

XII Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales CICE-2019  
IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO

**CONFERENCIA  
ACTUALIDAD Y PERSPECTIVA DEL TURISMO EN CUBA**

26 de junio de 2019

Dr. C. Ramón Alberto Martín Fernández  
Dr.C. Alejandro Delgado Castro  
MSc. Daikel Abreu Rodríguez

## INTRODUCCIÓN

El sector turístico ha sido el más dinámico de la economía cubana en los últimos 25 años. Se ha consolidado en sus indicadores principales. Así, desde el inicio de su prioridad por parte del Gobierno (se usa generalmente el año 1990) hasta el año pasado, las llegadas se han multiplicado 13 veces y los ingresos 12 veces. Estas cifras parten de que en 2018 se alcanzó la cifra de algo más de 4,7 millones de visitantes y se ingresen más de 3325 millones de dólares. Sin embargo, este encomiable actuar ha estado continuamente retado por avatares externos que, como el bloqueo económico, comercial y financiero que todavía hoy padecemos, los ataques terroristas de fines del pasado milenio y la continua agresión en falsas noticias emitidas en Estados Unidos de América, han incidido en que no hayan sido mayores los avances de Cuba.

Además de estos retos externos, hemos vivido otros que han ido desde los impactos sustanciales de fenómenos naturales hasta la forma de inserción del sector no estatal en la economía turística.

Ante la realidad que estamos viviendo, el presente trabajo se propone diagnosticar la situación actual del turismo cubano y la necesidad de un cambio de paradigma en el desarrollo turístico de cara al futuro.

## PRINCIPALES TENDENCIAS TURÍSTICAS INTERNACIONALES

La economía turística mundial goza de buena salud. Se mantienen los procesos de crecimiento de llegadas e ingresos en todas las regiones del planeta.

Con respecto a las llegadas, la Organización Mundial de Turismo reportó un crecimiento mayor de lo previsto al inicio de 2018, para alcanzar la cifra de 1400

millones de llegadas, que significaron un 6% de incremento con respecto al año anterior. La cifra alcanzada era el pronóstico OMT para 2020, esto es, se logró con dos años de antelación, aún siendo mayor al crecimiento medio de la economía mundial (3,7%)

Tabla 1: Llegadas turísticas internacionales



Fuente: OMT: Resultados del turismo internacional 2018 y perspectivas para 2019. Boletín publicado el 21 de enero de 2019.

Las principales causas de este buen desempeño, según la OMT fue el entorno económico favorable, la estabilidad de los precios de los combustibles, una fuerte demanda de los principales mercados emisores, la consolidación de la recuperación en destinos principales afectados por crisis previas, la mejor conectividad aérea lograda y las facilidades en visados otorgadas por muchos países.

Las llegadas a Las Américas crecieron en 3%, menos que el promedio mundial. Sin embargo, el Caribe como conjunto decreció un 2%, como resultado de la imposibilidad de recuperarse a tiempo de los impactos de los huracanes Irma y María, de septiembre de 2017.

Para el presente año, la OMT prevé que las llegadas retornen a los índices de crecimiento anteriores (3% a 4%). Continuarán creciendo las emisiones de viajeros desde las economías emergentes (principalmente India y Rusia). Por otra parte, puede que el final del proceso Brexit y las guerras comerciales que desarrolla Estados Unidos, incidan también en los resultados del año actual.

Los ingresos mundiales, por otra parte, crecieron en 4,9% en términos reales para alcanzar la cifra de 1,3 millón de millones, o billones en español. Esto hace que el

sector turístico mundial es el tercero en la categoría de exportaciones, siguiendo a los productos químicos y los hidrocarburos.

En cuanto a los mercados emisores, merece destacar la lista de los 10 países con mayor gasto turístico en el exterior. La encabeza China y le siguen Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, Australia, Canadá, la Federación Rusa, la República de Corea e Italia.

Algunos rasgos esenciales del turismo mundial actual pueden resumirse en:

- El ritmo al que aumentan y varían las motivaciones y necesidades de los turistas se traducen en una compleja segmentación de la demanda turística.
- Se incrementa anualmente la cifra de viajes auto organizados por los propios consumidores. Con ello, ha variado la importancia de las agencias de viajes para ellos.
- Aparecen nuevos productos y rutas, así como nuevas formas de alojamientos.
- La magnitud de los impactos económicos, sociales, culturales y ambientales (sostenibilidad) del turismo ha crecido.
- Se demanda una información oportuna, confiable y sistemática para hacer viable la competitividad de destinos y empresas.
- Los atractivos naturales se “homogenizan” entre destinos: hay que aportar nuevos valores añadidos, tanto tangibles como intangibles.

Entonces, para los países que tienen al turismo en un lugar preponderante de sus economías respectivas, el problema es cómo lograr o mantener el éxito turístico de los destinos, a partir de una gestión que genere alta coherencia demanda - oferta. En esa disyuntiva se encuentra Cuba también.

## SITUACIÓN ACTUAL DEL TURISMO CUBANO

La evolución más reciente del turismo en Cuba se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2: Turismo en Cuba: evolución en llegadas e ingresos

Concepto	UM	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingreso por Tur. Int.	Mill CUC	2025	2283	2326	2325	2367	2601	3069,0	3391	3325
Llegadas de visitantes	Miles	2532	2716	2839	2853	3003	3525	4009	4654	4712
Llegadas de turistas	Miles	2507	2688	2815	2829	2970	3491	3789	4594	4180

Fuente: ONEI

Se puede y debe aceptar que Cuba ha tenido relevantes resultados en su desarrollo turístico. En primer lugar, porque este desarrollo se ha logrado en condiciones muy difíciles, bajo la permanente hostilidad de Estados Unidos cuyas políticas y acciones no solo se refieren a las dificultades y agresiones en las relaciones bilaterales, sino por la campaña mediática negativa que, indudablemente, impacta en muchos mercados emisores generando, al menos, preocupación al viajar a Cuba.

Cuba ha utilizado sus fortalezas propias para atraer a los turistas: sus recursos naturales (playas, primordialmente), su patrimonio histórico monumental y la enormemente rica vida artística y cultural, además de la hospitalidad de su pueblo.

El turismo cubano ha logrado satisfacer importantes condiciones en cualquier desarrollo, como son la seguridad ciudadana, el desarrollo sanitario y la estabilidad política y social.

El desarrollo turístico ha sido mayormente financiado por empresas estatales. No obstante, se han logrado inversiones asociadas al capital extranjero ( por unos 1400 millones USD) que han complementado la participación de hoteles administrados por cadenas hoteleras internacionales (18 cadenas internacionales = 65% de habitaciones). También se mantienen relaciones con 807 turoperadores en 52 mercados internacionales.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad, se ha evitado la sobre carga y el “over-development”. Para lograrlo, las inversiones turísticas debieron acceder a los 11 permisos que regulan la ley y el reglamento del proceso inversionista.

Se han producido impactos positivos sobre la población local, tanto en cuanto al sistema de distribución indirecta de la riqueza como a las posibilidades de distribución directa, a través de propinas, estímulos y salarios en moneda convertible. Más de 300 mil personas están empleadas en el sector (directa e indirectamente).

Por su parte, los empleos por cuenta propia están creando un sector “no estatal” de la economía turística con crecimiento acelerado. El alojamiento en casas particulares: ha alcanzado unas 26000 habitaciones, equivalentes a haber construido unos 130 hoteles más de 200 habitaciones cada uno en promedio. También es importante señalar que el sector privado que se ha establecido en restaurantes y bares, ha propiciado una mejora de la calidad en la prestación del servicio de alimentos y bebidas, así como la recuperación de recetas clásicas del país.

Las llegadas de turistas disminuyeron en 2018, al igual que las pernoctaciones en instalaciones cubanas, como se muestra a continuación:

Tabla 3: Pernoctaciones (en miles de turistas-día)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pernoctaciones totales	25.612,1	25.739,5	29.916,8	33.202,5	33.085,8	28.696,1
De ellas, en:						
Establecimientos estatales	18.878	19.424,4	21.830	24.248	22.113	19.423
Participación en el total	73,7%	75,5%	73,0%	73,0%	66,8%	67,7%
Establecimientos privados	6.734	6.315	8.087	8.954	10.973	9.273
Participación en el total	26,3%	24,5%	27,0%	27,0%	33,2%	32,3%

Fuente: ONEI y cálculos propios

La participación de las habitaciones privadas en el alojamiento turístico creció tanto en número (de 6 a 26 mil habitaciones) como en su uso proporcional: del 26 al 32%.

El año 2018 ya muestra signos inequívocos de declive, en tanto la disminución de las pernoctaciones efectuadas por los turistas (13,2%) afectó tanto a los establecimientos estatales (12,2%) como a los privados (15,4%). Y con ello, también a los ingresos brutos alcanzados (-86 millones de CUC)

La llegada de 877 mil cruceristas incidió en la disminución relativa de turistas, pero además, esto ocurrió en varios mercados que no tuvieron mucha incidencia en los excursionistas de cruceros, como se ve a continuación:

Tabla 4: Llegadas por países emisores (con 100 mil llegadas o más)

Países	2015	2016	2017	2018
<b>Canadá</b>	1.295.597	1.198.917	1.133.824	1.109.339
<b>Cubanos resid en el ext</b>	389.371	447.241	517.561	600.306
<b>Estados Unidos</b>	160.811	282.621	618.346	637.907
<b>Italia</b>	137.288	189.165	227.889	208.287
<b>Alemania</b>	174.415	241.246	243.172	197,122
<b>Rusia</b>	42.973	64.891	105.258	189.813
<b>Francia</b>	138.267	186.376	209.239	177.652
<b>México</b>	105.027	130.615	141.540	171.555
<b>Reino Unido</b>	155.626	194.391	205.562	167.370
<b>España</b>	107.193	152.216	168.949	136.613

Fuentes: ONEI. Anuario Estadístico de Cuba 2017 (edición 2018) e Informe sobre el turismo 2018

En 2018 continuaron los descensos en las llegadas de canadienses, motivados por problemas económicos internos, debilidad de su moneda, incrementos de precios desmedidos en 2017 que repercutieron en 2018 y la participación de Canadá en el drama mediático sobre los ataques sónicos a sus diplomáticos. El resto de los principales emisores europeos también tuvieron significativas disminuciones en 2018

con respecto al año anterior (Italia, Alemania, Francia, Reino Unido y México) Se ha aducido a falta de vuelos directos, lo que ha sido cierto. Sin embargo, no hay estudios que demuestren si los operadores turísticos e incluso los clientes finales no han estado evaluando que la relación calidad – precio de Cuba le es desfavorable frente a la competencia inmediata.

Mercados importantes como Rusia y México continuaron creciendo en toda la etapa.

En paralelo, la cifra de habitaciones hoteleras ha continuado creciendo incesantemente (además de la incorporación de cuartos de particulares), llegando a disponer de 69994 habitaciones físicas de propiedad estatal o mixta, agrupadas en un 64,8% bajo contrato de administración con 20 cadenas hoteleras internacionales. De éstas, solo 2 forman parte de grupos económicos que incluyan operadores turísticos o aerolíneas (Be Live y Blue Diamond), esto es, que pudieran proveer a sus hoteles de sus propios clientes captados por otra vía.

Las estadísticas del sector no estatal son incompletas, poco frecuentes y, en ocasiones inexactas. Se estima que en 2017 existían unos 22 mil cuartos y alrededor de 26 mil en 2018. Sin embargo, su papel ha sido creciente.

Las tendencias anteriores tienen su expresión más concreta en algunos índices de la eficiencia del sector, como se aprecia a continuación:

Tabla 5: Algunos indicadores de eficiencia

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingreso medio (CUC)</b>	815	788	738	766	729	706
<b>Estancia media (días)</b>	9,02	8,64	8,53	8,35	7,20	6,86
<b>Ingreso medio diario</b>	90,32	91,28	86,48	91,66	101,17	102,80
<b>Ingreso por habitación</b>	35696	35769	39175	47839	35088	32960
<b>Tasa de ocupación (%)</b>	54,6	57,1	58,4	60,7	42,5	38,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ONEI

El impulso a la continuidad del crecimiento de habitaciones nuevas se vio respaldado tanto en la evolución del ingreso medio diario (creciente) como por el ingreso medio por habitación y la ocupación (solo sector estatal), que se mantuvieron con incrementos hasta 2016, con el consiguiente mejoramiento de la imagen de producto nuevo. Sin embargo, el índice de ingresos medios por habitación llegó a decaer un -23% en 2017 con respecto al año anterior y otro -6% en 2018. Y la tasa de ocupación de las entidades estatales de alojamiento ha tenido un comportamiento dramático en los últimos 2 años considerados.

Resulta importante señalar que estos análisis deberán replicarse a escala de los destinos específicos de Cuba, porque sus situaciones individuales pueden mejorar o agravar lo aquí señalado. Pero, en cualquier caso, la disminución en estos índices a escala nacional debió implicar una ralentización o detenimiento de las nuevas construcciones hoteleras, pero no ocurrió.

Por otra parte, algunos destinos del entorno inmediato han tenido mejores resultados que Cuba, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 6: Algunos datos comparados de competidores

	Cuba	Dominicana	Quintana Roo
Millones de visitantes	4,7	6,9	15,0
Estancia media (días)	6,8	15,6	
Tasa ocupación 2017 (%)	42,5	77,1	
Campos de Golf 18 hoyos	1	25	5
Sitios arqueológicos	2	1	12
Parques temáticos	¿?	3	32
Parques naturales	11	39	17
Centros de convenciones	3	5	51

Fuentes: sitios web oficiales de Quintana Roo y República Dominicana. Sitio ASONAHORES, RD.

Los atractivos incluidos en la tabla anterior se refieren a aquéllos que se encuentran estructurados para su comercialización turística. Entonces, se evidencia que faltan atractivos y actividades suficientes para incentivar a los clientes a incrementar el gasto turístico en Cuba. Esto, sin contar con que los precios de los competidores son generalmente menores (en condiciones similares) y la calidad del servicio ofertado es mayor que la de Cuba, al decir de varios expertos.

Estas situaciones se ven agravadas a mediados del presente año 2019 porque las acciones de la administración Trump han continuado y, a los ya limitados permisos para viajes de intercambio con ciudadanos USA, se han unido las prohibiciones totales a las visitas de cruceros y otras limitaciones más que, como se señaló antes, no solo afectan al mercado norteamericano sino que impactan en la mala publicidad de Cuba a escala internacional, debido a las alertas de viaje que emiten a sus nacionales.

Estos impactos vienen apreciándose desde el propio año 2018, donde se unieron las acciones mencionadas con la insistencia de que Cuba había sido destrozada por el huracán Irma. A esto se unió la actualización continuada de la lista de instalaciones y productos prohibidos por el gobierno estadounidense por formar parte de los activos del Grupo Gaviota, perteneciente a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Cuba.

También las medidas han afectado al sector privado en ambos años 2018 y 2019, pues según entrevista otorgada por Michel Bernal (Director del MINTUR), la tasa de ocupación de las habitaciones de este sector bajó desde 90% en 2016 hasta 44% en 2018.

Hasta ahora se han mantenido los planes de llegar a 85,5 miles de habitaciones en 2020 y 103 mil habitaciones en el sector estatal en 2030, cuestiones que merecen una nueva reflexión estratégica. No con la intención de disminuir el crecimiento turístico, sino para elevar su eficiencia a partir del incremento de atractivos y actividades que se ofrecen. Este factor, unido a la diversificación de mercados y productos que se deberá lograr, permitirá paliar la estacionalidad actual e incrementar las tasas de ocupación de capacidades, tanto de propiedad estatal como privada.

## CAMBIO DE PARADIGMA DE CARA AL FUTURO

Las reflexiones anteriores conducen inequívocamente a la necesidad de evaluar un cambio de paradigma en el desarrollo turístico cubano. Este cambio se va ya implementando a partir de la propia actualización del modelo económico cubano y de los reiterados llamados del Presidente Díaz-Canel al incremento de las exportaciones (que incluyen al turismo), de los encadenamientos productivos internos y al incremento de la eficiencia en general.

Los elementos básicos del cambio de paradigma de desarrollo, a juicio de los autores de este trabajo, deberán ser:

1. Superar el modelo de desarrollo turístico aplicado hasta el momento: “hotel-based model” Se deberán ralentizar las inversiones en nuevos hoteles
2. Variar la política de desarrollo hacia los nuevos cayos y zonas vírgenes, porque estos enclaves se han manifestado interesantes para los segmentos masivos de sol y playa en régimen de todo incluido, pero se requiere su complementación con nuevos atractivos y actividades que disparen la demanda.
3. Considerar que hoy es muy importante el empoderamiento digital de los clientes del turismo y actuar en consecuencia.
4. Establecer un programa de disminución de la estacionalidad mediante un esfuerzo nacional mancomunado para ofrecer otros productos alternativos, principalmente eventos y turismo de salud.
5. Imitar a los destinos competidores y crear más atractivos, con suficiente creatividad e inversiones que superen las ya habituales opcionales y se acerquen más a las propuestas del tipo “experiences” que ofrecen los privados cubanos en la red “airbnb”. Estas ideas deberán pasar necesariamente por el



crecimiento en actividades para hacer (interactividad e información personalizada en los museos, fiestas participativas y cuanta otra opción pueda generarse)

6. Lograr una mejor coherencia demanda – oferta, que solo se alcanzará mediante la realización de mejores estudios de la demanda y la elaboración de propuestas consecuentes con esos estudios. En esto, las universidades podrán jugar un papel preponderante.
7. Lograr más asociaciones internacionales con proveedores de clientes finales (operadores turísticos y aerolíneas)
8. Integrar esfuerzos en la conformación de un producto turístico territorial, reconocido por sus marcas como destinos específicos y que incluyan armónicamente las propuestas provenientes del desarrollo local y del futuro turismo comunitario. Todos debemos recordar el nuevo papel de los municipios en la nueva Constitución recientemente aprobada.

## CONCLUSIÓN

El cambio de paradigma de desarrollo del turismo cubano es inevitable e impostergable. Está en consonancia con la implementación de los cambios en el modelo económico y social discutido y aprobado por todos. También este nuevo paradigma está claramente identificado con las políticas más recientes y acorde a nuestro interés en lograr el socialismo próspero y sostenible que nos merecemos.