vínculo directo al grupo hotelero *ISLAZUL*, que son los encargados de promocionar el destino Villa San Juan y comercializar los servicios turísticos que se prestan a través de oficinas abiertas al público o por Internet, y brindan asistencia personalizada con profesionales calificados y de experiencia orientados a la satisfacción del consumidor final. Es importante destacar que los agentes que intervienen en la comercialización de los servicios que integran el turismo son cada

vez más variados y por lo tanto su descripción se hace cada vez más compleja. Los paquetes internacionales encargados de realizar esta labor son:

- *ALLWAYS TRAVEL*
- *ERGOS CONTINENTAL*
- *GLOBAL*
- *GLOBALTA*
- *THOMA SOOOK*
- *HAVANATUR*
- *AMISTUR*
- *CUBANACAN*
- *CUBATUR*
- *ECOTUR*
- *GAVIOTA TOURS*
- *PARADISO*

Los 6 paquetes que encabezan la lista son los operadores turísticos encargados de desarrollar los paquetes de viajes y comercializar a través de las agencias nacionales y servicios de transporte. Por otra parte y vinculados a la cadena están los destinos receptores que son los restantes 6 de la lista, donde *ECOTUR* es el que se dedica fundamentalmente al Turismo de Naturaleza, mientras que *PARADISO* promueve el turismo cultural. Cabe señalar que la Agencia de viajes *HAVANATUR* es el único turoperador con receptivo propio en Cuba y con oficinas en varios países del mundo. Los operadores receptivos pueden actuar como representantes de los operadores turísticos extranjeros o pueden comercializar sus servicios directamente a visitantes del exterior sin necesidad de intermediarios como: establecimientos de alojamiento, diversos servicios de comidas y bebidas, transporte local, operadores de actividades deportivas y de ocio, comercio y artesanías. Junto a los operadores turísticos operan empresas nacionales de transporte internacional como las compañías aéreas:

- Cubana de aviación.
- Copa Airlines.
- American Airlines.
- Interjet.

En la Isla para recorridos por los destinos turísticos existen servicios de buses turísticos, así como autobuses para viajes nacionales, y compañías que realizan vuelos chárter domésticos y de aerotaxi dentro del territorio nacional. En la ciudad existen numerosos puntos que ofrecen servicios de ómnibus, taxis, renta de autos y motocicletas. A pesar de que los principales transportistas son: *TRANSTUR*, *TAXIS-CUBA* y *VIAZUL*, el sector no estatal también desempeña un activo rol con sus ofertas variadas de coches tradicionales de gran atractivo para el cliente.

La plataforma de alquiler vacacional en el Hotel Villa San Juan no integra el transporte a su oferta debido a que el visitante llega por sus medios a la instalación, por lo que el actuar de los agentes es de forma independiente. Pero sin embargo a pesar de no existir alianzas, indirectamente funcionan como tal, ya que el usuario de todas formas goza de la experiencia del viaje y de la atención, y a su vez tiene la oportunidad dentro de la villa de rentar un coche a su preferencia o solicitar un taxi en la recepción para el disfrute de la ciudad, por lo que existe una división dedicada a cerrar este tipo de acuerdos con las compañías del sector.

Aunque concurren discretos encadenamientos con los servicios de transportes el hotel no se beneficia de estos, solo sirve de puente ya que al ser un destino estratégico potencia los ingresos del otro sector generosamente. Se recomienda la necesidad de apostar por la creación de una cadena que integre todas las fases del viaje desde que el cliente pisa territorio santiaguero hasta su partida, para que el índice de satisfacción del cliente siga aumentando y el hotel logre neutralizar las quejas existentes. Otros casos de encadenamiento hacia adelante son:

- El realizado con la compañía ETECSA con la venta de las tarjetas de navegación a Internet en la recepción a todo tipo de clientes. El hotel en materia económica se beneficia poco pero en cambio embolsa en las ganancias del lobby-bar debido a la cercanía con la zona Wi-Fi.
- El alquiler de un espacio a la cadena de tiendas *Caracol* para la venta de prendas y artesanías.

El Hotel Villa San Juan se localiza a cuatro kilómetros de la villa multicientenaria, por lo que para el huésped es fácil encontrarse con la raza santiaguera y recorrer las calles nutridas de una alta coherencia histórica, de ritmos exóticos y un sin fines de sitios de interés. Al ser un mejunje de cultura y tradiciones, año tras año Santiago es la cuna de fiestas autóctonas que son de gran

encanto para los visitantes extranjeros, oportunidad que el hotel aprovecha participando indirectamente en el funcionamiento de la cadena para satisfacer las necesidades de los clientes.

El Hotel Villa San Juan ofrece sus servicios como producto turístico principal, el cual se caracteriza por ser dinámico, entre sus objetivos está diversificar la oferta del producto turístico “Santiago de Cuba”. El producto turístico es comercializado y vendido principalmente por las agencias de viajes debido a la estrecha relación que posee con la oficina del Conservador de la Ciudad, por lo que el hotel no ofrece paquetes hacia otros destinos turísticos de la ciudad. Por tanto si el usuario desea conocer los atractivos potenciales de la localidad, tanto naturales como histórico-culturales, debe hacerlo por medios propios o puede contar con un guía turístico, el cual es proporcionado por la agencia de viaje receptora que el cliente utilice a través de los Sitio Web personalizados. El guía puede contar con la instalación para su hospedaje y ofrecer un servicio cercano a sus clientes. Es otra forma de generar encadenamientos hacia adelante por parte del hotel, lo que siendo un eslabón más de la cadena de las agencias encargadas de gestionar dichos paquetes y no el eslabón final.

Lo ideal sería que el hotel contara con una oficina departamental de varias agencias receptoras para que pueda ofertar servicios de esta índole dentro de sus instalaciones. Ya otros hoteles competidores cercanos, como el Meliá Santiago, cuentan con un apartado en donde el cliente puede solicitar dichas ofertas. Este proceso fortalece las alianzas con las agencias receptoras involucradas y genera un gran efecto de arrastre, ya que al ofertar las rutas turísticas dentro de las instalaciones se integran un conjunto de actores que participan en el cumplimiento de dicha actividad, tales como: transporte, choferes, guías, restaurantes, bares, entretenimiento y sitios que pueden ser de gran interés, entre los que se pueden encontrar están:

- Cementerio Santa Ifigenia (a 8 min del Hotel Villa San Juan)
- Museo Diego Velázquez (a 18 min)
- La Catedral (a 19 min)
- Castillo de San Pedro de la Roca o del Morro (a 3.1 km)
- Entre otros.⁷

⁷ La Alameda, Parque Céspedes, Casa de las tradiciones, Casa de La Trova, Cuartel Moncada, Patio de Artex, Plaza de La Revolución, Museo Emilio Bacardi Moreau, Shago Tours, Hotel Casa Granda Terraza-Bar, Plaza de Marte, Museo de la Lucha Clandestina, Calle Heredia, Escalinata de Padre Pico, Club 300, Museo del Carnaval,

Otra forma de que el hotel se relacione más con el turismo es a través de la realización en su interior de galerías de artes y festivales las cuales pueden estar relacionadas con fechas significativas del año. Con relación a las artes plásticas, en Santiago de Cuba radican varios pintores nativos que pueden hacer del hotel y de los atractivos naturales de la zona su fuente principal de inspiración. Los cuadros pueden ser exhibidos para su venta en un apartado que funcione activamente a lo largo del año o pueden ser a su vez parte de la decoración. Puede existir también un trabajo continuo con emprendedores artesanos que acompañen con sus creaciones cada una de las exposiciones que se realicen. La realización de eventos propios del hotel concurridos de un alto valor cultural y festivo que promuevan la música, el buen vestir, así como cocteles y platos exquisitos del territorio. Con esto se propone que el hotel logre reducir el impacto de la estacionalidad resultado de la temporada baja, y que pueda participar activamente en la promoción de su instalación como destino turístico a visitar. Velar que los turoperadores incluyan estos eventos a la hora de promocionar al hotel ya que son cualidades diferentes ue lo hacen un destino turístico potencial.

Estudio preliminar.

La seriedad de una excelente ejecución del Sistema de Gestión de Calidad en las empresas actuales es una oportunidad. Conocer las preferencias de los clientes y saber lo que piensan con relación a los servicios que se le oferta permite a la empresa enfocar sus recursos en función de ellos para aumentar el margen de ganancias. Por lo que dicho proyecto está dirigido a empresas que buscan hacer más competitiva su cadena de valor al insertar el criterio del cliente.

Antes de profundizar en dicho procedimiento, y previo al análisis de la cadena, es importante destacar la necesidad de realizar un estudio previo del mercado en cuestión para saber cuáles son sus mayores necesidades, para así determinar qué servicios tienen el potencial para desarrollarse en el Hotel Villa San Juan bajo el enfoque de cadena de valor. Se optó por la realización de encuestas como herramienta preliminar. El departamento comercial del hotel fue el encargado de llevar a cabo las etapas de distribución, recogida, revisión y traducción de las encuestas, esta última etapa es necesaria ya que más del 85% de los encuestados son extranjeros. Después del análisis de las respuestas se determinó que de la muestra encuestada el 71.25% (342 personas)

cumplió con el llenado de sugerencias. Tomando en cuenta las opiniones, no solo del primer trimestre sino de los anteriores, se pudo apreciar que las insatisfacciones giran en torno a la ausencia de servicios y de algunas fallas en los que se ofertan. En parte, dichas insatisfacciones están asociadas a la inestabilidad del servicio de habitaciones (limpieza y lavandería), el ruido y a las fallas con la climatización y el agua caliente en la habitación. Los clientes están fascinados con la atención y la calidad de los platos que brinda el restaurante pero se quejan de la escasez y de la variedad de sus ofertas ya que en reiteradas ocasiones repiten el menú. El hotel puede trabajar continuamente en la mejora de estos parámetros ya que están a su alcance. En las sugerencias propuestas hubo aspectos de sumo interés a tener en cuenta como es el caso de: la inexistencia de un área para niños para que puedan jugar si el hotel cuenta con hermosos jardines y bastante grandes; una guardería para poder dejar a los hijos; el hotel es digno para descansar por la naturaleza pero no hay un área de spa, fisioterapia, peluquería-barbería y manicure cerca; y los masajes los da el médico. Los clientes extranjeros que visitan el país al pertenecer a otra cultura y a otro nivel de desarrollo traen consigo inquietudes que los hoteles deben llevar siempre de la mano para trabajar sobre ellas y lograr que el cliente se sienta a gusto. Se propone que el Hotel Villa San Juan busque la forma de darle solución a las insatisfacciones y sugerencias señaladas para que los usuarios extranjeros vuelvan a elegir el hotel como su destino muy por encima de otros con un fuerte perfil competitivo en el mercado. Es necesario que el hotel relance dichas propuestas como fortalezas futuras ya que sirven de base para la generación de razonables encadenamientos que impulsan no solo el desarrollo del mismo sino el de la localidad.

Determinar el grupo de expertos.

Vale aclarar que además de la encuesta se realizaron activas tormentas de ideas por parte del conjunto de expertos, el cual se determinó mediante el uso del software *DECISIÓN* donde se introdujeron las características de cada individuo valorando el nivel de experiencia, de conocimientos y de argumentación que poseían sobre el tema en cuestión (Ver.anexo.6), obteniéndose como resultado el siguiente grupo de expertos:

Tabla 2.1 Grupo de expertos.

No	Cargo	Experiencia laboral.	Área de desempeño	Coefficiente de competencia	Evaluación
1	Director de Hotel	3 meses	Dirección	K = 0.99	Experto
2	Jefe Dpto. Comercial	15 años	Comercial	K = 0.9245	Experto
3	Jefe Dpto. Compras	12 años	Compras	K = 0.8705	Experto
4	MSc. Gestión Turística	11 años	Economía	K = 0.8705	Experto
5	Delegado de ISLAZUL	7 años	Admón.	K = 0.9075	Experto
6	Investigador Asociado 1.	23 años	Admón.	K = 1	Experto
7	Investigador Asociado 2.	20 años	Economía	K = 0.9275	Experto

Fuente: Elaboración propia.

Luego a través del software *SPSS 22.0* se determinó el coeficiente de Concordancia de Kendall (Ver.anexo.7), tomando un nivel de confianza del 95% y nivel de significación $\alpha=0,05$, el cual arrojó que se cumplen las condiciones fundamentales: Que la significación asintótica < 0.05 , (en este caso es 0.00), que el coeficiente W de Kendall > 0.5 , (en este caso 0.582), que además se cumpla dentro de la misma prueba que la distribución χ^2 de Pearson Práctico $> \chi^2$ de Pearson Teórico (en este caso $28.497 > 14.1$), entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), lo que significa que existe suficiente evidencia empírica para afirmar que existe concordancia en el juicio entre los expertos.

Definir el líder del grupo.

El líder de las cadenas debe ser capaz de ser el motor impulsor y coordinador del grupo. Lo idóneo sería que el líder fuera parte del Hotel ya que este es el más interesado en lograr fructíferos encadenamientos hacia adelante, con el propósito de brindar servicios de calidad que cumplan las exigencias preferenciales de los clientes habituales y que inserten al hotel entre los destinos preferenciales del territorio. El líder debe poseer una visión global de las cadenas que se desea realizar así como las relaciones entre los actores del grupo de la cadena, y a su vez dominar el producto objeto de estudio. Se propone que el líder del proyecto sea el MINTUR.

Producto objeto de estudio y objetivos del análisis de las cadenas.

Como resultado de las tormentas de ideas ejecutadas y la aplicación de otros métodos, se delimitó el producto objeto de estudio, y se concluyó por parte de la comitiva de expertos que el destino turístico Villa San Juan es el producto principal debido la afluencia de servicios que presta y que puede generar. El desarrollo de nuevas cadenas hacia adelante potencia otros servicios dentro del propio destino, tales como: spa, masajes, estética, alquiler de espacios, oferta de nuevos servicios, etc. A estos servicios pueden acceder tanto clientes internacionales como nacionales, incluyéndose dentro de este último a los hospedados dentro del hotel y a los habitantes del territorio, por lo que la cadena a diseñar debe tener un alcance local. El desarrollo de una cadena de esta naturaleza le permite al hotel:

- Aumentar de los ingresos del hotel y los del grupo.
- Generar empleos.
- Aumentar la calidad de vida de los trabajadores.
- Ofertar nuevos servicios competitivos.
- Dinamizar la economía local.
- Expansión del alcance de la prestación de servicios
- Adquirir un mayor valor agregado.
- Promover el desarrollo local.
- Lograr un mayor posicionamiento en el mercado internacional.
- Aumentar la competitividad.
- Forjar alianzas con otros actores estratégicos.

Creación del grupo de cadenas.

Entre los aspectos importantes a considerar a la hora de analizar la cadena a desarrollar es necesario identificar, conocer y recalcar el papel que juegan todos los actores (directos e indirectos) presentes en la localidad con los que el hotel tiene potencialidad de encadenarse. Ante todo es de utilidad conocer si en los alrededores del hotel hay presencia de actores con una suficiente capacidad de prestación de servicios para atender a las demandas de las cadenas. El grupo de actores debe estar formado por los responsables que van a llevar a cabo todas las

actividades y acciones en cada uno de los pasos propuestos de ese procedimiento. Se propone que el grupo de cadenas debe estar conformado por:

- Hotel Villa San Juan. (HVSJ)
- *MINTUR*.
- *OSDE*.
- Emprendedores locales⁸. (EL)
- Pequeños negocios locales⁹. (PNL)
- Servicios de apoyo¹⁰. (SA)
- Universidad de Oriente. (U)
- *FORMATUR*.
- Proveedores locales estatales (P).
- Agencias de viajes (AV).
- Administración Pública Local (APL)
- Clientes internacionales (CI)
- Clientes nacionales (CN).

Al ser una estrategia del Hotel deben existir varios colaboradores de la entidad involucrados. Por tanto, es necesario contar con el compromiso del equipo gerencial y la Junta Directiva, porque generan confianza y seguridad en los agentes externos involucrados con la estrategia. Para el desarrollo eficaz de este proyecto de cadenas se requiere la integración de las iniciativas locales y territoriales, con la regulación y la intervención de la administración pública, de modo que se potencie el uso de factores y recursos, y la integración de los intereses de diversos actores con los intereses nacionales. Resaltar que para buscar estrategias de ganar-ganar debe existir una buena colaboración, coordinación y comunicación entre los actores.

Resultado de la herramienta MACTOR.

Ya definido el grupo y las metas claves, con la ayuda del método de análisis de juego de actores, se realizó un estudio para determinar el grado de influencia y dependencia que pueden presentar

⁸ Son personas que tienen oportunidad de negocio o para empezar un proyecto por su propia iniciativa.

⁹ Son entidades de negocios lucrativas llevadas a cabo por emprendedores locales.

¹⁰ Son personas, instituciones y/o entidades, tanto públicas como privadas, que brindan servicios de asistencia técnica, crédito, capacitación, transporte, venta de insumos, investigación y otros trámites especializados, entre otros.

los actores involucrados con el desarrollo de cadenas, de las convergencias y divergencias más relevantes, así como del grado de implicación de los actores en alcanzar los objetivos metas propuestos.

El plano de influencias y dependencias (Ver.anexo.8) se determinó mediante una matriz del mismo nombre, a través de la asignación de valores entre 0-4: sin influencia, influencia en procesos, en misiones y existencia, respectivamente; se estableció la influencia y dependencia entre los actores:

- Con una alta influencia y baja dependencia: APL, OSDE, MINTUR, AV.
- Con una alta influencia y alta dependencia: SA, HVSJ.
- Con una baja influencia y alta dependencia: U, P, HT, T, EL PNL, FORMATUR.
- No se existen actores con una baja influencia y baja dependencia.

El Hotel Villa San Juan al ser el eslabón principal de las cadenas es uno de los actores que más influye, pero sin embargo depende en un alto grado de los demás actores para poder alcanzar sus objetivos metas.

Se realizó una representación matricial Actores x Objetivos en donde se debatió la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0). Partiendo de ello, el plano de convergencias entre actores de orden 1 (Ver.anexo.9) permitió apreciar la existencia de relaciones aisladas entre los actores de las cadenas, por tanto se propone trabajar en potenciar las relaciones entre los más aislados. La convergencia entre los pequeños negocios y emprendedores locales es la más importante, mientras que la convergencia de estos con el Hotel Villa San Juan es relativamente importante, así como las de proveedores con los servicios de apoyo y de estos con los emprendedores locales (Ver.anexo.10). Cabe destacar que si existieron divergencias significativas (Ver.anexo.11), entre las más importantes se encuentran las de los proveedores y servicios de apoyo con el Hotel Villa San Juan y relativamente importante la del hotel con las agencias de viajes.

Las cadenas de valor a realizar tienen una visión a largo plazo por tanto las divergencias entre el Hotel Villa San Juan y los proveedores no se pueden evaluar por el proceder de un mes. Los proveedores al estar incluidos en el grupo de cadenas (por la importancia que presentan a la hora de abastecer a otros actores para la adecuada prestación de servicios) deben erradicar los

problemas que venían presentando con el hotel a lo largo de la temporada (asociados a la inestabilidad en la entrega, oferta limitada, inflexibilidad en los pagos y con la correspondencia calidad-precio de los productos, entre otros); por tanto su posición ante los objetivos: ofertar nuevos servicios competitivos, expansión del alcance de la prestación de servicios, aumentar la competitividad, adquirir un mayor valor agregado y forjar alianzas con otros actores estratégicos es un tanto desfavorable. En el caso de los servicios de apoyo también han tenido sus irregularidades ya que en ocasiones ha faltado el servicio o no se ha ejercido con la calidad requerida, por eso la directiva del hotel ha tenido que buscar soluciones alternativas con los servicios de apoyo informales. Su posición de acuerdo a los objetivos es similar a las de los proveedores porque hay barreras internas que no permiten darle una solución rápida a las irregularidades es por eso del miedo a ser desplazados por otros actores más competentes. Con la realización de las cadenas propuestas, así como las mejoras de las ya existentes, posicionan a las agencias de viajes en cierta desventaja ya que el hotel tiene las herramientas para comercializar su propio destino turístico, por lo que su posición también es un tanto desfavorable con algunos objetivos. En el análisis de la Matriz Actor/Objetivo 2 (MAO2), es donde se describió para cada actor, a la vez, su valencia sobre cada uno de los objetivos (Ver.anexo.12).

Mapeo de las cadenas.

Para el previo diseño de las cadenas se realizó un mapeo de la misma (Ver.anexo.13). Este instrumento es parte fundamental para el desarrollo de la zona y del hotel como tal, dando origen dentro de sus alrededores al surgimiento de los servicios a potenciar anteriormente planteados. La importancia de este paso radica en que los actores participantes deben reconocer la cadena de valor en la que están inmersos, identificar en cuál de los eslabones de la cadena están presentes, y especialmente, visualizar que son parte de un sistema mayor donde existen interrelaciones, interacciones y relaciones de dependencia que deben ser asumidas y gestionadas de forma adecuada para obtener un mayor beneficio conjunto para toda la cadena. El análisis de las cadenas no sólo abarcó el aspecto económico, sino que se tuvieron en cuenta aspectos sociales. Para el análisis de las cadenas se tuvo en cuenta las barreras existentes, tanto del territorio como del país, relacionadas con el tema de encadenamientos, y las oportunidades que se generan en cada uno de los eslabones delineados.

Evaluación e impacto de las propuestas de encadenamientos.

Este diseño está pensado para que el producto "Villa San Juan" sea un producto auténtico y diferente. La estructura de las cadenas de valor permite que el hotel trabaje con entidades competidoras con el propósito de lograr la satisfacción completa de los visitantes.

Retomando datos relevantes de la encuesta relacionada con la escasa variedad y las repetitivas ofertas dentro de las instalaciones se propuso alianzas estratégicas con pequeños negocios locales, como es el caso de restaurantes y bares. Hoy en día la participación de los negocios no estatales en el mercado relacionado con las ofertas a turistas tiene un gran impacto. El hotel puede ofrecer dentro sus servicios la visita a estos lugares como estrategia alternativa para hacerle frente a sus debilidades.

En el caso de que en alta temporada turística el hotel cumpla al 100% de la cobertura habitacional se propone también la alianza con negocios locales, dígame: hostales y casas de renta más cercanas. El turista que escoja esta modalidad se diferenciará del resto de los inquilinos con una manilla la cual le garantiza poder optar de las actividades extra-hoteleras del hotel a un porcentaje de costo menor que el resto. Esta medida estratégica permite por un lado minimizarle al cliente las molestias causadas por no haber cupo de habitaciones y por otro permite que el cliente a pesar de haber sido transferido no deje de consumir en el hotel asegurándose que se quede dentro todo el beneficio económico posible. Es necesario por parte del departamento económico y de la directiva del hotel de la realización de estudios de factibilidad con las entidades más cercanas para comprobar la viabilidad de ambos proyectos.

Otra destreza de encadenamiento es la de alquiler de espacios dentro del hotel a emprendedores locales. El hotel es preferido por sus clientes por su contacto directo con la naturaleza y por el aura de paz que la rodea, por lo que posee aptitudes para promover el turismo de salud y bienestar. El hotel con la ayuda de los emprendedores locales puede ofrecer una nueva cartera de servicios para el relax de los clientes que neutralice las debilidades asociadas a la ausencia de servicios de: spa, masajes, actividades de yoga y meditación. Otra idea es la de crear un espacio para niños o de guardería para que las familias visitantes puedan dejar a sus hijos con toda libertad y confianza en caso de salir fuera de las instalaciones. En el caso de la leve lejanía que presenta el hotel del centro de la ciudad y de servicios de peluquería, barbería y manicure se

propone la inserción de estos dentro de la instalación con la participación dinámica también de los emprendedores locales. Estas actividades tienen un impacto importante ya que pueden acceder a ella todo tipo de consumidores, ya sea huéspedes o habitantes de la localidad. Señalar que todos los negocios privados dentro del hotel generan empleos directos e indirectos que de una forma u otra impactan en el beneficio social, reflejado en la elevación de la calidad y el nivel de vida de los trabajadores inmiscuidos en el proyecto.

El encadenamiento del hotel con Universidades permite trabajar con los emprendedores locales en el diagnóstico de su productividad y la determinación de los principales tópicos para brindar capacitación y asesoría técnica, con el fin de mejorar su modelo de gestión y poder generar servicios de calidad. Además las alianzas con estas entidades permiten generar conocimiento, uso de la tecnología e ideas que pueden aportar con el propósito de establecer otros posibles encadenamientos viables no solo hacia adelante sino también hacia atrás. Esto incita que otros emprendedores locales y hasta externos quieran a unirse o expandir sus negocios, a tal punto que el escenario va cambiando continuamente, al ser el dicho proyecto el motor impulsor del cambio y del contagio.

Conclusiones.



- A partir de los postulados teóricos conceptuales revisados y a los referentes de encadenamientos en el sector del turismo se fundamentó el análisis para el desarrollo de cadenas de valor en el Hotel Villa San Juan.
- Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada junto a las activas tormentas de ideas realizadas por los expertos, permitieron la elaboración de propuestas de posibles encadenamientos hacia adelante y mejoras de los ya existentes.
- La convergencia entre los pequeños negocios y emprendedores locales es la más importante, mientras que las divergencias más importantes se encuentran entre los proveedores y servicios de apoyo con el Hotel Villa San Juan y relativamente importante la del hotel con las agencias de viajes.
- Los resultados obtenidos con el mapeo inicial de las posibles cadenas contribuirá a que la toma de decisiones futuras sobre las cadenas de valor articuladas se realice sobre bases mejor fundamentadas.

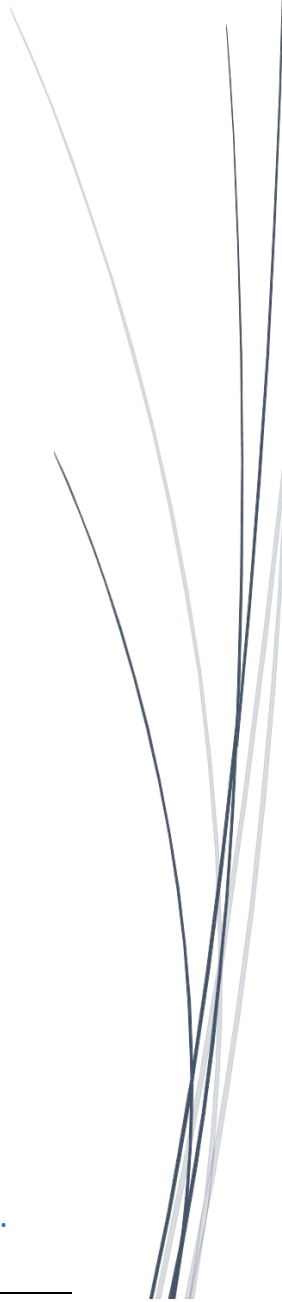
Recomendaciones.



Se le recomienda a la directiva del Hotel Villa San Juan:

- Aplicar todo el instrumental encaminado a recopilar la información necesaria para el análisis integral de las cadenas y poder desarrollarlas. Se recomienda usar como herramientas: el trabajo de campo, herramientas estadísticas, análisis exploratorio de datos, medidas descriptivas.
- Definir las obligaciones y atribuciones de cada uno de los actores. Se sugiere utilizar la herramienta gestión integrada de proyectos.
- Enriquecer y ampliar los estudios que permitan perfeccionar los encadenamientos productivos del Hotel Villa San Juan.

Bibliografía.



Referencias bibliográficas:

- Antúnez Saiz , V., & Ferrer Castañedo, M. (s.f.). Hacia un enfoque de encadenamientos productivos en Cuba: una propuesta metodológica para su análisis. . 66.
- 9001:2008, I. (2008). *Sistema de Gestión de Calidad, requisitos*.
- A. Di Filippo. (febrero 1995). *Políticas de integración, competencia y competitividad en América Latina*. CEPAL. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/34357/S9500564_es.pdf?sequence=1
- Albuquerque, F. (2004). *El enfoque del desarrollo económico local*. Buenos Aires.
- Alvarez Sousa, A. (2005). La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos Teórico-Metodológico. *Política y Sociedad*, 42(1).
- Atria, R. (2003). *Capital social: concepto, dimensiones y estrategias para su desarrollo*.
- Benavides, S. (2008). Encadenamientos productivos y clúster. *Revista Geográfica de América Central*(42). Obtenido de http://revista.geo.una.ac.cr/remository/rev42_art6.116.pdf
- Camisión, C. (1996). *Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: balance de una década*.
- Castellucci, D. I. (abril 2011). *Sistemas de Calidad en Turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*.
- Cayeros Altamirano, S. E., Robles Zepeda, F. J., & Soto Ceja, E. (abril-junio de 2016). Cadenas Productivas y Cadenas de Valor. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 10(11).
- Chiavenato, A. (2005). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.
- CODESPA, F. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de CADENA DE VALOR. Competitividad y desarrollo regional*. (2006). Colomba. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2578/1/CD-0397.pdf>
- Cruz, B. A. (enero-junip de 2015). Las cadenas productivas con impacto económico y social: el caso de los cítricos en Cuba. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 107.
- Cruz, F. R. (25 de marzo de 2019). ¿Cómo encadenar mejor? *Trabajadores*, pág. 2.
- Gómez, S. A. (18 de diciembre de 2018). Comercio Exterior e Inversión Extranjera, Cuba, Economía, Gobierno, Inversión extranjera, Ley de Inversión Extranjera. *Tomado de Cubadebate*, 105.

- Holmlund, M., & Fulton, M. E. (1999). *Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture*.
- Kliksberg, B. (2000). Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo. *Documento de Referencia Banco Interamericano de Desarrollo- Instituto para Integración de América Latina y el Caribe*.
- Ocampo. (2008). *Hirschman La sustitución de importaciones y la teoría del desarrollo*. Obtenido de http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/revista_desarrollo_y_sociedad_no_62/hirschman_la_industrializacion_y_la_teoría_del_desarrollo
- Orozco. (2004). *Semana científica 2004. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza*.
- Paz, S. (2011). *El desarrollo económico de los destinos turísticos. Redes empresariales. Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias*.
- Porter, M. (1999). *Los clusters y la competencia. En Gestión*, (Vol. 4). Buenos Aires.
- Varisco, C. (2007). Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local. *Revista electrónica Ciencias Sociales Online*, 4(2), 15-36. Obtenido de www.uvm.cl/sconline/
- Varisco, C. (2011). *Turismo y Desarrollo Local. Crítica a la Concepción de Equivalencia*. Editorial académica española.
- Ventura-Días, V. (2010). *El turismo y los encadenamientos con los demás sectores productivos en América Latina*. Obtenido de www.redlas.net/materiali/p
- Weiermair, K. (1996). Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas en *Papers de Turisme*. (20), 52-68.

Bibliografía de apoyo:

- Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021.
- Antúnez Saiz, Vivian Isabel. *El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba*.
- Alonso Pérez, María José. *Análisis de la cadena de valor turística del Uruguay*.
- Baños, Jorge Luis. *Los encadenamientos productivos: un análisis para Cuba (I)*.
- Bekerman Marta; Rodríguez Santiago; Sirlin Pablo. *Obstáculos al desarrollo de encadenamientos productivos en América Latina: El caso de los muebles de madera en Argentina*.

Boundi Chraki, Fahd. *Análisis input-output de encadenamientos productivos y sectores clave en la economía mexicana.*

Cándano Viñas, Lisset. *La formación de cadenas productivas del turismo como eje del desarrollo local.*

Carobello, Caridad; Rosabal, Heriberto. *Cadenas Productivas: Al Edén no se llega a pie (I).*

Cevallos, Carlos; Zaldivar Puig, Martha. *Una propuesta metodológica para el estudio de encadenamientos del sector agroindustrial de la provincia de Chimborazo-Ecuador.*

Díaz Fernández, Dra. Ileana; Torres Pérez, MSc. Ricardo. *Los encadenamientos productivos: un análisis para Cuba.*

Dirección de Desarrollo. *Los encadenamientos productivos enfocados al mantenimiento en Cuba.*

Gaceta Oficial Cuba. Texto de la Ley No. 118 de la Inversión Extranjera.

García, Ana Camila. *Perspectivas del sector agropecuario más allá de lo primario.*

Garry, Stefanie; Martínez, Raúl. *Fortalecimiento de la cadena de turismo en el Departamento de La Libertad, El Salvador*

Gómez, Sergio Alejandro. "Comercio Exterior e Inversión Extranjera, Cuba, Economía, Gobierno, Inversión extranjera, Ley de Inversión Extranjera".

Hernández A., Bernardita. *Mapeo de los encadenamientos productivos del clúster minero australiano y chileno.*

Hirschman, Albert. "La estrategia de desarrollo económico", 1958.

Leiva, Juan Carlos; Monge González, Ricardo; Rodríguez Álvarez, Juan Antonio. *El impacto de los encadenamientos hacia atrás entre las empresas multinacionales y las pymes sobre los salarios, el empleo y las exportaciones.*

Martínez García, Yisel. *Los encadenamientos productivos favorecen el desarrollo del turismo en el país.*

Méndez Polanco, Ancizar; Robles Ortiz, Jorge E. *Encadenamientos hacia atrás y hacia adelante en la economía del valle del cauca, año 2004.*

Molina Tarassiouk, Diana J. *Obstáculos y retos actuales para desarrollo de la economía cubana en medio de la globalización.*

Odrizola Guitart, Silvia; Triana Cordoví, Juan. *Estrategia de desarrollo y crecimiento económico en Cuba: dos caras de una misma moneda.*

Pino Arriagada, Osvaldo. *Productive Linages in Regional Economy Analysis Base 1996.*

Secretaría Técnica Asocam. *¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos.*

Van Der Heyden, Damien; Camacho, Patricia. *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas.*

Vargas Taborda, Libardo Carlos. *Diagnóstico de la cadena de valor de la industria turística en el departamento del Quindío.*

Ventura Dias, Vivianne. *El turismo, su cadena productiva, y el desarrollo incluyente en América Latina: los casos de Brasil y México.*

Vidal, Rebeca. *Cómo crear cadenas productivas competitivas y sostenibles.*

Anexos.



Anexo.1 Rasmussen: Poder de dispersión y sensibilidad de dispersión. Clasificación.

Rasmussen en 1963 propone los índices de “poder de dispersión” y “sensibilidad de dispersión”, que se calculan como un encadenamiento normalizado, a partir de la matriz inversa de Leontief.

Poder de dispersión.

El indicador de poder de dispersión de Rasmussen (PD), refleja el comportamiento de los encadenamientos hacia atrás de las industrias y logra describir el impacto de un aumento de la demanda final de los productos de una industria determinada dentro de todo el sistema de industrias. *Matemáticamente, la expresión corresponde al multiplicador de la producción.*

$$PD_j = \frac{\frac{BL_j}{n}}{\frac{1}{n^2} \sum_{j=1}^n BL_j} = \frac{BL_j}{\overline{BL}} = \frac{n \sum_i^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}$$

El numerador es la proporción del multiplicador de la producción por industria (no ponderado), y el denominador, la media global (promedio de las medias sectoriales) que sirve para normalizar los resultados y facilitar las comparaciones intersectoriales. Donde Z representa la matriz inversa de Leontief y n es el número de sectores.

Cuando $PD_j > 1$ implica que la rama j está altamente interrelacionada con el sistema económico, pues una expansión en su demanda final se dispersa al resto del sistema productivo por sobre el promedio, estimulando a la economía. En contraste, cuando $PD_j < 1$ implica que la actividad tiene un poder de dispersión bajo y una expansión en su demanda tiene débil repercusión en la actividad global

Cabe, además, reseñar que a partir del índice del poder de dispersión se extrae el vector de medida de los encadenamientos hacia atrás totales según lo propuesto por Rasmussen, a los que se denominará de ahora en adelante como BL (backward linkages). Baste recordar que los BL totales se hallan por medio del multiplicador total de la producción de Leontief:

$$BL_j^R = \sum_{i=1}^n l_{ij}$$

Alternativamente, el BL de un sector cualquiera se puede reformular como sigue, según Miller y Blair (2009):

$$BL_j^R = \frac{ni'(I - A)^{-1}}{i'(I - A)^{-1}i}$$

Donde n es el número de sectores, i indica el i -enésimo sector del sistema input-outpute $i'(I - A)^{-1}i$ se trata de un escalar.

Es importante hacer notar que el valor medio de todos los efectos BL de una economía es igual a la unidad, esto es:

$$[BL^R] \frac{i}{n} = \left[\frac{ni'(I - A)^{-1}}{i'(I - A)^{-1}i} \right] \frac{i}{n} = 1$$

Cuando BL de un sector es mayor que la unidad ($BL > 1$), se infiere que un aumento unitario de la demanda final de este sector consentirá un incremento mayor que el promedio de la actividad.

Sensibilidad de dispersión.

En cuanto a los encadenamientos hacia delante, Rasmussen (1963) por medio de la matriz inversa de Leontief, propone el índice de sensibilidad de la dispersión, el cual “expresa la extensión o medida en que el sistema de industrias pesa sobre la industria i , en otras palabras, la medida en que la industria i es afectada por una expansión en el sistema de industrias “extensión o medida en que el sistema de industrias.

El índice de sensibilidad de dispersión (SD), considera a los encadenamientos hacia delante y mide de forma relativa, el estímulo potencial de un crecimiento unitario de toda la economía, sobre la demanda final neta de importaciones del sector i . Este índice mide cuán sensible es un sector a cambios generales de la demanda. En su forma matemática, el índice de sensibilidad de dispersión se define así:

$$SD_i = \frac{\frac{1}{n} Z_i}{\frac{1}{n^2} \sum_{i=1}^n Z_i} \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

El numerador es la proporción del multiplicador de una expansión uniforme de la demanda por industria (no ponderado), y el denominador, la media global. Donde Z representa la matriz inversa de Leontief y n es el número de sectores

Si $SD_i > 1$ significa que el sector i -ésimo expande su producción intermedia en mayor proporción que la media del sistema productivo cuando la demanda final de todos los sectores aumenta en una unidad y por tanto se trata de un sector con un fuerte efecto de arrastre hacia delante. Cuando el estímulo generado por el incremento en la demanda final del conjunto de las actividades productivas es inferior al promedio entonces $SD_i < 1$. Así, pues, el índice de sensibilidad de dispersión nos permite hallar los encadenamientos hacia delante a lo Rasmussen, los cuales se denotara como FL (forward linkages):

$$FL_i^R = \frac{n(I - A)^{-1}i}{i'(I - A)^{-1}i}$$

Es factible reformular la ecuación utilizando la matriz inversa de Ghosh y el multiplicador total de la oferta, de tal modo que se obtiene (Miller y Blair, 2009):

$$FL_i^R = \frac{n(I - B)^{-1}i}{i'(I - B)^{-1}i}$$

Obsérvese que el valor medio de todos los efectos FL de una economía será igual a la unidad:

$$[FL^R] \frac{i'}{n} = \left[\frac{n(I - A)^{-1}i}{i'(I - A)^{-1}i} \right] \frac{i'}{n} = 1$$

$$[FL^R] \frac{i'}{n} = \left[\frac{n(I - B)^{-1}i}{i'(I - B)^{-1}i} \right] \frac{i'}{n} = 1$$

Vale la pena indicar que FL de Rasmussen (1963), desde la perspectiva de Cardenete en el 2011, ha de ser interpretado de la siguiente forma: Cuando FL de un sector es mayor que la unidad ($FL > 1$), el incremento unitario de la demanda final del resto de sectores propiciará un crecimiento de la demanda final del mismo sector superior al promedio de toda la economía.

Clasificación

El valor que resulta del cálculo individual de estos índices, así como también de la apreciación combinada de ambos, permite clasificar los sectores de la economía.

Si bien no existe una única forma de clasificación, en este caso se emplea la utilizada por Schuschny (2005) de Sectores claves Tipo B, que compara el poder de dispersión y la sensibilidad de dispersión. Se puede clasificar a los sectores económicos en:

- a. **Estratégicos:** Cuando el efecto de arrastres inferior a la media de un sector cualquiera sobre otros sectores, pero mayor a ésta, en el efecto de otros sectores sobre él. Son los que abastecen de forma importante a otros sectores y pueden constituir posibles estrangulamientos del sistema económico. Tal condición se cumplirá para: $PD_j < 1$ y $SD_i > 1$.
- b. **Clave tipo B:** Cuando el efecto de arrastre es superior a la media tanto de un sector cualquiera sobre otros sectores, como de otros sectores sobre él. Son fuertes demandantes y oferentes de las otras actividades, siendo un paso obligado de los flujos intersectoriales. Tal condición se cumplirá para: $PD_j > 1$ y $SD_i > 1$.
- c. **Impulsores de la economía:** Cuando el efecto de arrastre es superior a la media de un sector cualquiera sobre otros sectores, pero inferior a ésta, en el efecto de otros sectores sobre él. Es decir, produce efectos mayores sobre la economía que los efectos que se centran en él. Tienen altos encadenamientos hacia atrás (mayores al promedio) y bajos hacia delante y normalmente se encuentran en la última fase del proceso productivo (alta demanda de insumos y alta oferta a la demanda final). Tal condición se cumplirá para: $PD_j > 1$ y $SD_i < 1$.
- d. **Independientes:** Ramas de actividad para las cuales ambos índices son menores a la media. Son bajos tanto en la demanda como en la oferta de insumos, es decir el

destino de su producción es mayoritariamente la demanda final, por lo que constituyen sectores aislados, poco importantes, sin efectos de arrastre significativos en el sistema económico, ni reaccionan en forma importante ante el efecto de arrastre provocado por variaciones en la demanda de otros sectores. Tal condición se cumplirá para: $PD_j < 1$ y $SD_i < 1$.

	$PD_j < 1$	$PD_j \geq 1$
$SD_i \geq 1$	Estratégicos (o receptores)	Clave tipo B
$SD_i < 1$	Independientes	Impulsores o fuerte arrastre

La concepción de un sector clave está en función del número de encadenamientos que posea, a mayores encadenamientos, mayor es la capacidad que tiene ese sector de estimular el crecimiento de la producción (y por ende de los ingresos y el empleo) de la economía en su conjunto. La interdependencia de las actividades productivas y el nivel de las mismas permiten conocer el potencial de una actividad para estimular a las otras.

Anexo 2. Encuesta

Estimado Huésped

Sea Ud. Bienvenido a este Hotel de ISLAZUL, el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

Atentamente,

Presidente Hoteles ISLAZUL

Dear Guest

Welcome to this ISLAZUL hotel, which is pleased to have you as a guest.

When you evaluate our service, you give us more than your opinion. You give us the tools we need to build a vigorous and responsive service team.

We use your comments to help our staff answer all your needs.

We thank you in advance for your collaboration, because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

Sincerely yours,

The Chairman, ISLAZUL Hotels Group

1. ¿Usted nos ha visitado antes? /Have you visited us before?

Yes No ¿Cuántas veces?/How many times? _____

2. ¿Cómo recibió usted la información sobre la ciudad de Santiago de Cuba? /How did you receive information about Santiago de Cuba city?

- Anuncios/Advertisements
- Amigos y Parientes/Friends and relatives
- Agencias de viajes/Travel agencies o Tour operators
- Eventos de ferias/Fairs Events
- Guía Turísticos/Tour Guides
- Internet
- Campaña promocional de auténtica Cuba/Auténtica Cuba promotional campaign

3. ¿Cuál fue su razón para hacer su viaje? /What was your reason for making your trip?

- Patrimonio cultural/Culture/Heritage
- Seguridad/Safety
- Atención médica/Health Care
- Parientes y amigos/Relatives and friends
- Las personas cubanas/The Cuban people
- Estudios/Studies
- Playas/Beaches
- Eventos/Events

Otro.Cuál? /Other. Which? _____

3.1 Please evaluate your satisfaction using the scale below:

- 😊 😐 ☹️

4. Dependiendo de su tipo de alojamiento, ¿qué tan satisfecho estaba? /Depending on your type of accommodation, how satisfied you were?

Hotel/Hotel	😊	😐	☹️
Relación calidad-precio/Quality-price ratio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfaction General/General satisfaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Casa de rental/House for rent	😊	😐	☹️
Relación calidad-precio/Quality/price ratio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción General/General satisfaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Cómo evalúa usted el nivel de servicio de este hotel? /How do you evaluate this hotel's service level?

5.1 Animación/Entertainment



Actividades Diurnas/Daytime Activities

Actividades Nocturnas/Nighttime Activities

5.2 Recepción/ Reception Desk



Cortesía/Courtesy

Información/Information

Rapidez/Promptness

5.3 Habitación/Rooms

Limpieza/Cleanness

Confort/Comfort

Cortesía/Courtesy

5.4 Restaurantes/Restaurants

Calidad del menú/Quality of the menu

Variación del menú/Variety of the menu

Cortesía/Courtesy

Rápidez/Promptness

Limpieza/Cleanness

5.5 Bares/Bars

Calidad del menú/Quality of the menu

Variación del menú/Variety of the menu

Cortesía/Courtesy

Rápidez/Promptness

Limpieza/Cleanness

5.6 Swimming pool

Cortesía/Courtesy



















Rápidez/Promptness

Calidad/Quality

Variación de la oferta/Variety of the menu

Limpieza/Cleanness

5.7 Cafetería-Snack-Bar-Parrillada/Coffeeshop-Snack Bar-Grill

Calidad del menu/Quality of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad del menu/Variety of the menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesía/Courtesy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rápidez/Promptness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza/Cleanness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8 Limpieza General/Cleanness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9 Mantenimiento/Maintenance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Evalúa los servicios de transporte durante su estadía/Evaluate transportation services during your stay:			
			
Aquiler de coches/Car rental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxi/Taxi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autobus/Bus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro.Cuál? /Other. Which? _____			
7. Rate your satisfaction level on the following non-hotel services:			
			
Restaurantes/Restaurants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bar/Bar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafetería-Snack-Bar-Parrillada/Coffee shop-Snack Bar-Grill	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Club nocturne/Nightclub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Asuntos generals/General matters:			
			
Higiene/Hygine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Road signaling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad/Safety	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Currency Exchange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Qué tan bien se satisface su información turística durante su estancia? /How well were your tourist information needs satisfied during your stay?			
			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ¿Cómo evaluaría la relación calidad/precio durante su estancia?/How would you evaluate the quality/price ratio during your stay?			
			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Evalúa su nivel de satisfacción general durante su estancia/Evaluate your satisfaction level in general during your stay:			
			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Repetiría su viaje a la ciudad de Santiago de Cuba/Would you repeat your trip to Santiago de Cuba city?

Sí/Yes No/No

13. Would you recommend San Juan hotel to other people?

Sí/Yes No/No

14. Cierta información sobre usted/Some information about yourself:

¿Cómo planearlo? /How did you plan your trip?

_por ti mismo/by yourself

_ A través de una agencia de viajes/Through a travel agency

Edad/Age:

_15-25 _26-40

_41-60 _over 60

Sexo/Sex: _F _M




País de origen/Country of origin: _____

Profesión/Profession: _____

15. Otras sugerencias e impresiones relacionadas con su estancia en el Hotel/Additional comments concerning your stay at the hotel:

Anexo 3. Resultados de la encuesta

Hotel :San Juan - 2019

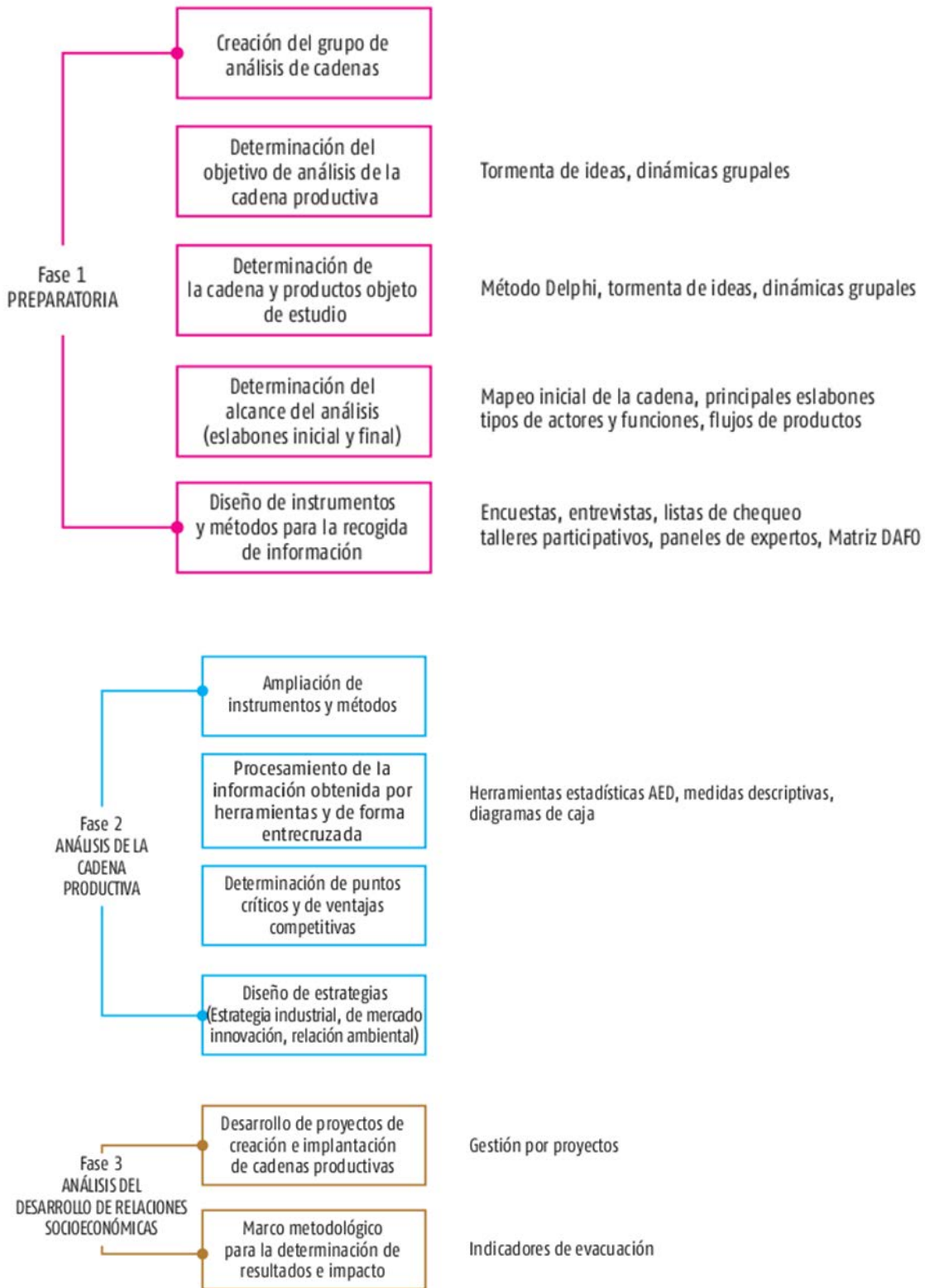
VARIABLES	Enero-Marzo					ISG y % Satisf.
	No resp.				Total	
Recepción	44	551	355	0	950	4.61
% Satisfacción en Recepción	4.6	58.0	37.4	0.0		92.16
Habitaciones	0	362	111	0	473	4.77
% Satisfacción en Habitaciones	0.0	76.5	23.5	0.0	100	95.31
Alimentos	10	438	193	0	641	4.69
% Satisfacción en Alimentos y Bebidas	1.6	68.3	30.1	0.0	100	93.88
Bebidas	45	391	365	0	801	4.52
% Satisfacción en Alimentos y Bebidas	5.6	48.8	45.6	0.0	100	90.34
Animación/Recreación	96	530	332	2	960	4.61
% Satisfacción en Animación/Recreación	10.0	55.2	34.6	0.2	100	92.13
Limpieza General	0	139	21	0	160	4.87
% Satisfacción en Limpieza General	0.0	86.9	13.1	0.0	100	97.38
Calidad/Precio	3	119	38	0	160	4.76
% Satisfacción en Calidad /Precio	1.9	74.4	23.8	0.0	100	95.16
Aspectos Generales	38	227	55	0	320	4.80
% Satisfacción Aspectos Generales	11.9	70.9	17.2	0.0	100	96.10
Totales de incidencias	236	2757	1470	2	4465	4.65
% Satisfacción General	5.3	61.7	32.9	0.0	100	93.01
Total clientes Físicos	4167.0					
Clientes Encuestados	480.0					
% clientes encuestados	11.52					

Anexo 4. Comparación entre las metodologías analizadas.

CRITERIOS/ METODOLOGÍAS	A. M. GOMES DE CASTRO (2012)	C. KÖBRICH (2012)	VAN DER HEYDEN Y CAMACHO (2006)	LOGESPRO* (2012)	A. GARCÍA (2012)
BASES CONCEPTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sistémico • Prospectiva • Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Política • Negociación • Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Mercado • Equidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía gerencial • Logística de excelencia y redes de valor • Gestión integrada de cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sistémico • Competitividad
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar prospectivamente la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y desarrollar alianzas productivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un saber hacer para el desarrollo de agrocadenas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y desarrollar cadenas agroalimentarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y desarrollar cadenas productivas y de valor
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas públicas e intervención 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas de relaciones • Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias de intervención para el desarrollo de agrocadenas locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Local • Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Local • Territorial • Nacional • Global
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico • Análisis • Pronóstico • Evaluación de impacto • Demandas 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la cadena • Diagnóstico • Preparación de alianzas • Desarrollo • Monitoreo • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Preliminar, central y final (ocho partes) 	<ul style="list-style-type: none"> Doce fases • Inicio: clientes finales • Término: contrato marco entre partidpantes 	<ul style="list-style-type: none"> Dos fases: • Diagnóstico • Diseño de políticas de desarrollo
ENFOQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Experticia 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital social participativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo • «Aprender haciendo» 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión integrada de cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Competitividad • Desarrollo regulado
HERRAMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de recolección y procesamiento de información • Diagramas de flujos • Métodos de expertos • Técnicas prospectivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Desarrollo de alianzas • Estrategia de relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrices • Diagramas de flujos • Mapas de cadena • Mapeo de actores • Mapa de relaciones, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de demanda • Balance de carga y capacidad • Programación • Flujos 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas

Fuente: Tomado de Hacia un enfoque de encadenamientos productivos en Cuba: una propuesta metodológica para su análisis. Elaborado por: Vivian Antúnez Saiz y Marta Ferrer Castañedo.

Anexo 5. Metodología para el análisis de cadenas productivas en Cuba.



Fuente: Tomado de *Hacia un enfoque de encadenamientos productivos en Cuba: una propuesta metodológica para su análisis*. Elaborado por: Vivian Antúnez Saiz y Marta Ferrer Castañedo.

Anexo 6. Selección de los expertos

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted contiene a cada característica.

Características	Aceptación	EXPERTO	IDENTIFICACION
1- Conocimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	1	Director del Hotel Villa San Juan
2- Competitividad	<input checked="" type="checkbox"/>		
3- Disposición	<input checked="" type="checkbox"/>		
4- Profesionalidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
5- Actualización	<input checked="" type="checkbox"/>		
6- Capacidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
7- Colectivista	<input checked="" type="checkbox"/>		
8- Experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
9- Intuición	<input checked="" type="checkbox"/>		
10- Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>		

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia obtenida	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del trabajo en su país	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de trabajos en el exterior	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta bibliográfica	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Actualización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Intervalo de Competencia: [0.8] - [1]

Otro Cuestionario

Resultados...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

Director del Hotel Villa San Juan K = .99 Es Experto

Jefa Dpto. Comercial K = .9245 Es Experto

Jefe de Dpto. compras K = .851 Es Experto

Jefe de RR.HH K = .6615 No es Experto

MSc. Gestión Turística K = .98 Es Experto

Dra. Ciencias Económicas-1 K = 1 Es Experto

Dra. Ciencias Económicas-2 K = 1 Es Experto

Delegado de ISLAZUL K = .99 Es Experto

Jefe Dpto. Economía K = .47 No es Experto

Especialista-A de Almacén K = .537 No es Experto

Jefe de Almacén K = .4985 No es Experto

Gestor de Operaciones-A K = .3995 No es Experto

<Atrás

Imprimir...

Anexo 7. Validación de la concordancia del criterio de expertos.

GET

FILE='H:\Procesamiento a expertos\Base de datos Expertos.sav'.

DATASET NAME Conjunto_de_datos1 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.

SAVE OUTFILE='H:\Procesamiento a expertos\Base de datos Expertos.sav'
/COMPRESSED.

EXECUTE.

EXECUTE.

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.

SAVE OUTFILE='H:\Procesamiento a expertos\Base de datos Expertos.sav'
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.

SAVE OUTFILE='H:\Procesamiento a expertos\Base de datos Expertos.sav'
/COMPRESSED.

DATASET ACTIVATE Conjunto_de_datos1.

SAVE OUTFILE='H:\Procesamiento a expertos\Base de datos Expertos.sav'
/COMPRESSED.

NPAR TESTS

/KENDALL=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING LISTWISE.

Pruebas NPar

Notas		
Salida creada		05-APR-2019 16:54:04
Comentarios		
Entrada	Datos	H:\Procesamiento a expertos\Base de datos Expertos.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	7
Manejo de valor perdido	Definición de ausencia	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos para todas las pruebas se basan en casos sin datos perdidos para cualquier variable utilizada.
Sintaxis		NPAR TESTS /KENDALL=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING LISTWISE.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.03
	Tiempo transcurrido	00:00:00.04
	Número de casos permitidos ^a	60494

a. Se basa en la disponibilidad de memoria de espacio de trabajo.

[Conjunto_de_datos1] H:\Procesamiento a expertos\Base de datos Expertos.sav

Estudios descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
¿Ha cursado algún tipo de formación con respecto a los encadenamientos productivos?	7	4.0000	.00000	4.00	4.00
¿Posee alguna especialidad en el sector turístico?	7	2.0000	.57735	1.00	3.00
¿Cuál es su experiencia laboral en el sector?	7	2.5714	.78680	1.00	3.00
¿Cuál es su experiencia en puestos de dirección en el turismo?	7	2.5714	.78680	1.00	3.00
¿Qué bloques temáticos cree que debe tener en cuenta?	7	6.1429	3.18479	1.00	8.00
¿Actores que crea que deben interactuar en la cadena?	7	3.7143	.95119	2.00	5.00
¿Qué metas cree que puede conseguir con el encadenamiento?	7	6.2857	1.49603	3.00	7.00
¿Cuáles son los criterios de selección que tendría en cuenta para la selección de la cadena?	7	4.0000	.00000	4.00	4.00

Prueba W de Kendal

Rangos

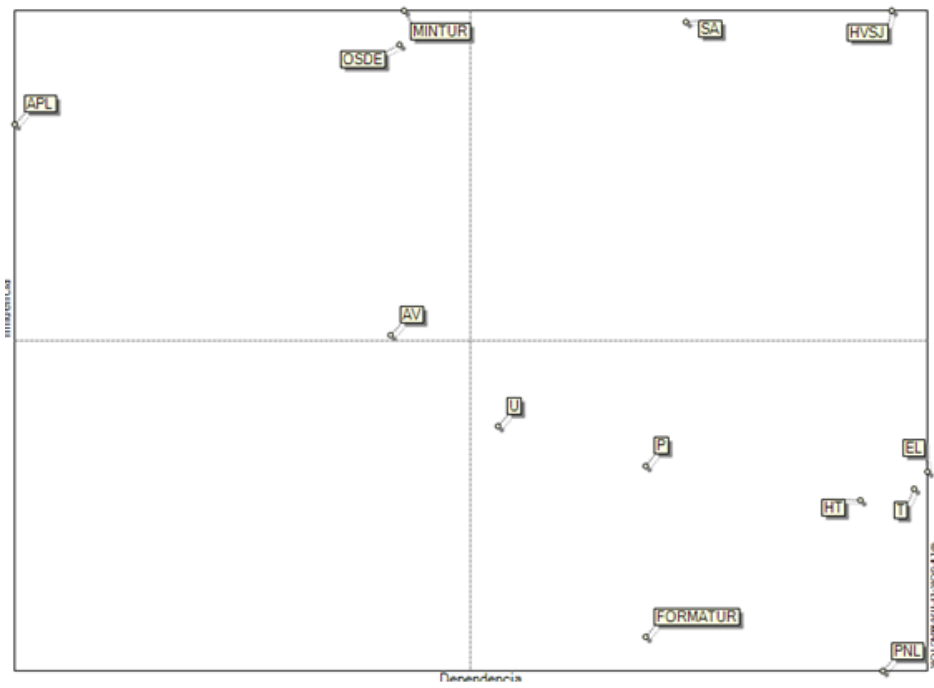
	Rango promedio
¿Ha cursado algún tipo de formación con respecto a los encadenamientos productivos?	5.50
¿Posee alguna especialidad en el sector turístico?	2.00
¿Cuál es su experiencia laboral en el sector?	2.79
¿Cuál es su experiencia en puestos de dirección en el turismo?	2.64
¿Qué bloques temáticos cree que debe tener en cuenta?	6.00
¿Actores que crea que deben interactuar en la cadena?	4.64
¿Qué metas cree que puede conseguir con el encadenamiento?	6.93
¿Cuáles son los criterios de selección que tendría en cuenta para la selección de la cadena?	5.50

Estadísticos de prueba

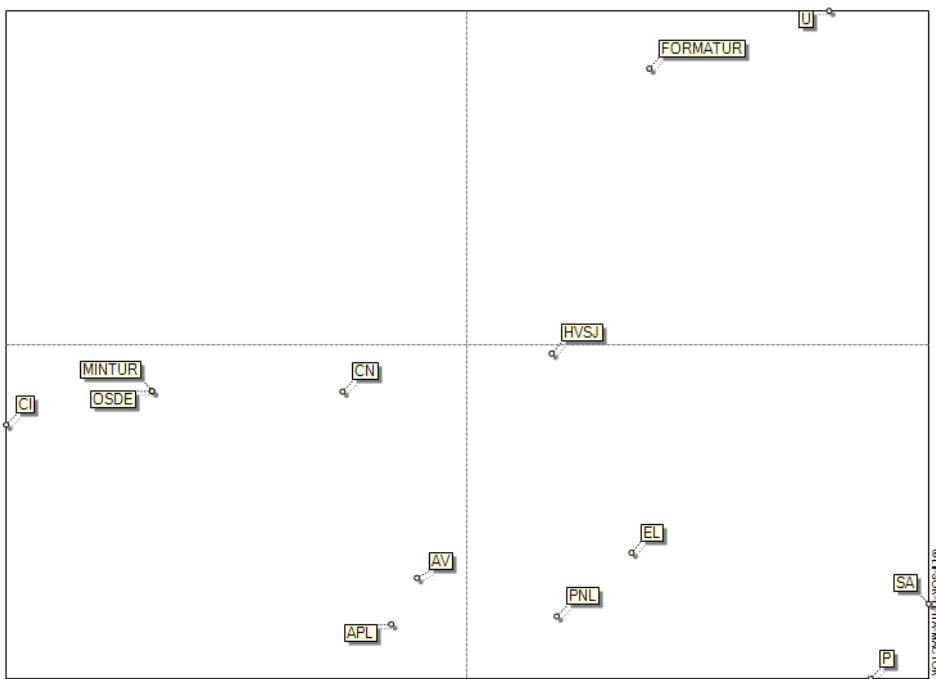
N	7
W de Kendall ^a	.582
Chi-cuadrado	28.497
gl	7
Sig. asintótica	.000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

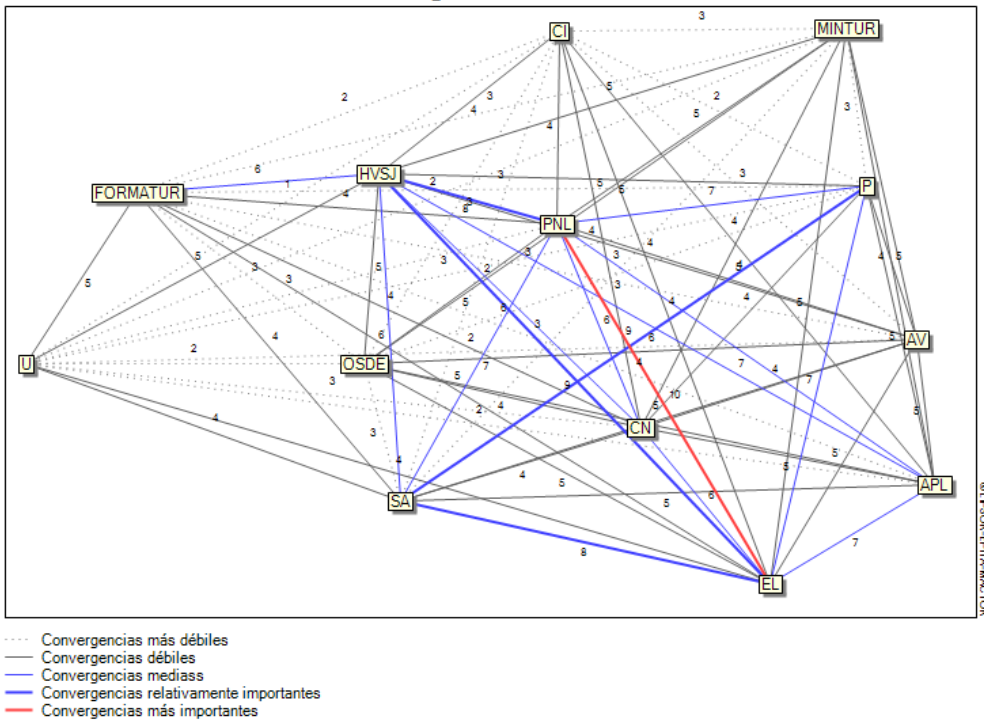
Anexo 8. Dependencias entre actores.



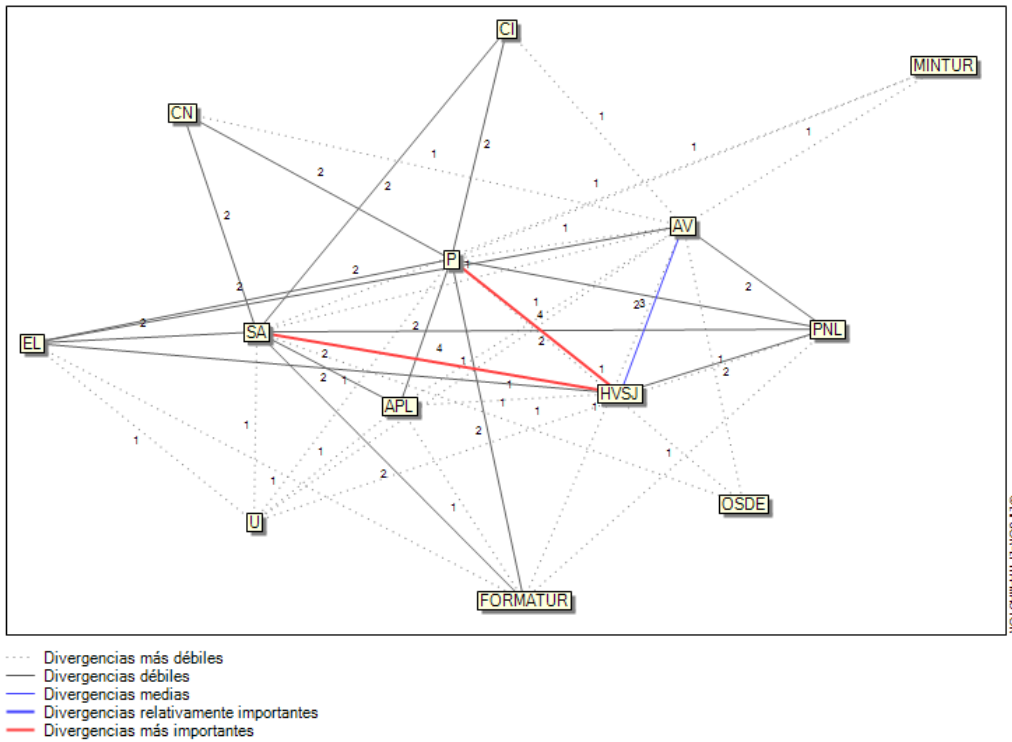
Anexo 9. Plano de convergencias entre actores de orden 1



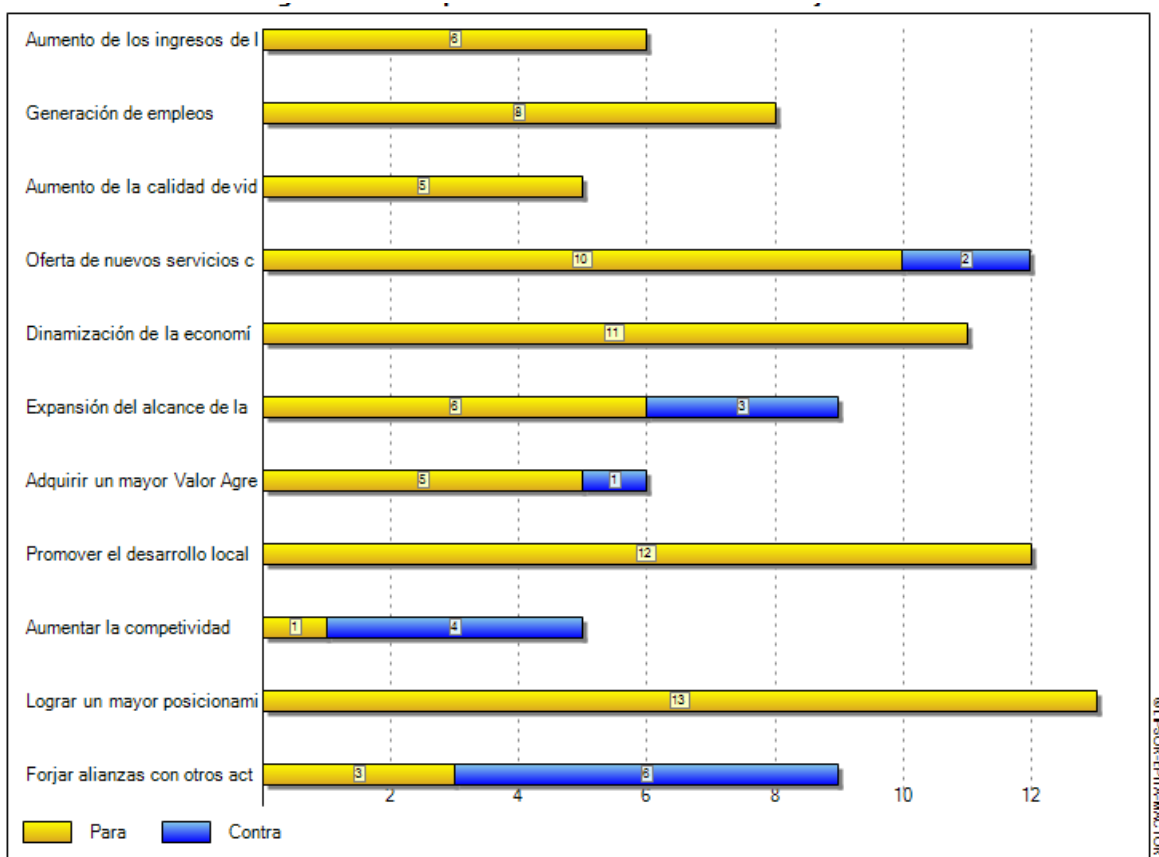
Anexo 10. Gráfico de convergencias entre acores de orden 1



Anexo 11. Gráfico de divergencias entre acores de orden 1



Anexo 12. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO



Anexo 13. Mapeo de la cadena

