



2019 – V.11 N.1

## **El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas**

### **Tourism in Cuba: Development, Challenges, Perspectives**

**EDUARDO SALINAS CHÁVEZ<sup>1</sup>, EROS SALINAS CHÁVEZ<sup>2</sup>, LLUÍS MUNDET I CERDAN<sup>3</sup>**

**DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>**

#### **RESUMEN<sup>4</sup>**

El artículo tiene como principal objetivo caracterizar con un enfoque geográfico-económico la evolución del turismo en Cuba y sus posibilidades de desarrollo. La historia socio económica y política de Cuba, en particular, durante la segunda mitad del siglo XX, estuvo vinculada, entre otros aspectos, con el desarrollo del turismo, muy estrechamente dependiente de las relaciones con los Estados Unidos de América, nuestro cercano vecino del Norte. Relaciones de franca hostilidad a partir de 1959 con el triunfo de la Revolución; motivaron que Cuba haya recurrido al mercado turístico canadiense, europeo y latinoamericano para desarrollar este sector. A partir del año 2015, con el establecimiento de relaciones diplomáticas, rotas décadas atrás- esas relaciones entre los dos países mejoraron en cierta medida, lo que ocasionó un incremento inmediato de las visitas de estadounidenses a Cuba (por aire y mar) aun siendo válidas muchas limitaciones establecidas por ese gobierno desde hace más de 50 años. Este hecho, despertó esperanzas en empresarios, inversionistas, y operadores nacionales y extranjeros del turismo. Esa situación de bonanza e incremento del turismo estadounidense a Cuba, duró solamente hasta la llegada a la presidencia de los EEUU de Donald Trump en el 2017; con una política de recrudescimiento del bloqueo económico, financiero y comercial establecido durante más de 50 años contra Cuba y el incremento de los obstáculos legales para otorgar los necesarios permisos para viajar a Cuba. Por la parte cubana, se han estimulado cambios en la dinámica económica cubana con el desarrollo actual de pequeños y

---

<sup>1</sup> **Eduardo Salinas Chávez** – Doutor. Profesor Titular de la Universidad de La Habana (Cuba), Profesor Visitante no Programa de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Pioneiros, MS, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6482925481232424>. E-mail: [esalinasc@yahoo.com](mailto:esalinasc@yahoo.com)

<sup>2</sup> **Eros Salinas Chávez** – Doutor. Profesor Titular na Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba. Profesor Visitante no Programa de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campus do Aquidauna, Pioneiros, MS, Brasil. E-mail: [salinascavezeros@gmail.com](mailto:salinascavezeros@gmail.com)

<sup>3</sup> **Lluís Mundet i Cerdan** – Doutor. Profesor na Facultat de Turisme, Universitat Girona, Girona, Catalunya, Espanha. E-mail: [lluis.mundet@udg.edu](mailto:lluis.mundet@udg.edu)

<sup>4</sup> **Processo Editorial:** Recebido: 4 MAI 2018. Avaliado: JUN-JUL. Aceito: 17 NOV 2018

medianos prestadores privados de servicios de alojamiento, restauración y transporte entre otros, cuyos efectos en el mejoramiento de la calidad de vida de la población cubana todavía están por conocer

#### **PALABRAS CLAVE**

Turismo. Desarrollo Turístico. Dependencia Económica. Cuba

#### **ABSTRACT**

The main aim of this article is to adopt an economic-geographical approach to analyze the evolution of tourism in Cuba and its possibilities for further development. Among other aspects, the socio-economic and political history of Cuba, particularly during the second half of the 20th century, was linked to the development of tourism, and very much dependent on relations with the United States, its close neighbor to the north. After the Revolution, open hostility between Cuba and the US from 1959 onwards meant that the island turned its attention to the Canadian, European and Latin American tourist market to develop this sector. From 2015 following the establishment of diplomatic relations between the two countries which had been broken decades before, an immediate increment took place in the visits of Americans to Cuba (by air and sea), although many of the limitations established by the US government over the past 50 years remain in place. While this change has aroused hopes in many businesspeople, investors, and national and foreign tourism operators. The increment of the tourism sector only lasted until Donald Trump became the President of the United States in 2017. It was followed by a reinforced economic, financial and commercial policy of blockade against Cuba set in place in 1962 together with the increments in legal obstacles to grant the permits required to travel to Cuba. Moreover, it has caused changes to Cuban economic dynamics due to the current development of small and medium-sized private providers of accommodation, catering and transportation services, among others, and the effects of this are yet to be determined with regard to improving the quality of life of the Cuban population.

#### **KEYWORDS**

Tourism. Tourism Development. Economic Dependence. Cuba

#### **INTRODUCCIÓN**

El archipiélago cubano con una extensión de 110 922 kilómetros cuadrados y una población de 11.3 millones de habitantes, constituye la porción más occidental del arco insular de las Antillas Mayores y está situado en una posición privilegiada en el mar Caribe entre los continentes de América del Norte y América del Sur (Fig.1) estando constituido por la isla de Cuba, la mayor de las Antillas, la isla de la Juventud y más de 2,000 pequeñas islas que rodean por el norte y el sur a la isla principal, presentando una amplia variedad de recursos naturales e histórico-culturales de gran valor para el desarrollo del turismo.

**Figura 1 - Situación de Cuba en el Caribe**



**Fuente:** Nuevo Atlas Nacional de Cuba, 1989.

Su geográfica tropical, la insularidad y la evolución geólogo-geomorfológica particular condicionan una gran diversidad y complejidad de los paisajes del archipiélago, donde predominan los paisajes de llanuras, con una amplia distribución de los paisajes kársticos y una diferenciación altitudinal más compleja que en las áreas continentales, asociada a los macizos montañosos que se extienden principalmente al este. Como consecuencia de su insularidad y evolución paleogeográfica, existen numerosas y bellas playas de gran extensión, con arenas blancas y finas [más de 400 km.] que se combinan con costas abrasivas [acantiladas] y biogénicas [manglares] bañadas por aguas cálidas y transparentes; espectaculares fondos marinos y extensos arrecifes coralinos, todo lo cual aumenta la diversidad paisajística y permite desarrollar variadas actividades recreativas tanto en tierra como en el mar.

Desde el punto de vista climático predominan las condiciones tropicales marítimas con relativa uniformidad espacial y temporal de las temperaturas y marcada estacionalidad en las precipitaciones en la mayoría del territorio. La flora de Cuba es una de las floras insulares más ricas del mundo con más de 7000 especies de plantas, el endemismo supera el 50% y más de 900 especies se encuentran en diferentes categorías de vulnerabilidad o peligro de extinción. La fauna por su parte cuenta con más de 35 000 especies, de las cuales el 10% podría estar al borde de la desaparición. Algo más del 20% del territorio nacional [24,96 % de la plataforma insular y 17,16 % de la superficie terrestre] está protegido en alguna de las categorías del

Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Constituyéndose todo esto en un importante recurso turístico de cara a las crecientes demandas de un turismo más cercano a la naturaleza.

Sumado a estos recursos naturales el archipiélago cubano presenta destacados recursos socio-culturales asociados a la mezcla de razas originada a partir de su conquista y colonización hace más de cinco siglos, lo que provocó la gran riqueza cultural del pueblo cubano que se refleja en sus costumbres, forma de hablar y de vestir, música, carácter hospitalario y gastronomía entre otros y que se reflejan en la arquitectura de sus ciudades, en el cultivo y producción de tabaco, azúcar, café y ron, así como en el sincretismo religioso, entre otros.

Cuba uno de los destinos de mayor crecimiento en la actualidad en el Caribe, es a su vez un destino turístico interesante y complejo de analizar, en particular desde el punto de vista geográfico, por: su cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turístico; su ubicación privilegiada en el contexto geográfico del Caribe Insular y Centroamérica, su importancia geopolítica durante las últimas décadas, a partir del triunfo de la Revolución el primero de Enero del año 1959; y sus históricas y contradictorias relaciones con los EE.UU.

El turismo como fuente de divisas representa, en la actualidad, para Cuba el segundo lugar en la economía, con un crecimiento promedio anual del 11% entre 1990 y 2007 y del 6%, más ajustado a la realidad mundial, hasta el 2016. El restablecimiento en el 2015, de las relaciones diplomáticas entre Cuba y los EEUU, interrumpidas durante 54 años, abrió nuevas posibilidades de los viajes a Cuba de los ciudadanos norteamericanos, hasta ahora muy limitados y los posibles viajes de los ciudadanos cubanos a ese país. En este nuevo escenario político, EEUU se convertiría por su cercanía geográfica [180 km] e interés de sus ciudadanos, en uno de los principales mercados emisores hacia Cuba, como ya lo fue antes del año 1959. En esta coyuntura internacional, en el año 2015, Cuba alcanzó por primera vez los 3 millones de visitantes y las 65 600 habitaciones hoteleras, a la vez que crecía el sector privado con 16 839 casas de renta y 1 700 restaurantes [paladares], instalaciones todas con una gerencia privada, las cuales se destacan en su mayoría por ser productos competitivos de alta calidad (Castro & Guilarte, 2016).

Partiendo de estos principios, el presente artículo tiene como objetivo principal: caracterizar con un enfoque geográfico-económico la evolución del turismo en Cuba y sus posibilidades de desarrollo. Analizando para ello: su conceptualización histórico-geográfica, las perspectivas y retos futuros, y los posibles escenarios para el desarrollo del turismo cubano a partir del relativo deshielo de las relaciones entre los Estados Unidos y Cuba.

## **DESARROLLO HISTÓRICO DEL TURISMO EN CUBA**

El surgimiento del turismo en Cuba y su evolución están en correspondencia con la historia económica y político-social del país. En la primera mitad del siglo XX, su desarrollo estuvo marcado en términos generales, por la inexistencia de una política estatal que posibilitara incrementar o sostener los avances alcanzados en algunos períodos. Varios autores señalan la existencia de tres o cuatro etapas en el desarrollo turístico en Cuba, según los criterios

empleados al dividir las mismas (Villalba, 1993; García, 1998 y 2005; Salinas & Mundet, 2000, Salinas, 2009; Salinas & Salinas, 2016). En este artículo se ha preferido dividirlo en dos periodos, que a su vez pueden subdividirse en varias etapas.

**Periodo pre-revolucionario (1902-1958)** - El primer intento de organizar la actividad turística, se realizó el 8 de agosto de 1919, con la creación oficial de la llamada Comisión Nacional para el Fomento del Turismo; por lo cual, es posible afirmar que el surgimiento del turismo como actividad económica en Cuba se produjo en esta fecha. Este surgimiento y posterior desarrollo del turismo se apoyó en el auge de la economía nacional, debido al alza de los precios del azúcar en el mercado internacional, al concluir la Primera Guerra Mundial y el crecimiento de las inversiones extranjeras en distintos sectores claves de la economía de la nación.

Estos factores motivaron el crecimiento continuo en la entrada de visitantes extranjeros, que se mantuvo, de acuerdo con las estadísticas disponibles, hasta inicios de la década de los años 30. Cuba se convirtió entonces en el principal destino del Caribe y según los primeros datos oficiales en la temporada 1924-1925, arribaron al país 31,566 turistas, cuando el Caribe recibía, según estimados de la época, sólo 88,200 turistas y las islas cercanas a EE.UU., como Bahamas y Bermudas, casi no recibían visitantes. Es decir, casi el 36% [un tercio] del turismo del Caribe tenía como destino a Cuba. A esto contribuyó también la aprobación de la Ley Seca, en los Estados Unidos [vigente entre 1920 y 1935], que significó un gran impulso para el turismo norteamericano hacia Cuba (Feinberg & Newfarmer, 2016) en 1930, 80 mil turistas visitaron a Cuba, el 85% de ellos fueron norteamericanos y la amplia promoción de Cuba realizada en los EE.UU. en este primer cuarto del siglo XX, matizada por el interés de convertir a Cuba en una dependencia no sólo económica y política, sino también cultural de este país (Villalba, 1993, p. 44).

La Segunda Guerra Mundial ocasionó la caída del turismo en el mundo, pero con su fin, en 1945, se produce un alza en los viajes turísticos y en general en la principal rama económica de Cuba: el azúcar. Se incrementa entonces el número de turistas [especialmente norteamericanos] que visitaron Cuba coincidiendo esto con el auge del juego y la apertura de numerosos casinos, principalmente en La Habana. Durante estos años EE.UU. constituía el principal mercado emisor, con una cuota de participación de alrededor del 88 % del total de visitantes, es el inicio del llamado “turismo industrial o moderno” en Cuba (Maribona, 1959, p.38). En el litoral de La Habana, los grandes casinos, los clubes nocturnos y los hoteles fueron construidos y operados por conocidos criminales de la mafia norteamericana, entre ellos: Lucky Luciano, Santos Trafficante y Meyer Lansky en asociación con el presidente Fulgencio Batista, estos hoteles y casinos de lujo simbolizaban todo lo corrupto, decadente y sangriento de la dictadura de Batista.

A principios de la década del 50 del siglo pasado, Cuba se convirtió en el primer destino turístico del Caribe con más de 6,500 habitaciones y una capacidad de alojamiento de 12,067 plazas en 1951, recibiendo ese año 188,000 turistas lo que representaba el 26,4% del total de visitantes del Caribe y el doble del segundo destino en importancia de la región, Jamaica que

representaba solo el 13.1%, llegando a ocupar el turismo en 1957 el segundo lugar, después del azúcar, en relación al total de las exportaciones.

Uno de los factores que influyeron en el desarrollo del turismo en Cuba, fue el incremento de las inversiones hoteleras, en especial el auge producido desde 1952 hasta 1958. En estos años, las construcciones hoteleras arrojaron un aumento en la capacidad de alojamiento, lo que, unido al mejoramiento de las existentes y al aumento del alojamiento no hotelero [casas y apartamentos], hicieron que la capacidad se incrementara notablemente. Se construyeron en La Habana importantes hoteles como el Habana Hilton, terminado en 1958 [primer hotel de la cadena Hilton construido en América fuera de los EE.UU.] hoy Hotel Habana Libre; el Habana Riviera, construido en 1957 bajo la dirección del jefe mafioso Meyer Lansky y el Hotel Capri otra inversión de la mafia italo-norteamericana (Cirules, 2006). Los hoteles que se multiplicaron en La Habana eran la cobertura de garitos, puntos de encuentros de una prostitución calificada y centros de negocios de una mafia en expansión (Pogolotti, 2017). Mientras en el balneario de Varadero se construían los hoteles Oasis e Internacional, además de iniciarse la construcción de la Marina Barlovento al oeste de La Habana. Otras inversiones que mejoraron la conexión entre La Habana y Varadero fueron la construcción de la autopista conocida como Vía Blanca, y el túnel que cruzaba la bahía construido por una empresa francesa, además de un campo de golf de 18 hoyos en Colinas de Villareal al este de la ciudad de la Habana.

En 1957, se alcanzó la cifra más alta de arribos con 272,265 visitantes, de los cuales el 85% eran norteamericanos atraídos en su gran mayoría, por la publicidad denigrante que ofrecía La Habana, como centro de juegos y prostitución del Caribe. Como resumen de este periodo se puede señalar que estuvo caracterizado por: “una falta de previsión en la dirección y administración, bajos ingresos por turista, estadías cortas y una pobre oferta basada esencialmente en el juego, el vicio y la prostitución” (Villalba, 1993, p.104).

**Periodo Revolucionario: de 1959 hasta 1976** - Tras el triunfo de la Revolución se criticó el desarrollo turístico anterior relacionado con la prostitución, el juego y las drogas (Villalba, 1993; Taylor & Mc Glynn, 2009; Sharpley & Knight, 2009) y se da un giro completo en la organización, el mercado y la distribución espacial de las actividades turísticas y recreativas. Se nacionalizan las empresas hoteleras vinculadas con el juego y otras actividades ilícitas, al propio tiempo que se promueve el turismo nacional, que permitiría dar a conocer Cuba a los cubanos, algo inexistente hasta esos momentos, con una rebaja importante de los precios y un plan inversionista del estado para la construcción de nuevos alojamientos. En marzo de 1959, la Ley 270 establece el libre acceso sin distinción de personas a todas las playas y áreas litorales, las cuales habían sido parcialmente privatizadas, en especial las playas.

En noviembre de ese mismo año 1959, se dispuso la creación con carácter autónomo y personalidad jurídica propia del Instituto Nacional de la Industria Turística [INIT], cuyo primer presidente fue el Dr. Fidel Castro Ruz. El INIT fue encargado de: fomentar el turismo, ejecutar los planes de desarrollo de esta actividad y proteger el patrimonio natural y cultural de la nación relevante a los fines del turismo, entre otras tareas. En la década de los años 60 del

siglo pasado, la recepción de turistas extranjeros mantuvo una tendencia decreciente, expresión de la dependencia absoluta del mercado de EE.UU.

A partir de 1970, comienzan a llegar pequeños grupos de turistas desde Canadá y algunos países de América Latina motivados por intereses políticos de solidaridad, al tiempo que aumentan los visitantes procedentes de la antigua URSS y otros países de Europa Oriental principalmente. Esta irrupción del mercado canadiense y del turismo internacional en general se concreta en el año 1973, con la definición de una política general de desarrollo del turismo por parte del Consejo de Ministros, fundamentada en el desarrollo de esta rama, en todas sus modalidades, y en la creación de un apoyo financiero mediante los ingresos derivados por dicho concepto.

**Periodo Revolucionario: de 1977 hasta 1993** - En noviembre de 1976, como resultado de la reestructuración administrativa del país, toda la actividad turística, se concentra, y se crea, el Instituto Nacional de Turismo [INTUR] con funciones de planificación y ejecución de la política de desarrollo turístico. Su objetivo fundamental era impulsar el turismo internacional sin dejar de atender el nacional, participando en el proceso de comercialización, así como garantizar la formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos con el fin de elevar la calidad de los servicios.

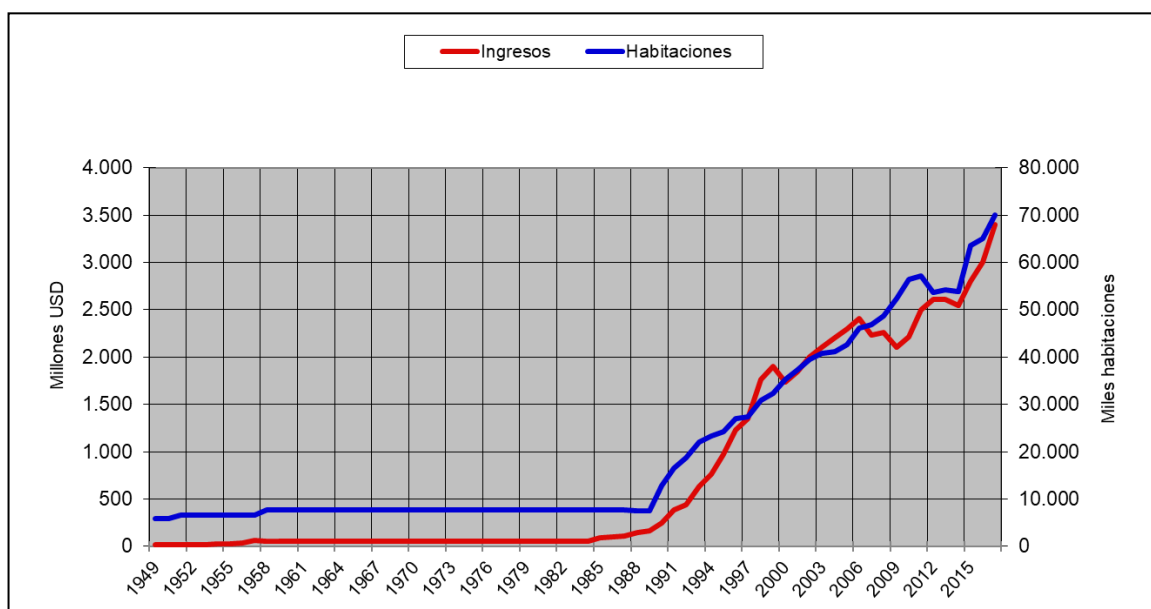
Durante esta etapa se consideraba al turismo como una fuente de impactos sociales negativos en lo ideológico y cultural, sobre todo por los patrones de consumo asociados a las modalidades del turismo de masas, por lo que la dirección del gobierno de Cuba se oponía o por lo menos no estimulaba el desarrollo de esta actividad socio-económica, sobre todo con los mercados occidentales. Por otra parte, la existencia de una administración estatal centralizada no podía ofrecer siempre soluciones ágiles, a veces locales, a los diferentes problemas que se originan como consecuencia del desarrollo turístico, y para los cuales se requería la participación de empresarios extranjeros experimentados, con interés de trabajar en Cuba. Es por esto que, en febrero del año 1982, se aprueba el Decreto-Ley 50, para regular la asociación económica entre entidades cubanas y extranjeras, la cual, se consideró, en su momento, como un instrumento para expandir, de forma dinámica, las exportaciones y el turismo.

Con la promulgación de esta legislación se estimulaba la asociación de empresas mixtas y sociedades cubanas con capital extranjero, la explotación conjunta de instalaciones, el incremento de representaciones de firmas comerciales y de turismo interesadas en trabajar en las áreas de menos experiencia en Cuba vinculadas a la gerencia, la administración, la investigación de mercados, el financiamiento y las inversiones. Fueron importantes en estos años las inversiones realizadas con el objetivo de poner en explotación nuevos polos turísticos y ampliar los existentes, como: las regiones norte de Camagüey y Holguín, Santiago de Cuba [Parque Natural Baconao], el grupo insular de Jardines del Rey, Cayo Largo y amplias zonas de Varadero.

La caída del campo socialista y la posterior desintegración de la Unión Soviética representó un duro golpe para la economía cubana, que perdió el 80% de sus exportaciones e importaciones y el descenso del 35% del PIB, lo que obligó al gobierno cubano a considerar al turismo como una alternativa para la recuperación y reactivación económica. En estas difíciles condiciones socio-económicas de estos años, del llamado Periodo Especial, se realizó un amplio proceso de construcción de nuevas capacidades hoteleras y de servicios extrahoteleros, el desarrollo de infraestructuras de apoyo al turismo y se fomentó la participación cada vez mayor del capital extranjero en este sector. Durante la década de 1990, el gobierno cubano invirtió un estimado de 3,5 mil millones de USD en el desarrollo del sector turístico (Feinberg y Newfarmer, 2016). Para proporcionar el capital de inversión necesario y asegurar un flujo constante de turistas, Cuba dio la bienvenida a las cadenas hoteleras europeas que tenían como socios en Cuba a grupos hoteleros estatales de nueva creación. Así entraron en el insipiente mercado cubano firmas como: Meliá e Iberostart, con interés en el turismo de Sol y Playa, e instalaciones ubicadas en zonas alejadas de los centros urbanos.

El resultado de esta apuesta por el turismo fue el incremento del número de turistas, las pernoctaciones y las instalaciones hoteleras. De los 1,634 visitantes en el año de 1970 se pasó a 129,591 en 1980 y a 326,300 en 1989, incrementándose también la capacidad de alojamiento [Fig. 2].

**Figura 2. Evolución de los ingresos turísticos y el número de habitaciones hoteleras en Cuba 1949-2017**



**Fuente:** Figueras (2000); Salinas, Er. (1998); Villalba (1993); ONEI (2017); Cubadebate (2018); Marrero (2018)

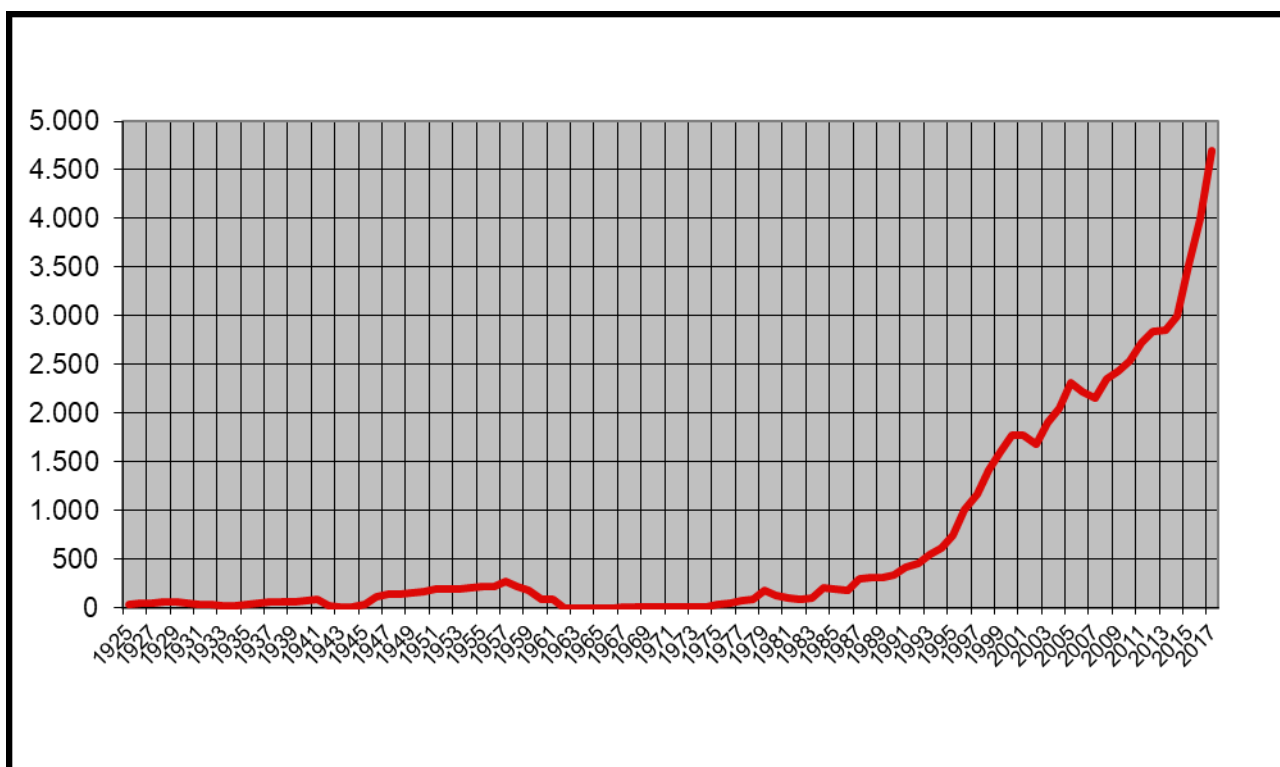
**Periodo Revolucionario: de 1994 hasta el 2009** - A principios de los años 90, después de la caída del bloque socialista de Europa del Este, Cuba decide desarrollar la actividad turística de



forma intensiva con el objetivo de obtener divisas frescas para oxigenar la economía, contribuir a la recuperación económica y a la reanimación de las industrias y servicios estrechamente vinculados con el turismo. El turismo fue visto entonces como una solución temporal y se esperaba que estuviera vigente sólo por el tiempo que durara la difícil situación económica [el denominado ‘Período Especial en Tiempo de Paz’]. Se buscaba incrementar el rol del turismo internacional como vía de impulsar la economía en un periodo crítico para la revolución cubana (Miller, Henthorne & George, 2008; Sánchez & Adams, 2008).

En declaraciones del 26 de julio de 1990, Fidel Castro expresó la situación en los términos siguientes: “Nosotros trabajamos para el turismo con el objetivo de incrementar nuestras entradas en moneda convertible con el propósito de satisfacer muchas de las necesidades del país y especialmente en momentos como los actuales” (Castro, 1991, p.2). La apuesta por el turismo y “la conveniencia de permitir la turistización máxima en el menor tiempo posible” fue respaldada nuevamente por Fidel Castro en 1991 al justificar la construcción de miles de habitaciones, con el objetivo de alcanzar importantes ingresos en divisas y la necesidad de hacer algunos sacrificios para “salvar la Patria, la Revolución y el Socialismo”.

**Figura 3 - Llegadas de turistas a Cuba, 1925-2017**



**Fuente:** Figueras (2000), Salinas, Er. (1998); Villalba (1993); Perelló (2008); ONEI (2017).

El 21 de abril de 1994, se constituyó oficialmente el Ministerio de Turismo [MINTUR] encargado en lo sucesivo de ejercer las funciones rectoras de la dirección política, regulación y control del

sector y su actividad empresarial. Dirigiendo el proceso de desarrollo turístico mediante las empresas e instituciones relacionadas con los servicios afines a este tipo de demanda, logrando para este sector la competitividad global y eficiencia, garantizando su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo y su constante vínculo con la elevación del nivel y calidad de vida de los ciudadanos del país. Ese mismo año se elabora la 'Política de Desarrollo de la Actividad Turística en Cuba' y en 1995 una nueva versión de la 'Estrategia de Desarrollo del Turismo' [a partir de la elaborada en el año 1980] y la 'Regionalización Turística' (INTUR, 1980, IPF, 1995).

Entre los objetivos estratégicos del MINTUR figuraban: contribuir a la integración del turismo a toda la sociedad; crecer en el número de visitantes y en la capacidad de alojamiento; desarrollar un producto turístico sostenible y una cultura integral de la calidad; asegurar la formación y el desarrollo de los recursos humanos; incrementar los ingresos, y aumentar la rentabilidad y eficiencia del sector. La Ley 77 de la Inversión Extranjera aprobada en septiembre del año 1995 por el Parlamento Nacional aumentaba las posibilidades para la inversión extranjera en diferentes modalidades y en distintas ramas de la economía, entre ellas el turismo. Ya a fines de ese mismo año existían firmados, diez acuerdos para la promoción y protección recíproca de inversiones entre Cuba y otros países (Asamblea Nacional del Poder Popular, 1995).

En la década de los 1990, la tasa promedio de crecimiento anual del turismo fue del 19 % en los visitantes y el 26 % en los ingresos, lo que significó una de las más altas en toda la región del Caribe. El sector del turismo pasó a ser el primero en la economía cubana en cuanto al aporte de divisas. Si se compara la participación de Cuba en el mercado turístico caribeño esta era del 3% en el año 1990 mientras que en el 2000 se elevó al 9%. A su vez, a fines del 2002 se podía afirmar que Cuba se había convertido en el primer destino en el Caribe para los canadienses, italianos y españoles, y en el segundo destino para los alemanes (Mangano y Mundet, 2002, González, 2005).

El modelo de desarrollo adoptado, así como la infraestructura turística construida en este periodo, no se diferenciaba del adoptado por el Caribe y Centroamérica, lo que le restaba competitividad. El predominio de los TT.OO. internacionales con los 'paquetes turísticos' y el 'todo incluido' como tendencia oligopólica característica de la globalización (Avella & Mills, 1996; Martin, 2006) implicaba una menor difusión de los beneficios turísticos a la población local y una mayor dependencia de los destinos con los grandes *Tour Operadores* (Quintana, 2005b<sup>5</sup>). Además, el segmento de turistas que consumían estos paquetes era de poder adquisitivo medio a bajo, coincidente con una escasa diversificación de los productos por el predominio de la oferta de 'Sol y Playa' y la baja relación calidad-precio (Navarro, 2010; De Holan & Phillips, 1997). Según García (2005, p. 47), durante los años 1990, el turismo fue el único sector de la economía en Cuba que reunía las tres condiciones simultáneas que lo calificaban como líder: (a) existencia de una demanda potencial, todavía insuficientemente

---

<sup>5</sup> El libro ha sido escrito por los cubanos Rogelio Quintana, Damaris Lima Betancourt, Miguel Alejandro Figueras y Alfredo García, todos ellos economistas; y los españoles Manuel Figuerola y Mariano Chiriviella, economista e ingeniero industrial, respectivamente.

aprovechada; (b) escala relativamente grande de la actividad y existencia de vínculos intersectoriales que permitían la difusión del crecimiento del sector al resto de la economía; y (c) una tasa de crecimiento mayor que el promedio general de la economía nacional durante esa década.

En resumen, se puede señalar que en la década de los 90 del siglo pasado y primera de este siglo, el turismo se caracterizó por mejorar su comercialización y las investigaciones de mercado. Se lograron avances discretos en las formas de administración y en la elevación de la profesionalidad en todo el sector. Los vínculos con Tour Operadores independientes o asociados con las cadenas hoteleras que empezaron a realizar operaciones en Cuba, se ampliaron y varias entidades crearon sus propios sistemas de comercialización y recepción (Ayala, 2001; Anoceto, 1998; Brundenius, 2003; Ferradaz, 2001). Resulta claro que el desarrollo del turismo en este periodo, condicionó que cada vez más se dejara de hablar del mismo, como algo temporal y perjudicial para el modelo de desarrollo socialista de Cuba y comenzara un proceso de asimilación cada vez mayor de esta actividad como algo importante y decisivo para el desarrollo del país, integrándose cada vez más en la sociedad y la cultura cubana.

**Periodo Revolucionario: de 2009 hasta la actualidad** - Este periodo está marcado por diversos hechos que cambiaron el desarrollo del turismo en Cuba, entre ellos se destacan tres en específico:

**El primero** fue el levantamiento de la prohibición existente, durante más de una década, para el uso por el mercado nacional [es decir, el propio turista cubano] de las instalaciones turísticas que se comercializan en divisas, el 31 de marzo del 2008. Desde entonces se ha incrementado el número de ciudadanos cubanos alojados en las mismas, hasta más de 816,000 en el año 2014. El mercado nacional tiene un crecimiento acelerado, tanto en volumen como en ingresos por concepto de alojamiento, servicios de renta de autos y compra de excursiones a diferentes sitios del país, y de esta forma, este mercado representa en estos momentos el segundo lugar en ocupación hotelera, sólo superado por los canadienses (Perelló, 2015b).

**El segundo acontecimiento** fue la autorización en el año 2009 a las ofertas de alojamiento en casas particulares como parte de la estrategia de desarrollo del trabajo por cuenta propia, lo que abrió otras posibilidades para las estancias tanto del turismo nacional como extranjero. En el año 2011 existían 5,207 habitaciones que prestaban servicios de alojamiento turístico y 1,608 restaurantes [conocidos como *paladares*] los cuales, en su mayoría, son productos competitivos de alta calidad (Marrero, 2012). Aunque hay cifras contradictorias según la fuente que se tome en cuenta, al cierre del año 2016 la capacidad de alojamiento en el sector privado era de 3 654 casas completas, unas 13,343 habitaciones para los turistas, localizados en todo el país. En la provincia de La Habana, en particular, existían en esa fecha 2 832 casas completas y 5 877 habitaciones (Perelló, 2016). El auto empleo relacionado con el turismo se manifiesta también en los taxis y la presencia de numerosos carros antiguos acondicionados para el turismo muchos de ellos descapotables y en pequeñas empresas privadas de construcción y mantenimiento.

El **tercer acontecimiento** aún muy cercano fueron los pronunciamientos del día 17 de diciembre del 2014, realizados por los presidentes Barak Obama de los EEUU y Raúl Castro de Cuba, sobre el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre los dos países, interrumpidas desde hacía 54 años, lo que abrió nuevas posibilidades para los viajes a Cuba de los ciudadanos norteamericanos, ampliando las categorías para el otorgamiento de permisos a los mismos para viajar a nuestro país.

Esta modificación de la política del Gobierno de Estados Unidos, a partir de enero de 2015, sobre la ampliación de las licencias para viajar a la isla, la eliminación de Cuba de la lista de los países promotores del terrorismo y la reapertura de las embajadas de ambos países; insertó nuevos retos al escenario turístico internacional a partir del 2015. Cierta clima de distensión entre ambas naciones, incentivó el crecimiento de las visitas a Cuba por turistas procedentes de todos los mercados emisores: “Ese crecimiento no está dado en sí por el arribo de estadounidenses, sino por el efecto de empuje [o push] que originó en el mundo la reanudación de las relaciones con Estados Unidos. Hoy ya no es pecado para nadie venir a Cuba” (Perelló, en Castro & Guilarte, 2016, p. 34).

Estos tres acontecimientos ocurridos a partir del año 2008 han originado cambios en los principales indicadores de la actividad turística que pueden ser apreciados en la Tabla 1 y las Figuras 2 y 3.

**Tabla 1 - Habitaciones, turistas físicos e ingresos en Cuba (2009-2017)**

<b>Año</b>	<b>Habitaciones</b>	<b>Turistas Físicos (miles)</b>	<b>Ingresos (millones de USD)</b>
2009	51 734	2 430	2 082
2010	55 872	2 532	2 218
2011	56 641	2 716	2 503
2012	53 248	2 839	2 613
2013	53 623	2 853	2 607
2014	53 451	3 003	2 546
2015	63 600	3 524	2 800
2016	66 547	4 036	3 000
<b>2017</b>	<b>69 286</b>	<b>4 700</b>	<b>3 391</b>

**Fuente:** Elaborada por los autores a partir de ONEI (2016, 2017); Anuario Estadístico de Cuba (2014); MINTUR (2015); Perello (2016); Cubadebate (2018); Marrero (2018).

En Cuba, según palabras del ministro de Turismo en la Feria Internacional de Turismo (FIT, 2016), hay un solo turismo donde confluyen tanto las entidades estatales como el sector privado (Delgado & Felipe, 2016, p. 8). A esta afirmación se puede agregar, que cada uno con fórmulas de gestión y operación diferentes, como distintas son también las características de

sus instalaciones y el porcentaje de ocupación de las mismas, superior en el sector privado y con una mayor eficiencia. Mientras el sector estatal crece en hoteles de 200 habitaciones o más, en zonas de playa principalmente, bajo el régimen comercial de Todo Incluido, semejante a los hoteles del resto del Caribe. Los empresarios privados cubanos, diversifican más su presencia habitacional y crecen en las ciudades patrimoniales, capitales de provincias y otras áreas urbanas, sin olvidar las zonas de playa, pero con alojamientos pequeños. Esta distribución de las instalaciones privadas favorece el desarrollo de experiencias más auténticas en lo cultural y más ecológicas en lo ambiental para los turistas

La nueva Ley para las Inversiones Extranjeras aprobada en marzo del 2014 por el Parlamento Cubano, favorece la introducción de capitales foráneos en Cuba en ramas priorizadas del desarrollo económico del país, esta nueva Ley flexibiliza las inversiones extranjeras, les da seguridad jurídica y establece un marco claro y definitorio para su puesta en marcha, siendo el turismo uno de los sectores priorizados para estas inversiones, lo que deberá tener un importante despegue en los próximos años de acuerdo con los pronósticos de crecimiento del turismo en el país, superando algunas dificultades existentes hasta ahora en las inversiones extranjeras en el sector del turismo en Cuba (Hingtgen, Kline, Fernandes, & Mc Gehee, 2015). Revisando algunos de los procedimientos actuales muy engorrosos para la aprobación de inversiones extranjeras. En el año 2015, existían 27 empresas mixtas hoteleras que operaban 5,900 habitaciones, las cuales representaban el 11 % del total de habitaciones del sector estatal (Castro & Guilarte, 2016).

En el perfeccionamiento de la estructura y funciones del Ministerio del Turismo realizado en el año 2015, se estableció que a este Ministerio le corresponde ejercer la función rectora sobre las actividades de alojamiento turístico, agencias de viajes, marinas y náutica, los diversos productos turísticos que ofrece Cuba, el transporte turístico y la comercialización y promoción del turismo, entre otros. Para lo cual este ministerio está estructurado en siete Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial: cuatro de alojamiento [Cubanacán Hoteles, Gran Caribe, Islazul y Campismo Popular], una extrahotelera [Cubasol], otra de las Agencias de Viaje y la última de Servicios Turísticos [SERVITUR] y las Delegaciones Territoriales del MINTUR en cada provincia (MINTUR, 2015). Además, es de destacar, la participación activa y de forma destacada en el desarrollo del turismo cubano, a la cadena hotelera del Grupo de Turismo Gaviota SA, administrado por las Fuerzas Armadas de Cuba, que fue creada en el año 1988 y que en el año 2016 ya era la principal cadena hotelera cubana con 26 700 habitaciones de cuatro y cinco estrellas casi en su totalidad, y se prevé alcance un crecimiento de más de 50000 habitaciones en el año 2025.

Un aspecto importante a destacar y a tener en cuenta a corto y medio plazo lo constituye el crecimiento continuo del segmento de la comunidad cubana emigrada, como emisor turístico hacia Cuba. Este fenómeno se manifiesta en las estadísticas desde 1993, cuando representó aproximadamente el 4% del total de visitantes, cifra que en el 2001 oscilaba alrededor del 7.8%, con 134,000 llegadas (Ferradaz, 2002) y en el 2014 alcanzó los 361,228 visitantes para colocarse como el segundo mercado del turismo a Cuba desde el exterior después de Canadá. El mercado norteamericano merece una especial atención por su crecimiento en los últimos

años y el mejoramiento de las relaciones y la apertura de embajadas entre ambos países a partir de enero del 2015. En este nuevo escenario político, EE.UU. se convertiría por su cercanía geográfica e interés de sus ciudadanos, en uno de los principales mercados emisores hacia Cuba. Una vez que se levanten las restricciones para viajar a Cuba, más de un millón de norteamericanos visitarían el país. De los cuales, un 60% estaría interesado en visitar a Cuba como parte de un crucero, frente a un 13% que desea un viaje de estancia (Perelló, 2015a, p.4). Los principales mercados emisores de turismo a Cuba en las últimas décadas han sido: Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Rusia y los cubanos que viven en el exterior, entre otros.

A pesar de los estragos del potente huracán Irma y la advertencia del gobierno estadounidense a sus ciudadanos de no viajar a la isla, Cuba se consolidó en el año 2017 como un gran destino internacional con el arribo de 4.700.000 visitantes. Esa cifra representó un incremento del 6,4 por ciento en comparación a lo previsto en el cierre del 2016 (MINTUR, 2018). La situación fue diferente en el 2018, el turismo internacional hacia Cuba descendió un 5,67 % en la primera mitad del año respecto a igual periodo del 2017 y en el caso de los turistas estadounidenses, la caída fue de un 23,6%, según un estudio publicado por la consultora The Havana Consulting Group (THCG) también hubo caídas en todos los "mercados estratégicos" para el turismo cubano: Canadá (-8 %), Francia (-4,3 %), Alemania (-15,5 %), Reino Unido (-8,8 %), Italia (-21 %) y España (-0,9 %). El número de turistas que visitaron Cuba del 1 de enero al 30 de junio del año 2018 fue de 2,5 millones, lo que significa una disminución del 5,67% como ya se ha señalado (THCG, 2018).

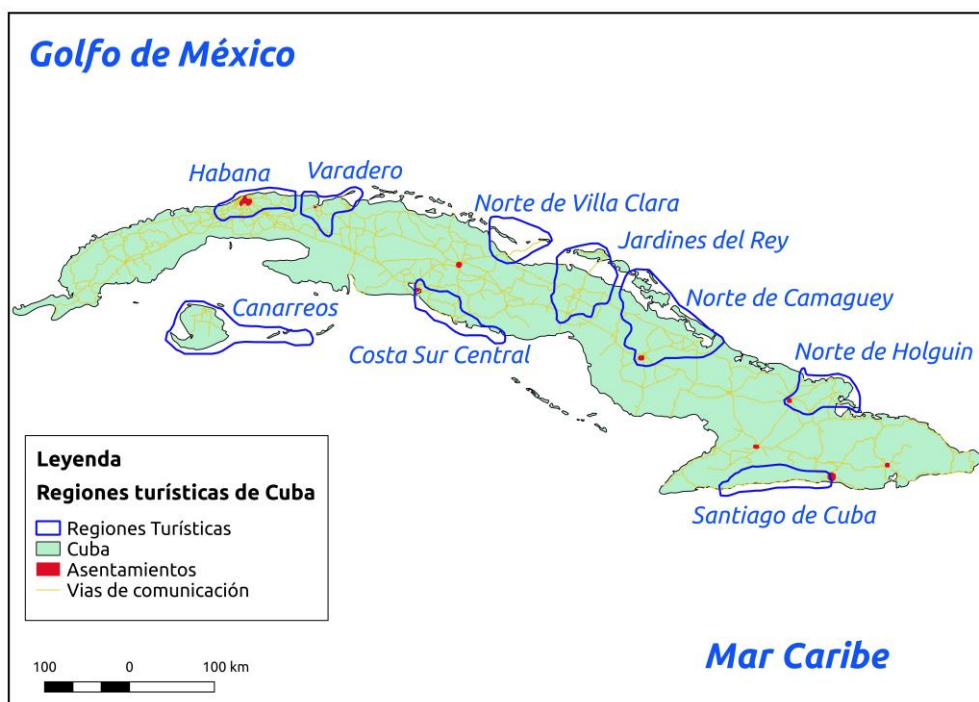
Cuba reconoció oficialmente que no alcanzará la cifra de cinco millones de turistas previstos para el 2018, y atribuyó la disminución fundamentalmente a las medidas restrictivas impuestas por los EE.UU a Cuba tras la llegada a la presidencia de Donald Trump. La nueva previsión, que rebaja la cifra a 4,7 millones de viajeros, fue anunciada por el ministro cubano de Turismo, Manuel Marrero, durante una reunión celebrada con el presidente cubano, Miguel Díaz-Canel. (CUBANET, 13/09/2018, p.7). El turismo representa para Cuba la segunda fuente de ingresos del país después de los servicios profesionales en el exterior, con una contribución del 10% al Producto Interior Bruto (PIB) y la generación de medio millón de empleos (Hosteltur 23, abril, 2018, p.1).

## **REGIONES TURÍSTICAS DE CUBA**

El desarrollo turístico en los últimos años se ha concentrado en ocho regiones priorizadas que son: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Norte de Camagüey, Norte de Holguín, Santiago de Cuba, Costa Sur Central y Los Canarreos, a las que se sumó en los últimos años la región norte de Villa Clara. Además, de estas regiones donde se concentran los principales atractivos e infraestructura de apoyo al turismo y se concentran las principales inversiones, se pueden agregar otras cuatro áreas importantes para el desarrollo del ecoturismo, el turismo de aventuras y el turismo rural [Viñales, Ciénaga de Zapata, Sierra del Rosario y Baracoa] las

cuales cuentan ya con instalaciones turísticas, presentan significativos recursos naturales e histórico–culturales y buena accesibilidad (Fig. 4).

**Figura 4 - Regiones priorizadas para el desarrollo turístico actual y prospectivo en Cuba, 2018**



**Fuente:** Elaboración propia.

Cuba cuenta según diversos autores con ventajas competitivas de diversa índole con respecto a otros países del Caribe (Thomas, Kitterlin-Lynch & Del Valle, 2015; Salinas Er., Echarri & Salinas Ed. 2008; Salinas Er., 2013) que pueden favorecer la diversificación de sus productos turísticos, entre ellas se destacan:

- Su mayor tamaño y situación geográfica, las particularidades climáticas y la mayor diversidad de su relieve, factores que determinan la gran variedad de paisajes naturales y antrópicos existentes en el Caribe Insular.
- Importantes recursos acuáticos y terrestres de interés turístico.
- Estabilidad política y social.
- Población hospitalaria con alto nivel cultural y de salud.
- Alta calificación técnica y profesional de la fuerza de trabajo relacionada con la actividad.
- Amplia infraestructura vial (con problemas de calidad y mantenimiento) y aeroportuaria.

- Redes técnicas de electricidad, comunicaciones y agua potable que cubren todo el país.
- Infraestructura de alojamiento y servicios de restauración, recreativos y otros, en plena expansión tanto en el sector estatal como privado.
- Desarrollo de estudios superiores en turismo en una red de universidades y de un amplio plan de postgrado.

La oferta fundamental del turismo en Cuba continúa y continuará siendo en las próximas décadas el turismo de Sol y Playa [al que además de la playa se le agregan las actividades náuticas, pesca, buceo, etc.] y el turismo de ciudad asociado con los elevados valores patrimoniales, históricos y culturales de muchas ciudades del país, el cual se combina con el turismo de eventos y reuniones, educativo, etc. [ver tabla 3]. Mucho más relegado queda aún el turismo de naturaleza y aventuras y el turismo de salud, modalidades con amplias posibilidades de desarrollo en el país. Su crecimiento expresado en el número de instalaciones dedicadas a estas modalidades es muy reducido, aunque a partir del año 2010, se han incrementado sus capacidades por los pequeños emprendedores privados, hecho que se percibe como una realidad, en el Valle de Viñales y en Soroa [Sierra del Rosario] por solo mencionar dos localidades donde el turismo de naturaleza y el turismo rural se intensifican con significativos éxitos.

**Tabla 2 - Habitaciones estatales existentes según modalidades turísticas (en miles), Cuba 2001 y 2015**

Modalidades	Habitaciones 2001	% del total	Habitaciones 2015	% del total
Playa	24.9	67	45.5	71.5
Ciudad	9.5	25	13.8	21.6
Naturaleza	1.0	3	1.2	1.8
Salud	0.6	2	0.9	1.4
Náutica	0.9	2	0.9	1.4
Otros	0.3	1	1.2	1.8
<b>Total</b>	<b>37.2</b>	<b>100</b>	<b>63.6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Ministerio de Turismo de Cuba (2015); Perelló (2016a).

A mediano plazo, se considera será necesario revalorar la distribución habitacional entre las distintas áreas del país, atendiendo a las tasas sostenidas de crecimiento en modalidades como: el ecoturismo, el turismo de aventuras, el turismo rural y los centros de SPA entre otros [tendencias mundiales a las cuales el Caribe no es ajeno] y al crecimiento esperado del mercado de los EE.UU. en los próximos años. En una primera etapa, programas con una adecuada combinación entre la playa y las visitas a zonas protegidas de altos valores naturales, histórico-culturales y estético-paisajísticos pueden brindar muy buenos resultados a Cuba en el



mercado turístico internacional, inclinado en la actualidad hacia la formación de nuevos productos más relacionados con la naturaleza y las culturas autóctonas.

## **ESCENARIO ACTUAL Y PERSPECTIVO DEL TURISMO EN CUBA**

Diferentes autores e instituciones han establecido diversos escenarios para el desarrollo del turismo en Cuba, expuestos a partir del diagnóstico integrado de la actividad en el sector del turismo tanto nacional como extranjero (Ayala, 2001; García, 1998; INTUR, 1980; IPF, 1978; MINTUR, 2000 y 2015; OMT, 2002; Quintana, 2005b; Salinas Er., 1998 y 2013; Risco & Mundet, 2005). En el año 2015 el turismo aumentó en medio millón de visitantes con respecto al año anterior y en el año 2016 se alcanzaron los 4 millones de turistas recibidos, y en el 2017 se superarán los 4,5 millones, lo cual indica que aun sin el levantamiento de las restricciones de viajar a Cuba, impuestas por el gobierno de los EEUU hace más de 50 años, las cuales se han recrudecido, a partir del 9 de noviembre del 2017 con las nuevas medidas aprobadas por el presidente de los EE UU Donald Trump, las cuales si no impiden, dificultan más a los ciudadanos estadounidenses viajar a Cuba. Este crecimiento anual sostenido de medio millón de visitantes en los últimos tres años, permitiría llegar a unos 6 millones de turistas en el año 2020, cifra próxima al escenario propuesto por la OMT en el año 2000 (OMT, 2002). Otras fuentes más conservadoras pronostican el arribo de 5.2 millones de visitantes a Cuba en el 2020 (Perelló, 2016a).

En el Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en La Habana en Abril del 2016 fue aprobado el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (PNDES) en el cual el turismo fue considerado un sector fundamental para el desarrollo del país en los próximos años, junto a las construcciones, la energía, las telecomunicaciones, la biotecnología y otros, señalándose que como sector estratégico debe diversificarse, desarrollando otros productos, como el turismo de marinas y náutica, el golf e inmobiliaria, de naturaleza, agrario, crucerismo, histórico, cultural y patrimonial, convenciones, congresos y ferias, y en especial las modalidades de salud y calidad de vida; haciendo énfasis en su contribución a la integración interna de la economía cubana (PPC, 2016).

A partir de estas directivas, el Ministerio de Turismo anunció en su Estrategia de Desarrollo para el año 2030, planes de inversión intensos para ampliar la capacidad de alojamiento hasta alcanzar las 85,000 habitaciones en el año 2020 y una proyección de más de 108, 000 para el 2030, de las cuales una cifra superior a las 30,000 se espera construir con capital extranjero (Delgado, 2016). La estrategia de expansión del sector turístico descansa en las empresas estatales que construirán cerca del 70% de las habitaciones proyectadas sin participación de capital extranjero. Estas capacidades podrían acomodar a unos 10 millones de visitantes en el 2030 (sin incluir los cruceristas). Para lograr esta ambiciosa meta se requerirán aproximadamente 33 mil millones de USD en nuevas inversiones (Feinberg & Newfarmer, 2016). Por otra parte, los viajes al exterior de los cubanos residentes en la isla, se han duplicado durante el año 2016 en comparación con las cifras del 2014 (ver Tabla 3). En el caso

de los que decidieron permanecer definitivamente en otro país, se menciona que solo un 9 por ciento emigró al no regresar a Cuba dentro del periodo de 24 meses establecido por la Ley Migratoria para no perder la residencia.

**Tabla 3 - Salidas al extranjero de personas con residencia habitual en Cuba**

Año	Salidas	Año	Salidas
2001	121	2009	206
2002	111	2010	251 047
2003	113	2011	253 057
2004	124	2012	213 027
2005	162	2013	286 167
2006	199	2014	354 786
2007	194	2015	580 117
2008	202	2016	723 844

Fuente: ONEI (2017).

La reforma migratoria de 2013, una de las principales medidas aprobadas por el Gobierno del presidente General de Ejército Raúl Castro, desde su ascenso al poder en el año 2008, puso fin a una restrictiva política de décadas que obligaba a los cubanos a solicitar un permiso especial para viajar al exterior, lo que llevaba asociado complicados y costosos trámites. Esa reforma también amplió el tiempo que un cubano puede permanecer en el extranjero sin perder la residencia en el país, que pasó de 12 a 24 meses, mientras que el tiempo permitido de visita a la isla de los cubanos emigrados creció de 60 a 90 días (Juventud Rebelde, julio 2017).

### **PRINCIPALES RETOS DEL TURISMO EN CUBA**

El desarrollo del turismo en Cuba precisa de ajustes para adaptarse a los constantes cambios en el mercado globalizado, por ello los principales retos se pueden sintetizar en:

- Estabilizar los suministros de productos nacionales destinados al turismo, tanto en cantidad como en calidad, con el objetivo de sustituir las importaciones.
- Disminuir los costos, mejorando la contabilidad, auditoría y rentabilidad empresarial.
- Reducir el número de empleados en temporada baja para evitar pérdidas por la disminución de la ocupación de los hoteles.
- Lograr una mayor autonomía en el nivel de decisiones de las distintas instituciones turísticas, unido a su control y fiscalización por el Estado.
- Mejorar la calidad de los servicios prestados al turista.

- Alcanzar una mayor eficiencia en el proceso inversionista relacionado con la construcción de nuevos hoteles y la remodelación de los existentes.
- Incrementar el efecto multiplicador del turismo sobre la economía cubana.
- Diversificar los productos turísticos que se ofertan.
- Perfeccionar la promoción y divulgación turística
- Aumentar la participación del capital extranjero en las inversiones, comercialización y administración.
- Agilizar los procedimientos de aprobación de inversiones extranjeras.
- Ampliar los canales de distribución entre turoperadores y agencias de viajes
- Incrementar de manera sistemática la capacitación del personal que trabaja en el sector del turismo y la recreación.
- Mejorar la conectividad en Internet para fomentar la gestión y las transacciones de todo tipo. (Delgado 2016; Elliott & Neirotti, 2008, ampliadas por los autores).

En referencia a los peligros que puede ocasionar un desarrollo turístico mal planificado, se puede agregar lo siguiente: "Conservamos zonas vírgenes, pero nuestra condición insular nos hace en extremo vulnerables. Tenemos hermosos paisajes, pero carecemos de abundantes recursos acuíferos para saciar la sed de una superpoblación temporal y mantener el perfecto césped de los campos de golf. En el orden cultural, los peligros son aún mayores...El exotismo mantiene siempre un componente de subestimación y nuestros pobladores han sufrido en el plano psicológico ese condicionamiento"(Pogolotti, 2017, p.3.). En particular, la comercialización y competencia del turismo cubano en los años venideros deberá basarse, entre otros aspectos en: la diversificación y diferenciación de los servicios y productos, la sustentabilidad del modelo turístico y la excelencia en los servicios brindados a los turistas, lo que requerirá de importantes fuentes de financiamiento, y de un amplio y sistemático trabajo de capacitación (directivos, especialistas y trabajadores de los servicios en general). Además del necesario esfuerzo en el desarrollo de valores éticos entre ese personal y una cultura de la cortesía y la honestidad fuentes que pueden o no hacer sostenible esta actividad.

La apertura de Cuba al mercado estadounidense, según distintos autores está marcada por diversos aspectos entre ellos: la proximidad entre ambos países lo que se refleja en el bajo costo de los vuelos y la diversidad de destinos que se ofrecen a poca distancia del mercado emisor, la inclusión de varios puertos de Cuba en los cruceros multidestinos del Caribe, la posibilidad de alojarse en casas privadas distribuidas por todo el país y que ya en el año 2017 superaban las 21, 000 (CIBERCUBA, 2018) y según Airbnb en ese mismo año eran más de 22,000 repartidas en 70 diferentes ciudades y localidades cubanas. Siendo Cuba el país que experimenta el crecimiento más rápido del mundo para Airbnb. En la isla, la Habana, con más de 13,000 es el lugar con mayor número de alojamientos (más que en Austin, Houston, San Francisco, Boston, San Diego o Chicago!). Otros destinos populares dentro de Cuba, incluyen Trinidad (más de 2,000 alojamientos) y Viñales con más de 1,000 (Airbnb, 2017, p. 3).

Otro aspecto interesante derivado de la mejora de las relaciones entre Cuba y EE.UU. puede ser la atracción para los inversionistas estadounidenses en diversos sectores de la economía, lo que reducirá las inversiones hacia el resto de los países del Caribe y la curiosidad por conocer este país prohibido durante varias décadas (CHTA, 2015). La regularización de los flujos turísticos procedentes de los Estados Unidos será un importante reto para el turismo en Cuba por el incremento del turismo individual, tipo de turismo de relativamente poco peso hasta ahora, mayor protagonismo del turismo de ciudad y el incremento de las remesas por las facilidades ofrecidas a los viajes y envíos de los ciudadanos cubanoamericanos (Marquetti, 2015).

Otros autores son más críticos y consideran que Cuba no está preparada para recibir el creciente flujo de turistas procedentes de los EE. UU. señalando que “la liberalización podría traer a la isla un aluvión de *baby boomers* norteamericanos, ávidos de descubrir la tan apreciada Habana y creará una opción económica para ir a la playa para los consumidores de Estados Unidos, lo que aumentaría la demanda del turismo a Cuba y la elevación de los precios y finalmente según esta autora como Cuba mantiene un aspecto sorprendentemente similar al que tenía en la década de 1950, es posible que pronto más estadounidenses vean al país tal como lo veía Hemingway, es decir como una **cápsula del tiempo** lo que podría ser un atractivo clave para muchos norteamericanos de la tercera edad” (Laframboise, 2015, p.32). Un estudio realizado por Texas AgriLife Research, Texas A&M University, señala de forma conservadora que, bajo un escenario sin restricciones para los viajes, pudieran viajar a Cuba unos 540,000 estadounidenses en el primer año, con una estancia media de 4.5 días; y un consumo en alimentos y bebidas de U\$ 60.00/día, que representaría U\$ 145,800,000 para Cuba, sólo por este concepto (Perelló, 2016b).

A pesar de todas estas buenas perspectivas, la elección de Donald Trump como nuevo presidente de los Estados Unidos y sus recientes declaraciones y acciones representó un retroceso en lo alcanzado en los últimos dos años en las relaciones económicas y comerciales entre ambos países, lo que ya afecta al turismo norteamericano a Cuba. El 31 de agosto del 2016, aterrizó en la ciudad de Santa Clara el vuelo 387 de la empresa Jet Blue, primer vuelo comercial entre los EEUU y Cuba en más de medio siglo. Poco después un máximo de 110 vuelos diarios, operados por distintas compañías estadounidenses llegaban a diferentes ciudades de Cuba. Seis meses después de la reapertura Silver Airways y Frontier Airlines anunciaron que suspenderían sus vuelos, pues las condiciones del mercado no se concretaron (Excelsior, 2017). Las empresas aéreas estadounidenses quizás se precipitaron en sus evaluaciones sobre este nuevo mercado y quisieron saturarlo desde el comienzo, lo cual no indica una falta real de pasajeros. Sin embargo, las últimas medidas de la administración del presidente Trump, aprobadas el 9 de noviembre del 2017, limitaron los viajes y a nuestro juicio influirán en el ritmo de crecimiento de este mercado.

Por su parte, la Organización Mundial del Turismo [OMT, 2017] expresó su indignación por la decisión de la Administración de los Estados Unidos de restaurar las restricciones de los viajes a Cuba. Señalaban: Esto representa un paso atrás y un fuerte ataque a la libertad de viajes. Esta decisión tendrá un impacto limitado en el desarrollo del turismo cubano, pero afectará

sustancialmente a la economía estadounidense y los empleos en este país. Muchas empresas estadounidenses han comenzado a invertir y hacer negocios con Cuba en vista del inmenso potencial del turismo cubano, del que seguramente seguirán beneficiándose otros países.

## CONCLUSIONES

El turismo en Cuba ha tenido en los últimos 25 años un crecimiento acelerado que debe continuar en la próxima década ajustándose más este crecimiento a las tendencias mundiales; este crecimiento acelerado puede ser mayor aún, si se elimina la prohibición a los ciudadanos norteamericanos de viajar a Cuba. El desarrollo de la actividad turística en Cuba durante el período de recesión económica más aguda [1991-97] impidió que la crisis fuera aún más profunda y con ello el agravamiento de las depauperadas condiciones socioeconómicas del país y de su población en particular, la cual se vio sometida a difíciles condiciones de vida durante esos años. El turismo debe jugar un verdadero papel en el desarrollo del país y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población para que sea sostenible.

Dos tendencias se observan en la actualidad en el turismo cubano, por una parte, la concentración empresarial estatal de la operación turística y por otra, la centralización de la política de desarrollo y control de la actividad por el Estado; ambas tendencias deberán demostrar con hechos y resultados la eficacia y justeza de su implementación a mediano y largo plazo, en la búsqueda del modelo de sostenibilidad y prosperidad que tiene como meta el socialismo en Cuba. El Estado y las instituciones del turismo en Cuba han trazado las políticas y estrategias de desarrollo turístico con el objetivo de consolidar al país, como el primer destino del Caribe Insular y uno de los principales de Las Américas. Para lo cual se incrementará el rol que hoy tiene el turismo de Sol y Playa con un significativo aumento de las capacidades de alojamiento en las áreas litorales; aumentando también las ofertas de turismo cultural vinculadas a las ciudades, en especial aquellas que poseen altos valores patrimoniales. Al mismo tiempo está previsto el desarrollo de otras modalidades turísticas [naturaleza, eventos, incentivos y salud entre otros], aprovechando así las ventajas del país, pero con mucho menos inversiones estatales.

El establecimiento del modelo turístico de Sol y Playa bajo la forma operacional del Todo Incluido, como mono producto turístico, modelo que las empresas cubanas estatales nacionales y empresarios extranjeros consideran el más seguro para obtener ganancias a corto plazo en el Caribe, aunque en la práctica conduce a un alto consumo de recursos y la posible pérdida o deterioro de los atractivos turísticos que le dieron origen, se contrapone, en cierta medida, con el discurso de la sostenibilidad. El desarrollo turístico aplicado, hasta ahora en Cuba, basado en traer grandes volúmenes de turistas concentrados espacialmente en ciertas áreas litorales, masificados en forma de paquetes y operados en su mayoría bajo este esquema de Todo Incluido, deberá tener más en cuenta, el gran peligro que este modelo representa, por la fragilidad de nuestros geosistemas. Recordando que las islas constituyen sistemas particularmente sensibles, por su aislamiento natural, la fuerte influencia marina, su reducido tamaño, la alta complejidad geográfica y biodiversidad relativa, el alto endemismo y

la fuerte vulnerabilidad a las catástrofes naturales y ambientales, que las hacen muy sensibles a la acción humana.

El turismo cubano debe fundamentarse y planificarse en la construcción de valores éticos, de normas de relación entre los seres humanos, y entre los seres humanos y la naturaleza de la cual formamos parte. El desarrollo debe basarse en el respeto mutuo y en la capacidad de observar y escuchar, esas deben ser premisas que no se pueden olvidar en el desarrollo del turismo cubano para alcanzar su sostenibilidad. El turismo es una fuente de ingresos de indiscutible importancia, el desafío consiste en diseñar estrategias que potencien su desarrollo en favor de la nación, en lo cultural y en lo humano. La iniciada flexibilización de las relaciones entre Cuba y los EE.UU., y quizás, en alguna fecha antes del 2025, el posible levantamiento del bloqueo económico, financiero y comercial contra Cuba practicado por este país desde hace más de 50 años, supondrá cambios significativos en la demanda del turismo a Cuba y tendrá influencia en el resto del Caribe; a su vez Cuba deberá adaptarse, en todos los sentidos económicos, sociales y políticos, a este nuevo mercado y a volúmenes superiores de arribo de turistas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Airbnb (2017) **Airbnb and Cuba**: Two years of connecting people and generating economic opportunity for individuals and families. [Link](#)
- Anoceto. L. (1998) El Turismo, motor de la economía cubana de los noventa. **Revista Destinos**, 6, 4-6.
- Asamblea Nacional del Poder Popular (1995). Ley 77 de Inversión Extranjera. **Gaceta Oficial Extraordinaria**, La Habana, 6 de Septiembre de 1995, 93(3), 5. [Link](#)
- Avella, A. & Mills, A. (1996). Tourism in Cuba in the 1990s: back to the future? **Tourism Management**, 17(1), 55-60. [Link](#)
- Ayala, H. (2001). **Medio Siglo de transformaciones del Turismo en Cuba**. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- Brundenius, C. (2003). El Turismo como 'locomotora' de crecimiento: Reflexiones sobre la nueva estrategia de desarrollo de Cuba. In: Miranda, P. (Org.) **Cuba**: reestructuración económica y globalización, p. 265-295. Bogotá: CEJA.
- Castro, F. (1991). Discurso pronunciado en el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba, el 10 de Octubre de 1991, Santiago de Cuba. **Periódico Granma**, La Habana, 11 de Octubre de 1991, p. 2-3. [Link](#)
- Castro, J. & Guilarte, I. (2016). Turismo ¿Cartas bajo la manga? **Revista Bohemia**, 10 de junio de 2016, p. 28-34. [Link](#)

- CHTA - Caribbean Hotel and Tourism Association (2015). Cuba: The Great Disruption for the Good of the Caribbean. **The Caribbean Hotel and Tourism Association States Its Views**, 10. [Link](#)
- Cibercuba (2018). **Cuba prevé añadir 5 250 nuevas habitaciones a su oferta turística en 2019**. La Habana, 9 de Noviembre 2018. [Link](#)
- Cirules, E. (2006). **La vida secreta de Meyer Lansky en La Habana**. Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Cubadebate (2018). Cuba y su economía: El 2017 recién concluido y un 2018 que apenas comienza (III). [Link](#)
- Cubanet (2018). Cuba no llegará a los 5 millones de turistas en 2018, reconoce el régimen. La Habana, 19 pp. [Link](#)
- Delgado, S. (2016). Apostar por el turismo es invertir en plaza segura. Entrevista a José Daniel Alonso, Director de Negocios, MinTur. **Periódico Granma**, p.1.
- Elliott, S. M. & Neirotti, L. D. (2008). Challenges of tourism in a dynamic island destination: The case of Cuba. **Tourism Geographies**, 10(3), 375-402. [Link](#)
- Excelsior (2017). Aerolíneas de EEUU cancelan vuelos a Cuba por baja rentabilidad. **Periódico Excelsior**, México DF, 23 de octubre 2017.
- Feinberg, R. E. & Newfarmer, R. S. (2016). **Tourism in Cuba: Riding the wave toward sustainable prosperity**. Kimberly Green Latin American and Caribbean Center and Latin American Initiative at Brookings, Washington.
- Ferradaz, I. (2001). Excelente futuro del turismo en Cuba. **Periódico Granma**, 4 de agosto del 2001, p.3.
- Ferradaz, I. (2002). Estrategia de Cuba para la diversificación de su producto turístico. **Revista Bohemia**, 3, 18-19.
- Figueras, M. A. (2000). Turismo y Desarrollo. Las recientes experiencias cubanas y sus proyecciones al futuro. **Business Tips on Cuba**, Mayo 2000, p.32-38.
- García, A. (1998). El impacto económico del turismo en Cuba. **Investigación Económica**, 4(1), 16-29.
- García, A. (2005). Turismo y desarrollo económico: Un acercamiento al caso cubano. **Revista Temas**, 43(3), 43-55. [Link](#)
- González, G. (2005). La evolución del turismo en el Caribe en los últimos veinte años. **Revista Temas**, 43(3), 27-32. [Link](#)

**SEÇÃO TURISMO EM CUBA** -Salinas Chávez, E.; Salinas Chávez, E. & Mundet i Cerdan, L. (2019) El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 11(1), pp. 23-49, jan-mar, 2019, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>.

Hingtgen, N., Kline, C., Fernandes, L. & Mc Gehee, N. G. (2015). Cuba in transition: Tourism industry perceptions of entrepreneurial change. **Tourism Management**, 50(1), 184-193. [Link](#)

Hosteltur (2018). Cuba registra un crecimiento en turistas de un 7% en el primer trimestre, **Hosteltur/Latam**, 23 Noviembre 2018, p. 1. [Link](#)

INTUR - Instituto Nacional de Turismo (1980). **Estrategia para el desarrollo del turismo hasta el año 2000**, (problema 21), La Habana.

Juventud Rebelde (2017). Actualidad cubana: Los cubanos duplican los viajes al exterior en el 2016. **Juventud Rebelde**, La Habana. 30 julio 2017.

Laframboise, N. (2015). Yanquis en La Habana. **Finanzas & Desarrollo**, septiembre 2015, p. 31-33. [Link](#)

Mangano, S. & Mundet, Ll. (2002). I Caraibi: un nuovo Mediterraneo? Il caso di Cuba. **Bollettino della Società Geografica Italiana**, 12(7), 89-104.

Maribona, A. (1959). **Turismo en Cuba**. La Habana: Ed Lex.

Marquetti, H. (2015). El deshielo de las relaciones Cuba – Estados Unidos: Implicaciones económicas. **Perspectivas**, 60(1), 1-10. [Link](#)

Marrero, M. (2012). **Intervención realizada en la Feria Internacional de Turismo**. FITCuba, La Habana.

Marrero, M. (2018). Discurso del Ministro de Turismo de Cuba durante la inauguración de la 22 edición de la feria: “Meetings and Incentives Travel Market (MITM)” en la Habana. [Link](#)

Martín, R. (2006). **El Comercio Internacional del Turismo en condiciones de oligopolio**: El caso de Cuba. Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana: Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de La Habana (inédito).

Miller, M., Henthorne, T. L., & George, B. P. (2008). The competitiveness of the Cuban tourism industry in the twenty-first century: A strategic re-evaluation. **Journal of Travel Research**, 46(3), 268-278. [Link](#)

Mintur - Ministerio del Turismo de Cuba (2000). **Estrategia General de Desarrollo del Turismo - 2010**. Ministerio de Turismo, 4 (inédito).

Mintur - Ministerio del Turismo de Cuba (2015). **Estadísticas de turismo - 2000 al 2015**.

Mintur - Ministerio del Turismo de Cuba (2018). Informe del comportamiento del Turismo receptivo al cierre del año 2017, La Habana (inédito) 12 pp.



**SEÇÃO TURISMO EM CUBA** -Salinas Chávez, E.; Salinas Chávez, E. & Mundet i Cerdan, L. (2019) El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, 11(1), pp. 23-49, jan-mar, 2019, DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>.

- Mundet, L. (1998). **L'evolució dels models de turisme litoral: el Regne Unit, la Costa brava i Cuba**. Tesis doctoral, Departament de Geografia, Història i Història de l'Art, Universitat de Girona. [Link](#)
- Navarro, E. (2010). Turismo en Cuba: Características e importancia de las empresas transnacionales turísticas en su desarrollo. Ponencia **Segundo Seminario sobre Turismo y Desarrollo de Centroamérica**, México y El Caribe. República Dominicana, 25 al 29 de julio del 2010.
- Navarro, E., Ruiz Sinoga, J. D. & Salinas, E. (2007). **Turismo, cooperación y posibilidades de desarrollo en Playas del Este y su zona de influencia** (La Habana-Cuba). España: Centro de Ediciones Diputación de Málaga.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo (2016) **Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos**. [Link](#)
- OMT - Organización Mundial del Turismo (2002). **Turismo Panorama 2020: Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado**. Madrid. [Link](#)
- OMT - Organización Mundial del Turismo (2017). **Communications & Publications Programme**. Mensaje del Secretario General de la OMT, Taleb Rifai, 19 de junio 2017. [Link](#)
- ONEI - Oficina Nacional de Estadística e Información (2015). **Anuario Estadístico de Cuba 2014: Turismo**. [Link](#)
- ONEI - Oficina Nacional de Estadística e Información (2016). **Series Estadísticas de Cuba 1985-2013**. [Link](#)
- Perelló, J. (2008). **Síntesis del desempeño del turismo en Cuba**. Documento de trabajo. Al cierre del primer semestre de 2008. Universidad de la Habana, Centro de Estudios Turísticos.
- Perelló, J. L. (2015a). **Indicadores para el Estudio del Mercado Estadounidense para Cuba**, Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Perelló, J. L. (2015b). **Actualización del turismo en Cuba: Desempeño del turismo en el 2014**. Documento de Trabajo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Perelló, J. L. (2016a). **Actualización del turismo en Cuba: Resumen del comportamiento del alojamiento en el 2015**. Documento de Trabajo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- Perelló, J. L. (2016b). **¿Qué impacto tendrá el restablecimiento de las relaciones EE.UU - Cuba para el turismo y la economía del Caribe? Conferencia impartida en FIHAV2016**.

- Pogolotti G. (2017). Breve historia del turismo. **Periodico Granma**. 30 de abril de 2017, p. 3
- Quintana, R. (2005). **Efectos y futuro del turismo en la economía cubana**. Montevideo: Tradinco.
- Risco, Y. del & Mundet, L. (2005). El Turismo como estrategia de desarrollo en Cuba. **Estudios Geográficos**, 66(258), 293-318. [Link](#)
- Salinas, Ed. & Salinas, Er. (1997). Los paisajes insulares tropicales como destino turístico. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, 6(4), 349-356.
- Salinas, E. & Echarri, M. (2005). Turismo y Desarrollo sostenible: el caso del Centro Histórico de La Habana, Cuba. **Revista Pasos**, 3(1), 171-188. [Link](#)
- Salinas, E. & Estévez, R. (1996). Aspectos territoriales de la actividad turística en Cuba. **Estudios Geográficos**, 57(223), 327-350. [Link](#)
- Salinas, E. & Mundet, L. (2000). El Turismo en Cuba: Un análisis geográfico. **Geographicalia**, 37(2), 53-66. [Link](#)
- Salinas, E. & Salinas, E. (2016). El enfoque integrador del paisaje como fundamento de la planificación territorial del turismo en Cuba. *In*: Garabito, L. & Ochoa, F. (Org.) **Debates contemporáneos sobre el turismo** - Nuevos retos del turismo: Casos de estudio sobre los vínculos entre la gobernanza, el desarrollo y la sostenibilidad. Universidad del Externado de Colombia.
- Salinas, E. (1996). Características de la naturaleza y los paisajes de Cuba. **Estudios Geográficos**, 57(223), 201-218. [Link](#)
- Salinas, E. (1998). Turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, 7(2), 151-164.
- Salinas, E. (2009). Análisis geográfico del turismo en Cuba. *In*: Massiris, A. (Org.) **Geografía y Territorio, Procesos Territoriales y socio espaciales**. Colección Investigaciones, Dirección de Investigaciones de la UPTC.
- Salinas, E. (2013). **Geografía y Turismo aspectos territoriales del manejo y gestión del Turismo**. La Habana: Félix Varela.
- Salinas, E., Delgado, F. A., Henthorne, T. L. & Miller, M. M. (2018). The Hershey sugar mill in Cuba: from global industrial heritage to local sustainable tourism development. **Journal of Heritage Tourism**, 13(1), 426-439. [Link](#)
- Salinas, E., Echarri, M. & Salinas, E. (2008). **Apuntes geografía turística de Cuba**. La Habana: Félix Varela.

- Salinas, E., Hernández, D. & Licea, J. E. (2010). Análisis de los peligros naturales y antrópicos en destinos turísticos de Cuba. **Gran Tour - Revista de Investigaciones Turísticas**, 1(1), 13-41.
- Salinas, E., Salinas E. & Veiga, E. (1995). Landscape planning for tourism in tropical islands. A case study of Coco Key, Cuba. **Insula - International Journal of Island Affairs**, 4(1), 12-19.
- Salinas, Ed. (1996). Características de la naturaleza y los paisajes de Cuba. **Estudios Geográficos**, 57(223), 201-218.
- Salinas, Ed. (2009). Análisis geográfico del turismo en Cuba. In Massiris, A. (Coordinador) **Geografía y territorio, procesos territoriales y socio espaciales**. p. 227-242. Colección Investigaciones. Tunja: UPTC.
- Salinas, Ed. & Mundet, Ll. (2000). El Turismo en Cuba. Un análisis geográfico. **Geographicallia**, publicación no seriada, 53-66.
- Salinas, Ed. & Echarri, M. (2005). Turismo y desarrollo sostenible: el caso del Centro Histórico de La Habana, Cuba. **Revista Pasos**, 3(1), 171-188. [Link](#)
- Salinas, E., Hernández, D. & Licea, J. E. (2010). Análisis de los peligros naturales y antrópicos en destinos turísticos de Cuba. **Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas**, 1, 13-41. [Link](#)
- Sánchez, P. M. & Adams, K. M. (2008). The Janus-faced character of tourism in Cuba. **Annals of Tourism Research**, 35(1), 27-46. [Link](#)
- Sharpley, R. & Knight, M. (2008). Tourism and the state in Cuba: from the past to the future. **International Journal of Tourism Research**, 11(3), 241-254. [Link](#)
- Taylor, H. L. & McGlynn, L. (2009). International tourism in Cuba: can capitalism be used to save socialism?. **Futures**, 41(6), 405-413. [Link](#)
- THCG- The Habana Consulting Group (2018). **Analisis del desarrollo de turismo en Cuba en el año 2017**, La Habana, 7 pp.
- Thomas, J. H., Kitterlin-Lynch, M. & Lorenzo Del Valle, D. (2015). Cuba's future hospitality and tourism business: Opportunities and obstacles. **Cornell Hospitality Reports**, 15(11), 6-16. [Link](#)
- Villalba, E. (1993). **Cuba y el Turismo**. Ed. Ciencias Sociales.