

**JORNADA CIENTIFICA**  
**INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS**

**Turismo. Desempeño y futuro**

**Autores: MSc. Alfredo García Jiménez<sup>1</sup>**  
**MSc. Pilar Caballero Figueroa<sup>2</sup>**  
**Lic. Gladis Alfonso Nichar<sup>3</sup>**  
**Lic. Maricela Esperón Zaldivar<sup>4</sup>**  
**Dirección de Turismo del MEP**

**Julio 2006**

---

<sup>1</sup> agarcia@inie.cu

<sup>2</sup> pilar@inie.cu

<sup>3</sup> gladis@inie.cu

<sup>4</sup> maricela@inie.cu

## **Introducción**

El desarrollo acelerado del turismo en Cuba tuvo su reflejo inmediato en el proceso de recuperación económica del país. En la actualidad, el turismo es una de las actividades económicas de mayor importancia, la que aporta aproximadamente el 8 por ciento a la conformación del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>5</sup>, emplea al 7,8 por ciento del total de ocupados y constituye el 30 por ciento de las exportaciones totales. En el 2005 el destino recibió unos 2,3 millones de visitantes internacionales, lo que generó 2169,3 millones de pesos en ingresos turísticos.

Sin embargo, la actual etapa de desarrollo del turismo en Cuba, influenciada por acontecimientos económicos, sociales, políticos y climáticos significativos a nivel mundial, que han impactado en las corrientes turísticas y en el desempeño de los destinos, exige de la implementación de políticas y acciones estratégicas que permitan conformar un destino turístico más competitivo que posibilite a la actividad turística seguir consolidando su papel dentro de la estructura económica del país.

En este sentido el Grupo de Turismo del INIE se propone analizar cuál ha sido el desempeño del turismo en Cuba, con énfasis en el análisis del mercado durante los últimos años a través del examen de los factores de mayor incidencia. Asimismo, en virtud de que la calidad ha de convertirse en el factor clave de éxito de los destinos a futuro, se realiza un acercamiento a ésta en la cadena de servicios del turismo examinada tanto desde la óptica de la demanda y de la oferta, y se proponen acciones que, en opinión de sus autores, serían las más aconsejables a implementar.

Ello permite, finalmente, asomarse al futuro del turismo mediante la construcción de los posibles escenarios en que deberá desenvolverse esta actividad, de la cual la economía cubana requiere para continuar su desarrollo a la luz de las nuevas condiciones económicas del país.

---

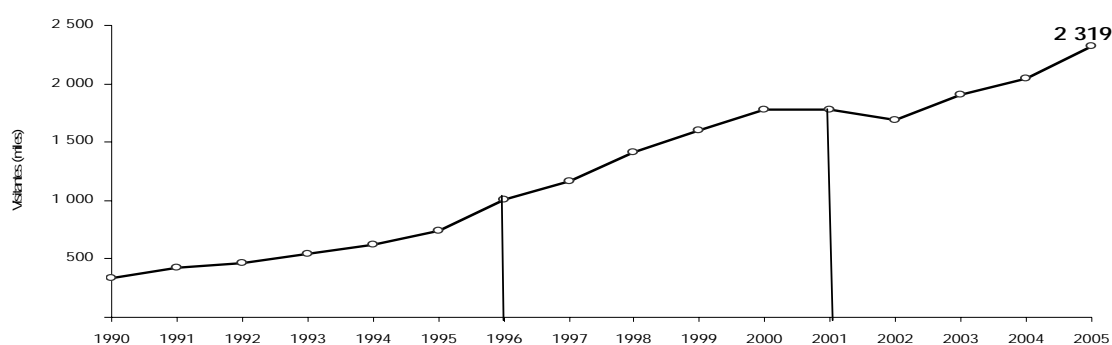
<sup>5</sup> Se refiere al año 2003

## I. El mercado turístico internacional

### 1.1 Desempeño de la demanda turística internacional.

El desarrollo turístico alcanzado por Cuba en los tres últimos lustros se refleja básicamente en el significativo ascenso de las llegadas de visitantes al país. Si se toma como base el año 1990, se aprecia una proyección sostenida del avance de la actividad de tal magnitud que le permitió al destino cubano pasar del puesto número 23 entre los países receptores del continente americano al ocho al cierre del año 2005.

**Gráfica 1**  
**Evolución de las llegadas de visitantes a Cuba (miles)**  
**1990-2005**



Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE)

Mientras que en 1990 Cuba recibió sólo el tres por ciento de los turistas que arribaron al Caribe Insular, en el año 2005 esta participación se elevó al doce por ciento. En los últimos tres lustros, el país ha recibido 19,8 millones de visitantes, de ellos 19,5 millones de turistas, los cuales se desglosan en la Tabla No. 1. El crecimiento logrado por Cuba en este periodo explica casi la cuarta parte del incremento de los arribos a esta zona geográfica y son superiores a la media del mundo.

**Tabla 1. Llegadas de turistas, Mundo, Caribe y Cuba.**

Años	Mundo MM	Caribe Miles	Cuba Miles	variación con relación al año anterior - en por ciento -			Participación Cuba / Caribe -en por ciento-
1990	457	11 411	327	7,3	5,9	3,8	3
1996	597	14 355	999	5,7	2,2	34,6	7
1997	618	15 297	1 153	3,5	6,6	15,4	8
2000	697	17 300	1 741	6,8	6,9	11,5	10
2005	808	19 200	2 260	5,5	4,7	12,0	12
Promedio .anual 2005 / 1990 (%)	3,9	3,5	13,8				
Variación absoluta	351	7 789	1 933				
RIPA 1996 / 1990 %	4,6	3,9	20,5				
RIPA 2005 / 1997 %	3,4	2,9	8,8				

Fuente: OMT, CTO, ONE

**Tabla 2. Llegada de turistas a los principales destinos del Caribe Insular**

Países	2005 en miles	2005/2004 en %	Ritmo de incremento promedio anual (%)		
			2005/1990	1996/1990	2005/1997
Puerto Rico	3 654.3	3.2	2.4	3.4	1.5
Rep. Dominicana	3 690.7	7.2	7.2	6.7	6.6
Cuba	2 260.5	12.1	13.8	20.5	8.8
Bahamas	1 514.5	4.4	-0.2	0.7	-0.8
Jamaica	1 478.7	4.5	2.7	2.7	2.7

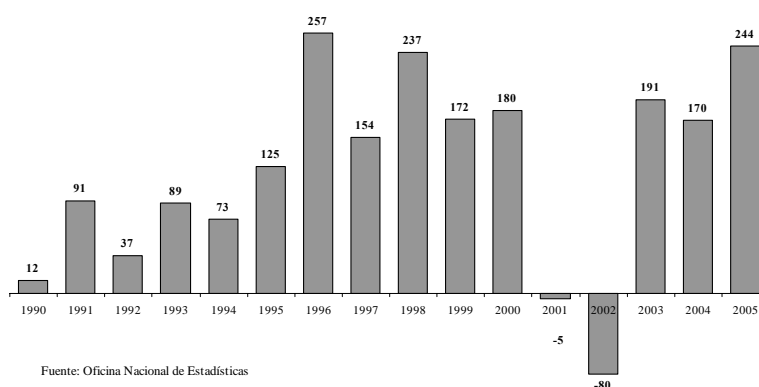
Fuente: Cuba, ONE. Rep. Dominicana, Bahamas, Jamaica y P. Rico, CTO, UNWTO

Al cierre de 2005, las llegadas en el Caribe aumentaron en un 4,7 por ciento, , entre otras causas, según la Organización Mundial de Turismo (OMT), por un trasvase desde las zonas afectadas por el tsunami, así como de aquellas amenazadas por los actos terroristas o por graves epidemias. En el Barómetro Mundial de Turismo de Enero del 2006, la OMT sitúa a Cuba y la isla San Vicente a la cabeza de los destinos de mayor crecimiento en el Caribe Insular, con un 12,1 y un 16,4 por ciento respectivamente. En la Tabla No. 2 se aprecia que Cuba ha sido el destino más dinámico en lo que respecta a la recepción de turistas en comparación con los principales países del Caribe Insular.

Sin embargo, al analizar la variación interanual del crecimiento de las llegadas de turistas a Cuba (ver Gráfica 2), se puede observar que ésta no ha mantenido un comportamiento regular. El mayor crecimiento se registró en el año 1996, coincidente con el arribo del millón de visitantes, mientras que los decrecimientos están asociados, fundamentalmente, a los sucesos del 11 de septiembre de 2001, fecha que marcó un punto de inflexión en la historia del turismo mundial y que afectó a todos los países tanto emisores como receptores.

**Gráfica 2**

**Cuba. Variación absoluta en la llegada de turistas (Miles)**



El crecimiento logrado en 2005 con respecto al año anterior se acercó al cuarto de millón de turistas, el mismo es resultante de una combinación del crecimiento de la demanda comercial y de emisores no comerciales, frutos de los tratados de colaboración, con la República Bolivariana de Venezuela y otros países del área, así como de otras prestaciones de servicios en los marcos del ALBA, que llevan implícito el incremento del movimiento

de personas que son consideradas turistas de acuerdo con la metodología establecida por la Organización Mundial del Turismo al respecto.

Para Cuba, el desempeño turístico ha de medirse por la acción y el resultado de aquellos mercados que para su crecimiento necesitan de la implementación de acciones por parte del destino turístico. En este sentido para el análisis será conveniente separar, del total de la demanda, aquellos mercados en los cuales no intervienen acciones comerciales directas, como lo pueden ser la comunidad cubana en el exterior y la República Bolivariana de Venezuela.

**Tabla No. 3. Cuba. Desempeño de los mercados comerciales**

-en miles-	Visitantes (%)		Visitantes hasta mayo 2006 (%)	
	Cuota de mercado 2005	Crecimiento 2005/2004	Cuota de mercado acumulada	Crecimiento 2006/2005
Total de llegadas	100,0	13,2	100,0	4,6
Mercados comerciales	84,0	9,0	89,6	2,7

Fuente: Elaborado a partir de información de las Estadísticas de Inmigración, ONE

Los mercados sujetos a acciones comerciales crecieron al 9,0 por ciento en el periodo 2005/04 y aportaron el 59.7 por ciento del total del crecimiento de las llegadas de visitantes a Cuba en el año 2005. Mientras que en los cinco meses transcurridos estos mercados crecen solamente al 2,7 por ciento y explican el 54.7 por ciento del crecimiento registrado hasta la fecha.

### 1.1.1 Concentración de la demanda

El análisis de la concentración de la demanda para el destino Cuba, examinado en su desarrollo a lo largo de 15 años revela resultados interesantes. La Tabla No. 4 muestra que la concentración de los cinco primeros mercados emisores a Cuba, presenta un decrecimiento de ocho puntos porcentuales, pero aun supera la barrera del 50 por ciento, situación que no sería quizás tan preocupante, si se tiene en cuenta que un único país – Canadá - emite más de seiscientos mil visitantes al año y muy alejados de esta cifra se encuentran seis emisores que mueven entre 100 y 200 mil visitantes a Cuba. Además, estos mercados explican el 79 por ciento del incremento de las llegadas a Cuba del 2005 con respecto al año anterior, como se aprecia en la Tabla No.4. Ello hace que el destino Cuba se encuentre en una situación de vulnerabilidad con respecto a sus emisores, pues cualquier situación socioeconómico o política que afecte estos países encontrará su reflejo en una menor participación de su demanda turística emisora.

**Tabla 4. Dependencia de los primeros mercados emisores a Cuba. 1990 – 2005 – en por cientos-**

En por ciento	2005	1997	1990
5 primeros mercados	58	57	66
Del sexto al décimo lugar	22	22	17
Del decimoprimer al vigésimo lugar.	9	11	9
Total de los veinte primeros emisores	90	90	93

Fuente: Estadísticas de Inmigración, ONE

absorbieron el 90 por ciento del total de llegadas, por lo que la disminución de la concentración en tres lustros ha sido sólo del tres por ciento (ver Tabla No.5).

Al mismo tiempo, se observa que ha aumentado la concentración de visitantes en los mercados ubicados entre el sexto y décimo orden de emisión y éstos sólo explican el 2 por ciento del incremento de la demanda a Cuba del 2005 con respecto al 2004.

En resumen, en el año 2005 los veinte primeros emisores

**Tabla 5. Participación de los primeros emisores en el incremento de visitantes a Cuba 1990 – 2005**

En por ciento	2005/2004	2005/1997	2005/1990
5 primeros mercados	79	70	61
Del 6to al 10mo lugar	2	16	20
Del 11no al 20mo lugar.	1	3	8
Total de los veinte primeros emisores	83	89	89

Fuente: Estadísticas de Inmigración, ONE

El análisis anterior apunta a la necesidad de lograr un mayor equilibrio en los mercados emisores, es decir, obtener la mayor apertura de corrientes turísticas, evitando la dependencia excesiva de flujos de un determinado país. De esta forma se reduce la vulnerabilidad provocada por la concentración de la demanda.

### 1.1.2 Estacionalidad de la demanda turística internacional.

En el 2005 llegaron a Cuba, como promedio 193.3 Miles de visitantes mensuales. El mes de mayor arribo fue marzo con 252,0 Mil visitantes y el de menor, junio con 140.9 Mil para un cociente entre ambos meses de 1.79, inferior al alcanzado en los años 2003 y 2004, como consecuencia de una menor estacionalidad, expresada también en los indicadores que miden la dispersión: el incremento del coeficiente de variación y de la desviación típica de la frecuencia relativa de los arribos.

La Tabla No.6 permite observar que los indicadores que miden la estacionalidad en el destino cubano han mostrado fluctuaciones como consecuencia de la combinación de diversos factores externos e internos que han influido sobre la demanda turística del país.

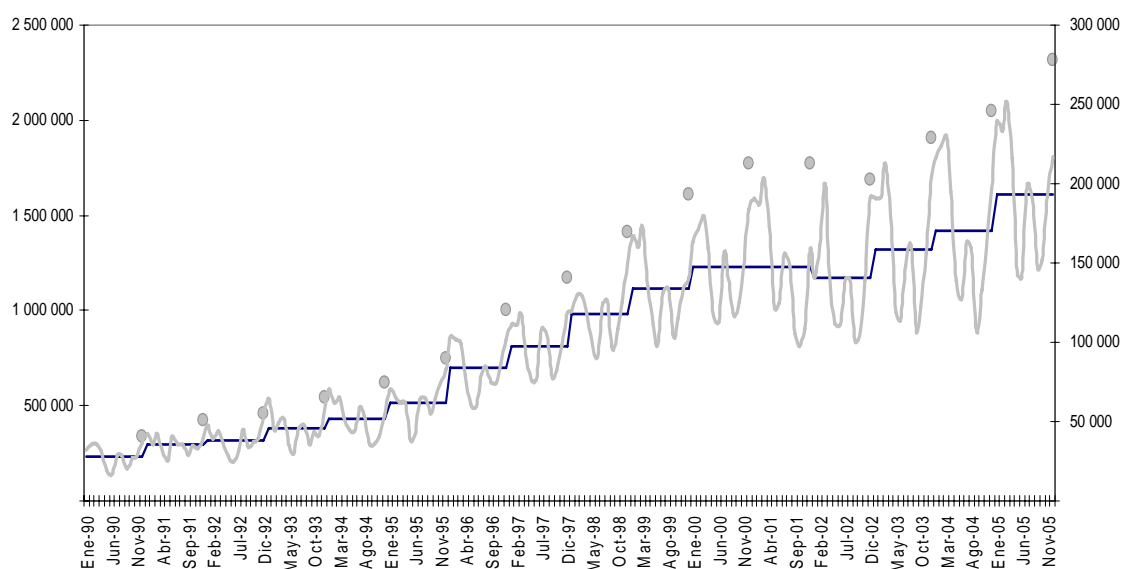
**Tabla 6. Cuba. Evolución en los indicadores de estacionalidad de la llegada de visitantes**

Años	Desviación Estándar (Miles)	Promedio de arribos (Miles)	Llegadas (Miles)		max/min	Max / media	Coeficiente de variación (s/x media)	Desviación estándar de la frecuencia relativa
			Max	Min				
1990	6.3	28.4	36.6	17.1	2.14	1.29	0.22	1.93
2000	24.2	147.8	183.8	113.0	1.63	1.24	0.16	1.43
2004	39.2	170.7	229.9	106.6	2.16	1.35	0.23	2.00
2005	38.2	193.3	252.0	140.9	1.79	1.30	0.20	1.72
Sin Venezuela	27.2	177.8	246.1	115.3	2.13	1.38	0.25	2.16

Fuente: Cálculo del autor a partir de información de la ONE

Una visión general del comportamiento de la estacionalidad de la demanda en Cuba en los últimos tres lustros se puede observar en la Gráfica 3. En la misma es posible identificar: la propensión de las llegadas anuales, los promedios mensuales de cada año y la tendencia estacional de la demanda, con la identificación de temporadas de alta y de baja.

**Gráfica 3  
Llegadas mensuales de visitantes a Cuba, 1990-2005**



Fuente: Elaboración a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadísticas

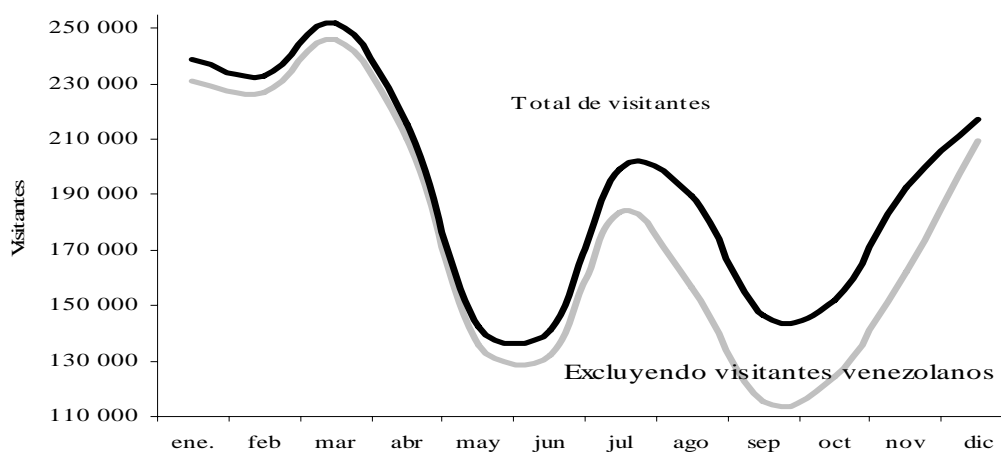
Puede apreciarse que en la década de los noventa, se manifestaba una pequeña cresta en el verano, motivo por el cual algunas fuentes calificaban como de temporada alta los meses de julio y agosto, ocurriendo dos periodos de fuerte baja turística: los meses de mayo y junio y los de septiembre, octubre y noviembre, en términos generales, el primero mayor que el segundo

A partir del año 2001, se observó un cambio en el patrón de estacionalidad, la baja del segundo semestre fue más fuerte que la del primero, y la cresta de los meses de julio y agosto no alcanzó rebasar las llegadas promedio de cada año, hecho que inicialmente

podiera atribuirse a los sucesos del 11 de septiembre. Sin embargo, este cambio en el patrón de la estacionalidad se ha mantenido durante los años 2003, 2004 y 2005, por lo que pudiera afirmarse que en Cuba está ocurriendo un cambio en el patrón de estacionalidad.

En el año 2005 los arribos desde Venezuela, emisor donde predomina el motivo salud, contribuyeron a disminuir los índices de estacionalidad para el destino Cuba, lo que se muestra en la Tabla No. 6 y en la Gráfica 4

**Gráfica 4**  
**Llegadas de visitantes a Cuba en el año 2005, total y excluyendo mercados no comerciales de salud**

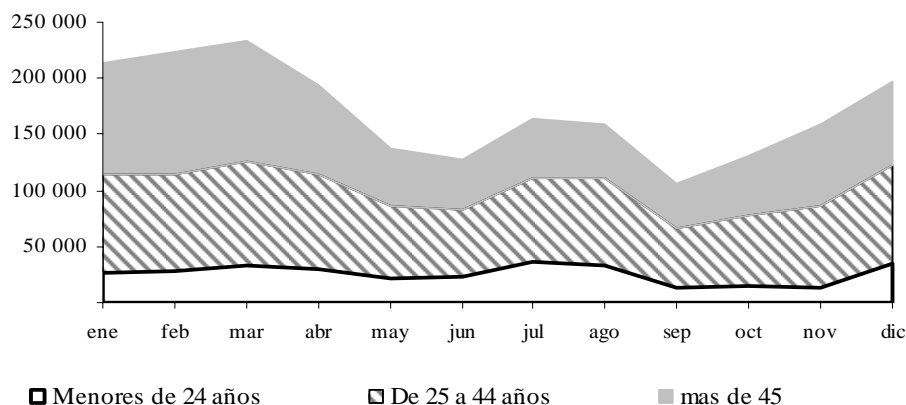


Fuente: ONE

Otro de los aspectos que inciden en el patrón de estacionalidad prevaliente en Cuba es la estructura por edad de los visitantes. Cada segmento de edad tiene un comportamiento estacional diferente. Un análisis al respecto permite concluir que en Cuba, la estacionalidad se acentúa en el segmento de visitantes de mayores de 45 años, el cual representó el 43 por ciento del total de visitantes en el 2005. De mantenerse esta estructura de edad, se acentuará la estacionalidad debido a las tendencias observadas.

**Gráfica 5**  
**Estacionalidad en Cuba. Estructura por segmento de edad de los visitantes**

Fuente: Estadísticas de Inmigración, ONE





Para Cuba, existe un grupo de factores que han incidido en la estacionalidad del destino, sin embargo, probablemente el factor de mayor incidencia podría estar relacionado con la estructura de la oferta, al prevalecer el producto playa.

### 1.1.3 Dinámica de los mercados. Factores de influencia en el comportamiento de los mercados.

Durante estos tres lustros se han producido cambios estructurales en las cuotas de participación de los principales mercados. La Tabla No. 7 muestra que, con la excepción de Canadá que se ha mantenido como primer emisor, el resto de los mercados presenta cambios interesantes. Por ejemplo, Italia pasó del séptimo puesto que ocupaba a inicios de 1990, al primer lugar al cierre de 1997, y luego al quinto en 2005.

El Reino Unido, Venezuela y Holanda son los emisores que más han mejorado su posición. Por su parte, Alemania y México son mercados que se encuentran en retroceso.

**Tabla 7. Cuba. Posicionamiento de los mercados**

Países	2005	2000	1997	1990
Canadá	1	1	2	1
Reino Unido	2	6	7	16
España	3	4	3	4
Venezuela	4	18	18	6
Italia	5	3	1	7
Alemania	6	2	5	2
Francia	7	5	4	9
México	8	6	5	3
Holanda	9	12	15	26

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONE

**Tabla 8. Cuba. Posicionamiento y dinamismo de los principales emisores**

En miles	Total de visitantes en 2005	2005/1990		2005/2000		mayo 2006/2005	
		RIPA (%)	Variación cuota de mercado	RIPA (%)	Variación cuota de mercado	Incremento (%)	Variación cuota de mercado
TOTAL	2 319 289	13,65	0,00	5,51	0,00	104,6	0,000
1 Canadá	602 377	14,96	0,04	14,38	0,09	97,7	-0,024
2 Inglaterra	199 399	33,43	0,08	16,99	0,03	124,2	0,013
3 España	194 102	12,33	-0,02	4,85	0,00	108,4	0,002
4 Venezuela	185 156	17,12	0,03	71,50	0,07	149,6	0,013
5 Italia	169 317	16,59	0,02	-0,73	-0,03	86,4	-0,014
6 Alemania	124 527	4,52	-0,13	-9,35	-0,06	93,7	-0,006
7 Francia	107 513	18,67	0,02	-4,03	-0,03	96,8	-0,004
8 México	89 154	6,54	-0,06	0,60	-0,01	108,7	0,001
9 Holanda	37 818	34,47	0,01	8,70	0,00	98,6	-0,001
10 Portugal	28 780	27,20	0,01	-0,14	0,00	98,8	-0,001
11 Argentina	24 919	10,66	-0,01	14,39	-0,02	136,8	0,004
12 Suiza	21 917	12,31	0,00	-5,09	-0,01	96,9	-0,001
13 Bélgica	20 811	32,54	0,01	-0,74	0,00	95,3	-0,001
14 Rusia	20 710	0,66	-0,05	7,50	0,00	124,9	0,002

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ONE.

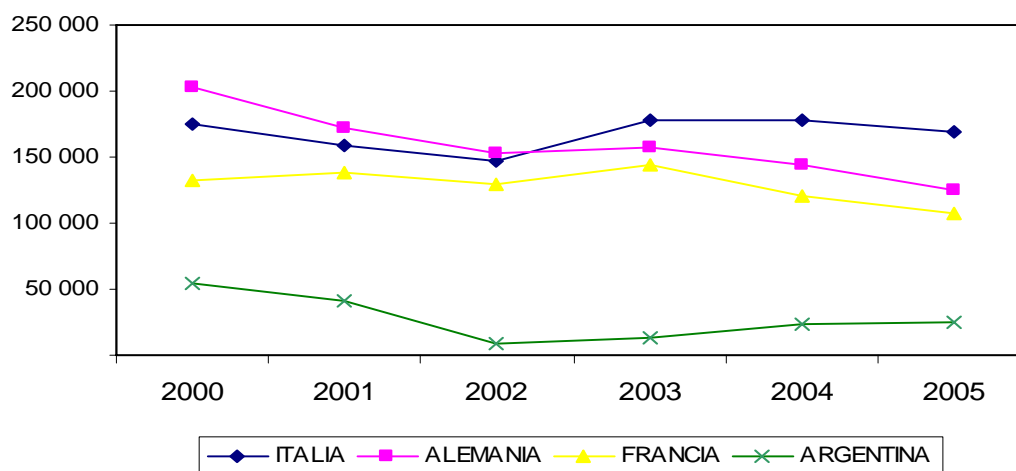
Si bien es cierto que durante el periodo 1990-1996 – etapa de despegue del destino Cuba- los visitantes al país se incrementaron en 664 mil y durante la etapa 1997-2005 este incremento físico fue de 1,1 millones, es también importante señalar que ya desde los finales del año 2000 algunos de nuestros principales mercados emisores venían presentando

decrecimientos importantes. Podría decirse, que los sucesos terroristas del 11 de septiembre del 2001 influyeron sobre estos mercados, acentuando aún más la baja de su comportamiento, de una parte, y de otra, la existencia de factores internos que, combinados con los primeros, no han logrado aun una completa recuperación de estos mercados.

En segundo lugar, existen un grupo de mercados con un comportamiento creciente importante y que han visto frenado su crecimiento sobre todo en los inicios del 2006.

En el primer grupo pueden ser ubicados los mercados de Italia, Alemania, Francia y Argentina. Estos mercados aun no han alcanzado los niveles de emisión del año 2000 y muestran decrecimientos anuales, con la excepción de Argentina, que a partir del 2004 y después de superada su crisis económica interna, comienza a dar señales evidentes de recuperación.

**Gráfica 6. Cuba. Desempeño y tendencias de mercados turísticos comerciales seleccionados 2000-2005**



Fuente: Elaboración a partir de datos de la ONE.

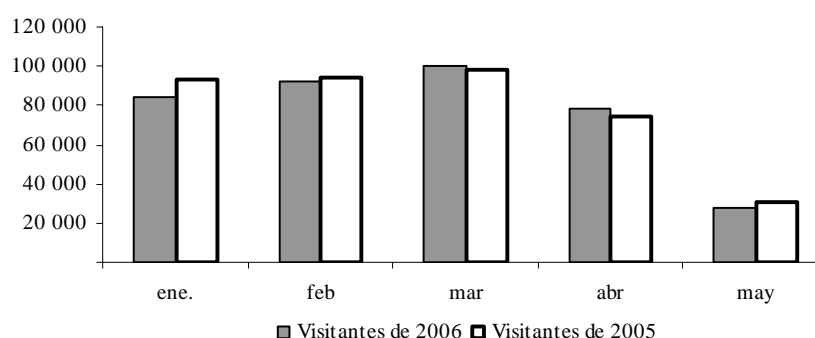
El desempeño de los mercados de Italia, Alemania y Francia, durante los primeros meses del presente año (2006), aún es insuficiente y continúan mostrando decrecimientos con respecto a igual período del año 2005 como se muestra en la Tabla No.9.

**Tabla 9. Cuba. Desempeño mercados comerciales seleccionados hasta mayo 2006**

Mercados	Llegadas turísticas a Cuba (uno)		Crecimientos (%)
	Enero-Mayo 2005	Enero-Mayo 2006	
Italia	86 701	74 935	-13,5
Francia	61 607	59 662	-3,1
Alemania	61 710	57 794	-6,3

Fuente: Elaboración a partir de información ONE

El segundo grupo de mercados comerciales se caracteriza por presentar crecimientos acentuados durante los últimos años y decrecimientos en el 2006. Este grupo lo compone fundamentalmente Canadá, que históricamente ha sido nuestro principal mercado emisor y cuyo comportamiento define, en gran medida, el desempeño turístico del destino, además en este grupo se encuentran Colombia, Holanda y Portugal.

**Gráfica 7. Cuba. Llegadas del mercado de Canadá (Enero-Mayo 2006)**

Fuente: ONE

#### 1.1.4 El mercado de los Estados Unidos y la Comunidad Cubana en el exterior.

Los segmentos formados por los ciudadanos de Estados Unidos y los cubanos residentes en el exterior (fundamentalmente los residentes en los Estados Unidos) han estado afectados por las medidas impuestas por la administración norteamericana en mayo del 2004 – y que entraron en vigor en junio del mismo año- que reforzaron la prohibición de viajar a Cuba a los ciudadanos estadounidenses y los cubanos-americanos radicados en ese país.

El segmento de la Comunidad Cubana, en sentido general, venía presentando una dinámica de crecimiento anual de sus llegadas a Cuba durante el período 1994-2003 del 18 por ciento, lo que la situaba como uno de los mercados de mayor dinamismo. Por su volumen, en el año 2003, éste constituyó el tercer emisor más importante para el destino Cuba.

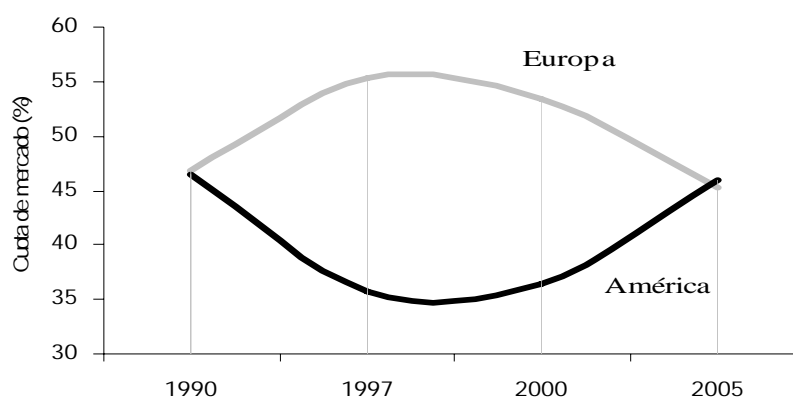
La caída de las llegadas experimentada por el mercado norteamericano a partir de julio del 2004 afectó la dinámica que venía presentando el mismo, pues a pesar de las prohibiciones de viajes a Cuba, que siempre han existido por parte de las administraciones norteamericanas, se autorizaban a delegaciones de profesionales, estudiantes, artistas, etc. a visitar la Isla como parte del intercambio profesional y académico entre ambos países.

En lo que respecta a las restricciones de viajes, el gobierno norteamericano impuso en el 2004 más de un millón y medio de dólares en multas a ciudadanos norteamericanos por haber viajado a Cuba sin la autorización del Tesoro. Cada sanción monetaria ronda los 7 mil 500 dólares por persona. Ello sin contar las restantes limitaciones para los que consiguen el visado especial, como son la prohibición de llevar consigo, a su regreso al territorio norteamericano, cualquier bien adquirido en Cuba.

### 1.1.5 Tendencias de las llegadas turísticas por zonas geográficas

El análisis de las tendencias de las llegadas a Cuba por zonas geográficas permite afirmar que estas han sufrido un cambio estructural importante. El Gráfico No. 8 permite observar como las proporciones o cuotas geográficas se han modificado a lo largo de estos tres lustros. Si bien durante la etapa de despegue del destino (1990-1996), Europa se comportaba como la zona emisora fundamental, ya a partir de 1997 y hasta el 2005 el continente americano gana en participación, explicando en la actualidad el 46.0 por ciento de las llegadas turísticas al país. Estos cambios obedecen al decrecimiento de algunos de los principales mercados de Europa Occidental y al empuje que han mostrado ciertos mercados americanos como Canadá y otros de América del Sur.

**Gráfica 8. Cuba. Evolución de la participación por zonas geográficas seleccionadas de los visitantes extranjeros.**



Fuente ONE

Un análisis más detallado del comportamiento de la llegada de visitantes por zonas geográficas en los primeros años del siglo XXI se muestra en la Tabla No. 10. En la misma se observa que América es la zona geográfica con mayor dinamismo, y dentro de ella América del Sur, que al mismo tiempo es la zona que más ha ganado en cuota de mercado.

**Tabla 10. Cuba. Estructura de visitantes por Zona geográfica (%)**

	Dinámica 2005/2000 (%)	Cuota de mercado (%)		
		2005	2000	Diferencia
Visitantes totales	130.7	100	100	-
Cubanos no residentes	108.1	6.4	7.7	-1.3
Extranjeros no residentes	132.6	93.6	92.3	1.3
América	165.2	46.0	36.4	9.6
América del Norte	154.7	31.4	26.6	4.9
América Central	124.3	1.3	1.4	-0.1
América del Sur	<b>226.0</b>	12.2	7.1	<b>5.2</b>
El Caribe	98.5	1.0	1.4	-0.3
Europa	110.4	45.2	53.5	-8.3
Europa Centro-Oriental	208.9	2.6	1.7	1.0
Europa del Norte	210.0	10.3	6.4	3.9
Europa Occidental	76.2	14.2	24.4	<b>-10.2</b>
Europa Meridional	110.6	17.6	20.8	<b>-3.2</b>
Europa Mediterráneo-Oriental	190.7	0.5	0.3	0.2
Resto del Mundo	135.2	2.4	2.3	0.1

Fuente: Estadísticas de Inmigración, ONE

análisis de los principales países emisores que se tratara más adelante.

En los últimos cinco años, Europa, como zona emisora ha presentado menor grado de dinamismo y ha perdido posición de mercado. Asimismo, dentro de este continente, la correlación entre los mercados ha cambiado notablemente, ganando en participación los mercados de Europa del Norte y Europa Centro Oriental y perdiendo fuertemente en participación la zona de Europa Occidental y Europa Mediterráneo Oriental.

Todos estos movimientos tienen su explicación en el

### 1.1.6 Factores de influencia en el comportamiento de los mercados comerciales

Numerosos han sido los factores que han estado incidiendo en las llegadas turísticas a Cuba durante los años de desarrollo turístico y especialmente en estos últimos meses.

Estos factores pueden ser clasificados en externos o internos de acuerdo a la acción que sobre ellos puede ejercer el destino. Los primeros tienen la característica de ocurrir independientemente del destino y por tanto éste no puede realizar acción alguna sobre ellos. Mientras que los segundos tienen la característica de ser regulables por el destino mediante acciones.

Entre los factores externos se pueden citar:

- Las agresiones del gobierno norteamericano
- El incremento del turismo interior por Europa
- La competencia en el Caribe y América Central.
- La aparición de un nuevo competidor, la modalidad de cruceros, y

- Los receptores de regiones emergentes que cada vez adquieren mayor relevancia internacional como son los países de Europa del Este, Túnez, Marruecos o Turquía.
- La situación económica-política mundial.
- Bajos costos de operación de la competencia.
- Fenómenos climatológicos (difusión y propaganda internacional)

Entre los factores internos que en Cuba han incidido en el comportamiento de la demanda turística, se destacan:

- Las deficientes campañas publicitarias de Cuba en el exterior y los presupuestos promocionales
- La entrada tardía de inversiones hoteleras, y la falta de conexiones aéreas externas e internas.
- Limitado desarrollo inversionista (inversión en la complementaria)
- La apreciación del CUC
- Altos costos de operación
- Variedad y calidad de los suministros nacionales
- La calidad del producto

#### **a) Las agresiones del gobierno norteamericano**

El gobierno de los Estados Unidos reforzó la coerción económica que ha mantenido desde los 60 mediante la implementación de la Ley Torricelli en 1992 y luego agregó represalias a terceros países que negociaran con la isla con la aprobación de la Ley Helms-Burton en 1996. En junio del 2004, la administración Bush estableció un conjunto de nuevas restricciones con relación a los viajes desde los EE.UU. a Cuba. Debe recordarse que, antes de 2004, las autoridades de Washington multaban a los ciudadanos norteamericanos que visitaban a Cuba sin el permiso correspondiente, pero se les prestaba menor atención a los ciudadanos de origen cubano, a quienes les era permitido visitar la isla una vez al año sin la aprobación del gobierno.

Al mismo tiempo, las medidas del 2004 reducen la cantidad de viáticos permitida para gastos de comida y alojamiento en Cuba, de 164 usd por día a 54 usd por día y limita a 14 días la estancia o duración de los viajes.

Con las restricciones del 2004, las visitas se limitaron a una cada tres años y se requiere además de una licencia específica para cada viaje. Se estima que alrededor de un 80 por ciento de todas las llegadas de ciudadanos cubanos provengan de los Estados Unidos.

En julio del 2006 la misma administración Bush aprobó un nuevo paquete de medidas que refuerzan el objetivo de ahogar económicamente al país.

## **b) El incremento del turismo interior por Europa**

A raíz de los sucesos del 11-S del 2001, la demanda turística internacional ha experimentado nuevas tendencias. Una de ellas ha sido precisamente el incremento del turismo interior o domestico, el cual ha jugado un papel muy importante para muchos destinos receptores durante la crisis del turismo internacional.

Según encuestas realizadas, el turismo interior por Europa sigue siendo el destino preferido para el 81 por ciento de los encuestados. En importantes países emisores de turismo hacia Cuba, como Francia, Italia, España y Alemania esta modalidad alcanza en preferencia alrededor del 20 por ciento.

## **c) La competencia en el área del Caribe**

El Caribe es una zona de desarrollo turístico sumamente atractiva para continuar el desarrollo turístico. La fuerte expansión de la oferta ha originado una fuerte rivalidad entre países receptores tradicionales en nuestra área geográfica: el Caribe mexicano, Florida República Dominicana, y América Central.

Quintana Roo tiene una afluencia de cerca de 11 millones de visitantes con una oferta de 60 mil cuartos de hotel, los ingresos anuales referidos y, datos que significan en términos porcentuales un crecimiento de la oferta hotelera de 51 por ciento y de cien puntos porcentuales en materia de visitantes, en relación con 1998. Quintana Roo oferta productos para segmentos de Golf, Convenciones, Náutico, Ecoturismo y Filmaciones.

En materia de Golf, en el Caribe Mexicano se encuentran establecidos nueve campos, de los cuales seis de ellos han sido diseñados para poder albergar competencias profesionales. El turismo náutico es un segmento de gran potencial en ese estado. La apertura de la Marina del Cid en Puerto Morelos y el inicio de la construcción de los desarrollos turísticos de Puerto Cancún y Playa Mujeres, orientados hacia este segmento, permitirán que Quintana Roo compita y complemente a los destinos ya consolidados del Caribe.

Cancún cerrará 2006 con 29,000 cuartos de hotel, casi dos mil más que los que había antes del huracán "Wilma", la tendencia de este polo vacacional es atraer turismo de mayor poder adquisitivo, por lo cual las nuevas construcciones tienden a elevar su calidad, al terminar el presente año, modifican su categoría para pasar a 5 estrellas o Gran Turismo. Cancún sumará a la oferta hotelera del año pasado otros 1,800 cuartos de hotel.

Por su crecimiento sostenido anual de 15 por ciento en lo que se refiere a nuevos cuartos de hotel, la Riviera Maya es hoy el destino turístico con el mayor y más rápido crecimiento en el mundo. La Riviera Maya también cerrará el presente año con un incremento en el número de sus habitaciones, pues de 27,900 que tiene actualmente, cerrará con 30,000 nuevas habitaciones, dirigidas a turismo de alto poder adquisitivo.

Por su parte, Centroamérica con el lema "Centroamérica, tan pequeña, tan grande", desde el año pasado utiliza la región para promocionarse como un destino único en Europa. El área recibió el año pasado alrededor de seis millones 446 mil turistas. Al cierre del año 2005 Centroamérica fue la zona con mayor dinamismo a nivel mundial (13.6 por ciento) en todos ellos se anuncian expansiones y renovaciones prácticamente en todas las actividades asociadas al turismo, como lo son los hoteles, SPA (solium per aqua) y restaurantes, aeropuertos y terminales de cruceros.

**Tabla. 11. Centroamérica. Llegadas de turistas 2000-2005(miles)**

	2000	2003	2004	2005	2005/2004	2005/2000
Total	<b>4296</b>	<b>4899</b>	<b>5771</b>	<b>6695</b>	<b>16 %</b>	<b>56 %</b>
Belice	181	221	231	231	0 %	28 %
Costa Rica	1106	1.239	1.453	1.670	15 %	51 %
El Salvador	795	857	966	1.155	20 %	45 %
Guatemala	826	880	1.182	1.312	11 %	59 %
Honduras	408	n.d	672	749	12 %	84 %
Nicaragua	486	526	615	709	15 %	46 %
Panamá	479	586	652	1.100	69 %	130 %

Fuente: OMT y boletines CIDTUR (2006).

Cada país de la región busca nuevas formas de atraer inversionistas y nuevamente usan el modelo mexicano, al ofrecer exenciones tributarias.

Unas 20 empresas en Europa, principalmente en España, Italia y Gran Bretaña, promocionan Centroamérica como una región multidestinos. Centroamérica posee playas, una exuberante naturaleza, una rica diversidad cultural por las raíces de grupos indígenas, europeos y africanos. Se menciona como atractivos la actividad del buceo en Belice, los vestigios de la cultura maya en Guatemala, las compras en Panamá y El Salvador y el turismo de aventura en Costa Rica.

La Florida registró en el año 2005 un aumento en el número de turistas, pero sin recuperar el nivel que tenía antes de los atentados de septiembre de 2001. Una cifra de 85 millones de turistas visitó Florida el año 2005. Los datos significan que este estado del sur de los Estados Unidos recibió seis millones de visitantes más que en 2004, un incremento de 7.6 por ciento, de acuerdo con la oficina gubernamental Visit Florida, promotora del turismo.

#### **d) Modalidades de competencia –Crucero- y la aparición de destinos emergentes**

El Caribe, el destino más importante del planeta para la industria de cruceros, ha recibido cerca de 100 millones de pasajeros desde 1980. Desde entonces, también la demanda ha aumentado más de un 8 por ciento anual, alcanzando hasta 11.4 por ciento en el 2004, según la revista Caribbean Cruising. En los últimos años se manifiesta una creciente



demanda de cruceros entre los viajeros europeos, siendo España uno de los países donde este sector ha experimentado un mayor crecimiento, con un aumento de las reservas de entre el 10 por ciento y el 15 por ciento en los últimos cuatro años. En 2005 viajaron en crucero 300.000 españoles, una cifra que, según previsiones de la compañía, puede llegar a triplicarse para antes de 2010.

Por otro lado, se han puesto de moda, destinos emergentes como Turquía, Europa del Este, Marruecos, que absorben cada vez una mayor cantidad de la demanda europea y asiática.

#### **e) La situación socio-económica y política mundial**

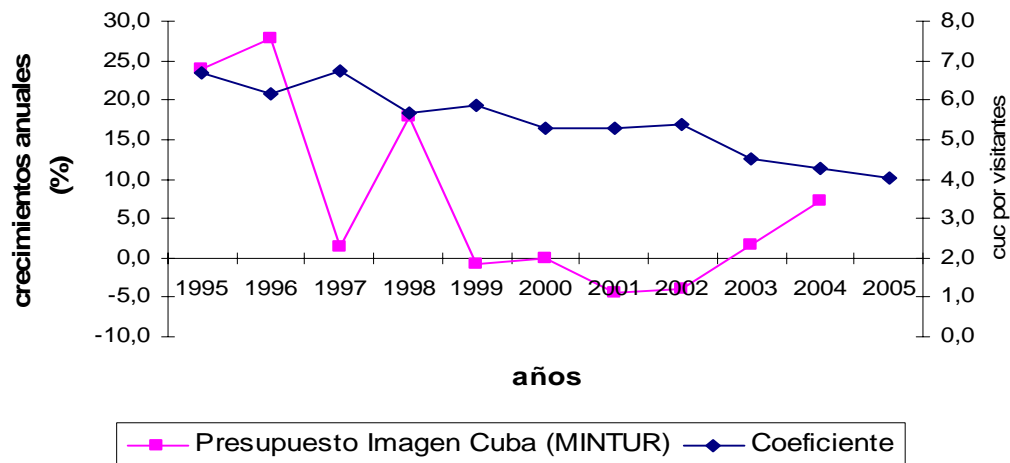
Estudios internacionales coinciden en afirmar que los visitantes, en general, están fuertemente determinados por la evolución de las variables económicas en los países de origen de la demanda. Según estudios, para el caso de Cuba, esta regularidad también se cumple, toda vez que el análisis del comportamiento de las llegadas turísticas provenientes de sus principales emisores con las variables económicas determinantes en sus respectivas economías arroja un coeficiente de elasticidad de 1.5 (Quintana et al, 2005).

De otra parte, la escalada en el precio del combustible, las amenazas de una guerra en Irán, la aparición y expansión de epidemias con la fiebre aviar, así como el terrorismo y los desastres naturales, son factores que están presentes y amenazan la tendencia creciente de la demanda turística internacional.

#### **f) Los presupuestos promocionales**

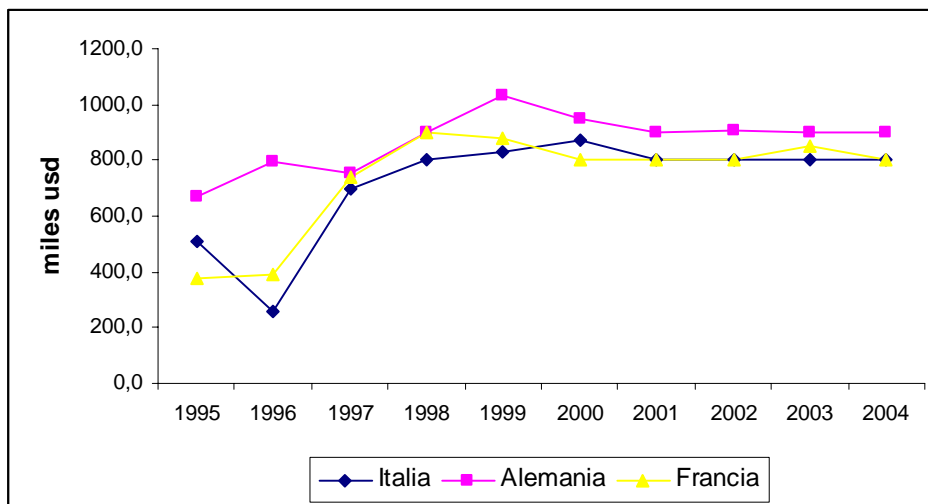
Las acciones de comunicación ejercen un impacto positivo sobre los potenciales turistas a los destinos. En el caso de Cuba, se observa que los presupuestos de comunicación identificados con la imagen Cuba no han tenido un crecimiento sostenido, exhibiendo una tendencia decreciente a partir de 1999. Por otra parte, el coeficiente de comunicación o de retorno de la inversión (presupuesto/llegadas turísticas) presenta una tendencia decreciente.

**Gráfica 9**  
**Cuba. Comportamiento del incremento de los presupuestos de comunicación y el coeficiente de retorno de la inversión.**



Además, se observa que precisamente en aquellos mercados fundamentales como Italia, Francia y Alemania, que muestran retrocesos en cuanto a su participación en las llegadas turísticas a Cuba, no se manifiestan crecimientos en sus presupuestos de comunicación.

**Gráfica 10. Cuba. Presupuesto de comunicación de mercados seleccionados**



Fuente: MINTUR

### **g) La apreciación de la moneda (CUC)**

El efecto del tipo de cambio sobre la actividad turística, estará fuertemente determinado por el signo e intensidad que le corresponda a la medida. Sobre la actividad turística la acción podrá afectarle más o menos profundamente según sea positiva o negativa la variación del tipo de cambio, es decir, que signifique una devaluación de la moneda nacional o que, por el contrario, la medida se concrete en una apreciación que persiga otros fines políticos o económicos.

Los efectos de la medida, o de las modificaciones del cambio oficial, podrán ser de muy diferente proyección en razón de las unidades turísticas sobre las que se va a ejercer una mayor presión. Por tanto, el análisis de la incidencia del tipo de cambio será conveniente que se efectúe a través de las tres variables agregadas más concretas y significativas: **la demanda extranjera, la demanda nacional y la empresa turística.**

Aunque en Cuba quizás aun es prematuro un estudio que demuestre la relación entre la apreciación de la moneda –CUC- y la llegada de turistas, si existen fuentes de información alternativas que emiten señales sobre la incidencia de esta variable en la actividad turística. Una reciente encuesta realizada por el Centro de Estudios Turísticos (CETUR) de la Universidad de La Habana a los turistas en la capital, arrojó que dentro de los factores negativos que afectan el turismo se incluye la apreciación del CUC que ha convertido a Cuba en un destino más caro a Cuba.

### **h) La calidad del producto turístico**

En toda la cadena que interviene en el arribo de turistas a la Isla se han puesto de manifiesto deterioros de la calidad turística, en particular durante el año 2005, que van desde los problemas asociados con los aeropuertos – tiempo de espera en las cabinas de inmigración y aduana, demoras en la salida de los equipajes, pérdidas de equipajes, dificultades con el transporte aeropuerto – hotel – aeropuerto, pasando por el desabastecimiento de productos y afectaciones en los servicios, el deterioro de las instalaciones, tanto aeroportuarias, hoteleras y extrahoteleras y de la infraestructura, pasando por los problemas subjetivos que tienen que ver directa o indirectamente con la atención al turista por el personal de servicios, y otros temas asociados al contexto general en que se desarrolla la actividad turística en el país. (MEP, 2006).

## **II. La calidad del turismo y la cadena de servicios**

### **2.1. La calidad del turismo desde el enfoque de demanda**

El desempeño de los mercados que seleccionaron a Cuba como destino turístico en el 2005, y durante los primeros meses del 2006, ratifica que la actual etapa de desarrollo de la actividad turística en Cuba necesita de una nueva visión para elevar y cualificar la demanda turística al destino Cuba, y dentro de ella elevar la calidad es el primer paso por el logro de una mayor competitividad.

Una referencia a la calidad (González, 2003) distingue que ésta:...“no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia”. El marco referencial de esta ponencia extrapola esta reflexión al turismo y particularmente a la cadena de valor turística, la que constituye un nivel más agregado que el de una simple organización; concretamente, se refiere a todos los eslabones que tributan y configuran los producto(s)/destino(s) que componen el servicio turístico.

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se hablaba de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción. Posteriormente nace el concepto de Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. (González, 2003)

En adición, la evolución del concepto de la calidad hoy, ha de verse también de una manera globalizadora. Esta cultura de la calidad es un concepto que afecta a toda la sociedad y está conformado por un conjunto de ideas, actitudes, sentimientos, que se traducen en la búsqueda de la calidad como algo deseable, y donde el hombre es el único artífice de la calidad, su protagonista.

Lo que más interesa hoy es la satisfacción del todo, que en una visión macro de la economía del turismo en Cuba, se estaría refiriendo a la satisfacción en toda la cadena de valor turística, considerando en cada eslabón de ésta la máxima de que «las técnicas se aprenden, los valores se adhieren».

Un producto y/o servicio tiene calidad suficiente cuando es capaz de satisfacer las expectativas del cliente; consecuentemente, será el resultado de la combinación de los elementos tanto técnico, humano, comercial y económico, desde una perspectiva competitiva y de mercado, que debe orientarse a hacer converger los clientes y el mercado.

Es por ello que la actividad turística en Cuba, que de hecho está aún inmersa en un proceso de reorganización, no puede eludir las acciones y decisiones encaminadas al proceso de

"creación de un destino turístico competitivo y alternativo", que incorpore nuevos atributos a los productos/destinos.

Se trata de aportar un enfoque más sostenible, la imposición de límites cuantitativos de expansión y nuevas formas de explotación acorde a las nuevas demandas turísticas, y de que el gobierno y la organización nacional rectora de la actividad turística, MINTUR, establezcan estrategias y planes que faciliten el desarrollo de productos turísticos que incrementen su valor agregado y demanda.

Consecuentemente, la demanda turística a Cuba no puede seguir soportada sólo en los atractivos de "sol y playa" que representan las condiciones naturales, climáticas y geográficas, que han desempeñado un papel de ventajas comparativas de no poca importancia en la historia de las diferentes etapas de la evolución o ciclo de vida del turismo en el país. Estas se vieron acrecentadas por el atractivo adicional que generaron las expectativas por conocer, vivir y compartir la realidad política, económica y social peculiar de un pueblo cálido y hospitalario, las que le otorgaron en la década de los '90, la posibilidad de expandirse y crecer a ritmos acelerados por encima de la media mundial y del Caribe, su área de competencia geográfica.

En esta misma línea, el grupo de investigaciones turísticas del INIE avanza en la intención de profundizar, prever y anticipar los elementos que justifican los movimientos de las llegadas turísticas al país.

Uno de estos estudios<sup>6</sup> ofrece una visión consensuada de un grupo de expertos consultados que anticipa elementos acerca de las variables o factores críticos y estratégicos identificados como los más determinantes en la evolución de la demanda de turismo a Cuba en el futuro inmediato (2005-2010).

En esa investigación se identifica como una variable intrínseca al desempeño de la actividad turística «**Calidad en toda la actividad turística (de la oferta y de servicios). Calidad vs. Precio pagado**», referenciada por el 63 por ciento de los expertos consultados. Dentro de esta nomenclatura se conceptúan aspectos tales como:

**Tabla 12. Conceptualización de la calidad en toda la actividad turística.**

1.	Calidad de la oferta turística: productos y servicios turísticos.
2.	Calidad de los servicios de alojamientos hoteleros y extrahoteleros, así como de la oferta complementaria
3.	Garantías de calidad ofrecidas en los productos turísticos. Relación calidad-precio de los servicios contratados en origen y destino.
4.	Calidad del capital humano: un personal de servicio altamente cualificado.

<sup>6</sup> Caballero, P. y Esperón, M. (2006). "La prospectiva aplicada a la demanda de turismo a Cuba". Un Delphi y el método de los escenarios como deportes. (Inédito)

5.	La calidad total integral y la diferenciación como valores sobre los que sostener los atractivos de un destino
6.	Calidad en la provisión de bienes y servicios para el sector turístico (insumos para el sector).
7.	Calidad en la actividad de restauración y la seguridad sanitaria.

Fuente: Caballero, P. y Esperón, M. (2006). "La prospectiva aplicada a la demanda de turismo a Cuba". Un Delphi y el método de los escenarios como soportes. (Inédito).

Como resultado del estudio de referencia la calidad total en el destino queda identificada como una variable estratégica clave que interactúa activamente con factores tales como: imagen percibida del destino (satisfacción del cliente) y la comunicación turística; con los productos y el destino turístico conformado; con las estrategias de competitividad; la comunicación aérea y marítima y las políticas de fomento y desarrollo de la actividad, entre las fundamentales.

Del mismo modo, la calidad en la actividad turística debe constituir un factor clave de enlace o conexión de las variables antes mencionadas con otros factores estratégicos, de modo tal que, según actúen las primeras sobre el sistema demanda, serán decisorias o no las segundas, entre las que se pueden mencionar: estructura del equipamiento y la oferta turística creada vs precio pagado; los recursos naturales y atractivos turísticos; la seguridad del destino; el capital humano que soporta todos los eslabones de la cadena de valor turística y las políticas de fomento y desarrollo de la actividad.

Un aspecto de gran importancia en la medición de la calidad de un destino turístico lo constituye la satisfacción del cliente. Este importante indicador de la gestión del destino se obtiene mediante encuestas de opinión realizadas a los turistas. En Cuba, se cuenta con resultados sistemáticos a nivel microeconómico provenientes de las instalaciones turísticas, no así a nivel macroeconómico, donde no se tienen aún sistematizados estudios periódicos.

En este sentido, el Centro de Estudios Turístico (CETUR) de la Universidad de La Habana, aplicó una encuesta de satisfacción a los turistas en la ciudad capital. Por constituir Ciudad de La Habana, la segunda zona turística en importancia del país, los resultados de este estudio pueden ser representativos de la satisfacción del turista que selecciona a Cuba como destino

Estos resultados sirven de complemento al análisis de la demanda turística realizado por el Grupo de Turismo del INIE, sustentado en métodos prospectivos, y que avala un colectivo de expertos nacionales e internacionales de la actividad turística. Ambos casos demuestran que dentro de los problemas fundamentales que afectan al sistema de la demanda turística en Cuba se encuentran la calidad percibida, la imagen del destino y la comunicación turística.

Como resultado de la encuesta se destaca que la mayoría de los turistas que viajan a Cuba lo hacen por recomendación de amigos y familiares (boca a boca), seguido de los anuncios publicitarios, donde Internet tiene un peso significativo y las agencias de viajes. En menor medida, aparecen otros canales de comunicación oficiales.

**Tabla 13. Medios de información utilizados por los turistas.**

Vías de información	en %	en %
Recomendaciones de amigos y familiares		<b>44,8</b>
Por anuncios publicitarios		<b>30,1</b>
En revistas	9,3	
En periódicos	3,6	
En vallas publicitarias	1,5	
En radio y televisión	5,4	
En Internet	14,2	
Otros	5,5	
Por organizaciones sociales o asociaciones a las que pertenece		<b>5,5</b>
Por invitación de entidades cubanas		<b>4,5</b>
Por sugerencia de la agencia de viajes		<b>15,1</b>

Fuente: Encuesta de la demanda turística en Ciudad Habana, CETUR. Universidad de la Habana, Mayo 2005.

El hecho de que alrededor del 45 por ciento de los entrevistados conozcan del destino Cuba por la vía del denominado “boca a boca” es un aspecto de suma importancia, ya que los expertos en calidad opinan que los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a tres o menos personas, mientras que aquellos insatisfechos, transmiten su insatisfacción a nueve o más personas, ya que siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación. De ahí la importancia de que los visitantes sientan satisfacción durante su estancia en el país.

La calidad de un servicio no se mide en términos de criterios internos, sino en función de cómo lo perciben los clientes, en este caso, los turistas. En este sentido merece ser comentada la valoración realizada por los encuestados en una escala del 1 al 10 (de mal a excelente) referente a aspectos tales como: la recreación, la seguridad, el servicio de taxis, los valores histórico- culturales, la oferta comercial y el trato de la población, todos ellos representativos de la calidad del destino.

**Tabla 14. Valoración de los servicios**

Servicio	Valoración Promedio
Recreación	6,7
Seguridad	7,7
Servicio de taxis	6,9
Precios	4,4
Alimentos y bebidas	6,1
Valores histórico-culturales	8,2
Oferta comercial	5,6
Trato de la población	7,7

Fuente: Encuesta de la demanda turística en Ciudad Habana, CETUR. Universidad de la Habana, Mayo 2005

La Tabla No.14 muestra como los aspectos que recibieron una menor valoración por los turistas son los precios, la oferta comercial (calidad y surtido) y la calidad de los alimentos y bebidas. Estos factores tienen una estrecha vinculación con la calidad percibida mediante la relación calidad/precio que se ofrece en el destino Cuba.

Por otra parte, los aspectos mejor valorados son precisamente aquellos que responden a los atributos y ventajas comparativas del destino Cuba como son: los valores histórico-culturales, la seguridad y el trato de la población. No obstante, aunque su valoración es superior no refleja la total satisfacción de los visitantes, lo que sugiere que se continúe prestando atención a estos aspectos.

En sentido general, los turistas entrevistados enunciaron los aspectos positivos y negativos del destino. Entre los primeros se destacan: la tranquilidad y seguridad ciudadana, el clima y paisaje, la cultura popular (música, museos, entre otras), los sitios históricos y la arquitectura.

En el segundo grupo de factores se citan: problemas ambientales (mal olor, suciedad y falta de higiene); deterioro de la red vial (ausencia del transporte público, el mal estado de las calles y la falta de señalética); mal estado y deterioro de la ciudad y su infraestructura (casas en mal estado técnico, falta de iluminación y de bebederos para tomar agua, entre otras); los problemas aeroportuarios (tiempo de espera en aeropuerto, trato del personal de inmigración y de la aduana); la calidad del servicio (poca variedad y calidad de los servicios, altos precios y escasa variedad de alimentación); el cambio monetario; la existencia de actores sociales indeseables (jineteros, prostitutas, timadores, robos, entre otras) y los contrastes económicos en la población (diferencias sociales, pobreza, limosneros, entre otras).

Los resultados antes enunciados muestran la necesidad de que la actividad turística, en esta etapa de desarrollo, enfrente y solucione los nuevos desafíos considerados estratégicos, sustentados en las exigencias y características de la demanda turística, tales como:

- Valor de Marca del destino. El destino Cuba como un destino turístico alternativo y sostenible.
- Mercadeo de productos y servicios turísticos. Diferenciación de productos por segmentos de mercado.
- Política turística. La planificación y gestión del destino acorde a las políticas integrales del Estado cubano.
- Equipamientos, accesos e infraestructuras en correspondencia con las características de los mercados objetivos.

En el proceso de enfrentar estos desafíos se distingue la necesidad de fomentar las alianzas entre los actores más vinculados con la operación turística: operadores de servicios turísticos, cadenas turísticas y tour operadores (TT.OO) y agencias de viajes (AA. VV), los que deben esencialmente liderar las acciones dirigidas a fomentar la oferta hotelera y complementaria y los nuevos negocios turísticos; potenciar las marcas de productos y cadenas con precios competitivos y flexibles; elevar la satisfacción de los clientes y maximizar los beneficios por la operación turística.

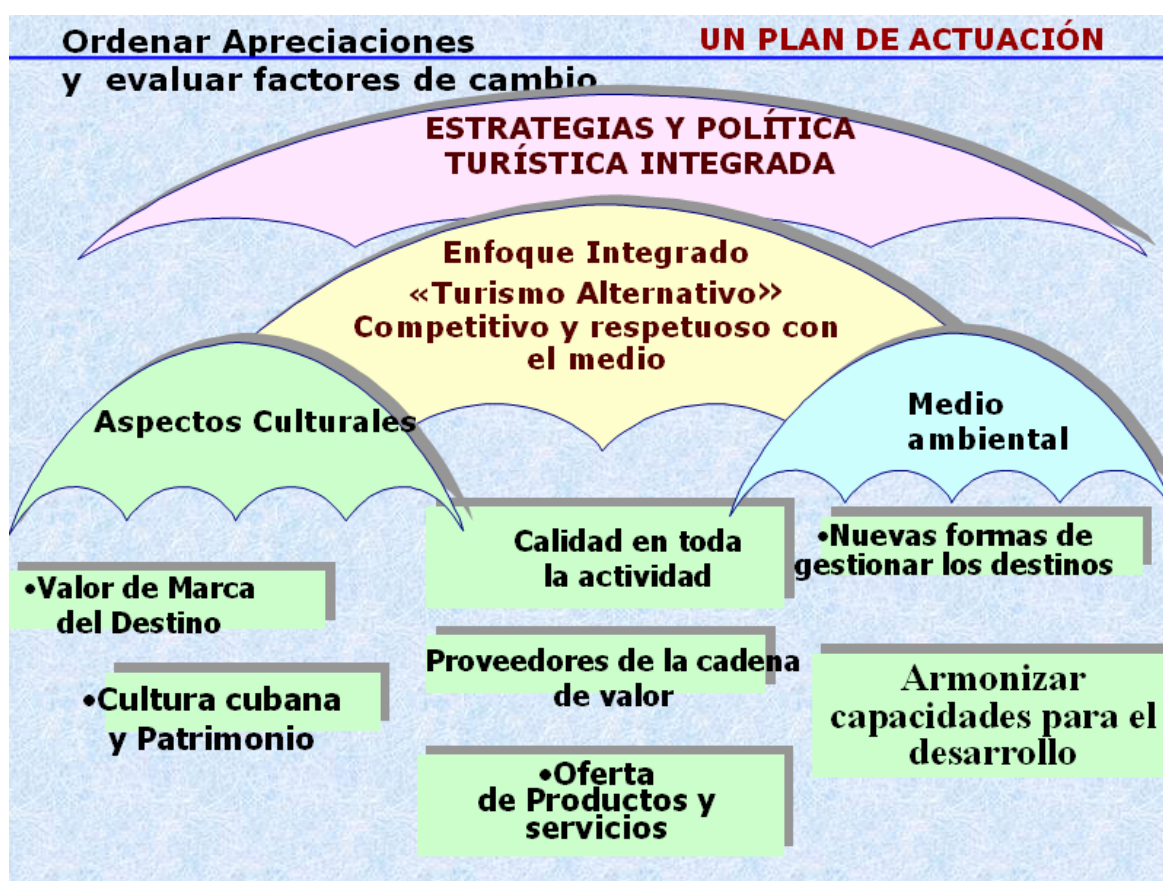


En otro orden, la imagen turística de marca del destino y la singularidad de productos, las prioridades promocionales diferenciadas acorde a los mercados objetivos o metas, se sitúan entre las acciones de los actores mencionados en el párrafo anterior y de la máxima autoridad turística en el destino (MINTUR).

Por consiguiente, las decisiones de política turística y de integración de todos los eslabones de la cadena generadora de valor turística, están más supeditadas a la función rectora que se demanda del MINTUR, de la aeronáutica civil de Cuba y de las empresas proveedores a la oferta de productos y servicios turísticos.

Consecuentemente, una recomendación a futuro que se desprende es «la necesidad de rediseñar la política turística acompañada de toda la legislación y reglamentación vigente en materia turística», y en la que por tratarse de una actividad de servicio económicamente consuntiva definida por el lado de la demanda, el capital humano estará presente como un factor estratégico indispensable de calificación sistemática en cada punto de integración de la cadena de valor turística.

Cuadro No.1. Elementos para una propuesta de un Plan de Acción.



Fuente: Power Point presentado al Evento Provincial de Turismo 2006, Ciudad de la Habana a partir de la ponencia "La prospectiva aplicada a la demanda de turismo a Cuba". Un Delphi y el método de los escenarios. Caballero, P. y Esperón, M. (Inédito)

Con las acciones a futuro se espera demostrar la importancia de las interconexiones entre acciones y decisiones entre política económica y turística y de aquellas que le afecten directamente, como de gestión ambiental y social.

Entre las acciones prioritarias para el diseño de un plan de actuaciones se pueden mencionar:

**Acción No. 1:** necesidad de incorporar «nuevos esquemas de valor en la práctica turística del destino Cuba: aspectos culturales y medioambientales» acorde a los nuevos hábitos y tendencias de la demanda turística.

Las nuevas formas de demanda turística han flexibilizado las estructuras de los mercados turísticos y acelerado el ritmo del ciclo de vida de los productos/destinos, por lo que se reclama la diferenciación permanente de productos «tantos productos como requiera la segmentación de la demanda en concordancia con la integridad del destino».

**Acción No. 2:** se requiere de estrategias integradas e integrales del desarrollo de la actividad turística en el país con vistas a crear valor en la totalidad del sistema.

El Estado, representado por el actor gobierno cubano y la máxima autoridad turística, MINTUR, deben respaldar las transformaciones tecnológicas, institucionales y organizacionales que han de producirse en cada momento. Se reclama por una “indiscutible reforma del sector empresarial” en la Economía Nacional, y la necesidad de su efectiva incorporación a la creación de la cadena de valor turística (Valor Agregado de la actividad).

De igual modo, el asegurar estrategias congruentes entre los proveedores y la oferta turística y el disponer y dominar las nuevas tecnologías para la comunicación turística, son objetivos que exigen integrar a todos los eslabones de la cadena de valor demandando complementariedad entre actores como empresas públicas proveedoras, las aerolíneas y líneas marítimas y los entes propiamente turísticos: operadores de servicios turísticos y complementarios, cadenas hoteleras y tour operadores y agencias de viajes, respectivamente.

**Acción No. 3:** la máxima autoridad turística debe continuar liderando y ordenando los principios y las pautas negociadoras de las diferentes modalidades de nuevos negocios turísticos con el auspicio del gobierno cubano.

Ambos actores deben liderar el proceso por el diseño y elección del modelo turístico que el destino Cuba debe desarrollar, involucrando a los agentes turísticos locales y con participación ciudadana.

En el oficio de la función rectora, el gobierno cubano, debe liderar la armonización de las capacidades para el desarrollo; integrando a los generadores de la cadena de valor turística; así como, preservando y regulando el uso del Patrimonio Nacional y del desarrollo de accesos e infraestructuras, contando con el concurso de la empresa, en la consecución de estos objetivos.

De igual modo se necesita evaluar el acierto o la necesaria reorientación de estas decisiones de política en cada momento.

**Acción No. 4:** necesidad de integrar certeramente las estrategias y las políticas de la aeronáutica civil a la política de desarrollo del turismo en Cuba.

**Acción No. 5:** extender paulatinamente a toda la actividad turística el proceso de establecimiento de sistemas de gestión de la calidad y perfeccionar y desarrollar el sistema de encuestas para medir la satisfacción y fidelización del cliente.

**Acción No. 6:** las acciones sobre la evolución de las relaciones entre los gobiernos de Cuba y los EE.UU. y los objetivos a ellos asociados, pertenecen a los factores exógenos no controlables al interior del sistema que se estudia, que introducen vulnerabilidad e inestabilidad en el sistema.

A modo de conclusión.

Con los elementos comentados se pretende contribuir a fundamentar estrategias más certeras que permitan alcanzar más eficiencia en la actividad al intentar minimizar los riesgos de vulnerabilidad de la demanda turística, así como, aportar elementos tanto de política turística como económica, necesarios para la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos del estudio realizado a través de métodos prospectivos, así como de la aplicación de la encuesta de la demanda turística, permiten confirmar y ordenar apreciaciones, en principio intuitivas, para el sistema de demanda de turismo en el período seleccionado, tales como:

- La compleja interacción en sistemas como la demanda de turismo, donde se demanda una experiencia (tangible e intangible) y el hombre es el centro en interacción con la naturaleza y el ambiente, exige enfoques que aborden las preocupaciones sociales, económicas y ambientales de manera integrada.
- Se requiere integrar el turismo con la cultura patrimonial nacional. Corresponde incorporarle atributos distintivos a partir de los rasgos singulares de identidad y cultura nacional, tanto desde el ámbito de los valores patrimoniales, de las diferentes manifestaciones culturales y deportivas, y del modelo de desarrollo social que lo sustenta.
- La diversificación de las ofertas turísticas hacia nichos de mercados especializados debe ser evaluada como factores integrantes de las estrategias en busca de eficiencia dentro de la actividad. Se trata de crear un turismo alternativo y justo, rentable y sustentable.
- Necesidad de estudiar, analizar y hacer propuestas sobre los elementos esenciales para la gestión de los destinos turísticos, ayudar al proceso de creación e implementación de políticas y estrategias turísticas que coadyuven eficazmente a la consecución de un turismo sostenible y competitivo, con capacidad de continuar contribuyendo al desarrollo económico.
- En sentido general, el resultado de la evaluación en el contexto actual del sistema de demanda turística a Cuba, pone en evidencia la importancia de redefinir posiciones (a través de alianzas estratégicas) y actuaciones. Ello se explica porque los “actores decisores”, con más poder en el desempeño de la actividad Gobierno Cubano, Aerolíneas y Líneas Marítimas nacionales e internacionales y Autoridad Turística dígase MINTUR, se relacionan con objetivos similares por el control e integración

de toda la cadena de valor turístico y se enfrentan constantemente por imponer sus intereses, sin embargo, como son a la vez simultáneamente influyentes y dependientes, (no son claramente dominantes) en dependencia de cómo sean las alianzas entre ellos y/o las acciones que los involucran, se amplificará o desactivará su influencia inicial.

- Además se reclama la reevaluación del papel de la empresa y su justa reforma, en su función de agente proveedor y asegurador de la calidad del servicio turístico, y multiplicador de la cadena de valor o ingreso nacional inducido por la demanda turística.

Para concurrir con éxito en el mercado turístico en un entorno tan competitivo, se exige innovar y elevar la calidad en cada eslabón de la cadena turística. Ante todo, es indispensable actuar con la certeza de que esta actividad continuará apuntalando a la economía nacional y bajo la premisa de que los países exitosos de hoy, hicieron del turismo una prioridad no sólo coordinando esfuerzos al interior, sino intergubernamentales y manteniendo un enfoque de largo plazo. (CIDTUR, 2006).

Por consiguiente, la conformación del modelo propio de desarrollo turístico, en las condiciones de contemporaneidad, requiere transitar hacia la conformación de un modelo de desarrollo turístico sostenible y competitivo.

De la forma en que evolucionen y se encausen estos factores desde hoy dependerán las hipótesis para la actualización de escenarios probables del desempeño del sistema demanda turística en el largo plazo.

## **2.2. La calidad del turismo desde el enfoque de la oferta**

Como se ha puesto de manifiesto, el problema de la calidad en la cadena de prestación de servicios turísticos también encuentra su reflejo en lo referente a la oferta turística y en todos aquellos actores involucrados, directa o indirectamente, con la actividad, ya sea como proveedores de bienes o de servicios.

En este sentido se han identificado algunos problemas, que desde el punto de vista de la oferta inciden en una insuficiente calidad en la prestación del servicio. Estos, atendiendo a las entidades que ofertan los servicios, pueden ser agrupados en dos bloques: los **relacionados con los proveedores de bienes** y los **relacionados con los proveedores de servicios**. Entre ellos se pueden mencionar:

### **Problemas de proveedores de bienes:**

- Inestabilidad en el abastecimiento, la calidad y variedad de los productos alimenticios e insumos generales de la actividad.

### **Problemas de proveedores de servicios:**

- Excesivas demoras en los servicios migratorios, aduanales y aeroportuarios en las fronteras aéreas y marítimas.

- Calidad de los servicios de mantenimiento a las instalaciones hoteleras y de servicios complementarios.
- Problemas con el alumbrado público en las zonas turísticas.
- Deficiente infraestructura vial (estado de las calles, señalizaciones, entre otras).
- Deterioro de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras.
- Deficiencias en el proceso inversionista.
- Inestabilidad y calidad del servicio de abasto de agua en las instalaciones hoteleras.
- Insuficiente información al turista sobre las ofertas culturales y recreativas.
- Problemas relacionados con el saneamiento ambiental.

Para la solución de estos problemas y aprovechando la experiencia del sistema de planificación por programas, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Turismo (MINTUR) elaboraron una estrategia de acción multidisciplinaria formalizada como un programa para el aseguramiento de la calidad del turismo, el que fue aprobado en el contexto del Plan 2006.

Este programa tiene como objetivo general trabajar con los principales organismos, instituciones y/o empresas que intervienen en la llamada “cadena de prestación de servicios al turismo”, para identificar las actividades que garantizan la calidad, la eficiencia con que se están prestando esos servicios, los estándares de calidad que se persiguen y las demandas de recursos necesarias para asegurarlos. Con ello se pretende asegurar el desarrollo de las tareas estratégicas que garanticen una calidad de excelencia en el turismo en Cuba.

En la ejecución de este programa intervienen los principales gestores de la cadena de prestación de los servicios turísticos: el MINTUR y sus entidades turísticas y de apoyo, así como el Grupo de Turismo Gaviota, el Palacio de las Convenciones y la compañía Habaguanex, y otros organismo y entidades que son proveedores de productos y servicios turísticos, tales como:

- **IACC**
- **MININT**
- **Aduana General de la República.**
- **MINAG**
- **MINAL**
- **ALIMPORT**
- **MIP**
- **SIME**
- **MITRANS**
- **MINIL, MINBAS, MICONS, MINSAP, CIMEX – TELECABLE, CITMA, MIC, BCC, INRH, y MINCULT.**

Dentro del programa se proponen un grupo de acciones, cuya ejecución pasa necesariamente por erogaciones financieras; otras se refieren a actividades normativas; de evaluación o de fiscalización sobre los problemas identificados, y en otros casos, son acciones que están respaldadas institucionalmente por las funciones del quehacer de las instituciones.

Los principales objetivos y vías de acción que están desarrolladas en el Programa vinculados a los organismos y entidades que están presentes en la cadena de calidad de prestación de servicio son las siguientes:

**Elevar la calidad de los servicios que se le ofrecen directamente a los turistas en las instalaciones hoteleras y extrahoteleras del Sistema del Turismo.**

En el logro de este objetivo intervienen los organismos y entidades gestores de los servicios turísticos propiamente (MINTUR, Gaviota, Palacio de las Convenciones y Habaguanex) quienes proyectan las siguientes acciones que son determinantes en el aseguramiento de la Calidad del Turismo:

- Desarrollar programas de gestión de la calidad en las organizaciones turísticas.
- Desarrollar acciones con el objetivo de mejorar los servicios de mantenimiento, reparación de equipos y sistemas técnicos de las instalaciones.
- Continuar el proceso de reposición del equipamiento a través del fondo de depreciación.
- Perfeccionar el sistema de capacitación a los trabajadores del sector en materias como: idiomas, computación, formación de mandos intermedios, entre otros.
- Implantación en instalaciones de un sistema HACCP<sup>7</sup> (sistemas de alimentos).
- Implementar un sistema nacional de encuestas periódicas con el objetivo de lograr la retroalimentación en el tema de satisfacción de los turistas.
- Realizar programas para mejorar la calidad de la limpieza de las playas, la jardinería y áreas verdes, garantizar la recogida de desechos sólidos y la higiene comunal en los polos turísticos.
- Establecer y desarrollar un sistema de evaluación de proveedores con los procedimientos establecidos según las normas vigentes.

**Asegurar que el flujo de pasajeros que arriban o salen del país por las distintas terminales aéreas internacionales cumpla con los estándares internacionales de**

---

<sup>7</sup> Las siglas en español son APPCC que significa análisis del peligro de los puntos críticos de control. Es un sistema de inocuidad de los alimentos basado en la aplicación de un grupo de requisitos y principios en un sistema que identifica y controla los peligros que pueden afectar la seguridad de los productos alimenticios

**estadía en las mismas y que los servicios que reciba en dichas terminales por los distintos actores que los ofertan contribuyan a la mejor satisfacción del visitante.**

En el logro de este objetivo tienen incidencia el IACC, Inmigración y la Aduana. Las acciones por organismos encaminadas a la disminución paulatina de la estancia en las terminales aéreas son:

**IACC.- Se propone disminuir el tiempo de descarga equipaje avión-estera.**

- Compra de Equipos Especiales, que incluye equipos de Rayos X, modernas tecnologías que posibilitan una mayor efectividad y rapidez en el control.
- Mantenimientos y reparaciones menores en los aeropuertos.

**Aduana General de la República.-**

- Se trabaja en la implantación del API (Información Adelantada de Pasajeros)<sup>8</sup>.
- **MININT-Inmigración-**
- Compra de equipos de computación con lo que se garantiza la asimilación de tecnología de punta para las posiciones de despacho de los principales aeropuertos del país; compra de lectores mecánicos de pasaportes.

**Asegurar las conexiones y vuelos internos que permitan el incremento de ofertas de opcionales por vía aérea.**

En el logro de este objetivo interviene el IACC con la siguiente acción:

**IACC.-**

- Compra de aeronaves.

**Asegurar la estabilidad en el suministro de los principales productos alimenticios.**

En el logro de este objetivo tienen incidencia el MINAG, MIP, MINAL y Alimport. Las acciones por organismos encaminadas a lograr la estabilidad en los principales suministros alimenticios al Turismo son:

**MINAG.- Se proponen asegurar la oferta estable de vegetales y hortalizas frescas.**

- Crear condiciones para la constitución de una reserva de vegetales congelados importados como alternativa ante afectaciones en los suministros de vegetales frescos para el verano y la temporada ciclónica. Además, se

---

<sup>8</sup> Método que consiste en la recepción de los listados de pasajeros y tripulantes, previo al arribo del vuelo, garantizando el flujo rápido de pasajeros sin afectar los aspectos relacionados con la Seguridad.

asegurará el suministro estable de fruta bomba, guayaba, piña y plátano fruta así como toronja y naranja, teniendo en cuenta la estacionalidad.

- Garantizar el suministro de carne de carnero y conejo congelados.
- Acciones encaminadas al aseguramiento de la producción de vegetales frescos y hortalizas. Se incorporan a la producción 42 ha. de casas de cultivos protegidos y 23.5 ha. de semiprotegidos que comenzarán a producir en el I trimestre del 2006, destinando el 25 por ciento de la producción total a satisfacción de las demandas del Turismo.
- Acciones encaminadas al incremento en el suministro de carne de carnero y conejo congelados y desarrollar estrategias conjuntas con empresas suministradoras de insumos al turismo para potenciar la comercialización de los incrementos en el acopio de las carnes.

**MIP.- Se propone mantener la estabilidad en el suministro de variedades de pescados y mariscos frescos y congelados.**

- Acciones que aseguren la estabilidad en el suministro. Compra de equipos de refrigeración (termoking).
- Instalación de equipos de refrigeración (termoking) en vehículos isotérmicos para la distribución por PESCACARIBE de sus productos con garantía absoluta en los niveles de congelación requeridos por el turismo para los productos del mar.
- Mantener las relaciones territoriales entre las empresas pesqueras, el sistema de comercialización del MIP y los hoteleros en aras de mejorar sustancialmente la oferta y variedad en función de las demandas, introduciendo nuevas variedades exitosas en el sector.

**ALIMPORT.- Garantizar la entrega estable y con los requerimientos solicitados por el Sector, básicamente pollo entero y troceado, lomo de cerdo deshuesado, pechuga de pavo y de pollo.**

- Mantener los contactos sistemáticos con los hoteleros y con el MINTUR para buscar soluciones a los posibles problemas que se presenten con los suministros.

**MINAL.- Mantener la estabilidad en la entrega de jugos, aguas y refrescos, confituras, productos lácteos, pastas alimenticias y embutidos.**

- Acciones de comercialización para el aseguramiento de los suministros estables de jugos, aguas y refrescos.
- Acciones para el aseguramiento de las ofertas de aguas (minerales y purificadas) y refrescos, en distintos formatos que van desde ½ litro hasta 2 litros.
- Se culminarán procesos inversionistas y de fortalecimiento del capital de trabajo que permitirán disponer de recursos materiales para estabilizar las producciones de pastas alimenticias, bombones artesanales, caramelos con propóleos y vitaminados.



- Se garantizan recursos financieros para asegurar el capital de trabajo y un proceso inversionista en los productos lácteos, para asegurar la producción de yogurt, queso y mantequilla.

**Asegurar los mantenimientos, reparaciones capitales y reposiciones de los sistemas de climatización y refrigeración, así como de ascensores y calderas en las instalaciones turísticas, ya sean hoteleras o extrahoteleras, con vistas a garantizar la oferta de servicios de calidad y confort a los visitantes. Estabilizar los suministros de bolsas plásticas y artículos desechables (vasos, cubiertos, platos y removedores) en las instalaciones turísticas.**

En el logro de este objetivo intervienen varias empresas del SIME. Las acciones a desarrollar por las empresas que integran este organismo son:

**SIME.- Superar el estado crítico de los sistemas de refrigeración, climatización y otros instalados en los hoteles y entidades extrahoteleras de la actividad turística, así como estabilizar el suministro de bolsas plásticas y artículos desechables.**

- Importación de un conjunto de equipos y piezas que se montarán en conjunto entre SERVISA y las entidades del SIME, para la solución de las reparaciones y mantenimientos más urgentes que atenúen el impacto de estos sistemas al inicio de la temporada alta.
- Acciones para el aseguramiento de contratos de FRIOCLIMA con las instalaciones hoteleras y extrahoteleras y adquisición de equipos automotores tipo paneles para las brigadas de mantenimiento, reposición de compresores y otros elementos.
- Acciones para el aseguramiento del programa de mantenimiento, reposición y reparación de las calderas operadas por SERVISA en las instalaciones hoteleras y extrahoteleras mediante la adquisición de equipos para sustituir los que están en mal estado técnico – calderas, sistemas de tratamiento de agua e hidropresores, sistemas de combustibles y redes de vapor y sistemas de bombeo - y la compra de materiales y sistemas automáticos para la reparación de equipos.

**Estabilizar los suministros de artículos desechables (vasos, cubiertos, platos y removedores) en las instalaciones turísticas.**

En el logro de este objetivo intervienen el SIME y el MINBAS y las acciones por cada organismo son:

**SIME .- Estabilizar las entregas de artículos desechables .**

- Acciones para la producción de bolsas plásticas para asegurar la satisfacción de la demanda de bolsas de basura para hoteles e instalaciones, y una parte de la demanda de vasos, platos, cubiertos y otros artículos desechables. Adquisición de moldes, reposición de equipos pesados y ligeros para el aseguramiento de la comercialización y compra de materias primas y materiales.

**Mejorar la crítica situación del servicio de transportación obrera que conlleva afectaciones en el servicio a los turistas y huéspedes en los hoteles.**

**Mejorar la crítica situación del estado de algunos viales turísticos y su señalización.**

En la solución de estos dos objetivos interviene el MITRANS con las siguientes acciones:

**MITRANS.-**

- Adquisición de ómnibus para el servicio de transportación obrera.
- Se trabaja en la creación de una nueva organización para transportar los trabajadores del turismo donde se combinan medidas de centralización y organizativas para elevar la eficiencia.

**Estabilizar los suministros de bolsas plásticas, sal fina de mesa y atenuar los problemas con el alumbrado público en los Polos Turísticos.**

En la solución de estos tres objetivos interviene el MINBAS con las siguientes acciones:

**MINBAS.- Estabilizar las entregas de bolsas plásticas y sal fina de mesa para las instalaciones hoteleras y el sistema de tiendas del turismo. Restablecer los servicios de alumbrado público en los polos turísticos.**

En el logro de estos objetivos intervienen empresas del MINBAS y las acciones para lograrlos son:

- Acciones encaminadas al aseguramiento de la demanda de bolsas plásticas de todo tipo en la actividad turística. Compra de materias primas y materiales y componentes electrónicos y otros.
- Adquisición de envases para lograr el aseguramiento en la distribución de sal extrafina y fina de cocina.
- Los aspectos relacionados con el alumbrado público en los polos turísticos se está revisando con el MINTUR, por las limitaciones financieras de esta actividad en el país, a los efectos de buscar soluciones particulares a cada caso.

**Mejorar los servicios de suministro de agua y su calidad en las instalaciones turísticas.**

En la solución de este objetivo interviene el INRH con las siguientes acciones:

**INRH.-**

- Ampliar la capacidad productiva de la actual planta potabilizadora del polo Cayo Largo del Sur.
- Montaje, en esta misma zona turística, de una planta potabilizadora para el pueblo.
- Montaje de un sistema de recuperación de energía en los módulos actuales y asegurar que las nuevas adquisiciones vengan con esta tecnología para el polo de cayo Largo del Sur.
- Automatización del sistema de abasto de agua en cayo Largo del Sur.

**Eliminar las deficiencias en el proceso inversionista que van desde insuficiencia en la fuerza de trabajo destinada a las reparaciones capitales de hoteles y otras instalaciones, así como a la insuficiente entrega de materiales de la construcción y dificultades con la definición de contratistas para inversiones de hoteles mixtos en fase de preparación.**

En la solución de este objetivo interviene el MICONS con las siguientes acciones:

**MICONS.-**

- Mantener las conciliaciones con el MINTUR y puntualmente con los Inversionistas para tomar las medidas necesarias en el caso de afectaciones a las obras en construcción, tanto en lo relativo a la fuerza constructora como con las asignaciones de materiales de construcción.

**Mejorar la insatisfacción de los turistas con respecto a la programación y las ofertas culturales.**

En este objetivo intervienen las entidades asociadas al Ministerio de Cultura y se han propuesto las acciones siguientes:

**MINCULT.- Se propone mejorar la información de la programación y la oferta cultural.**

- Fortalecer y actualizar el Convenio de colaboración entre el MINCULT, MINTUR y la UNEAC.
- Continuar la divulgación de la cartelera cultural y comercial hacia las instalaciones turísticas
- Realizar estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias culturales de los visitantes.
- Diferenciar la información y la divulgación en cuanto a la programación cultural al turista adecuándola a las particularidades de las tradiciones y la vida cultural de los territorios.

**Actualización de normas, productos, servicios y técnicas aplicables al turismo, así como asegurar la actualización de la estrategia ambiental para el sector.**

**CITMA.- Se propone las acciones principales siguientes:**

- Actualización de las normativas alimentarias y las relativas a sistemas de piscinas y otras del sector.
- Actualizar la Estrategia Ambiental de la actividad turística a todos los niveles, en línea con la nueva versión de la Estrategia Ambiental Nacional (2006-2010). En este sentido la nueva estrategia deberá contar con un plan de acción concreto que incluya metas cuantificables y fechas de cumplimiento. El tema del ordenamiento / planeamiento ambiental deberá ser una prioridad en esta tarea.
- Revisar, actualizar y comenzar a implementar el Sistema de Indicadores para el desarrollo sostenible del turismo.

**Incrementar las medidas de control higiénico – epidemiológicos en los polos turísticos.**

**MINSAP.-Se propone las acciones principales siguientes:**

- Desarrollar un programa de capacitación y recalificación para el personal de salud y turismo relacionado con las enfermedades transmitidas por alimentos

y su prevención, prácticas generales de higiene de los alimentos y Sistema sobre análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC) y vigilancia de calidad del agua en instalaciones turísticas.

- Realizar la evaluación sanitaria de las instalaciones y proponer y exigir a la máxima dirección de la instalación la toma de medidas preventivas.
- Revisión de las condiciones que presentan las instalaciones turísticas para la actualización de las Licencias Sanitarias.
- Garantizar por parte del personal de salud de cada instalación la vigilancia estrecha de signos o síntomas característicos de alguna enfermedad transmisible, en los viajeros hospedados en cada instalación y su remisión ante la sospecha de una enfermedad transmisible.

#### **Eliminar las interrupciones con el servicio de televisión por cable en las instalaciones turísticas.**

**CIMEX - Telecable.- Asegurar la calidad del servicio que se oferta e incrementar el mismo en función de la demanda y las aprobaciones de nuevos canales que se obtengan.**

- Telecable hará una medición para comprobar la calidad de la señal que llega a los hoteles y solucionar los posibles problemas.
- Estudio de alternativas de servicio (paquete completo y la que ofrece la revisión con cierta periodicidad y el mantenimiento y reparación correspondiente) por Telecable y MINTUR de conjunto.
- Telecable proseguirá las gestiones con el ICRT sobre la aprobación de los nuevos canales que se han solicitado.

#### **Mejorar los servicios al turista de correos nacional e internacional, e incrementar la disponibilidad y los servicios de Internet.**

**MIC.-**

- Con relación al servicio postal: se realizarán intercambios entre el MINTUR y la empresa de correos de Cuba (ECC) para valorar la situación existente por polos turísticos (Quejas del MINTUR, estado de los servicios, entre otras).
- Se implementará un sistema de tarjetas turísticas con franqueo prepagado para facilitar su envío por parte de los turistas desde Cuba.
- Elaboración de una propuesta de tarifas a aplicar a servicios de acceso pleno a Internet en instalaciones turísticas del país..

Adicionalmente a este programa de aseguramiento de la calidad se ha elaborado un conjunto de acciones específicas, con aseguramiento de recursos financieros, para la renovación urbanística de Varadero, principal zona turística del país. Las mismas incluyen:

- **Rescate de la franja de arena**
- **Reforestación de la duna**

- **Sistema de Gestión Ambiental**
- **Saneamiento ambiental**
- **Infraestructura vial**

A modo de conclusión:

La política a implementar en la esfera de la calidad tendrá como objetivo fundamental lograr que tanto el producto que se oferte, como el servicio que se preste, responda a los estándares internacionales y a las expectativas y requerimientos del turista, brindando una adecuada relación calidad / precio.

Constituye un reto para el turismo cubano elevar de forma continua la calidad de los servicios como un factor clave, el cual cobrará mayor peso aún en el futuro. Para elevar la misma en todos los servicios, en primer lugar, se requerirá un entrenamiento sistemático y permanente del personal; asimismo, se deberán hacer inversiones en las instalaciones, perfeccionar los proyectos, introducir nuevas técnicas, entre otras acciones. Deberá prestarse especial atención a los aspectos relacionados con la higiene, accesibilidad y seguridad de las instalaciones. Por último, habrá que trabajar en homogeneizar los estándares de calidad entre la oferta hotelera y la complementaria.

De igual modo, el asegurar estrategias congruentes entre los proveedores y la oferta turística y el disponer y dominar las nuevas tecnologías para la comunicación turística, son objetivos que exigen integrar a todos los eslabones de la cadena valor turística, demandando complementariedad entre actores como las empresas, las aerolíneas y líneas marítimas y los entes propiamente turísticos: operadores de servicios turísticos y complementarios, cadenas hoteleras y tour operadores y agencias de viajes, respectivamente.

### **III. Escenarios del desarrollo turístico.**

Una vez analizadas las tendencias recientes del turismo internacional en Cuba, así como los aspectos que han condicionado los elementos determinantes de la evolución, es oportuno y necesario elaborar y realizar una valoración de los posibles escenarios del futuro turístico cubano, tanto de la demanda como de los ingresos.

La proyección del turismo en Cuba al año 2010, considera tres clases de escenarios diferentes, para cuatro circunstancias o situaciones de influencia. En consecuencia, se construirá una Matriz de determinación {3 x 4}. En este sentido, es necesario apuntar que el número de escenarios se limita a tres, considerando además, que en el caso de Cuba, para el horizonte 2010, no se percibe como situación posible, una recesión turística, por lo que se ha rechazado la hipótesis de un escenario negativo o regresivo.

De esta forma, los escenarios construidos son: Tendencial, Favorable/Progresivo y Muy Favorable.

El modelo para la aplicación de la matriz de determinación adopta la siguiente formulación:

$$\text{Modelo} = \text{Valor F (I)} \times \text{Índice F (II)} \times \text{Índice F (III)} \times \text{Índice F (IV)}$$

Donde F(II....IV) son los factores de impactos.

### 3.1. Escenarios de la demanda

Para la construcción de los escenarios de la demanda se han identificado los siguientes cuatro factores determinantes:

- el crecimiento económico de los países emisores
- la eficiencia en la aplicación de estrategias de política turística
- la incorporación de nuevos productos e inversiones, y
- la liberalización de mercados emisores no tradicionales, condicionados por razones políticas.

En función de estos factores determinantes se construye el modelo de la matriz de determinación aplicado a la demanda turística, donde cada función explica el movimiento de los factores.

#### ESCENARIO TENDENCIAL

Se caracteriza este escenario, por la permanencia de una tendencia lineal algo menos expansiva que la que ha seguido el turismo cubano en los últimos años. Es decir, crecimiento sostenido en el futuro en torno al 7,8 por ciento. Lo que mantiene cierta aceleración, no comparable con las tasas de la década de los noventa, que alcanzaron acumulativamente, un aumento medio del 18 por ciento; porcentaje que no puede permanecer a medio plazo, por los altos niveles en valores absolutos que se han alcanzado en los arribos de visitantes al país (evolución de 340.000 visitantes en 1990 a 2.319.289 en el 2005).

Ahora bien, ese escenario se concreta en un conjunto de supuestos:

- necesidad de un crecimiento medio de la renta de los países emisores, en el período del estudio, a un ritmo del 1,5 por ciento anual; objetivo importante en estos momentos, ante la crisis actual de varias economías muy influyentes en la emisión turística, en situación de recesión o de casi recesión, y la posición de otras, saliendo de una crisis (Alemania, Francia, entre otras.). Resultado, que condicionado al valor sensible de la elasticidad TUR/ RENTAS de dichos países (1,5), induce a un aumento de la demanda turística del 2,3 por ciento.

- mantenimiento de políticas de desarrollo turístico por parte del gobierno cubano, incrementando como mínimo en términos reales los presupuestos para la actividad del turismo en un 3 por ciento cada año; lo que podrá provocar unilateralmente un impacto favorable en el crecimiento turístico del 0,5 por ciento, asumiendo que el resultado obtenido equivale a 1/6 del coeficiente de incremento presupuestario aplicado a la actividad turística.
- ampliación de la oferta básica y complementaria, introduciendo nuevos productos y destinos; cuantificándose esta política por el indicador del alza del número de habitaciones puestas en valor en Cuba; considerando una incorporación media anual mínima del 2 por ciento, que hará aumentar el número de llegadas por causa de este factor en un 1,5 por ciento adicional. Ello significará incorporar 1000 nuevas habitaciones al año.
- conseguir en las llegadas de viajeros el aumento de 500.000 turistas no tradicionales en los próximos años del período, alcanzando esa cifra en el año horizonte; lo que exigirá un aumento anual en el total actual de llegadas del 3,5 por ciento.

### **FAVORABLE/ PROGRESIVO**

En este escenario, se vuelve a recuperar un ritmo acelerado de aumento de la demanda turística que visita Cuba, ya que las condiciones determinantes favorecerán bastante, respecto al escenario anterior. Sin duda, el cambio más relevante con relación al escenario tendencial, será la ampliación de los efectos del mercado turístico procedente de mercados no tradicionales en los próximos años. Asimismo, tendrá también una importante repercusión, el efecto crecimiento de la renta, ya que el impacto de un punto adicional en el aumento de la riqueza será de gran influencia para la actividad turística mundial.

Los supuestos básicos son:

- la renta de los países emisores alcanzará un valor medio de incremento durante el período del 2 por ciento, que considerando la fuerte elasticidad de la demanda, impulsará un incremento del número de llegados al 3 por ciento, aumento debido sólo al efecto renta.
- aumento de los recursos asignados a la intensificación de la política turística hasta el 4,1 por ciento de los presupuestos actuales, lo que acelerará un incremento de la demanda por este efecto del 0,7 por ciento.
- consecución por medio de estímulos, del aumento de la capacidad receptiva en un 2,5 por ciento anual, mejorando los procesos de innovación, tecnología e investigación y poniendo en valor numerosos recursos turísticos, ignorados o desaprovechados hasta ahora, lo que permitirá apoyar un alza adicional por estas medidas del 1,875 por ciento anual.

- que se haga posible en el año 2010, una cifra de turismo procedente de mercados no tradicionales de 750.000 de turistas, lo que equivale a un aumento del promedio anual durante los siete años del 4,8 por ciento.

### **MUY FAVORABLE**

Este escenario exige, que los resultados que se proyectan en este marco alcancen un techo ideal en cuanto a la cifra total de llegadas a Cuba. Sería como reproducir, aproximadamente, las altas tasas de variación de la década de los noventa, pero partiendo de valores de base seis veces superiores.

Ese horizonte parece muy difícil, ya que el problema no consistiría sólo en promover una demanda intensa para llegar a valores del impacto del turismo en Cuba sobre el PIB superiores al 12 por ciento, lo cual aparentemente es posible, sino en la aplicación con urgencia de procesos de cambio estructural severos, tanto en el sistema turístico, como en los lineamientos técnicos del mercado.

Los factores determinantes del escenario responden a las siguientes premisas:




- el primer factor impulsor corresponderá a la coincidencia con un ciclo económico internacional fuertemente expansivo, en el cual, el crecimiento de la renta de los países emisores de turismo, alcanzaría un promedio de variación positiva en los próximos años del 2,5 por ciento; incremento que ajustado al coeficiente de elasticidad adoptado del 1,5, significará un crecimiento, sólo por este efecto, del 3,8 por ciento.
- en paralelo, la intensificación de las políticas de desarrollo turístico, impulsando un mayor esfuerzo presupuestario, hasta alcanzar incrementos del 5,5 por ciento en el horizonte del período, de las partidas dedicadas a la promoción y a las estrategias generales del turismo, permitirá añadir un efecto añadido en la política turística del 0,92 por ciento; que conjuntamente con el efecto renta, proporcionarían un aumento de la demanda del 4,8 por ciento.
- en la misma dirección, las sucesivas actuaciones de mejora y ampliación de la oferta receptiva y de los recursos puestos en valor por incremento de las inversiones (4 por ciento) durante los próximos años, en el supuesto más optimista, produciría un efecto adicional a los anteriores del 2,25 por ciento.
- finalmente, la consecución de la hipótesis máxima de consecución de una cifra de turistas procedentes de mercados no tradicionales de 1.000.000 en el año 2010, permitiría, que conjuntamente, la combinación de todos los efectos señalados impulsara un aumento medio anual de la demanda del 13,8 por ciento.



**Tabla 15. Cuba. Tasas de variación de la demanda del turismo internacional, 2003-2010**

Variables/Funciones	Escenario tendencial	Escenario Favorable/ Progresivo	Escenario Muy Favorable
<b>Incremento Renta</b> Variación anual: 1,5-2,5 %	2,3	3,0	3,8
<b>Mejora política turística</b> Incremento Presupuesto: 3- 5,5%	2,8	3,7	4,8
<b>Incorporación nuevos productos</b> Incremento habitaciones: 2-4 %	4,3	5,7	7,2
<b>Liberalización de mercados no tradicionales</b> Variación anual: 3,4-6,2 %	7,8	10,7	13,8

Fuente: Quintana, R et al. Efectos y futuro del turismo en la Economía Cubana, Montevideo, Uruguay, 2005.

 Escenarios improbables     
  Escenarios posibles     
  Escenarios probables

De esta forma, el modelo adopta los siguientes valores:

<b>Modelo = Valor F (I) x Índice F (II) x Índice F (III) x Índice F (IV)</b> <b>Modelo más probable = 1,030 x 1,007 x 1,01875 x 1,048 = 1,107; Δ 10,7%</b>
---

Los resultados indican:

**Función (I):** Esta determinante mide el **efecto del aumento de la renta real** en la expansión de los potenciales turistas. El incremento anual de la renta implicará sin duda, el aumento del turismo. Se supone, que el valor medio de variación en los 7 años, período temporal de los escenarios de Cuba, oscilará entre el 1,5 y el 2,5 por ciento. La función proyecta el crecimiento de la renta real de los mercados emisores, considerando además que ellos están muy condicionados a una elevada elasticidad turismo/ renta igual a 1,5.

**Función (II):** Este segundo supuesto valora la puesta en valor de un plan de estímulo al turismo, dependiendo del cumplimiento de la **mejora del presupuesto en turismo** que quieran ejecutar las autoridades pertinentes, y cuya alza al menos deberá oscilar entre el 3 y el 5,5 por ciento cada año.

La función que acumula, al crecimiento de la renta real, el efecto aumento de los presupuestos directos para el turismo, contempla que el incremento medio de los presupuestos en términos constantes cuando sea del 3 por ciento, inducirá a un aumento de la demanda del 0,5 por ciento. Es decir, el incremento turístico por efecto renta, deberá multiplicarse por el factor 1,005 cuando las dotaciones presupuestarias lleguen a ese porcentaje.

**Función (III):** La función añade a los escenarios de la función (II) los efectos de introducir **nuevos productos, medidos por el alza de la capacidad de alojamiento**. Se estima, que un aumento medio en la capacidad de alojamiento del 4 por ciento incorporará un aumento en la Función (II) del 2,25 por ciento. El aumento de nuevos productos turísticos, se tiene en cuenta por medio de esta tercera variable. Hay que aceptar, que el incremento de productos se relacionará con la expansión de la capacidad de alojamiento, cuantificada por el aumento del número de habitaciones (del 2,0 al 4,0 por ciento). Para el 2010 se prevé un aumento total del 32 por ciento sobre el año 2003.

**Función (IV):** La posibilidad de que la situación política internacional mejore y liberalice algunos flujos, especialmente en cuanto al **movimiento de personas desde mercados no tradicionales** (China, Estados Unidos, Japón y resto de Asia) en los próximos años a Cuba, ha aconsejado introducir en el modelo la variante de la llegada de turistas desde esos mercados. La misma, en una hipótesis pesimista, alcanza la cifra de 500.000 viajeros, y crece hasta un máximo de 1.000.000 en el año 2010.

Se considera que la llegada de turistas de mercados no tradicionales para los próximos años generará un incremento porcentual sobre la cifra actual que va desde el 3,4 por ciento para un horizonte de 500.000 viajeros, hasta el 6,2 por ciento para un incremento de 1.000.000 turistas de nuevos mercados.

A modo de conclusión puede señalarse que el estudio de los escenarios posibles, que han de influir en el número de turistas que llegarán a Cuba en los próximos años, determina un recorrido en la tasa de variación muy abierto, que oscila desde la situación más pesimista en el marco tendencial, que fija un crecimiento anual en el 2,3 por ciento, hasta el extremo del intervalo de variación que se proyecta en el 13,8 por ciento. Todo ello se condiciona a cuatro factores determinantes: el crecimiento económico de los países emisores, la eficiencia en la aplicación de estrategias de política turística, la incorporación de nuevos productos e inversiones y la liberalización de mercados emisores no tradicionales, condicionados por razones políticas.

Es evidente, que ambos extremos del recorrido tienen una baja probabilidad de que ocurran, y son resultados de cambios muy radicales en las actuales condiciones y también en el mantenimiento de una política turística muy pasiva (para la alternativa negativa) o muy decidida y activa (para la alternativa más ambiciosa).

Los análisis de sensibilidad realizados llevan a seleccionar dos alternativas, como las que tienen un grado medio de posibilidad:

- **Escenario favorable/progresivo:** en el cual los factores endógenos al sistema turístico cubano, que actúan de manera más activa sujetos a la posibilidad de influir en la captación de turismo son: el incremento de la renta, la mejora de política turística y la incorporación de nuevos productos; en este caso la tasa media de incremento anual se eleva al 5,7 por ciento.
- **Escenario muy favorable:** en el cual se parte de un fuerte crecimiento de las economías de los países emisores, lo cual repercute acelerando la demanda hacia Cuba, y también en la influencia de una decisión política del país a realizar un gran esfuerzo por el desarrollo turístico, lo que se transforma en un esfuerzo presupuestario. Esto significará llegar a una tasa media de variación anual del 4,8 por ciento.

Por otra parte, las alternativas que han sido consideradas como **escenarios probables**, por tanto con un grado de posibilidad más alto son tres:

- **Escenario tendencial:** impulsa un escenario en donde actúan todos los factores pero a un ritmo de influencia bajo, aceptando una cierta incorporación de mercados no tradicionales, con una cuota de aumento del 3,4 por ciento, lo que hace que la tasa de variación media anual llegue al 7,8 por ciento.
- **Escenario favorable progresivo:** donde influyen más favorablemente todos los factores, consiguiéndose incorporar nuevos mercados no tradicionales, con un ritmo importante (4,8 por ciento), lo que favorecerá una tasa media de aumento anual del 10,7 por ciento.
- **Escenario muy favorable:** donde sólo intervienen los tres primeros factores (la influencia del crecimiento económico, la ampliación de las políticas económicas de turismo y el efecto de nuevos productos y destinos), y no consiguiendo incentivar los nuevos mercados no tradicionales. En este caso la tasa de variación media anual llega al 7,2 por ciento.

### 3.2. Escenarios de los ingresos por turismo internacional

Para estimar el incremento de los ingresos por turismo internacional se utiliza la siguiente función:

$$\Delta ITUR_t = F(\Delta TUR_t) * \square F(\Delta I_{it})$$

$$- ITUR_t = ITUR_t * \square (IF_{it})$$

**F( $\Delta TUR_t$ ) = Índice crecimiento número de turistas**  
**F  $\Delta I_{it}$  = Factores influyentes incremento de los ingresos**

El estudio de las proyecciones de las tasas de variación parte del conocimiento previo de ciertas hipótesis de expansión de la demanda física. Es decir, el número de turistas. Las hipótesis adoptadas en relación a la variación porcentual de los ingresos en función del crecimiento de la demanda, son las siguientes:

- Hipótesis a. {2,3 a 7,8} Escenario tendencial  
 Hipótesis b. {3,0 a 10,7} Escenario favorable/progresivo  
 Hipótesis c. {3,8 a 13,8} Escenario muy favorable

Los valores que se han seleccionado para construir la Matriz de ingresos por servicio internacional en Cuba, responde a los valores intermedios de cada grupo de hipótesis.




Para la construcción de los escenarios de la demanda se han identificado los siguientes tres factores determinantes que son la base de la construcción del modelo

- Mejora del producto turístico cubano (calidad turística).
- Aumento de la capacidad de gasto turístico en el destino.
- Incremento de los precios de los bienes y servicios.

**Tabla 16. Cuba. Tasas de variación de los ingresos por turismo internacional, 2003-2010**

<b>Variables/Funciones</b>	<b>Escenario tendencial</b>	<b>Escenario Favorable/ Progresivo</b>	<b>Escenario Muy Favorable</b>
<b>Variación en los ingresos en % por crecimiento de la demanda (promedio escenario)</b>	5,05	6,8	8,8
<b>Mejora calidad turística Incremento inversiones: 0- 1%</b>	5,05	7,3	9,9
<b>Mejora gasto real por incremento nivel económico Incremento gasto medio: 0,5-2 %</b>	5,08	8,6	11,3
<b>Incremento real precios descontando devaluación Variación anual: 0,5,4-3 %</b>	6,03	10,5	14,6

Fuente: Fuente: Quintana, R et al. Efectos y futuro del turismo en la Economía Cubana, Montevideo, Uruguay, 2005

 Escenarios improbables
  Escenarios posibles
  Escenarios improbables

De esta manera, el modelo adopta los siguientes valores:

<p><b>Modelo = Valor <math>\Delta</math> ITUR x Índice F (I) x Índice F (II) x Índice F (III)</b>  <b>Modelo más probable = 1,068 x 1,005 x 1,0125 x 1,0175 = 1,105</b></p>
---

Los resultados indican:

**Función (I):** Esta primera función, determinante del alza de los ingresos turísticos, incorpora al crecimiento físico de la demanda, la **expansión del gasto del turismo internacional por efecto del aumento percibido de la calidad de los productos y servicios turísticos**. El incremento anual previsto para el período oscila entre 0 y 1 por ciento; lo que en escenarios muy favorables implica un aumento de los ingresos en torno al 1 por ciento anual. Se supone, que en los escenarios de tendencia, el efecto prácticamente será nulo, ya que no se percibe, en ese marco, una política específica de mejora de la calidad de la oferta presentada.

**Función (II):** Esta segunda función, determina el incremento de los ingresos por efecto de una **mejora en la capacidad económica de gasto de los nuevos turistas**, por causa de una elevación de las rentas reales de los potenciales viajeros a Cuba. La Función que acumula, al crecimiento físico de la demanda, el efecto calidad de los productos, contempla el cambio en la renta real de los visitantes, originado por el alza progresiva de las condiciones de vida y de los salarios más elevados, especialmente en los países emisores de turismo; con destino a Cuba. El incremento acumulado para los escenarios más positivos podrá llegar anualmente al 2 por ciento. En cierta medida este efecto se deberá a una mejor segmentación en cuanto a la capacidad de compra de los turistas recibidos.

**Función (III):** Por último, la tercera función multiplicadora, recoge el aumento de los ingresos por el **efecto nominal del alza de los precios**. La Función añade a los escenarios de las Funciones (I y II), los efectos de considerar un aumento de los ingresos corrientes, medidos por el alza de la inflación o de los precios de los productos y servicios turísticos. Se estima, un aumento medio anual entre el 0,5 y 3 por ciento. Hay que aceptar, que el incremento de los precios de los productos turísticos, en parte procederá de la presión sobre la inflación turística, que ejerza el aumento progresivo de la demanda, particularmente en los escenarios más expansivos.

El examen de los escenarios posibles, que han de influir en la elevación de los ingresos por turismo extranjero, es absolutamente paralelo, al que se ha realizado, respecto al número de turistas que llegarán a Cuba en los próximos años.

Con relación a esta variable turística, el recorrido de la tasa de variación es menos abierto, que el del número de turistas, ya que se inicia desde la situación media del marco tendencial, que fija un crecimiento medio anual igual al 5,05 por ciento, hasta el extremo del intervalo superior de la variación que se proyecta al 14,6 por ciento. Ese proceso de

variación está sometido al comportamiento de una información previa, que es el crecimiento de la demanda de viajeros, que se interpreta en la matriz como una constante, y por tres factores determinantes: el crecimiento de los ingresos por la mejora del producto turístico cubano, el aumento independiente del gasto de los turistas por la captación de segmentos de mayor poder económico y por el aumento de los ingresos, en términos corrientes por causa del incremento de los precios de los bienes y servicios turísticos.

Hay que indicar, que ambos extremos del recorrido son absolutamente improbables, y son resultados de situaciones anómalas, extremas e improbables, en las actuales condiciones de evolución del turismo en Cuba, de la falta de estrategias de mejora del gasto, y de la consecución de un hecho poco probable, que es el logro del mantenimiento de los precios durante siete años, sin sufrir alteración, lo cual no se contempla.

Los análisis de sensibilidad realizados llevan a seleccionar dos alternativas con mayor probabilidad de ser alcanzadas. La primera en el marco de los escenarios favorables / progresivo, y la segunda en el ámbito de los escenarios muy favorables.

- **Escenario favorable / progresivo (opción 1):** donde la mejora de los ingresos se motiva por el incremento del número de turistas, por la mejora de la calidad de los productos y servicios, por influencia de la captación de turistas de mayor poder económico, por la subida de los precios, y cuya tasa media de variación anual alcanza el 10,5 por ciento.
- **Escenario muy favorable (opción 2):** además de la influencia del crecimiento del número de turistas, repercuten sólo los dos primeros factores del escenario de aceleración de los ingresos turísticos (calidad de los productos y calidad del gasto de los turistas) pero la influencia del crecimiento de los precios queda compensada por la reducción de los ingresos por el efecto cambiario y cuya tasa media de variación anual llega al 11,3 por ciento.

Además de las alternativas que han sido consideradas como escenarios probables por poseer un mayor coeficiente de consecución, hay tres **opciones aceptadas como posibles**:

- **Escenario tendencial (opción 1):** añade al crecimiento de la demanda, el efecto de todos los factores de influencia, pero con valores muy reducidos. Se alcanzando una tasa de variación del 6,03 por ciento.
- **Escenario favorable/ progresivo (opción 2):** añade al crecimiento de la demanda, los dos primeros factores de influencia (la calidad del gasto y la mejora económica de los viajeros). La tasa de variación media anual llega al 8,6 por ciento.
- **Escenario muy favorable (opción 3):** impulsa el aumento de los ingresos, junto al crecimiento de la demanda, una decisión política de hacer un gran esfuerzo por aumentar la calidad de los productos y servicios a nivel de gran lujo. La tasa de variación media anual llega al 9,9 por ciento.

En la Tabla No.17 se resumen los resultados que se obtendrían en los diferentes escenarios analizados:

**Tabla 17. Cuba. Escenarios del Turismo, 2010**

<b>Variables</b>	<b>Escenario tendencial</b>	<b>Escenario Favorable/ Progresivo</b>	<b>Escenario Muy Favorable</b>
<b>Visitantes (2003 = 1,9 millones)</b>	<b>3,2</b>	<b>3,8</b>	<b>4,7</b>
<b>Incremento sobre año base:</b>	1,3	1,9	2,8
<b>Por incremento renta de países</b>	0,3	0,4	0,6
<b>Por mejoras en políticas</b>	0,1	0,2	0,2
<b>Por mejoras en oferta</b>	0,3	0,3	0,5
<b>Por mercado no tradicional</b>	0,6	1,0	1,5
<b>Ingresos turísticos (2003 = 2 mil millones)</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>5,2</b>
<b>Incremento sobre año base:</b>	1,0	2,0	3,2
<b>Por aumento de la demanda</b>	0,8	1,2	1,6
<b>Por mejoras en calidad</b>	0,0	0,1	0,3
<b>Por aumento del gasto</b>	0,1	0,3	0,3
<b>Por aumento de precios</b>	0,1	0,4	1,0
<b>Habitaciones existentes (2003 = 41 mil)</b>	<b>46,0</b>	<b>47,5</b>	<b>54,0</b>
<b>Incremento sobre año base (m)</b>	5,0	6,5	13,0

Fuente: Fuente: Quintana, R et al. Efectos y futuro del turismo en la Economía Cubana, Montevideo, Uruguay, 2005

Los escenarios del desarrollo turístico antes enunciados reafirman la importancia que esta actividad, que de hecho explica aproximadamente el 8 por ciento del PIB, seguirá teniendo en el contexto económico cubano en el corto y largo plazo, no sólo como dinamizador de otros sectores y actividades económicas, sino también como aportador de divisas frescas que necesita el país.

## Bibliografía

1. Alfonso Nichar, Gladis (2000). Turismo, Cuba Año 1999, INIE (inédito).
2. Alfonso Nichar, Gladis (2001). Turismo, Cuba Año 2000, INIE (inédito).
3. Ayala Castro, Héctor (2001). Medio Siglo de Transformaciones UH Facultad de Contabilidad y Finanzas.
4. Caballero Figueroa, Pilar, Maricela Esperón Zaldívar (2006). “Un estudio Delphi como herramienta prospectiva aplicada a la demanda del turismo en Cuba” (inédito).
5. CTO. Caribbean Tourism Performance in 2005, versión digital, fecha de cierre Febrero de 15, 2006.
6. [CARIBBEANNEWS](#), Versión Digital, series años 2005-2006.
7. CIDTUR Reporte Diario de Prensa series años 2003-2006.
8. CIDTUR (2006): Competitividad turística. No. 115, 118. Junio.
9. Duran, Alejandro (1999) “El desarrollo del turismo en los 90”, (inédito), Ciudad de La Habana.
10. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo –EAEHH- (1999). "Evolución y tendencias de la industria turística". Año 3 No. 1. La Habana.
11. García Jiménez, Alfredo (2003) “Impacto de la crisis mundial en el turismo en América Latina y el Caribe. Retos para Cuba. Ponencia evento LASA. Revista Cuba: Investigación económica, INIE.
12. García Jiménez, Alfredo et al (2004). Modelo de desarrollo turístico: factores de reanimación. Revista Cuba: Investigación económica, INIE.
13. García Jiménez, Alfredo (2005). Impactos de las medidas de los Estados Unidos en el turismo cubano. (Inédito).
14. García Jiménez, Alfredo (2005). Impactos de la apreciación del CUC en el mercado turístico cubano. (Inédito).
15. González, C. (2003). Conceptos generales de calidad total en <http://www.ilustrados.com/publicaciones/gandrade@prodigy.net.mx>



16. Dirección de Turismo y Comercio del MEP (2006). Informe Programa aseguramiento de la calidad del turismo. (Inédito).
17. Organización Mundial de Turismo (OMT). Datos esenciales del turismo. 2002 y 2003, versión digital
18. Organización Mundial de Turismo –OMT- (2000): Tendencias de los mercados turísticos: Panorama mundial y temas de actualidad, en [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org), Edición provisional.
19. Organización Mundial de Turismo -OMT- (2006). Barómetro del turismo. Edición digital.
20. ONE (1997) Anuario estadístico de Cuba, Oficina Nacional de Estadísticas, Ciudad de La Habana.
21. ONE (2001) Anuario estadístico de Cuba, Oficina Nacional de Estadísticas, Ciudad de La Habana.
22. ONE (2003) Anuario estadístico de Cuba, Oficina Nacional de Estadísticas, Ciudad de La Habana.
23. ONE (2004) Anuario estadístico de Cuba, Oficina Nacional de Estadísticas, Ciudad de La Habana.
24. Quintana, Rogelio et. al (2005). Efectos y futuro del turismo en la Economía Cubana. Montevideo Uruguay: TRADINCO S.A.
25. Raskin, P.D. y E. Kemp-Benedict. (2002): Global Environment Outlook Scenario Framework. UNEP/ DEWA Technical Report. Nairobi, United Nations Environment Programme.
26. Spadoni, Paolo (2006). “Family ties could defy Cuba travel rules” Sentinel Orlando. EE.UU.