

Una década de desarrollo del turismo en Cuba (1990-2000)

Dr. Orlando Gutiérrez Castillo *
Dra. Nélide Gancedo Gaspar **

El artículo aborda las implicaciones que ha tenido para la economía cubana la adopción del turismo internacional como sector clave en la redefinición de la estrategia económica a partir de los años noventa. Se analizan los resultados obtenidos en el decenio 1990-2000, haciendo particular énfasis en las políticas y mecanismos empleados que permiten explicar la profunda transformación estructural ocurrida en la economía, caracterizada además por un inusual dinamismo, pocas veces reflejado en la historia económica internacional. Los autores también centran su atención en un grupo de equilibrios y retos fundamentales que debe enfrentar el sector turístico cubano con vistas a consolidar su posición competitiva en el contexto nacional, regional y mundial.

EL DESARROLLO económico alcanzado en el siglo XX se ha caracterizado por el crecimiento del sector terciario de la economía y especialmente, a partir de los años cincuenta el turismo ha contribuido de manera importante a ello. Favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general, el sector turístico ha pasado a ser uno de los sectores de mayor crecimiento en gran cantidad de países, en particular, aquellos en vías de desarrollo.

El turismo ha experimentado una constante expansión en la economía mun-

* Profesor titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana, CEEC, Universidad de La Habana.

** Profesora auxiliar del Departamento de macro y microeconomía en la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

dial. A finales del pasado siglo abarcaba el 12 % del PIB mundial con tasas de crecimiento promedio anual de 4,5 % durante la segunda mitad del siglo. Ello ha propiciado la primacía del sector entre los grupos de exportación mundiales, por delante de partidas tradicionales tan importantes como el petróleo y la industria automovilística, así como otras no tan tradicionales como la electrónica. En 1996 los ingresos turísticos representaron el 8 % del total de exportaciones mundiales y más del 35 % de las exportaciones de servicios.¹

El sector concentra el 11,8 % de las inversiones y ocupa al 10,9 % de la fuerza de trabajo mundiales. También es generalmente aceptado el hecho de que el turismo será el sector de mayor crecimiento en las dos primeras décadas del siglo XXI,² a pesar del descenso coyuntural experimentado como resultado de los sucesos del 11 de septiembre de 2001 y de la crisis económica que atraviesa el sistema capitalista mundial. Por otra parte, se reconoce el papel del turismo como mecanismo internacional de distribución de ingresos entre países desarrollados y subdesarrollados, en la medida en que se aproveche su alto potencial de agregación de valor mediante el uso adecuado del capital humano.

El turismo internacional se asume como sector clave en la redefinición de la estrategia económica cubana a partir de los años noventa. Cabe destacar que antes del triunfo revolucionario de 1959 esta actividad había alcanzado cierto desarrollo, llegando a convertirse en el tercer sector más importante de la economía cubana. Se calcula que en 1957 visitaron el país unos 350 000 turistas, fundamentalmente norteamericanos, y que la tercera parte de los turistas que visitaban la región del Caribe preferían a Cuba como destino, especialmente a La Habana, donde se concentraba el 80 % del flujo turístico. Sin embargo, este importante crecimiento se caracterizó por serias distorsiones sociales al concebirse en un marco de juego, vicio y prostitución.

Durante el período revolucionario posterior a 1959 la actividad de turismo internacional se deprime considerablemente. La pérdida del principal mercado emisor como resultado de las restricciones impuestas por el bloqueo norteamericano constituyó, sin lugar a dudas, un factor decisivo. Por otra parte, en lo sucesivo la estrategia de desarrollo económico y social no concebía a esta actividad como clave en la contribución a los ingresos corrientes en la balanza de pagos del país, sino más bien un derecho para la recreación del pueblo.

Las razones que provocan la reconceptualización de la estrategia económica a inicios de la década de los noventa se asocian, básicamente, al derrumbe del

¹ *World Tourism Organization. Guide for Local Authorities on Tourism Sustainable Development*, Madrid, 1998, p. 11.

² *World Tourism Organization. Forecast to the Year 2010*, WTO Publications, Madrid, 1997, p. 26.

campo socialista en Europa y a sus consecuencias críticas en materia de pérdida de mercados, capacidad de acceso a fuentes financieras y de materias primas imprescindibles. Ello obliga a concentrar un grupo importante de inversiones en actividades generadoras de ingresos frescos en el corto plazo que sirvieran de base al sostenimiento inmediato y al desarrollo ulterior de toda la economía.

En la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC en 1997 se plantea la necesidad de que los principales sectores que generan divisas deben garantizar crecientes aportes netos al país, para posibilitar el financiamiento de otras importantes actividades, así como del desarrollo del país y se declara explícitamente el papel que debe jugar el turismo en el futuro económico del país, destacando su misión como captador de divisas frescas y definiendo metas concretas a alcanzar para el año 2000: "lograr el arribo de más de dos millones de turistas y obtener más de 2 600 millones de dólares de ingresos".³

Bajo estas condiciones el turismo en el transcurso de diez años de desarrollo sostenido (1990-2000) se ha convertido en el sector más dinámico de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la Balanza de Pagos. Ha dejado de ser una actividad coyuntural para convertirse en un factor estructural en el lapso de un decenio.

Pocas veces en la historia económica internacional se ha producido un tipo de transformación estructural tan dinámica. Diez años atrás, entre el 70 % y el 75 % de los ingresos a la balanza de pagos provenía del sector azucarero, mientras que el turismo apenas aportaba un 6 %. De 300 000 turistas que visitaron Cuba en 1990 —cifra incluso inferior a la alcanzada en 1957— en el año 2000 se alcanza una cifra seis veces mayor, 1 millón 773 986 turistas, previéndose alcanzar niveles de entre 5 y 7 millones de turistas en el año 2010 de acuerdo con los diferentes escenarios previstos.⁴

Los principales resultados del sector en los últimos años se muestran en la Tabla No.1. Como se puede apreciar, se ha logrado un incremento sostenido de los principales indicadores que reflejan su desempeño. Adicionalmente se evidencia que, como promedio durante el decenio, el incremento de los ingresos brutos generados supera el incremento promedio del número de visitantes lo que evidencia un incipiente proceso de agregación de valor, aun con reservas importantes por explotar. Si en 1990 se obtenían 715 dólares de ingreso promedio por turista, en el año 2000 esta cifra se eleva a casi mil 100 dólares, superior al promedio de la región del Caribe.

³ V Congreso del PCC. *Resolución Económica*, Editora Política, La Habana, 1997, p.6.

⁴ Miguel Figueras: "El turismo en Cuba". Ponencia presentada en el Evento Científico Internacional "La Administración Pública en los Umbrales del Siglo XXI", La Habana, 16 de mayo de 2000.

Además, si se tiene en cuenta que las inversiones realizadas en la planta hotelera crecieron a un ritmo significativamente inferior, o sea, alrededor de un 5 %, y que la tasa de ocupación media anual presenta un comportamiento creciente, sobre todo en hoteles de 4 y 5 estrellas,⁵ se podrá contar con otro importante elemento valorativo de la eficacia y la eficiencia alcanzada por el sector en el decenio.

Sin embargo, aún quedan reservas por explotar en este sentido, si se tiene en cuenta que en el período 1990-2000 se aprecia una desaceleración del ritmo de crecimiento del indicador ingresos por visitante a un 1,2 % anual, en comparación con los ritmos de crecimiento del número de visitantes (15,1 %), así como de los niveles de ingresos brutos (15,6 %).

Tabla I
Turismo: Indicadores seleccionados

indicadores	UM	1992	1996	1998	2000	ritmo promedio anual (d)
visitantes (a)	miles	460,0	1 004,3	1 415,8	1 774,0	15,1
ingresos brutos	MM usd	549,5	1 333,1	1 759,3	1 948,2	15,6
ingresos/visitante	usd	1193,0	1 327,4	1 242,6	1 098,2	1,2
habitaciones (b)	miles	18,7	26,9	29,0	34,7	5,0
tasa ocupación (c)	%	60,4	64,9	76,1	74,2	2,9
turismo/ PIB	%	3,6	9,7	12,0	13,3	16,1
turismo/exportaciones	%	11,0	40,9	43,4	45,3	18,7

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas. Anuario Estadístico de Cuba, Año 2000. La Habana, 2001, pp. 223-234.

- (a) Se refiere a personas que visitan a un país diferente de aquel en el que tiene lugar su lugar de residencia habitual por un periodo no superior a un año, cuyo motivo principal de visita no es el de ejercer una actividad remunerada en el país visitado.
- (b) Incluye todas las habitaciones dedicadas al turismo internacional.
- (c) Calculada con las cifras de las habitaciones disponibles.
- (d) Se refiere a la tasa de crecimiento anual, en por ciento, durante el periodo 1990-2000.

Por otra parte, durante este decenio, el sector se ha erigido como el principal captador de divisas frescas para la economía nacional, generando a partir de 1994 más de la tercera parte de los ingresos por exportaciones, proporción que

⁵ Las tasas de ocupación media anual de los hoteles de 4 y 5 estrellas en 1998 fueron de 89,2 % y 87,5 %, muy por encima de la tasa media anual de ocupación del total de los establecimientos de alojamiento del país. Ver Oficina Nacional de Estadísticas: Anuario Estadístico de Cuba, Año 2000. La Habana, 2001, p. 233.

se va ampliando sustancialmente en el transcurso del decenio. Además, el impacto hacia el interior de la economía ha sido sorprendente, si se tiene en cuenta que de apenas un 3,6 % de participación en el PIB en 1992, ya en el 2000 esta proporción supera el 13 %, lo que evidencia su liderazgo indiscutible frente a sectores en expansión como el níquel, que solo representa un 3 %; la pesca, con un peso del 2 % y el tabaco con el 1 % del valor del PIB.

Otro aspecto básico a considerar es el impacto del sector en el crecimiento y estructura del empleo en el país. Como se conoce el turismo se considera una actividad intensiva en mano de obra y su expansión en la economía cubana ha permitido virtualmente duplicar el empleo directo, sin considerar el impacto en el empleo indirecto como resultado de las exigencias de su demanda agregada. Durante el decenio de los noventa el empleo directo se incrementó de 54 000 personas en 1990 a más de 100 000 en el 2000, además de crearse o recuperarse otros 200 000 empleos de forma indirecta. Todo ello ha introducido cambios importantes en la estructura de la población ocupada por sectores de la economía. Si a principios de la década de los años noventa solo un 5,3 % de la población ocupada estaba empleada en actividades del sector, ya a finales de la década esta proporción se elevaba al 9,3 %.⁶

Así, en la década del noventa la mayor isla del Caribe mantuvo un crecimiento sostenido de la actividad de turismo internacional. En diez años se multiplicaron por ocho los ingresos y se quintuplicaron los arribos de visitantes. Además, se triplicó el número de habitaciones, mientras que solamente fue necesario duplicar la fuerza de trabajo. Paralelamente, se quintuplicó la participación de los productores nacionales como abastecedores del turismo, dando respuesta a la necesidad de explotar el efecto multiplicador que propicia el sector dentro de la economía.

Entre los años 1990 y 2000 el país recibió 10 millones de visitantes a un ritmo de crecimiento anual de más del 15 %, cifra sin parangón en la región del Caribe, la que alcanzó un crecimiento promedio anual de 4,3 % durante el período. Desde 1996 Cuba se incorpora al reducido grupo de cinco países del Caribe insular que reciben más de un millón de turistas internacionales y para finales de la década se convierte en el segundo destino de esa región, y se coloca en la décima posición entre los principales destinos de América por el número de visitantes y en la octava por el monto de ingresos.⁷

Estrategia de desarrollo turístico en Cuba

⁶ CEPAL: *La Economía Cubana. Reformas Estructurales y Desempeño en los 90*, 2da. Edición. México, 1999, p. 396.

⁷ Miguel Figueras: "El Turismo Internacional y la Formación de Clusters Productivos en la Economía Cubana", en *Cuba. Reflexiones sobre su Economía*, Universidad de La Habana, 2001, p.102.

El logro de los resultados anteriormente expuestos obedece, definitivamente, al diseño e implementación de una estrategia de desarrollo del sector. La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba se ha orientado a consolidar la competitividad estructural del sector mediante la utilización de factores heredados, así como la elaboración y ejecución de políticas gubernamentales tendientes a la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Cuentan que el 27 de octubre de 1492 el almirante Cristóbal Colón arribó a Cuba por la costa nororiental del país y que, vislumbrado por su belleza, exclamó: "¡Esta es la tierra más hermosa que ojos humanos han visto!" De hecho, esta frase lo convirtió en el primer turoperador de la Isla. Cuba, como destino turístico, cuenta con un conjunto de atributos heredados que sin lugar a dudas, constituyen importantes ventajas competitivas. Sus bellezas naturales (playas, atractivos submarinos, paisajes campestres y de montaña, reservas ecológicas, todos aún muy por debajo de su capacidad sustentable de explotación) y su clima, son solo una parte de ellas, que se complementan con su ubicación y fácil acceso por vía aérea y marítima, así como por su importante patrimonio histórico y cultural.

Importantes elementos se han incorporado a este caudal de atractivos del país en los últimos cuarenta años de Revolución: población educada, culta y solidaria, altos índices de salud a niveles de países del primer mundo, reconocido prestigio como potencia deportiva, clima social seguro y voluntad de conservación del medio ambiente. Asimismo, la infraestructura creada en carreteras, aeropuertos, redes eléctricas y de comunicaciones incorporan otro grupo de atractivos que potencian el producto turístico cubano.

Todo lo anterior apunta a la existencia de un grupo de indiscutibles ventajas heredadas con que cuenta el país para sustentar una estrategia coherente de desarrollo turístico. Sin embargo, no basta con poseer tales ventajas. Es necesario contar con elementos asociados a la política económica y los mecanismos de apoyo gubernamental que permitan explotar adecuadamente estas ventajas y consolidar un posicionamiento del sector en el mercado internacional. Un análisis de este segundo grupo de elementos —creados, no heredados— puede arrojar una mayor claridad acerca de la evolución actual del sector turístico cubano y permite arribar a conclusiones acerca de qué factores han contribuido a su significativa expansión.

En primer lugar, es necesario destacar la política gubernamental de definir sectores clave, entre ellos el turismo, ante una situación de crisis y concentrar la asignación de recursos en estos. Es importante destacar que en el caso de Cuba

no todos los recursos se destinaron al turismo, pero sí una parte importante por considerarse un pilar estratégico en el futuro económico del país. Gran parte de las inversiones se destinaron al desarrollo y expansión de la planta hotelera y extrahotelera del país, así como a importantes obras de infraestructura de apoyo al turismo (aeropuertos, pedraplenes para facilitar el acceso a los cayos de interés turístico, carreteras y otras facilidades). Entre 1990 y 1999 se destinó la quinta parte de las inversiones al sector del turismo internacional. En total fueron invertidos 3 000 500 millones de dólares en esto, pasándose de 12 000 habitaciones destinadas al turismo internacional a 34 000. De esta forma se han adoptado importantes decisiones en materia de estructura económica, lográndose una transformación de esta de una esencialmente material-productiva a una de servicios, al consolidarse el turismo como "locomotora" de la economía cubana.

En segundo lugar, una vez definido como sector clave de la economía al turismo, se le asignó un papel más importante en la reanimación del resto de los sectores. Esto constituyó —y aún constituye— un verdadero reto: cómo contribuir al desarrollo y consolidación de sectores económicos internos poco competitivos sin perder, al mismo tiempo, su propia competitividad estructural. En tal sentido cabe destacar que la utilización del factor *demanda turística* para potenciar la competitividad interna se sustenta en un principio básico: no se fuerza a ninguna entidad turística a comprar productos nacionales a menos que no sean considerados competitivos, es decir, no se garantiza protección gubernamental a los productores nacionales en sus vínculos con las organizaciones empresariales del turismo, aunque sí se apoyan en materia de acceso a financiamiento con el fin de enfrentar la competencia de importadores extranjeros por el mercado turístico cubano. Todo ello ha generado un ambiente competitivo alrededor del sector, el cual ha mostrado importantes avances: si en 1990 solo el 18 % de las compras del sector eran de procedencia nacional, ya en el año 2000 esta proporción ascendía a más de un 60 %. No obstante, aún existen dificultades para continuar avanzando en esta estrategia, los que serán analizados más adelante.

En tercer lugar, el desarrollo y expansión del sector ha tomado en consideración la amplia participación de factores externos. La carencia de recursos financieros, la falta de canales de acceso a los mercados, así como la insuficiencia de tecnologías de punta y habilidades gerenciales, han conducido a la necesidad de desarrollar un grupo de alianzas con entidades extranjeras. La actividad turística es de las primeras con que se inicia la asociación con capitales extranjeros en la economía cubana. En el año 1987 se crea el Grupo Corporativo Cubanacán S.A., entre cuyas misiones se encontraba la de formar este tipo de asociaciones, proceso que posteriormente se fortalece con la creación del Ministerio de Turismo en 1994 y la aprobación por la Asamblea Nacional de la Ley No. 77 de 1995 para la Inversión Extranjera. A más de una década, se han creado veintiseis

empresas mixtas en el sector, de ellas veinticuatro en la actividad hotelera y dos en actividades extrahoteleras.⁸ Al cierre del año 2000, cincuenta y cuatro hoteles que suman 17 000 habitaciones (casi la mitad de la planta hotelera del país) se encontraba administrada por quince cadenas hoteleras internacionales mediante la modalidad de contratos de administración.

En cuarto lugar, la política de formación y desarrollo de los recursos humanos constituye otro pilar de la estrategia. Especial atención se le ha brindado a lo que sin dudas constituye la más importante y vital de nuestras ventajas estructurales: el factor humano. Como es conocido, Cuba cuenta con una alta disponibilidad de mano de obra con un notable nivel de preparación, en condiciones de capacitarse rápidamente para desarrollar una eficiente y eficaz labor en cualquier campo. El sistema turístico cubano ya contaba con un grupo de centros educacionales para la formación de sus recursos humanos, fruto de la obra continuada de la Revolución en materia de formación y desarrollo de su capital humano. En 1994 se decidió integrar todos estos centros en un sistema único de formación de recursos humanos, FORMATUR, que hoy día lo conforman veintidós centros docentes a lo largo y ancho del país, donde matriculan anualmente 16 000 trabajadores del sector para formarse en diferentes especialidades. En cinco años de funcionamiento por este sistema han pasado 75 000 trabajadores y resulta fácil comprender el alcance de este si se tiene en cuenta que el sector cuenta en la actualidad con 87 000 efectivos.⁹

Por último, conviene destacar la existencia de un conjunto de principios de gestión que como parte de la propia estrategia de desarrollo se han consolidado, contribuyendo a reforzar la competitividad estructural del sector. Entre ellos se pueden señalar los siguientes:

- La existencia de un nuevo enfoque respecto a la estructura organizativa de dirección. Desde su creación en 1994 el Ministerio del Turismo se concibió como un organismo central de nuevo tipo, encargado de dirigir la política turística del país, logrando para este sector la competitividad global, garantizando su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo. Para lograr esta misión fue concebido con una extrema racionalidad en sus estructuras. El sistema empresarial bajo su mando se organiza a partir de un sistema de cadenas hoteleras y grupos corporativos hoteleros y extrahote-

⁸ Omar E. Pérez: "Estabilidad Macroeconómica y Financiamiento Externo: La Inversión Extranjera Directa en Cuba", en *La Economía Cubana. Coyuntura, Reflexiones y Oportunidades*, CEEC-UH, La Habana, 2000, p. 33.

⁹ "El Turismo está transformando la economía del país", en *Granma*, La Habana, 5 de marzo, 1999.

leros con un total de dieciocho entidades subordinadas.¹⁰

- La concepción de que no existen monopolios. Las seis cadenas hoteleras (Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Horizontes, Gaviota y Habaguanex) compiten entre sí por el mercado turístico, cada una con sus especificidades, grado de especialización en segmentos de mercado y aunque aún incipiente como se analizará más adelante, cierta tendencia a la diferenciación. Similar concepto también se aplica en la red extrahotelera, agencias de viajes y transportistas.
- Se garantiza máxima autonomía de gestión dentro del sistema empresarial, basada en el hecho de que el turismo es un negocio. Ello requiere de un servicio de óptima calidad y un estricto control de costos para generar utilidades. La actividad que no genere utilidades deberá reconvertirse o sencillamente, cerrarse.
- Amplia utilización del "outsourcing", partiendo del criterio de que las entidades turísticas no son especialistas en todo, por lo que es necesario subcontratar aquellos servicios que no son decisivos en la cadena de agregación de valor para concentrarse en aquellos que sí definen los niveles de eficacia en la actividad.

Como se puede apreciar la estrategia de desarrollo del turismo en Cuba se ha sustentado en la combinación de un grupo de factores, entre los que se destacan la utilización de recursos heredados, el diseño e implementación de políticas y la aplicación de nuevos enfoques de gestión ajustados a las condiciones concretas del país. Todo ello ha conducido a un grupo de logros, como se ha expuesto en la primera parte del trabajo. Sin embargo, el desarrollo ulterior del turismo en Cuba debe considerar importantes aspectos, asociados a la solución de equilibrios estructurales básicos dentro del sector y a otros importantes retos que se deberán enfrentar para dar continuidad con éxito a la estrategia trazada.

Equilibrios fundamentales en el desempeño del sector

La oferta del producto turístico cubano se ha concebido buscando como un

¹⁰ Actualmente las empresas e instituciones que realizan las actividades relacionadas con la prestación del servicio de alojamiento y otros tipos de servicios que se brindan en la actividad turística, pasan a integrar las Cadenas Turísticas las que incluyen empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional. Estas cadenas son: Corporación Cubanacán S.A., Grupo de Turismo Gaviota S.A., Grupo Hotelero Gran Caribe, Horizontes Hoteles, Islazul, Cubatur, Compañía de Marinas Puerto Sol, Grupo de Recreación y Turismo Rumbos, Empresa de Transporte Turístico Transtur, Cadena de Tiendas Caracol, Turismo Especializado Cubamar, Mercadú y Habaguanex. Ver: *Anuario Estadístico de Cuba*, 1998. Oficina Nacional de Estadísticas. La Habana, 1999, p. 223.

elemento clave el logro de una demanda estable y equilibrada con el objetivo de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. Uno de los mecanismos más certeros para asegurar estos resultados es garantizar la diversificación del producto.

La diversificación del producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercado, y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas, haciendo a todo el territorio nacional actor y beneficiario del turismo, y evitando a su vez oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica. De ahí que los tres equilibrios básicos por los que se trabaja en el sector se refieran a la estabilidad temporal, el equilibrio espacial y el equilibrio en los mercados emisores, por lo que se impone un análisis de estos.

Estabilidad Temporal. En nuestro caso existe, como ya se señaló, un factor estructural, como es el clima, que pudiera contribuir favorablemente al logro de una estabilidad temporal. Sin embargo, las estadísticas muestran que el turismo en Cuba no está exento de cierta dosis de estacionalidad como se muestra en la Tabla II.

Tabla II
Turistas recibidos promedio por épocas del año
UM: mil turistas

época del año	promedio 1992-1997	promedio 2000
diciembre – marzo	75,0	174,6
abril – junio	51,6	129,6
julio – agosto	65,7	148,3
septiembre – noviembre	57,3	136,3

Fuente: Cálculo de los autores a partir de: Anuario Estadístico de Cuba, Año 2000. Oficina Nacional de Estadísticas. La Habana, 2001, p. 235.

Existe un grupo de factores que han incidido en esta estacionalidad: la dependencia casi absoluta de mercados como el europeo y el canadiense, con preferencias marcadas en huir del crudo invierno y refugiarse en zonas cálidas, el temor a temporadas ciclónicas de mayor actividad o el excesivo calor de los meses de verano en el país. Sin embargo, probablemente el factor que más haya incidido desde el punto de vista de la oferta sea el concebir como producto turístico por excelencia el sol y la playa, desestimando otros productos atractivos

que posibilitan una mayor estabilidad de los flujos de turistas y a la vez, una mayor agregación de valor.

Es por esta razón que resulta necesario diversificar la oferta turística lo más posible, ofreciendo diferentes opciones atractivas durante todo el año a partir de la adecuada utilización de las propias ventajas heredadas y creadas con que cuenta el país, con el objetivo de captar a distintos segmentos del mercado en diferentes estaciones del año. El producto clásico de sol y playa —que además de explotar una de nuestras ventajas naturales, constituye aún el principal atractivo para los turistas que visitan Cuba— debe combinarse con otras ofertas que pudieran contribuir a equilibrar los vaivenes que produce la estacionalidad, tomando en consideración las nuevas tendencias que se aprecian en este mercado vinculadas con cierto rechazo al turismo masivo estandarizado y un mayor interés en su personalización.

Entre las ofertas que pudieran resultar atractivas se encuentran las asociadas con la cultura, la historia y las tradiciones del país, dirigido a un segmento ávido de información acerca de nuestro patrimonio histórico-cultural, acompañado de un enfoque más personalizado. La historia, la arquitectura, la música, el cine y la plástica, entre otras, son manifestaciones que pudieran agregar valor a un producto turístico más acabado, integrado y sostenible mediante la explotación de importantes ventajas heredadas. Igualmente, el producto turístico científico, académico y de convenciones pudiera incorporar interesantes ofertas en todas las épocas del año, así como las ferias y exposiciones comerciales, dirigidos a segmentos o nichos más específicos que posibilitan una mayor agregación de valor.

El turismo de salud constituye otra opción significativa que se sustenta en el reconocido prestigio internacional de la ciencia médica cubana, lo que concede una ventaja competitiva en el área. El principal exponente de esta vertiente turística es la Compañía Servimed perteneciente al Grupo Corporativo Cubanacán S.A., la que está vinculada con cinco hoteles, veintitrés hospitales, once clínicas internacionales y un complemento de ópticas y farmacias. En la actualidad este segmento ocupa un 2 % de la oferta turística y, aunque no se aspira a crecimientos espectaculares en los próximos años, el potencial existente es amplio y las posibilidades de agregación de valor son significativas.

La educación y el deporte constituyen fuentes importantes de desarrollo de productos turísticos especializados. A tenor con los logros alcanzados en el país en estas dos esferas de la vida social, representan importantes ventajas a explotar con alto potencial de agregación de valor. Asimismo, el ecoturismo, donde se promueve un conjunto de productos para segmentos de turistas cada vez más conscientes de los límites de la capacidad social y ambiental, puede incorporar variadas ofertas y erigirse en un producto turístico interesante si se tienen en

cuenta las importantes reservas del país en esta esfera.¹¹

Como se puede apreciar existen importantes potencialidades para diversificar el producto turístico cubano, aunque debe señalarse que, en la actualidad algunas de ellas solo presentan un desarrollo incipiente. En la medida en que se consolide el proceso de diversificación turística se podrá contar con un grupo de ofertas que limiten el impacto estacional que hoy impone el tradicional producto playa y sol.

Equilibrio Espacial. Una de las debilidades que presenta el producto turístico cubano en la actualidad es su alto grado de concentración en dos polos, La Habana y Varadero, los que generan alrededor del 70 % del ingreso global del sector. Es por ello que entre los objetivos principales de la estrategia de desarrollo del turismo se encuentra el de lograr una distribución equilibrada de la demanda desde el punto de vista espacial, alcanzando la mejor distribución posible del flujo de turistas por todo el territorio nacional, para que el sector actúe como corrector de los desequilibrios regionales. Ello no debe conducir a la promoción de la actividad turística de manera totalmente descentralizada en los territorios, lo que no sería recomendable en materia de efectividad de los recursos invertidos.

En este sentido se han identificado ocho regiones principales a lo largo del país denominadas polos turísticos¹², en los que debe concentrarse la estrategia de diversificación territorial del producto turístico cubano. Durante el período 1990-2000 se han destinado más de 700 millones de dólares en inversiones de infraestructura para el desarrollo de estos polos. La política de diversificación territorial se sustenta en evitar la dispersión desmesurada de los recursos. De lo que se trata es de diversificar territorialmente el producto y, a la par, concentrar los recursos de inversión en un grupo determinado de áreas para lograr un mayor aprovechamiento de estos. Con ello se trata de evitar fenómenos negativos como ocupación irresponsable del suelo, deterioro en los recursos naturales y socioculturales, sobredimensionamiento de la oferta de alojamiento en relación con la infraestructura y los servicios públicos, entre otras posibles consecuencias.

¹¹ Cuba cuenta con cinco reservas de la biosfera: Península de Guanahacabibes, Sierra del Rosario, en Pinar del Río, Ciénaga de Zapata, en Matanzas, Baconao, en Santiago de Cuba, y Cuchillas del Toa, en Guantánamo. Además, existen más de cien áreas protegidas y varios parques nacionales.

¹² El polo turístico se define como "un lugar geográfico diseñado para exponer un gran conjunto de actividades coherentes que permitan caracterizar en una agrupación de atractivos turísticos, bellezas y cuidados del entorno, infraestructura, equipamiento, servicios y organización orientados a producir actividades en un ámbito turístico recreativo para lograr la satisfacción del cliente" (Ver: *Anuario Estadístico de Cuba 1998*. Oficina Nacional de Estadísticas La Habana, 1999, p. 227). Estos polos turísticos son: Ciudad de La Habana, Varadero, Archipiélago de los Canarreos (con su núcleo central Cayo Largo del Sur), Centro Sur (con sus ejes básicos Cienfuegos y Trinidad), Archipiélago Jardines del Rey (hoy con su centro en Cayo Coco), Norte de Camagüey, Norte de Holguín y Santiago de Cuba.

En realidad, respecto a este equilibrio es necesario seguir trabajando, ya que si bien se puede hablar de desarrollo de ocho regiones principales con posibilidades reales de combinar de forma coherente atractivos turísticos, infraestructura y organización que hagan satisfactoria la estancia de los turistas, aún existe una alta concentración en lo que a planta hotelera se refiere en un reducido grupo de regiones como se puede apreciar en la Tabla III.

Tabla III
Capacidades de alojamiento por regiones (a)
UM: habitaciones

Regiones	1994	2000	Ritmo anual 2000/1994 (%)
Ciudad de La Habana	9 374	11 947	3,07
Varadero	7 308	12 471	6,93
Camagüey	1 516	1 742	2,01
Holguín	1 757	2 441	6,50
Santiago de Cuba	1 742	2 068	2,74
Cayo Largo	457	714	5,92
Otros	1 191	4 633	5,85
TOTAL	23 345	34 706	4,98

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba, Año 2000. *Oficina Nacional de Estadística. La Habana, 2001, p. 229.*
(a) Incluye todas las entidades turísticas dedicadas al turismo internacional.

Como se muestra en la tabla, en la actualidad la Ciudad de La Habana y Varadero concentran el 60 % de la oferta en planta hotelera. Ello justifica el hecho de que generen el 70 % de los ingresos y reciban aproximadamente el 70 % de los turistas que arriban al país, lo que realmente dista de ser un resultado óptimo. Esto obliga a que el proceso inversionista se concentre en aumentar la participación de otros destinos para apoyar el empeño de alcanzar un adecuado equilibrio espacial.

La voluntad de diversificar territorialmente el producto turístico se evidencia en el polo Ciudad de La Habana, donde se ha producido una desaceleración de los ritmos del proceso inversionista en la planta hotelera durante el período 1994-2000 respecto a la media nacional. Por otro lado, en el polo del Norte de Holguín y en Cayo Largo, núcleo del polo del Archipiélago de los Canarreos,

los crecimientos superan la media nacional, lo que contribuye a satisfacer la demanda de la diversificación territorial. Igual comportamiento positivo exhibe el grupo de "otros", en el que el polo Jardines del Rey tiene un peso decisivo con alrededor de 3 200 habitaciones y una participación del 9 % en cuanto a la recepción de turistas internacionales en el país. No obstante, existen aún distorsiones en los casos del polo de Varadero con crecimientos muy por encima de la media nacional y en los polos de Camagüey y Santiago de Cuba, muy por debajo de la media.

Equilibrio en los mercados emisores. Consiste en lograr la mayor apertura posible de las corrientes de turistas a nivel mundial según su lugar de procedencia, evitando la dependencia excesiva de flujos desde un determinado país o región. De esta forma se reduce la vulnerabilidad provocada por la concentración de la demanda y a la par, se trabaja por captar segmentos caracterizados por pautas de gastos más convenientes que generen una elevación del multiplicador turístico.

En la actualidad, a pesar de los esfuerzos desplegados por reducir la dependencia respecto a determinados mercados emisores, los resultados obtenidos pueden catalogarse aún de incipientes. En Cuba, los arribos de turistas extranjeros se han incrementado a un ritmo promedio anual por encima de la media mundial. Sin embargo, en el transcurso de la década 1990-2000 se ha ido consolidando una tendencia a la concentración de los mercados emisores en un reducido grupo de cinco países, todos con emisiones de más de 100 000 turistas en el año. Al cierre de este período estos países representaban el 55 % de las emisiones de turistas, con Canadá (17,5 %) a la cabeza, seguida de Alemania (11,5 %), Italia (10 %), España (9 %) y Francia (7 %).

Existe un segundo grupo de mercados emisores, con arribos entre 10 000 y 100 000 visitantes en el que se puede apreciar un incipiente proceso diversificador. Este grupo, formado por siete países europeos, cinco países latinoamericanos y Estados Unidos, emitía en el año 1997 el 20 % de los turistas, mientras al cierre de la década era responsable de más de la cuarta parte, con destacados para Inglaterra, Estados Unidos, Portugal, Suiza, Bélgica y Austria, que lograron ritmos de crecimientos anuales por encima de la media del sector en el país.

Así, más de las cuatro quintas partes de los flujos de turistas se concentran en dieciocho países, once europeos y seis de las Américas. Esta dependencia, fundamentalmente asociada con la región europea y Canadá, genera cierta vulnerabilidad en el sector ante cualquier cambio que se produce. Uno de los fenómenos concretos que afecta en este sentido consiste en las variaciones de las tasas de cambio de las monedas, específicamente del euro y el dólar canadiense

frente al dólar norteamericano, lo que obliga a repensar fórmulas de cotización de los paquetes turísticos.

En la Tabla No.4 se presentan los índices de participación de las principales regiones emisoras durante el período 1992-2000. En ella se aprecia un grupo de cambios importantes ocurridos en el transcurso de este.

Tabla IV
Porcentajes de participación de las principales
regiones emisoras de turistas a Cuba durante 1992-1998 (a)

Regiones	1992	1994	1996	2000	Variación 2000/ 92
Europa	38,6	38,3	46,6	43,1	+ 4,5
América Latina	17,4	16,2	8,5	9,2	- 8,2
América del Norte	22,6	20,6	18,9	18,5	- 4,1
Total	78,6	75,1	74,0	70,8	- 7,8

Fuente: Cálculos de los autores a partir de: Anuario Estadístico de Cuba. Oficina Nacional de Estadísticas. La Habana, 2001, p. 234.

(a) Se toma en consideración solo la participación de los principales países emisores por regiones.

Como se aprecia en la tabla se ha logrado reducir la dependencia respecto a los principales países emisores, los que redujeron su participación global en aproximadamente ocho puntos porcentuales. Ello evidencia un resultado tangible de los esfuerzos desplegados por diversificar los mercados emisores. Cabe destacar, no obstante, la consolidación de Europa como la región emisora por excelencia, la que aumenta su participación en 4,5 %. Ello pudiera entrañar un riesgo asociado con el proceso unificador europeo y la consiguiente homogeneización de la región en su comportamiento económico, lo que puede hacer depender significativamente el comportamiento del sector turístico cubano a los de los vaivenes de la economía del Viejo Continente.

Por otra parte se aprecia un deterioro de la posición de la región de Norteamérica en cuatro puntos porcentuales, definitivamente motivado por el comportamiento del turismo canadiense. Asimismo, se produce un deterioro mucho mayor (de más de ocho puntos porcentuales) de la posición de América Latina como emisora de turistas a Cuba, como consecuencia de la crisis económica que atraviesa esa región en su segunda "década perdida". Respecto a esta última cabe señalar que por razones obvias de estructura climática especialmente la región suramericana pudiera convertirse en un complemento importante del turismo europeo para

reducir la estacionalidad que actualmente presenta el sector.

En cuanto a las perspectivas, la Organización Mundial del Turismo pronostica que para el año 2020 los principales países emisores de turistas en el mundo serán, en ese orden, Alemania, Japón, Estados Unidos, China y el Reino Unido, los que generarán el 39 % de las emisiones de turistas mundiales ¹³. Ante esta situación, cabe destacar que actualmente Cuba recibe emisiones importantes de tres de esos grandes: Alemania, que si bien está ubicado entre los cinco grandes, sus ritmos de crecimiento anual están por debajo de la media; Inglaterra, que si bien no se ubica entre los emisores de más de 100 000 turistas, presenta ritmos de crecimiento por encima de la media; y Estados Unidos que, además de no estar entre los cinco principales emisores, es un mercado que presenta dificultades para abordarlo debido al bloqueo económico que ejerce esa nación contra Cuba y la limitación de visitas al país solo por razones académicas o familiares. Esto obliga a hacer esfuerzos adicionales en los restantes mercados, o sea, Japón, China, en busca de una mayor diversificación de la emisión de turistas a la Isla.

Retos del sector turístico cubano

Además del desafío que implica el logro de los equilibrios fundamentales del sector, existe un grupo de retos adicionales que deben enfrentarse como parte del proceso de expansión y desarrollo del turismo en la economía cubana. A continuación se analizan los que, a juicio de los autores, constituyen los que mayores esfuerzos demandan.

Elevación de la eficiencia del sector. Si bien se aprecian importantes avances en materia de eficiencia económica, como se plantea en la primera parte del trabajo, a lo cual pudiera añadirse un elemento adicional referente al indicador de ingresos turísticos por empleo directo (productividad del sector), que creció de 4 690 dólares en 1990 a 21 763 dólares en 1999 ¹⁴ para un incremento del 464 %, no es menos cierto que aún quedan importantes reservas de eficiencia por explotar en el sector.

Una de las más importantes en este sentido está asociada a la efectividad del proceso inversionista. Este se ha caracterizado por la dilación de los periodos de preparación y el inicio de las inversiones, así como en el crecimiento de los presupuestos destinados a ellas, lo que ha conducido al encarecimiento del proceso y a la congelación de importantes recursos ¹⁵. A la par con este fenómeno, como se puede apreciar en la Tabla No.1, el ritmo de crecimiento promedio de

¹³ Secretaría de Turismo de la República de México. Los cien hechos que hacen del Turismo en México una Prioridad Nacional. México, 1999.

¹⁴ CEPAL: *Ob. cit.*, p. 396.

¹⁵ "El turismo está transformando la economía del País", en *Granma*, La Habana, 5 de marzo, 1999.

las habitaciones construidas en el período 1992-2000 fue de un 5 % anual, mientras que el crecimiento promedio de la tasa de ocupación alcanzó solo un 2,9 %, lo que evidencia dificultades en el proceso de puesta en explotación de las capacidades terminadas. Ello ha conducido a que Cuba —ocupando el segundo lugar en cuanto a número de habitaciones en la región del Caribe con un 17,9 % del total— atiende solo el 10 % de los turistas que arriban a esta y genera el 11,5 % de los ingresos, sesgo que definitivamente será necesario eliminar.

Por otra parte, existen ciertas deficiencias con la elevación de los costos y gastos por dólar de ingreso en la actividad propiamente turística.¹⁶ En ello han incidido múltiples factores como son, entre otros, los relacionados con la cadena de impagos¹⁷ y el consiguiente aumento de las cuentas por cobrar y pagar, deficiencias en las relaciones contractuales, la facturación y el control interno de los recursos.

Todo ello impone un reto asociado a la necesidad de adoptar medidas que contribuyan a un más efectivo control y análisis de los recursos de que dispone el sector, mejorar la contabilidad y garantizar la adecuada correspondencia de los ingresos de los trabajadores con los resultados de su labor; insistiéndose además en el mejoramiento de la gestión comercial y financiera.

Carencia de recursos financieros para el desarrollo de la actividad. La posibilidad de intensificar el desarrollo del sector turístico en Cuba enfrenta un importante desafío asociado a las limitaciones de recursos financieros como barrera a las potencialidades de crecimiento. En este sentido, cabe destacar que existen factores de índole externa e interna que inciden en este fenómeno que convienen ser analizados.

Desde el punto de vista externo, el acceso limitado al crédito internacional y el predominio de variantes crediticias a corto plazo con altas tasas de interés, asociadas al llamado riesgo país en la que se encasilla a Cuba en la mayoría de los centros financieros internacionales, han sido factores críticos que han impedido avanzar aún más en el desarrollo del sector. Si bien, en alguna medida, esta amenaza ha sido sorteada mediante la asociación con entidades foráneas, no es menos cierto que impone serias limitaciones al crecimiento endógeno del sector.

¹⁶ Por ejemplo, en 1997 los costos se elevaron en 7 centavos por encima de lo programado, lo que representó unos 35 millones de dólares menos de ingresos que lo planificado “El Turismo es el corazón de la economía”, en *Granma*, 28 de febrero, La Habana, 1998.

¹⁷ Se ha señalado que la cadena de impagos en la economía cubana tiene diversas causas, entre otras: deficiencias contables que dificultan la conciliación de deudas y su formal reconocimiento, ausencia de análisis sistemático al mayor nivel de dirección de la empresa, pérdidas y faltantes que continúan incidiendo negativamente en la liquidez empresarial, deficiencias en el proceso de contratación económica, y debilidades en la imposición de reclamaciones por la vía judicial (Ver: J. Peison: “Evolución de las cuentas por cobrar y por pagar”, en *Revista del BCC*, enero-marzo 1999).

Por otra parte, los imperativos internos de recursos para el mantenimiento y desarrollo de programas básicos del país generan una escasez de divisas que ha dado al traste con el normal funcionamiento de los cobros y pagos entre empresas, con alguna incidencia en las relaciones con las agencias de turoperadores y suministradores externos, lo que dificulta la actividad turística en sentido general.

Aún en estas circunstancias, el sector turístico ha logrado en cierta medida aligerar la escasez de financiamiento interno en los últimos años. En ocasiones sus ingresos se consideran como garantía para la concesión de nuevos fondos¹⁸. El reto consiste en lograr, bajo esas restricciones, una habilidad en la diversificación de sus fuentes de financiamiento, lo que de hecho puede convertirse en una ventaja competitiva del sector.

Elevación de las potencialidades del efecto arrastre. Es indiscutible el importante salto que ha dado el turismo como sector pivote de la economía cubana en materia de arrastre del resto de los sectores de la economía nacional a partir de las exigencias de su demanda agregada. “Es apreciable que el turismo cada vez más se distancia del resto de los sectores por sus aportes y, todavía más, por el efecto multiplicador hacia la economía interna”¹⁹. Y es que uno de los aspectos básicos que se consideró al adoptar la estrategia de desarrollo del sector fue precisamente su posible y necesario efecto sobre las restantes ramas de la economía, pues ello constituye una de las grandes ventajas que tiene potencialmente para cualquier país el apostar por este sector. Esta se manifiesta no solo en la reanimación de la planta productiva del país, sino también en la adopción de nuevos patrones de calidad y estabilidad en el cumplimiento de las entregas con que se tiene que entrar a competir.

El primer paso para el logro satisfactorio de la participación de las restantes ramas de la economía como suministradoras del turismo fue la concepción de un esquema de financiamiento en moneda libremente convertible, considerado el principal factor de estrangulamiento de la economía en la actualidad. Con ese objetivo se crea, a finales de 1991, FINATUR como casa financiera del MINTUR que, utilizando las divisas frescas captadas por el propio sector, provee financiamiento a las empresas que elaboran insumos para el sector en un monto de hasta el 10 % superior al costo directo en moneda libremente convertible del valor de la producción prevista²⁰. Bajo este esquema han operado diversas empresas perte-

¹⁸ CEPAL: *Ob. cit.*, p. 399.

¹⁹ Carlos Lage: “Discurso pronunciado en la Clausura del Balance Anual del MINTUR”, en *Granma*, La Habana, 4 de marzo, 1999.

²⁰ Mediante este esquema se logró que las ventas de las entidades receptoras de créditos alcanzara la cifra de 798,7 millones de dólares a partir de un financiamiento de 394,8 millones durante el período 1992-1997. Cabe destacar que a partir de 1994 se decidió extender los préstamos de FINATUR también a las empresas que entrarían como oferentes en las Tiendas de Recaudación de Divisas. (Ver:

necientes a los ministerios de la agricultura, la industria alimentaria, la industria ligera, la industria básica, la industria pesquera, la industria sidero-mecánica y la electrónica, reportándose durante el período en las empresas industriales las mayores tasas de crecimiento en materia de ventas al turismo en comparación con las del sector agropecuario.²¹

No obstante, aún existe un grupo de problemas que entorpecen un mayor y más amplio crecimiento de la presencia de la producción nacional en la satisfacción de la demanda turística y que constituyen verdaderos retos a enfrentar en el futuro. Algunos estudiosos del tema²² han señalado dificultades de carácter técnico-productivo (asociadas con el atraso tecnológico y el tamaño de algunas instalaciones que no garantizan la calidad, flexibilidad y entrega en los plazos requeridos); organizativas (entre las que se destacan los mecanismos burocráticos en la toma de decisiones, las deficiencias en la planeación y el control de las actividades, falta de rigor en el cumplimiento de contratos que recargan a las entidades productivas con inventarios ociosos por no dominarse de la demanda real, unido en no pocas ocasiones a la falta de un sistema adecuado de estimulación a los productores nacionales); financieras (vinculadas con la escasez de recursos, las condiciones del financiamiento, así como con problemas de indisciplina financiera entre suministradores y entidades turísticas); y de comercialización (relacionadas con la deficiente presentación de algunos productos, falta de estudios de mercado, así como problemas en los mecanismos de fijación de precios que no estimulan la eficiencia en la producción).

Adicionalmente, existen otros retos no menos importantes en este sentido. En primer lugar, la necesidad de estrategias empresariales más orientadas a la agregación de valor mediante enfoques diferenciadores o de alta segmentación, que eviten la reproducción mimética de productos foráneos, el incremento desmesurado de componentes importados y la tendencia al mero ensamblaje de productos. En tal sentido, un aspecto importante a considerar será la incorporación de la dimensión del servicio a las ofertas que se generen.

En segundo lugar, deberá trabajarse por una mayor integración interna de las producciones nacionales, logrando un mayor encadenamiento de los productores

Informe de Balance Anual, FINATUR, 1998).

²¹ De acuerdo con un documento de trabajo elaborado por la Oficina Nacional de Estadísticas, entre 1995 y 1997 las ventas de las empresas nacionales con destino al turismo crecieron en un 125,3 % en las empresas pertenecientes a la rama sidero-mecánica y la electrónica, en un 119,9 % en las de la industria alimentaria, en un 97,4 % en las de la industria ligera, en un 94,3 % en las de la industria básica y en un 86,8 en las de la industria pesquera, mientras que las empresas agropecuarias solo reportaban un modesto 26,2 % de crecimiento. (Ver *Documento de Trabajo*. Oficina Nacional de Estadísticas. La Habana, Marzo de 1998).

²² Ver: Alfredo García: "Impacto económico del turismo en Cuba", en *Revista INIE* No.4, La Habana, octubre-diciembre 1998; Grupo de Investigaciones Turísticas INIE-MINTUR. Informe de Trabajo, marzo 1999.

pertencientes a las diferentes ramas de la economía como vía más expedita para la creación de lo que se ha dado en llamar “tejido industrial”. Para ello será necesario desterrar la idea de que las alianzas, asociaciones o producciones cooperadas solo son posibles mediante la participación de socios extranjeros y demostrar que es posible la concreción de estas entre productores nacionales.

Por último, dada la incidencia que tienen los alimentos en los insumos del turismo resulta necesario enfrentar el sesgo que aún presenta el sector agropecuario respecto al sector industrial en materia de suministros al turismo.

Balance entre la inversión hotelera y la inversión extrahotelera. Durante la década de los años noventa se hizo un marcado énfasis en la construcción de capacidades hoteleras como elemento central del proceso inversionista en el sector. Así fueron construidos más de sesenta hoteles, llevando la planta hotelera del país a la segunda más importante de la región del Caribe.

En este período, como promedio, el 73 % de las inversiones se destinó a capacidades de alojamiento, básicamente hoteleras, mientras que el 27 % restante se destinó a otros tipos de infraestructura. En este último rubro se destacan las inversiones en aeropuertos (11,3 % de la inversión anual promedio) y en pedraplenes de acceso a cayos de interés turístico (5,6 % del promedio anual), quedando para el resto de la infraestructura extrahotelera vinculada con la restauración y la recreación solo un 13,8 %²³. Todo ello ha generado un desequilibrio en cuanto a capacidades en hoteles y entidades extrahoteleras, lo que provoca una pérdida de diversidad en los atractivos turísticos.

En tal sentido el desafío del sector consiste en aminorar los ritmos de crecimiento inversionista en la planta hotelera y acelerar las inversiones en la red extrahotelera. Ello presupone un cambio de mentalidad en la concepción de los negocios turísticos: Si en un principio lo más importante fue crecer en cuanto a número de turistas mediante la oferta predominante de paquetes *all inclusive*, en estos momentos es necesario repensar el producto turístico nacional y decidir si continuar creciendo de forma desmedida en la planta hotelera o desarrollar ofertas adicionales mediante el desarrollo de la red extrahotelera.

Desarrollo del tráfico aéreo y la transportación interna. El turismo en los países en desarrollo y particularmente, los países insulares como Cuba, depende en alto grado del transporte aéreo. En el Caribe el centro aéreo regional de los vuelos regulares se encuentra en Miami, al cual Cuba no puede acceder de forma deliberada por las imposiciones asociadas al bloqueo económico norteamericano. Uno de los desafíos que tuvo que enfrentar desde un inicio el desarrollo del sector turístico en Cuba consistió en la asunción del tráfico aéreo de turistas hacia el país, a diferencia del resto de los países de la Cuenca del Caribe, el cual es básicamente asumido por aerolíneas norteamericanas (*American Airlines* y

²³ CEPAL: *Ob. cit.*, p. 396.

Continental, fundamentalmente) que ocupan el 80 % del mercado caribeño y continúan su expansión hacia América del Sur. Ello evidencia que el desarrollo del turismo en la región sin conexión con líneas aéreas norteamericanas resulta algo extremadamente complicado.

Actualmente la mayoría de los turistas internacionales arriban a Cuba por vía aérea. Ello obliga a asignarle una alta prioridad a la transportación aérea. Las líneas aéreas nacionales transportan alrededor del 20 % de los turistas, aportando como promedio en el período 1994-2000 alrededor de la décima parte de los ingresos en moneda libremente convertible asociados al turismo. Sin embargo, cabe destacar que esta proporción ha tenido una tendencia decreciente en los últimos años del decenio, si se tiene en cuenta que en 1996 era de un 11,2 %, mientras que en el 2000 solo alcanzaba un 9,8 %.

El 80 % restante de los turistas internacionales es transportado por sesenta líneas extranjeras que acceden a los nueve aeropuertos internacionales con que cuenta el país²⁴. A finales de la década algo más del 20 % de los turistas arribaron al país a través de vuelos *charters*, de particular importancia en el caso de polos emisores de más reciente desarrollo. Sin embargo, en la medida en que los mercados emisores maduran, conviene pensar en la consolidación de conexiones aéreas regulares. En tal sentido el establecimiento de vínculos sólidos y alianzas estratégicas con las compañías aéreas constituirá uno de los principales desafíos del turismo cubano contemporáneo.

Por otra parte, la red de transportación interna constituye otro importante punto de estrangulamiento del sector. El flujo de turistas de un polo turístico a otro, así como la concepción del multidestino interno para lograr un mejor balance territorial del sector dependen, en gran medida, de las posibilidades de movilidad interna que tengan los turistas, donde se combinen diferentes medios de transporte —incluyendo el transporte público— garantía en cuanto a horarios y el uso de un sistema de tarifas que posibilite un mayor acceso de los diversos segmentos turísticos a estos.

Consideraciones finales

El desarrollo del turismo en Cuba al cabo de una década de duro bregar es una realidad, así como la consolidación del sector como factor estructural de la economía cubana. El crecimiento de la participación del sector en el PIB es sorprendente y poco usual en la historia económica internacional, mientras que en la arena internacional el crecimiento de su participación en el contexto caribeño algunos analistas lo consideran de espectacular, en el escaso margen de un decenio. Cabe destacar, no obstante, que este crecimiento sostenido se diferen-

²⁴ Miguel Figueras: "El Turismo Internacional y la Formación de Clusters Productivos en la Economía Cubana", en *Cuba. Reflexiones sobre su Economía*, Universidad de La Habana, 2001, p.109.

cia sustancialmente de la situación de los demás países caribeños e incluso, de otros polos turísticos dentro del Tercer Mundo. Los factores asociados al bloqueo económico de los Estados Unidos generan un contexto especial al respecto que Cuba ha sabido sortear de forma inteligente.

La estrategia de desarrollo del sector ha presentado, adicionalmente, otras particularidades como son la definición de prioridades, la utilización del efecto arrastre de otros sectores de la economía a partir de la demanda agregada turística, la incorporación de agentes externos al proceso de desarrollo con características específicas, así como una estrategia definida de desarrollo de sus recursos humanos.

Como resultado de la implementación de esta estrategia se han puesto de manifiesto, a la par con los logros alcanzados, ciertos desbalances, dificultades y deficiencias que se erigen en retos para el desarrollo prospectivo del sector. Entre ellos cabe destacar los relacionados con el logro de los *equilibrios espacial*, temporal y el de mercados emisores. Por otra parte, aparecen otros retos que, en cierta medida influenciados por estos desequilibrios, constituyen aspectos claves a considerar en la estrategia futura del sector. En tal sentido emergen los problemas asociados a la elevación de la eficiencia, la capacidad de financiamiento, la integración interna del sector en el contexto de la economía nacional, el balance en cuanto a destinos de inversión y el desarrollo del tráfico aéreo.

Todo ello converge a un planteamiento esencial: El sector turístico cubano, después de vencer una etapa de expansión sin precedentes, se enfrenta al desafío de elevar su capacidad competitiva con importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas, así como un grupo de ventajas indiscutibles que pueden apalancar este proceso. Existen importantes retos a enfrentar, especialmente la permanente amenaza del bloqueo económico norteamericano que le imprime un sesgo "*sui géneris*" a su desarrollo. Por otro lado, las debilidades asociadas a factores objetivos y subjetivos tendrán que irse enfrentando en el marco de estrategias coherentes en las que se involucre adecuadamente el uso del potencial humano del país como recurso económico principal.

A pesar de los efectos que han provocado en el sector los lamentables sucesos del pasado 11 de septiembre y la no menos lamentable guerra que estos han desencadenado, Cuba continúa desarrollando su estrategia de desarrollo del turismo. Aun cuando se evidencia una depresión del mercado turístico internacional existen dos elementos que avalan una visión positiva respecto al avance del sector en el futuro mediano: "Cuba es un destino turístico con altísimos grados de seguridad, lo cual constituye uno de los valores más apreciados por quienes visitan nuestro archipiélago y por otra parte, el mercado que más limitacio-

nes posee es el estadounidense y este no ejerce incidencias grandes en nuestras temporadas turísticas".²⁵

Ello confirma que el turismo continuará siendo uno de los sectores clave de la economía cubana. Se continuarán aprovechando las excelentes perspectivas del sector en el país que se sustentan en su capital humano, riqueza ecológica, clima de seguridad pública, social y moral, así como por su cultura e historia. Han sido trazadas un grupo de pautas en la definición del producto turístico que Cuba, como destino, se empeña en desarrollar:

El turismo sexual no se admitirá aquí jamás, ni drogas, ni cosas por el estilo. No es un turismo de juego; es un turismo sano, y ese es el que queremos, ese es el que promovemos, porque hoy sabemos que en el mundo una de las preocupaciones fundamentales de los turistas es la seguridad y estamos en condiciones de darla. Tenemos un pueblo hospitalario, un nivel de educación alto y creciente; es decir, estamos en condiciones de brindar estos servicios turísticos y, a la vez, cooperar con los países del Caribe.²⁶

No se trata, por tanto, de aprovechar una oportunidad de carácter cortoplacista asociada al "factor curiosidad" que pudiera despertar Cuba ni tampoco de asumir un "mal necesario" en el seno de una sociedad socialista, versiones manejadas por algunos analistas al vislumbrar la impresionante dinámica del sector. Se trata, pues, de un desarrollo estratégico, asociado a la creación de un nuevo concepto de turismo sustentable desde el punto de vista de sus dimensiones económica, política, social y medioambiental.

²⁵ María J. Mayoral: "Cuba espera con optimismo la temporada alta del turismo", en *Granma*. La Habana, 20 de octubre, 2001.

²⁶ Fidel Castro: "Discurso pronunciado en el acto por el 40 Aniversario de la Promulgación de la Primera Ley de Reforma Agraria, el 17 de mayo de 1999", en *Granma*. La Habana, 25 de mayo, 1999.