

Césped, Desarrollo y Turismo: una experiencia empresarial exitosa basada en el conocimiento.

Dr. Jesús Suárez Hernández¹ e Ing. Luis Hernández Olivera²

Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey”

1. Director, Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación y Comercialización
2. Director, Programa de Encespado.

El sector turístico juega un papel clave en el crecimiento de la economía cubana, constituyendo la “locomotora” del desarrollo económico del país. Dicho papel se expresa en un importante ingreso en moneda libremente convertible, en el desarrollo y/o la recuperación de empresas industriales y prestatarios de servicios para este sector, la atracción de capital extranjero hacia el país, así como en la generación de numerosas fuentes de empleo y oportunidades de negocios para diferentes sectores de la economía nacional.

Este desarrollo ha sido tal que ya en la década de los noventa del pasado siglo, la actividad turística se incrementó aceleradamente con fuertes inversiones tanto en las actividades hoteleras como extrahoteleras y de apoyo, al nivel que sólo en Varadero – principal polo turístico del país -, en ese período de tiempo, fueron invertidos más de mil millones de dólares y se triplicó el número de habitaciones (actualmente son alrededor de 14 000), así como crecieron los estándares de calidad del alojamiento.

Una de estas inversiones lo constituyó la construcción, entre 1996 y 1997, del Varadero Golf Club (VGC), incluyendo la siembra y establecimiento del césped por parte de la EEPF “Indio Hatuey”, a partir de una solicitud del Ministerio del Turismo. Este proyecto de encespado tuvo su germen en un conjunto de tareas de investigación, ya que no se tenía experiencias de este tipo de trabajo en Cuba, y las mismas incluyeron la evaluación de especies con características potencialmente cespitosas y la selección de las más adecuadas, la evaluación y elección del substrato más adecuado para el campo, considerando que existía un predominio de arena de mar en el mismo, el desarrollo de una tecnología agronómica integral para la siembra y el establecimiento de las especies seleccionadas, así como el diseño de máquinas sembradoras por estolones. O sea, se constituyó un “*team work*” que, en cuatro meses, partiendo del conocimiento y la experiencia adquirida durante tres décadas

de trabajo con gramíneas de pastoreo, desarrollase la base científica y tecnológica necesaria para acometer esta compleja obra¹.

Asimismo, se constituyó una finca que produjese toda la semilla necesaria (estolones) para la siembra del VGC, con la calidad requerida y con entregas “Justo a Tiempo” (diariamente), constituyendo una innovación organizativa, a la vez que constituyó el embrión de una, ya constituida, empresa de base tecnológica (también denominada “Basada en el conocimiento”).

A la par de este desarrollo turístico, y específicamente en lo relativo al proceso inversionista, tanto hotelero como extrahotelero, se está demandando, desde mediados finales de los noventa, en el sector una oferta de césped de alta calidad, similar al que posee el VGC y de sus servicios asociados y productos conexos – constituyéndose un nuevo mercado de césped, más exigente² -, lo cual es reforzado por el surgimiento de un Programa de Desarrollo del Golf en Cuba y por los criterios que tienen los turistas y los empresarios del sector sobre el papel clave de las áreas verdes, tal como han mostrado los intercambios realizados con los mismos y un estudio de mercado realizado por la consultora CONAS S.A., en el año 2000, a solicitud de la EEPF “Indio Hatuey” y el Atlantic Golf Group.

A finales de los noventa, y considerando la demanda existente de este tipo de césped, la EEPF “Indio Hatuey” decidió potenciar su capacidad de producción y de prestación de servicios intensivos en conocimientos relacionados con el césped, constituyéndose dos estructuras organizativas: el Programa de Encespado **CESPIH**, que abarca funciones de I+D e Innovación Tecnológica, Producción y Servicios al Cliente, así como la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación y Comercialización (OTRIC), que incluye entre sus servicios la negociación, contratación y venta de césped y servicios de encespado, además de aumentar las áreas de producción de semillas a 12 hectáreas. De esta forma se creó una nueva industria (sector) productora de césped – de alta calidad y competitiva -.

En este sentido, se comenzaron a establecer relaciones de intercambio con empresas y universidades extranjeras relacionadas con la industria del césped, tales como el *Atlantic Golf Group*, *Global Golf Service*, *NMP Caribbean*, la Universidad de Guelph y el *Saint Andrew Agricultura College* (Canadá), la Universidad de Georgia (EUA), la Universidad de

¹ Este es un caso de la denominada “diversificación relacionada” de una organización.

² El anterior mercado exigía un césped de baja calidad, el cual se obtenía, generalmente, extrayendo hierbas de los potreros “a vuelta de arado”.

Paderbon (Alemania) y la empresa mexicana *LandCom* (hoy *HydroLand*), distribuidora de la empresa norteamericana productora de equipamiento para la industria del césped *Finn*.

Entre los años 1998 y 2005, **CESPIH** ha tenido como clientes a importantes empresas hoteleras como Sol Meliá, Cubanacan, Gaviota, *Iberostar* y *SuperClubs*, las empresas constructoras francesas *Bougyes Construction*, *Bougyes Batiment* y SUNEKO, CUBALSE, la Internacional Cubana de Tabacos S.A., el Grupo de Turismo RUMBOS y el Montecarlo Palace, entre otros, con obras en la Ciudad de la Habana, Varadero, Cayo Santa María y otros lugares de la provincia de Matanzas, que han abarcado un campo de golf, dos *putting green*, hoteles, jardines y otras instalaciones.

Asimismo, a partir del año 2003, **CESPIH** se introdujo en un nuevo mercado, el de los estadios de béisbol, al presentársele al INDER una propuesta para el cambio del césped al estadio Latinoamericano, con el propósito de que estrenase una nueva cubierta vegetal de gran calidad en el Campeonato Mundial de ese año. Este proyecto de encespado fue muy complejo, ya que partió de un trabajo conjunto liderado por la EEPF “Indio Hatuey”, junto a las Universidades Central de Las Villas, Agraria de la Habana y Matanzas, en el que se diagnosticaron las características del suelo y subsuelo del estadio, su topografía, las especies vegetales existentes, la presencia de plagas y enfermedades, así como el estado del sistema de riego y las posibilidades de un nuevo diseño.

Posteriormente, a este equipo de trabajo se incorporó la Empresa de Servicios Comunales de Ciudad de la Habana, cambiándose totalmente la cubierta vegetal del estadio y dejándolo listo para jugar, en menos de tres meses, período inferior a lo programado, a la vez que, también, se trabajó en el cambio parcial de las áreas de juego del estadio “Santiago Mederos”, de la Ciudad Deportiva.

Estos resultados motivaron que el INDER decidiese que la EEPF “Indio Hatuey” y **CESPIH** fuesen sus proveedores de servicios de encespado, acometiéndose el trabajo en el estadio “Capitán San Luis”, así como en la actualidad se acometen labores parciales en el “5 de Septiembre” y se prepara el proyecto de cambio total del “Sandino”.

¿Cuáles han sido los cambios trascendentales originados en el mercado cubano del césped con la irrupción de la EEPF “Indio Hatuey”?

- Generación de la industria cubana del césped, a partir del desarrollo y la utilización del conocimiento, rompiendo con el tradicional “modus operandi”, soportado en la cosecha de hierbas en los potreros.

- Desplazamiento de numerosos proveedores de ese mercado.
- Creación en los clientes de una demanda de un césped de alta calidad y de sus servicios de siembra y establecimiento.
- Se brindó al MES y al Estado Cubano un producto líder, competitivo, de gran demanda y que genera importantes ingresos, lo que ha creado una imagen positiva del organismo y de la EEPF “Indio Hatuey”, así como se evitó que los servicios de encespado fuesen contratados a empresas foráneas.

FORTALEZAS DESARROLLADAS

- Experiencia, conocimientos, prestigio e imagen.
- Relaciones estables con los clientes.
- Variedades exclusivas de césped en Cuba.
- Ejecución de proyectos de encespado únicos en Cuba.
- Centro reconocido por la Comisión Nacional de Golf para ejecutar el encespado de campos de golf, así como por el INDER para la rehabilitación del césped de sus instalaciones deportivas.
- Intercambio con reconocidos especialistas internacionales.

Ingresos logrados por CESPIH durante los últimos cinco años.

| Concepto | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MLC | | | | | |
| Total de la EEPF “Indio Hatuey” | 117 160 | 191 916 | 154 326 | 127 947 | 139 600 |
| Césped | 92 308 | 131 790 | 86 173 | 90 050 | 94 679 |
| % | 79 | 69 | 56 | 70 | 68 |
| MN | | | | | |
| Césped | 270 000 | 310 000 | 260 000 | 390 500 | 350 000 |

En la tabla se puede apreciar que el césped y sus servicios asociados le ha generado a la EEPF “Indio Hatuey”, solamente en los últimos cinco años, **\$ 495 000 MLC** (el **68 %** de lo ingresado por el centro), así como **\$ 1 580 500 MN**. Estos resultados tangibles y los

intangibles, anteriormente expuestos, permitieron que el césped haya obtenido en este año el Premio del Ministro de la Educación Superior al Producto de la Ciencia y la Tecnología con mayores ingresos en MLC.

PROYECCIONES ACTUALES DE I+D E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE CESPIH.

La concepción de estas proyecciones es: obtener conocimientos dirigidos a mejorar el producto y los servicios para un mercado más exigente.

- Potencial de producción de semillas y validación de las tecnologías existentes en la EEPF-IH.
- Influencia de estimuladores de crecimiento en la reducción del período de establecimiento.
- Evaluación en las condiciones cubanas de variedades resistentes a la sombra.
- Alternativas de utilización de materia orgánica y sus niveles de aplicación, así como del control integrado de plagas y enfermedades, dirigidas a certificar el césped con la ISO 14 000 y obtener el Reconocimiento Ambiental.
- Mejora de la tecnología para producir y cosechar tepes.

PROYECCIONES DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

La concepción: brindar productos y servicios más competitivos a un mercado más exigente.

- Crecimiento de la finca de producción de semillas hasta 30 hectáreas en los próximos tres años.
- Infraestructura adecuada para la producción, comercialización y servicio al cliente, la cual permita asumir varios proyectos a la vez.
- Introducción en Cuba de la tecnología y el equipamiento para la hidrosiembra de césped.
- Fomento de un banco de semillas con especies resistentes a la sombra.