SERIE
INVESTIGACIÓN

DESARROLLO DEL TURISMO EN AMÉRICA LATINA

FASES, ENFOQUES E INTERNACIONALIZACIÓN

NOEMÍ WALLINGRE (COORDINADORA)

Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración

Universidad Nacional de Quilmes

Departamento de Economía y Administración

SERIE INVESTIGACIÓN

DESARROLLO DEL TURISMO EN AMÉRICA LATINA

FASES, ENFOQUES E INTERNACIONALIZACIÓN

Noemí Wallingre
(Coordinadora)

Índice

Introducción 7

Capítulo 1: Desarrollo del turismo como política de Estado en Argentina. Antecedentes y transformaciones.
Noemí Wallingre 13

Capítulo 2: Dinámica del proceso de planificación para el desarrollo del turismo en Argentina - período 2003-2015.
Diego Braun y Germán Bakker 38

Capítulo 3: Panorama sobre las políticas públicas de Turismo en Brasil. Siglos XX y XXI.
Guilherme Augusto Pereira Malta; Solano de Souza Braga, y Raul Suhett de Morais 63

Capítulo 4: Turismo en Chile. Antecedentes históricos.
Humberto Rivas Ortega 92

Capítulo 5: El turismo en Cuba. Planificación y desarrollo.
Eduardo Salinas Chávez; Eros Salinas Chávez 118

Capítulo 6: Desarrollo del turismo en México 1975 - 1985. Reflexiones ex-post.
Sergio Molina 158

Capítulo 7: Turismo en la gestión pública de México. Desde finales del siglo XX y albores del XXI.
Tomás Cuevas-Contreras; Isabel Zizaldra-Hernández; Laura Grisel Carrillo Sánchez 170

Capítulo 8: El devenir del desarrollo turístico en Perú.
Diana Guerra Chirinos 197

Capítulo 9: El desarrollo turístico en Uruguay (1960 -2014).
Rossana Campodónico 218

Capítulo 10: Organismos internacionales y políticas turísticas: influencias y relaciones para el caso latinoamericano.
Carlos Icaza 248

Currículum autores 266

INTRODUCCIÓN

Noemí Wallingre
Coordinadora

En memoria de Sergio Molina

América Latina, tempranamente, hizo propias las metas occidentales de desarrollo implantando modelos y programas traídos de Europa (o Estados Unidos), en la creencia de que un día se parecería sustantivamente a los países industrializados(1). De esa forma, el desarrollo en la región viene atravesando fases. Se inicia con la economía primaria exportadora y del liberalismo como forma de dominio político (1880-1930), que dio lugar a las economías de control nacional, y de enclave con fuerte control externo, productora de materias primas, importadora de productos manufacturados, libre comercio y mínima intervención estatal. Es entonces cuando, para Nercesian y Rostica(2), el subcontinente se afirma como periferia (de los países hegemónicos). Sigue con la denominada fase de industrialización por sustitución de importaciones, a partir de la ideología conocida como *desarrollismo* (desde finalizada la etapa anterior y hasta los años 70), en particular sostenida por la industria liviana y la consolidación del mercado interno, y donde el Estado asumió un rol central en el proceso de desarrollo. Llega luego al modelo neoliberal que se impulsa en la misma década de 1970, aunque en esta región adquiere más fuerza desde los 90, ideología que toma distancia de los modelos Estado- céntricos, permeabiliza las estrategias de privatización, desregulación, desreglamentación y con su instrumentación política a favor del capitalismo trasnacional de gran escala, impactando con fuerza en los territorios de los países llamados emergentes (aunque no solamente), en particular a partir de la deslocalización industrial, empresarial y de servicios (como los turísticos), así como sobre la incidencia de las denominadas burbujas inmobiliarias (donde el turismo también participa con fuerza). Actualmente, atravesada por fuertes críticas al capitalismo financiero mundial, la región aparece unida a través de su gran diversidad y reflexiona sobre sus caminos más autónomos. Sin embargo, el marco referencial para el desarrollo sigue siendo el global; y es

(1) Filgueira, F. (2009) El desarrollo maniatado en América Latina, CLASO, Buenos Aires.

(2) Nercesian, I. y Rostica, J. (2014) Todo lo que necesitas saber sobre América Latina, PAIDOS, Buenos Aires.

el mercado, y no los gobiernos nacionales, los que vienen desempeñando el papel de conductor. Es en ese sentido que se está viviendo, según Munck[3], una era de pos desarrollo.

El devenir de esas fases irrumpe con fuerza en el turismo, en tanto sector terciario de las economías. El turismo en América Latina no escapó a las metas occidentales del desarrollo a través de la implantación de modelos y estrategias en toda la región y a las que, por el contrario, no pocos países adhirieron plenamente. Ello conduce a la necesidad de buscar nuevas alternativas e instrumentos para su desarrollo, incluyendo lo que algunos autores denominan el contra-desarrollo. Si bien hay que reconocer que el desarrollo del turismo en la región, respecto de algunos países europeos donde se origina, tuvo un inicio tardío, quedó comprendido en las distintas *fases y enfoques de desarrollo*; también se incorporó dentro de los perfiles de desarrollo de numerosos países (ya sea como un perfil muy definido a partir del turismo, como un perfil poco definido, y hasta como perfiles en crisis). Además, se lo considera como alternativa para modernizar ciudades, regiones y países, hasta llegar, en algunos casos, a las mayores ambiciones depositadas como instancias objeto de *todo desarrollo*.

Esto da lugar a una amplia discusión en torno a las potencialidades que el sector tiene para generar, al margen de los efectos económicos que produce. Su sostenido crecimiento no necesariamente garantiza el desarrollo de las sociedades en donde el turismo transcurre y, por ello, es preciso realizar un análisis sobre la implementación de diferentes modelos-estrategias para su desarrollo y sus también diferentes efectos en las sociedades. Por esto es apropiado repasar el rol que el turismo viene teniendo en el proceso de desarrollo de los países. La historia y la situación regional de América Latina no deberían dar lugar a aceptar un único modelo de desarrollo de turismo, muchas veces implantado, sino que hay que pensar los más apropiados para los distintos territorios teniendo en cuenta sus particularidades. Además, no deberían ser impuestos extra territorialmente, sino definirse mediante el consenso con las comunidades residentes. Se debe repensar la conformación de un discurso alrededor del turismo que le confiera el estatus de pasaporte para el desarrollo, a pesar de que no se pone en duda su potencialidad para

(3) Munck, R. (2010) - La teoría crítica del desarrollo: resultados y prospectiva, en Migración y Desarrollo, vol. 8, n.º 14, México D. F.

las economías nacionales o, dicho de otra manera, ligado estrictamente al proceso de desarrollo económico y en el que, tal como se presenta en el capítulo 3, la actividad turística sea vista como parte integrante de un plan de desarrollo económico general. Así, muchos países de la región desde hace décadas consideran al turismo como un pilar desarrollador, y generan diversos instrumentos y propuestas, algunas tendientes a apoyar los beneficios del sector en el crecimiento de los países, aunque, desde el ingreso a la etapa del turismo masivo (o industrial), existen también posturas críticas sobre sus logros.
Al considerar el turismo, en su esencia, como una actividad compleja que involucra relaciones humanas y socio-espaciales, además de variados sectores económico- productivos, este texto se propone dar respuesta a algunos interrogantes que intervienen en su desarrollo, a partir de delimitar su abordaje desde la denominada etapa del turismo industrial maduro (que se inicia estimativamente en 1945) y hasta la actualidad, mediante los casos de Argentina, Brasil, Chile, Cuba, México, Perú y Uruguay.
¿Cuáles son los modelos -si existen- y fases de avance del desarrollo del turismo en cada país?; ¿cuáles son las razones por las que los gobiernos lo promueven?; ¿cuáles son los territorios priorizados?; ¿cuáles son las políticas implementadas para propulsarlo?; ¿qué incidencia tuvieron o tienen los organismos internacionales y la consolidación de la internacionalización del turismo? Y, por sobre todo, ¿cuál es el sentido de incorporar el turismo al perfil de desarrollo de los países y los resultados que del sector se esperan?
El presente trabajo tiene, entonces, la finalidad de impulsar la búsqueda de respuestas a esos interrogantes a partir de presentar algunas instancias para el análisis del devenir del desarrollo del turismo. Para ello, se reafirma la idea de que el turismo no es ajeno a los enfoques y a los procesos que comprenden tanto a las nociones generales del desarrollo como a las distintas concepciones que a través de las décadas se presentan.
La estructura del texto se organiza en 10 capítulos ordenados según la denominación de los países que se incluyen. Así, el caso de Argentina se presenta en los capítulos 1 y 2. El primero, Desarrollo del turismo en Argentina como política de Estado.
Antecedentes y transformaciones, señala dichos aspectos en el país, su relación con otros factores conexos que inciden, atendiendo a la perspectiva del desarrollo del turismo como política sectorial del Estado. Abarca sus múltiples dimensiones: las políticas y los modelos de desarrollo promovidos; los agentes involucrados; y los ámbitos territoriales específicos de implantación

del turismo. El segundo, Dinámica del proceso de planificación para el desarrollo del turismo en Argentina (Período 2003-2015), profundiza sobre el modelo que el turismo argentino experimentó durante 12 años y que, a partir de una decisión estratégica sustentada en un nuevo marco
normativo, logró convertirse en una plataforma de sustento de la gestión política. La articulación con los actores del sector, la construcción de consensos a través de procesos participativos y la definición de una visión de largo plazo se organizaron en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS).

El capítulo 3, Panorama sobre las políticas públicas de turismo en Brasil. Siglos XX y XXI, destaca que la concepción principal en que la política nacional de turismo se basa es el trazo fundamental para comprender el modelo actual y los criterios orientadores de las principales políticas de turismo implementadas que le atribuyen a la actividad un rol de promotor del desarrollo, principalmente económico.

El capítulo 4, Turismo en Chile. Antecedentes históricos, revisa desde una perspectiva histórica, y teniendo en cuenta el entorno macroeconómico, los modelos de desarrollo turístico que el país ha adoptado desde 1950 hasta la actualidad. Así mismo, trata de responder si existe un modelo de desarrollo del turismo y cuáles fueron las políticas implementadas a partir de esa década.

A continuación, el capítulo 5, sobre El turismo en Cuba. Planificación y desarrollo, presenta al país como un destino turístico complejo, tanto por su significativa importancia geopolítica durante los últimos 55 años, en particular con respecto a América Latina, como por sus históricas y contradictorias relaciones con su cercano y poderoso país vecino, los Estados Unidos de Norteamérica. Aborda el turismo que ofrece, analiza las distintas etapas de su desarrollo, del proceso de planificación espacial, y enfatiza en las perspectivas y los retos futuros del desarrollo de la actividad, con especial mención a los cambios geopolíticos ocurridos.

Los siguientes capítulos, 6 y 7, presentan el caso de México, uno de los países pioneros del turismo en la región. El primero, sobre el Desarrollo del turismo en México 1975-1985, reflexiones ex post, analiza las fases atravesadas y los modelos que se han desarrollado. Argumenta como una de sus hipótesis que cuando en los años 60 comenzaron los trabajos para diseñar el turismo en ese país, para que tuviera impacto en el crecimiento de la economía, estaba en juego mucho más que el devenir histórico del turismo, sino también diversos procesos de la vida nacional, en muchos otros sectores de

la sociedad. Ese era el gran desafío que traía consigo el turismo en su forma industrial, y que finalmente quedó como modernización sin cambio social. El segundo, Turismo en la gestión pública de México. Desde finales del siglo XX y albores del XXI da continuidad y complementa el primero, resaltando que, si bien el turismo forma parte de la agenda del Poder Ejecutivo desde 1946, hasta la actualidad no se ha logrado aprovechar su potencial, de forma que sus logros se reflejen en el desarrollo de la población en general. Focaliza en la inconsistencia de la gestión pública del turismo, instrumentada en función de los diferentes gobiernos nacionales y de su pertenencia político-ideológica, lo cual repercute en el sector y en las etapas del planeamiento del turismo, así como en la puesta en marcha de programas para su desarrollo.

El capítulo 8, Devenir del desarrollo del turismo en Perú, resume tanto los pasos y avances del sector en ese país desde la década de 1940 hasta la actualidad como los desafíos futuros. Atiende el entramado de circunstancias y controversias en el accionar de la actividad y de su relación con los vaivenes de la política general de Perú.

A continuación, el capítulo 9 trata sobre el desarrollo turístico en Uruguay (1960-2014). Analiza las políticas turísticas partiendo de que se adoptan diferentes formas y fines según el contexto político. Para ello, indaga sobre los principales problemas del país, ya plasmados en un informe de la Organización de los Estados Americanos (OEA) que sostenía que dentro de las dificultades que afectaban al desarrollo turístico del Uruguay se debía tener en cuenta la ausencia de una política nacional de desarrollo turístico y la incertidumbre por parte del sector privado. En ese sentido, se adoptaron medidas que en algunos casos continúan hasta el presente. Los inicios de la planificación (y los planes), el origen del organismo nacional de turismo y de las normas son los temas centrales de este apartado.

Por último, el capítulo 10, Organismos internacionales y políticas turísticas: influencias y relaciones para el caso latinoamericano, es de algún modo el corolario de todos los anteriores. Parte de la idea de que con la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), como elemento estructural de un diseño institucional de posguerra, se persigue instituir como hegemónico el modelo norteamericano de sociedad. Ese y otros organismos han permeado las miradas, perspectivas y expectativas sobre dichos fenómenos y actividades. Simultáneamente, se fue consolidando la internacionalización del turismo, cuya consecuencia más concreta fue la aparición del turismo masivo al promediar el siglo pasado. América Latina siguió esos acontecimientos.

Reconsidera y analiza la influencia de los organismos internacionales en el devenir del turismo en la región y tiene en cuenta dos ejes: la elaboración de una doctrina, un pensar y una concepción particular respecto del turismo que se traslada al diseño de políticas públicas y programas de acción; y el financiamiento y la asistencia técnica como modos de concreción material de aquella visión que moldea y da forma al turismo.

Este libro, de algún modo, da continuidad al anterior titulado Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias, editado en 2009 y reeditado en 2011 también por Universidad Nacional de Quilmes. En este nuevo texto, la diversidad de los aportes realizados desde las visiones plurales de autores referentes en la temática de cada país no sólo se sostienen y respaldan en la revisión de trabajos académicos, científicos y oficiales (gubernamentales/institucionales), sino también en la experiencia profesional de cada uno, en la observación de casos y en el diálogo con actores representativos. Hasta hace cincuenta años, la meta del desarrollo era simplemente lograr la modernidad dentro de los límites de un determinado Estado-Nación. En la actualidad se suman perspectivas como el papel de las limitaciones ambientales; y la superioridad que supo asumir el modelo de desarrollo occidental está siendo cuestionada, al igual que las visiones de lo que es el desarrollo y cómo puede lograrse(4).
Por esto se invita a los lectores, a partir de un análisis comparado y retrospectivo de los países que se presentan, a interpelar, repensar, razonar y adoptar una postura crítica respecto de los distintos enfoques y avances que el desarrollo del turismo viene transitando, sobre los posibles beneficios y perjuicios que pueden producir, y sobre las posibilidades de replantear, reencaminar o refundar los modelos y las estrategias de desarrollo del turismo existentes. Este es el principal reto hacia el futuro.

Finalmente, este libro de texto está dedicado a la memoria de Sergio Molina (1953-2016), por su incansable y valorable labor y aportes, tanto profesionales como académicos, y por su capacidad intelectual y generosidad que han beneficiado el devenir del turismo en América Latina.

---

(4) Ibidem

CAPÍTULO 5

EL TURISMO EN CUBA: PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Eduardo Salinas Chávez
Eros Salinas Chávez

Introducción

Cuba es un destino turístico interesante y complejo de analizar por ser un país con gran cantidad y variedad de atractivos y recursos de interés turístico, así como por su ubicación privilegiada en el contexto geográfico del Caribe Insular y Centroamérica.

También por la significativa importancia geopolítica durante los últimos 55 años -a partir del triunfo de la Revolución el primero de enero de 1959, en particular con respecto a América Latina y por sus históricas y contradictorias relaciones con su cercano y poderoso vecino del Norte, los Estados Unidos de Norteamérica (EE. UU.), que por su cercanía es su potencial primer emisor de turistas. El objetivo de este capítulo es comprender qué turismo ofrece Cuba, analizando para ello, en primer lugar, las distintas etapas de su desarrollo. En la segunda parte, se analiza el proceso de la planificación espacial del turismo en el archipiélago cubano; y finalmente, en la parte tercera, se enfatiza en las perspectivas y retos futuros del desarrollo del turismo en el país, haciendo especial mención a los cambios ocurridos a partir del comienzo de la normalización de las relaciones diplomáticas con los EE. UU. y sus repercusiones en el turismo cubano.

El surgimiento del turismo en Cuba y su desarrollo está siempre en correspondencia con la historia económica y político-social del país. En el siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, el desarrollo turístico en el país estuvo caracterizado en términos generales por la inexistencia de una política definida para aumentar o sostener los avances alcanzados en ciertos períodos.

En la segunda mitad del siglo XIX ya operaban en La Habana tres importantes hoteles[26], que con diferentes transformaciones y reparaciones funcionan en la actualidad, en particular el Inglaterra, que lo ha hecho de manera ininterrumpida desde su inauguración.

Entre las primeras referencias de archivo de llegadas de visitantes extranjeros se encuentran, a finales del siglo XIX, los registros del antiguo Hotel

Trocha (inaugurado en 1886) ubicado en el actual barrio del Vedado, en La Habana, donde aparece la descripción de un gran número de ciudadanos norteamericanos que llegaban a Cuba por ocio y negocios.
Diversos autores señalan en sus estudios la existencia de tres o cuatro etapas del desarrollo turístico de Cuba, según los criterios empleados al dividirlas (Villalba, 1993; García, 1998 y 2005; Salinas y Mundet, 2000; Salinas, 2009; Salinas y Salinas, 2016). Para su estudio en este caso hemos preferido dividirlo en dos períodos, que a su vez se pueden subdividir en distintas etapas.

El desarrollo del turismo en Cuba

Período prerrevolucionario (1902-1958)

El primer intento de organizar la actividad turística con el propósito de su fortalecimiento, se realizó el 8 de agosto de 1919, con la creación oficial de la llamada Comisión Nacional para el Fomento del Turismo; por lo cual, se puede afirmar que el surgimiento del turismo como actividad económica se produce en esta fecha. A partir de entonces, se comenzaron a construir obras con fines turísticos, proceso que se apoyó en el gran auge de la economía nacional por el alza de los precios del azúcar en el mercado internacional, al concluir la Primera Guerra Mundial.
Estos factores motivaron un crecimiento continuo en la entrada de visitantes extranjeros con fines turísticos, el que se mantuvo, de acuerdo con las informaciones estadísticas disponibles, hasta 1928. Cuba se convierte en esa época en el principal destino del Caribe, y según los primeros datos oficiales en la temporada 1924-1925 arribaron 31.566 turistas, cuando la región Caribe recibía según estimados sólo un total de 88.200 turistas y las islas cercanas a EE. UU., como Bahamas y Bermudas, casi no recibían visitantes. A esto contribuyó la amplia promoción de Cuba realizada en los EE. UU. en este primer cuarto del siglo XX, matizada por el interés de convertirla en una dependencia no sólo económica y política, sino cultural de este país (Villalba, 1993).
A partir de ese año, se inició un período de crisis en la economía cubana,

(26) Hotel Santa Isabel, frente a la Plaza de Armas en el antiguo Palacio del Conde de Santovenia, y hoteles Inglaterra y Telégrafo, este último considerado en su época como el de mayor calidad, ubicados en la conocida Acera del Louvre, centro de reuniones y actividades conspirativas contra la colonia española.

acompañado de una desfavorable situación política y social, que influyó en la disminución del turismo hasta el año 1934. En el período de 1935-1941, comienza una recuperación de la actividad turística, en la que se manifiesta en el crecimiento del número de visitantes. Es de destacar que según estadísticas del Banco Nacional de Cuba el promedio de turistas anuales, en el período de 1934-1940 fue de 134.271, con una estancia media de 8 días y un gasto por visitante de unos U$S 100, lo que suponía ingresos anuales superiores a los U$S 12 millones promedio (Villalba, 1993).

La Segunda Guerra Mundial provocó la caída del turismo en el mundo, pero con su fin, en 1945, se produce un alza en los viajes turísticos y en general en la principal rama económica de Cuba: el azúcar. Se incrementa entonces el número de turistas extranjeros (especialmente norteamericanos) que visitan el país coincidiendo esto con el auge del juego y la apertura de numerosos casinos, principalmente en La Habana. Durante estos años EE. UU. constituía el principal mercado emisor, con una cuota de participación de alrededor del 88% del total de visitantes; es el inicio del llamado turismo industrial o moderno en Cuba (Maribona, 1959).

Este hecho, unido a las facilidades brindadas para viajar al extranjero, trajo como consecuencia la salida de los cubanos de más altos ingresos, que gastaban más en el exterior que el dinero dejado por los turistas extranjeros en el país, lo cual provocó un déficit que se mantuvo hasta 1956. A principios de la década del 50, Cuba se convirtió en el primer destino turístico del Caribe con más de 6.500 habitaciones y una capacidad de alojamiento de 12.067 plazas en 1951, recibiendo ese año 188.000 turistas, lo que representaba el 26,4% del total de visitantes del Caribe y el doble del segundo destino en importancia de la región, Jamaica, con 13,1%.

Desde el punto de vista económico, está comprobado que el turismo en esta época seguía en importancia a la llamada segunda industria nacional (el tabaco), de acuerdo con los ingresos percibidos; aunque ya en 1957, llegó a ocupar el segundo lugar, después del azúcar, en relación al total de las exportaciones.

Uno de los factores que influyeron en el desarrollo del turismo, fue el incremento de las inversiones hoteleras, en especial el auge producido desde 1952 hasta 1958. En estos años, las construcciones hoteleras arrojaron un aumento en la capacidad de alojamiento, lo que unido al incremento de las existentes y al aumento del alojamiento no hotelero (casas y apartamentos) hicieron que la capacidad se incrementara notablemente (cuadro 1). Se construyeron en La Habana importantes hoteles, como el Habana Hilton, el

Habana Riviera y el Capri, y en Varadero los hoteles Oasis e Internacional, además de iniciarse la construcción de la gran Marina Barlovento al oeste de la ciudad. Otras obras se añadieron a esos propósitos desarrollistas del turismo, el túnel de la bahía de La Habana, el campo de golf de Colinas de Villareal y la Vía Blanca, autopista que comunicaba las dos principales zonas turísticas del país en ese momento: La Habana con la playa de Varadero. Estas obras mostraban el interés combinado de la mafia norteamericana y del gobierno de aquellos momentos de convertir a Cuba, y en especial, a La Habana en un gran burdel y casino cercano a las costas de los EE. UU.

Cuadro 1. Capacidad hotelera de Cuba (1951)

PROVINCIAS	NÚMERO DE HABITACIONES	CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO
Pinar del Río	172	352
La Habana	4.118	7.636
Matanzas	1.000	2.153
Las Villas	462	641
Camaguey	418	650
Oriente	382	635
TOTAL	6.552	12.067

Fuente: **Elaborado por los autores según Villalba (1993).**

En 1957, se alcanzó la cifra más alta de arribos con 272. 265 visitantes, de los cuales el 85% eran norteamericanos atraídos, en su gran mayoría, por la publicidad denigrante que ofrecía La Habana, como centro de juegos y prostitución del Caribe. De esta forma, Cuba ocupó el primer lugar como receptor del área caribeña, lo cual contrastaba con la insignificante cantidad de turistas nacionales, asociado esto a una realidad de pobreza caracterizada por el desempleo, la discriminación racial, la insalubridad y el subdesarrollo en general que padecía la mayor parte de la población.

Como resumen del desarrollo del turismo en Cuba hasta el triunfo de la Revolución en 1959 se puede señalar, que:

> [...] estuvo sujeto a la anarquía y desidia de un sistema capitalista de subordinación al extranjero y latrocinio en la esfera pública que se tradujo en la falta de previsión en la dirección y administración, bajos ingresos por turista, estadías cortas y una pobre oferta basada esencialmente en el juego, el vicio y la prostitución" (Villalba, 1993, p.104).

Período revolucionario (1959-Actualidad)

Desde 1959 hasta 1976

Tras la caída del régimen del presidente Fulgencio Batista se criticó el tipo de desarrollo turístico anterior y se dio un giro completo a la organización, el mercado y la distribución espacial de las actividades turísticas. Se nacionalizaron las instalaciones turísticas, bien "[…] como consecuencia del abandono de las mismas por sus propietarios o como reacción defensiva ante las agresiones del gobierno de Estados Unidos" (Quintana, et al., 2005, p. 60).
Con los cambios promovidos por la Revolución Cubana, se centró la atención en el incremento y desarrollo de un turismo nacional de carácter popular, que permitiera el acceso y disfrute masivo por parte de la población a los centros turísticos y recreativos, sobre la base de dar un carácter social a las propiedades e infraestructuras creadas antes de la Revolución.
En marzo de 1959, la Ley N.º 270 establece el libre acceso sin distinción de personas a todas las playas y áreas litorales. En noviembre de ese mismo año, se dispuso la creación con carácter autónomo y personalidad jurídica propia del Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), cuyos objetivos básicos de trabajo eran:

Programación de la política de fomento turístico. Ejecución de los planes de desarrollo turístico. Conservación y fomento de las riquezas naturales cubanas.
Protección del patrimonio histórico y cultural de la nación relevante a los fines del turismo.
Promover la supresión progresiva de todas las causas del subdesarrollo turístico cubano.

En la década del 60 del siglo pasado, la recepción de turistas extranjeros mantuvo una tendencia decreciente, expresión de la dependencia absoluta del mercado de EE. UU. En 1962, sólo visitaron Cuba 361 turistas, resultado de la ruptura de las relaciones diplomáticas entre los dos países, la declara-

ción del bloqueo económico, financiero y comercial, y la prohibición de viajar a Cuba a los ciudadanos norteamericanos. Devino entonces un período casi nulo de concurrencia del turismo internacional, en el que los pocos visitantes que llegaban provenían de los antiguos países socialistas de Europa y un número insignificante de viajeros de otros países por razones de solidaridad. En los primeros años de esa década se realizaron inversiones por más de 50 millones de pesos principalmente relacionadas con las zonas de playas (Quintana, et al, 2005) con el objetivo de dar a conocer Cuba a los cubanos, algo que antes de 1959 no existía ni remotamente, para lo cual se construyeron numerosas instalaciones turístico-recreativas como por ejemplo las realizadas en las playas El Mégano, El Salado, Arroyo Bermejo, Bailen, Daiquiri, Playa Larga y Girón, por citar sólo algunas, y otras en las zonas del interior, entre las que pueden destacarse los hoteles Los Jazmines, La Ermita, las cabañas de Soroa, La Güira, Gran Piedra y Pinares de Mayarí, distribuidas por todo el territorio nacional.

A partir de 1970, comienzan a llegar pequeños grupos de turistas desde Canadá y algunos países de América Latina, al tiempo que aumentan los visitantes procedentes de Europa. Esta irrupción del mercado canadiense y del turismo internacional en general se concreta en el año 1973, con la definición de una política general de desarrollo del turismo por parte del Consejo de Ministros, fundamentada en la continuación del desarrollo de esta rama, en todas sus modalidades, y en la creación de un apoyo financiero mediante los ingresos derivados por dicho concepto. Con este propósito, se comienza el aprovechamiento para el turismo internacional de las instalaciones hoteleras que durante los meses de octubre a abril, permanecían en parte ociosas, mediante la Agencia CUBATUR que empezó a realizar contratos con turoperadores extranjeros.

Desde 1977 hasta 1993

En noviembre de 1976, como resultado de la reestructuración de las instituciones administrativas del país, toda la actividad turística se centra en un organismo especializado, y de esta forma se crea el Instituto Nacional de Turismo (INTUR) con funciones de planificación y ejecución de la política de desarrollo turístico. El objetivo principal era impulsar el turismo internacional sin dejar de atender el nacional, participando más activamente en el proceso de comercialización y garantizar la formación, capacitación y desarrollo de

los recursos humanos con el fin de elevar la calidad de los servicios y recuperar la cultura, que le son inherentes.

Durante esta etapa se consideraba al turismo como fuente de impactos sociales negativos, sobre todo por los patrones de consumo asociado a las modalidades del turismo de masas, por lo que la dirección del gobierno socialista de Cuba se oponía a desarrollar esta actividad, sobre todo con mercados occidentales, aunque se priorizaban las visitas provenientes de países del Bloque Socialista. Muestra de ello es la siguiente declaración del jefe del gobierno cubano, Fidel Castro en 1978:

> Es una satisfacción y es un honor para nuestra patria la creciente demanda de técnicos cubanos, y cómo numerosos países nos piden técnicos, nos piden colaboración técnica, nos piden médicos y otros técnicos. De modo que la exportación de servicios técnicos y la exportación de construcciones se están convirtiendo en otro importante recurso económico del país... ¡Vean, les digo la verdad! Prefiero este recurso al del turismo. Lo prefiero.

Simultáneamente se inicia un proceso inversionista de cierta importancia, cuyo objetivo era dotar a cada capital provincial y algunos municipios de una instalación hotelera, para ello se introducen nuevas tecnologías para la construcción, basadas en lozas y vigas prefabricadas. Así, se levantan con rapidez en esa época los hoteles: Pinar del Río, Camagüey, Pernik (Holguín), Las Tunas, Miraflores (Moa), Ciego de Ávila, Hanabanilla en Villa Clara, Rancho Luna y Pasacaballo (ambos en Cienfuegos), Sierra Maestra (Bayamo), Guacanayabo (Manzanillo) y Guantánamo, por citar algunos (Salinas, 2013).

En lo que respecta a su distribución territorial y administración, la rama turística había experimentado uno de los cambios más dinámicos de la organización económica y empresarial ocurridos en Cuba. Por un lado el desafío de la competencia del turismo en la región del Caribe que promovían similares atractivos naturales con una experiencia ininterrumpida y superior a la cubana, y por otro lado, la coincidencia en la búsqueda de soluciones al más corto plazo posible a los problemas económicos de cada uno.

El funcionamiento de una administración estatal centralizada no podía prever siempre soluciones ágiles, a veces locales, a los diferentes problemas que se originan como consecuencia del desarrollo turístico, y para los cuales se requería la participación de empresarios extranjeros experimentados con interés de trabajar en Cuba. En febrero de 1982, se promulga el Decreto-Ley

N.º 50, que regula la asociación económica entre entidades cubanas y extranjeras, la cual se consideró, en su momento, como un instrumento para expandir, de forma más dinámica, las exportaciones y el turismo.

Con la promulgación de esta legislación se comienza a estimular la asociación de empresas mixtas y sociedades cubanas con capital extranjero, la explotación conjunta de instalaciones, el incremento de representaciones de firmas comerciales y de turismo interesadas en trabajar en las áreas de menos experiencia en Cuba vinculados con la gerencia y la administración, la investigación de mercados y el financiamiento e inversiones.

De esta forma, se desagregó el papel del INTUR como única organización administradora del turismo y en 1987 surge la Corporación Cubanacán de Comercio Exterior y Turismo, y en 1988 el Grupo Gaviota S.A, lo que unido a la naciente Havanatur (entidad turoperadora cubana y por muchos años la única autorizada para trabajar con el mercado de los EE. UU.) brindaba un nuevo impulso al proceso de comercialización internacional del turismo cubano.

Son importantes las inversiones realizadas en estos años con el objetivo de poner en explotación nuevos polos turísticos como El Norte de las provincias de Camagüey y Holguín, Santiago de Cuba (Parque Natural Baconao y playa Sevilla), el grupo insular de Jardines del Rey y amplias zonas de Varadero. Estas dos corporaciones (Cubanacán y Gaviota) desarrollaron también hoteles para hombres de negocios y servicios de atención médica especialmente en la ciudad de La Habana, además de centros de turismo de salud en Topes de Collantes (Sancti Spiritus) y el balneario de aguas minero- medicinales de San Diego de los Baños provincia de Pinar del Río, por sólo mencionar algunos.

La caída del campo socialista y la posterior desintegración de la Unión Soviética representó un duro golpe para la economía cubana, que perdió el 80% de sus exportaciones e importaciones y supuso un brusco descenso del 35% del PIB, lo que obligó al gobierno cubano a considerar al turismo como una alternativa posible para la recuperación y reactivación económica. Esto conllevó un proceso de construcción de nuevas capacidades hoteleras y de servicios extra hoteleros, el desarrollo de infraestructura de apoyo al turismo y la participación cada vez mayor del capital extranjero en este sector. Queda registrado el año 1987 como el punto que incorpora al turismo dentro de los tres programas priorizados por el país (Biotecnología, Programa Alimentario y Turismo).

En 1990 se inauguró en Varadero el hotel Sol Palmeras, propiedad de la primera empresa mixta creada en el turismo por empresarios españoles aso-

ciados con la Corporación Cubanacán, y administrado por la cadena Sol Meliá. A partir del establecimiento de esta asociación, paulatinamente varias firmas extranjeras más continuarían las relaciones con diversas empresas cubanas para la financiación, comercialización y administración de hoteles.
El resultado de esta apuesta por el turismo fue el incremento del número de turistas, de las pernoctaciones y de instalaciones hoteleras. De los 1.634 visitantes que se registran en 1970 se pasa a 129.591 en 1980 y a 326.300 en 1989, como se observa en el cuadro 2, y se incrementa levemente la capacidad de alojamiento.

Cuadro 2. Visitantes, ingresos y habitaciones hoteleras (1978-1989)

	1978	1980	1985	1989
Visitantes	85.000	120.000	189.500	315.000
Ingresos (millones de U$S).	56.9	56.9	87.2	165.9
Habitaciones hoteleras	7.728	7.728	7.728	15.506

Fuente: **Elaborado por los autores a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.**

Desde 1994 hasta 2009

A principios de los años 90, después de la caída del bloque socialista de Europa del Este, Cuba decide desarrollar la actividad turística de forma intensiva con el objetivo de obtener divisas frescas para oxigenar la economía, contribuir a la recuperación económica y a la reanimación de las industrias y servicios estrechamente vinculados con el turismo.
El turismo fue visto entonces como una solución temporal y se esperaba que estuviera vigente sólo por el tiempo que durara la difícil situación económica (el denominado Período Especial en Tiempo de Paz). En declaraciones dadas el 26 de julio de 1990, Fidel Castro expresó la situación en los siguientes términos: “Nosotros trabajamos para el turismo con el objetivo de incrementar nuestras entradas en moneda convertible con el propósito de satisfacer muchas de las necesidades del país y especialmente en momentos como los actuales” (Castro, 1991, p.2).
La apuesta por el turismo y la conveniencia de permitir la turistización máxi-

ma en el menor período de tiempo posible, fue respaldada nuevamente por Fidel Castro en 1991 al justificar la construcción de miles de habitaciones, con el objetivo de alcanzar importantes ingresos en divisas y la necesidad de hacer algunos sacrificios para salvar la Patria, la Revolución y el Socialismo (Castro, 1991).

El 21 de abril de 1994, se constituyó oficialmente el Ministerio de Turismo (MINTUR) encargado en lo sucesivo de ejercer las funciones rectoras de la dirección política, regulación y control del sector y su actividad empresarial; dirigiendo el proceso de desarrollo turístico mediante las empresas e instituciones relacionadas con los servicios afines a este tipo de demanda, logrando para este sector la competitividad global y eficiencia, garantizando su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo y su constante vínculo con la elevación del nivel y calidad de vida de los ciudadanos del país. Ese mismo año se elabora la Política de Desarrollo de la Actividad Turística en Cuba y en 1995 una nueva versión de la Estrategia de Desarrollo del Turismo y la Regionalización Turística.

Entre los objetivos estratégicos del MINTUR figuraban: contribuir a la integración del turismo hacia toda la sociedad, crecer en el número de visitantes y en la capacidad de alojamiento, desarrollar un producto turístico sostenible; una cultura integral de la calidad, asegurar la formación y el desarrollo de los recursos humanos, incrementar los ingresos y aumentar la rentabilidad y eficiencia del sector.

En la misma fecha, se crearon diferentes cadenas hoteleras con funciones gerenciales. La cadena Gran Caribe (5 y 4 estrellas); Hoteles Horizontes (3 y 2 estrellas, entidad disuelta en el año 2004); Islazul, para atender al turismo nacional; Puerto Sol, para el desarrollo de las actividades marinas y náuticas (entidad que desapareció en 2003); y finalmente el Grupo de Recreación y Turismo Rumbos, que administraba los principales servicios extra hoteleros. Al mismo tiempo, se fortalecieron las funciones de otras entidades ya establecidas con anterioridad como: Cubanacán S.A., Gaviota S.A. y la Empresa Cubamar, esta última dirigida a la modalidad del turismo juvenil internacional.

La Ley N.º 77 de inversión extranjera aprobada en septiembre de 1995 por el Parlamento Nacional aumenta las posibilidades para la inversión extranjera en diferentes modalidades y en distintas ramas de la economía, entre ellas el turismo. Ya a fines de ese mismo año existían firmados diez acuerdos para la promoción y protección recíproca de inversiones entre Cuba y otros países.

Cuadro 3. Habitaciones hoteleras, turistas físicos e ingresos (1990-2008)

AÑO	HABITACIONES (MILES)	TURISTAS FÍSICOS (MILES)	INGRESOS (MILLONES DE U$S)
1990	12.9	340	243
1991	16.6	424	402
1992	18.7	461	550
1993	22.1	546	720
1994	23.3	619	850
1995	24.2	746	1,100
1996	26.9	1,004	1,333
1997	27.4	1,170	1,515
1998	30.9	1,416	1,759
1999	32.3	1,603	1,901
2000	35.3	1,774	1,948
2001	37.2	1,765	1,840
2002	39.5	1,686	1,769
2003	40.8	1,906	2,000
2004	41.2	2,048	2,367
2005	42.6	2,319	2,398
2006	44.7	2,200	2,403
2007	46.5	2,152	2,236
2008	48.6	2,348	2,258

Fuente: **Elaborado por los autores a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.**

En la década del 90, la tasa promedio de crecimiento anual del turismo fue del 19% en los visitantes y del 26% en los ingresos brutos, lo que significó una de las más altas en toda la región del Caribe. Este sector pasó a ser el primero en la economía cubana en cuanto al aporte de divisas. Si se compara la participación de Cuba en el mercado turístico caribeño, esta era del 3% en el año 1990 mientras que en el 2000 se elevó al 9%. A su vez, a fines de 2002 se podía afirmar que Cuba se había convertido en el primer destino en el Caribe para los canadienses, italianos y españoles, y en el segundo destino para los alemanes (Castro, 2003).

En el Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular en agosto de 2001, el Ministro de Turismo señalaba entre otros aspectos:

> En los últimos 10 años, el sector multiplicó por ocho los ingresos, quintuplicó el número de turistas internacionales, triplicó las habitaciones y duplicó los puestos de trabajo. A su vez, la participación porcentual dentro del total de ingresos de la balanza de pagos en 1990 fue de 4,1%, y en el 2000 alcanzó el 41%; en ese período, la participación de los productores nacionales de bienes y servicios para el sector pasó de un 12% al 61% (Ferradaz, 2001).

El modelo de desarrollo adoptado, así como la infraestructura turística construida en este período no se diferenciaba significativamente del adoptado por el Caribe y Centroamérica, lo que le restaba competitividad. El predominio de los TT. OO. internacionales (Tours operadores) con los paquetes turísticos y el -todo incluido como tendencia oligopólica característica de la globalización (Martín, 2006) implicaba unamenor difusión de los beneficios turísticos a la población local y una mayor dependencia de los destinos con los grandes turoperadores (Quintana et al, 2005). Además, el segmento de turistas que consumían estos paquetes era de poder adquisitivo medio a bajo, coincidente con una escasa diversificación de los productos por el predominio de la oferta de sol y playa y la baja relación calidad-precios (Navarro, 2010).

Según García (2005), durante los años 90 el turismo fue el único sector de la economía en Cuba que reunía las tres condiciones simultáneas que lo calificaban como líder: a) existencia de una demanda potencial, todavía insuficientemente aprovechada; b) escala relativamente grande de la actividad y existencia de vínculos intersectoriales que permitían la difusión del crecimiento del sector al resto de la economía; y c) una tasa de crecimiento mayor que el promedio general de la economía nacional durante esa década.
Algunas de las características del turismo cubano en este período y que influyeron directamente en sus productos y su comercialización fueron las siguientes:

Rápido crecimiento de las capacidades hoteleras siguiendo un patrón muy parecido al de otros países y destinos del Caribe.
Las cadenas hoteleras internacionales que operaban en Cuba, bien sea bajo un contrato de administración o empresas mixtas, eran las mismas de otros países de la región, lo mismo ocurría con los turoperadores mayoristas y las agencias de viajes.
Apuesta por un turismo masivo de paquetes y, en consecuencia, un segmento de mercado de medio a bajo poder adquisitivo.

Existencia del predominio de la oferta de sol y playa, la cual es también predominante en la región, en especial su variante de 'todo incluido'.
La entrada del país en el Período Especial y la progresiva recuperación económica posterior motivó primero un incremento del rol del turismo en la economía nacional, lo que fue decreciendo a medida que crecían otros sectores económicos.
Los precios de los servicios extra hoteleros, restaurantes, taxis y otros eran considerados por los visitantes como altos en relación con su calidad.
En la promoción del país seguía predominando el sol y la playa, aunque comenzaba a trabajarse en la proyección de una imagen integral de la nación y de sus valores históricos y culturales.

En resumen podemos señalar que en la década del 90 del siglo pasado y primera de este siglo se caracterizó por mejorar su comercialización y las investigaciones de mercado, tanto por las nuevas entidades como por las antiguas empresas. Se lograron avances discretos en las formas de administración y en la elevación de la profesionalidad en todo el sector. Los vínculos con turoperadores independientes o asociados con las cadenas hoteleras que empezaron a realizar operaciones en Cuba se ampliaron y varias entidades crearon sus propios sistemas de comercialización y recepción (Ayala, 2001).
En el año 2004 se realiza un reajuste en la estructura del sector del turismo y a partir de esa fecha el Sistema Turístico Empresarial Cubano estuvo compuesto por las entidades siguientes:

Cinco grupos hoteleros nacionales: Cubanacán, Gaviota, Gran Caribe, Islazul y Habaguanex, y una empresa de campismo popular.
El grupo empresarial extra hotelero Palmares, que administraba restaurantes, centros nocturnos, delfinarios, parques de recreación y campos de golf entre otras instalaciones. Diez agencias de viaje receptivas: Cubatur, Viajes Cubanacán, Viajes San Cristóbal, Gaviota Tours, Havanatur, Paradiso, Ecotur, Amistur, Universitur y Cubadeportes.
Cinco empresas de transporte turístico: Transtur, Transgaviota, Havanautos, Fénix y Rex.
Tres redes de tiendas especializadas para el turismo: Caracol, Tiendas Gaviota y Tiendas Habaguanex.
Dos grupos empresariales de actividades náuticas y marinas: Marlin y Gaviota.
Por su parte la actividad de apoyo y servicios estaba integrada por otras entidades encargadas de la comunicación, importación y comercialización de

productos para el turismo, la formación profesional, inmobiliarias, servicios artísticos y otros.
Resulta claro que el desarrollo del turismo en este período condicionó que cada vez más se dejara de hablar de la actividad como algo temporal y perjudicial para el modelo de desarrollo socialista de Cuba y comenzara un proceso de asimilación cada vez mayor del sector como algo importante y decisivo para el desarrollo del país, integrándose cada vez más en la sociedad y la cultura cubana.

Desde 2009 hasta la actualidad

Esta etapa está marcada con diversos hechos que cambiaron el desarrollo del turismo en Cuba, entre ellos se destacan tres en específico:

El primero fue el levantamiento de la prohibición existente, durante más de una década, para el uso por el mercado nacional de las instalaciones turísticas que se comercializan en divisas, el 31 de marzo del 2008. Desde entonces se ha incrementado el número de ciudadanos cubanos alojados en ellas, hasta más de 816.000 en el año 2014. El mercado nacional tiene un crecimiento acelerado, tanto en volumen como en ingresos por concepto de alojamiento, servicios de renta de autos y compra de excursiones a diferentes sitios del país, y de esta forma, este mercado representa en estos momentos el segundo lugar en ocupación hotelera, sólo superado por los canadienses (cuadro 4).

Cuadro 4. Ingresos en pesos y estancia promedio del mercado nacional en instalaciones estatales (2010-2014)[27]

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos por alojamiento (miles)	8.772	6.617	6.608	9.949	6.336
Ingresos por opcionales (miles)	22.922	36.339	41.597	50.560	58.437
Alquiler de transporte (miles)	5.885	7.693	7.778	14.241	19.467
Total	37.580	50.651	55.984	74.751	84.241
Turistas (miles)	439,5	579,9	570	646	816,3
Estancia promedio (en días)	2,6	2,4	2,6	2,6	2,5

Fuente: **Perelló, 2015b.**

La disminución de los ingresos por alojamiento a pesar del aumento de los turistas nacionales en las instalaciones estatales se debe a que estos prefieren las ofertas de alojamiento diferenciado ofrecidas en verano por las diversas cadenas hoteleras a precios más bajos. La estancia promedio sigue siendo baja por los altos precios del alojamiento en relación con el ingreso promedio de las familias cubanas.

El segundo acontecimiento fue la autorización en el año 2009 a las ofertas de alojamiento en casas particulares como parte de la estrategia de desarrollo del trabajo por cuenta propia, lo que abrió otras posibilidades para las estancias tanto del turismo nacional como extranjero, —en el 2011 existían 5.207 habitaciones que prestaban servicios de alojamiento turístico y 1.608 restaurantes (conocidos como paladares), los cuales, en su mayoría, son productos competitivos de alta calidad (Marrero, 2012). Al cierre del primer trimestre del año 2014 se reportaban casi 19 mil habitaciones privadas para

(27) No existe hasta la fecha ningún mecanismo establecido para determinar los ingresos del sector privado (es decir alojamiento, transporte y gastronomía).

los turistas, localizadas en las principales ciudades del país, cifra que creció a 21 mil en 2015, comprendidas en unas 16 mil casas de alquiler. Sólo por mencionar un ejemplo, el sector privado, en expansión, agrega una cantidad muy cercana al total de habitaciones con que cuenta actualmente el balneario de Varadero (Terrero, 2015).

El tercer acontecimiento aun muy cercano fueron los pronunciamientos del día 17 de diciembre de 2014, realizados por los presidentes Barak Obama, de los EE. UU., y Raúl Castro, de Cuba, sobre el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre los dos países, interrumpidas desde hacía 54 años, lo que abrió nuevas posibilidades para los viajes de los ciudadanos norteamericanos a Cuba, ampliando las categorías para otorgamiento de permisos. Esta modificación de la política del gobierno de Estados Unidos, a partir de enero de 2015, con la ampliación de las licencias para viajar a la isla y la eliminación de Cuba de la lista de países promotores del terrorismo y la reapertura de las embajadas de ambos países; insertó nuevos retos al escenario turístico durante el 2015 y los años posteriores. El clima de distensión entre ambas naciones, incentivó el crecimiento de las visitas a Cuba por turistas procedentes de todos los mercados emisores. “Ese crecimiento no está dado en sí por el arribo de estadounidenses, sino por el efecto de empuje (o push) que originó en el mundo la reanudación de las relaciones con Estados Unidos. Hoy ya no es pecado para nadie venir a Cuba” (Perelló en Castro y Guilarte, 2016, p. 34).

Estos tres acontecimientos ocurridos a partir del año 2008 han originado cambios en los principales indicadores de la actividad, que pueden ser apreciados en el cuadro 5.

Cuadro 5. Habitaciones, Turistas Físicos e Ingresos (2009-2015)

AÑO	HABITACIONES	TURISTAS FÍSICOS (MILES)	INGRESOS (MILLONES DE U$S)
2009	51.734	2.430	2.082,4
2010	55.872	2.532	2.218,4
2011	56.641	2.716	2.503,1
2012	53.248	2.839	2.613,3
2013	53.623	2.853	2.607,8
2014	53.451	3.003	2.546,1
2015	63.600	3.524	2.800

Fuente: **Basado en datos de Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (2016).**

En Cuba, según palabras del ministro de Turismo en la Feria Internacional de Turismo 2016, hay un solo turismo donde confluyen tanto las entidades estatales como el sector privado (Delgado y Felipe, 2016). A esta afirmación se puede agregar que cada uno con fórmulas de gestión y operación diferentes, como distintas son también las características de sus instalaciones y el porciento de su ocupación, superior en el sector privado y con una mayor eficiencia; mientras el sector estatal crece en hoteles de 200 habitaciones o más, en zonas de playa principalmente, bajo el régimen comercial de -todo incluido-, semejante a los hoteles del resto del Caribe. Los empresarios privados cubanos diversifican más su presencia habitacional y crecen en las ciudades patrimoniales, capitales de provincias y otras áreas urbanas, sin olvidar las zonas de playa pero con alojamientos pequeños. Por su parte, el sector estatal en las zonas urbanas de las principales ciudades de interés turístico va rescatando instalaciones de altos valores patrimoniales que se explotan como hostales, bajo la marca comercial Hoteles Encanto (Hoteles E), los cuales se distinguen por el vínculo con el entorno y ambientes íntimos y refinados.

La nueva Ley para las Inversiones Extranjeras aprobada en marzo de 2014 por el Parlamento Cubano favorece la introducción de capitales foráneos en Cuba en ramas priorizadas del desarrollo económico del país, esta nueva ley flexibiliza las inversiones extranjeras, les da seguridad jurídica y establece un marco claro y definitorio para su puesta en marcha, siendo el turismo uno de los sectores priorizados para estas inversiones, lo que deberá tener un importante despegue en los años próximos de acuerdo con los pronósticos

de crecimiento del turismo en el país. En el año 2015, existían 27 empresas mixtas hoteleras que operaban 5.900 habitaciones, las cuales representaban el 11% del total de habitaciones del sector estatal.

En el perfeccionamiento de la estructura y funciones del Ministerio de Turismo realizado en 2015, se estableció que a este Ministerio le corresponde ejercer la función metodológica rectora sobre las actividades siguientes: alojamiento turístico, agencias de viajes, marinas y náutica turística, producto turístico golf, inmobiliarias vinculadas al turismo, turismo de naturaleza, otras modalidades de turismo especializado, transporte turístico, animación turística, comercialización y promoción del turismo, registro de establecimientos de alojamiento turístico y la clasificación de establecimientos de alojamiento y restaurantes del turismo (MINTUR, 2015).

La nueva estructura de ese Ministerio quedó compuesta en ese año por 7 Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial:

Cuatro de alojamientos: Cubanacán Hoteles, Gran Caribe, Islazul y Campismo Popular. Una de la actividad extra hotelera: Cubasol, que agrupa las empresas de transporte turístico (Transtur), las tiendas minoristas (Caracol), las marinas y náuticas (Marlin) la gastronomía extrahotelera y la recreación (Palmares) y la agencia de representación de artistas (Turarte).

Una de agencias de viajes: Havanatur, AAVV Cubanacán, Ecotur y Cubatur.

Una de servicios: Servitur, que agrupa las empresas de importación y comercialización mayorista (ITH), la de mantenimiento constructivo y tecnológico (Emprestur); la empresa de servicio a entidades (Servisa); la empresa de servicios publicitarios (Publicitur); la de servicios informáticos (Get); y la de servicios inmobiliarios (Inmotur).

Finalmente, las Delegaciones Territoriales en cada provincia.

Además, es necesario mencionar al Grupo Gaviota S.A., creado en el año 1988 con el objetivo inicial de impulsar el turismo de salud, el que se ha diversificado con otros productos de sol y playa en los cayos del norte de Villa Clara, aunque cubre también el sector extra hotelero, transporte y otros servicios turísticos, siendo la compañía que más rápidamente se está expandiendo en el turismo en Cuba. Gaviota tenía el 10% de participación en el mercado en el año 2000 y aumentó en el año 2015 al contar este grupo con el 38,5% del total de habitaciones hoteleras del país. Gaviota pertenece al Grupo de Apoyo Empresarial S.A. (GAE), al cual pasaron las propiedades de la Empresa Habaguanex que opera los hoteles y hostales del Centro Histórico de La Habana.

Oferta y demanda del turismo en Cuba

El archipiélago cubano constituido por la isla de Cuba, la mayor de las Antillas con una longitud de este a oeste de 1.138 km, la Isla de la Juventud y más de 4.000 pequeñas islas que rodean por el norte y el sur a la isla principal, presenta una amplia variedad de recursos naturales e histórico-culturales para el desarrollo del turismo.

Su posición geográfica tropical, la insularidad y la evolución geológo-geomorfológica particular condicionan una gran diversidad y complejidad de los paisajes del país, donde predominan las llanuras, existe una amplia distribución de los paisajes kársticos y se origina una diferenciación altitudinal de estos más compleja que en las áreas continentales (Salinas, 1996).

Como consecuencia de lo anterior, existen numerosas y bellas playas de gran extensión, con arenas blancas y finas (más de 345 km) que se combinan con costas abrasivas (acantiladas) y biogénicas (manglares) y donde encontramos aguas cálidas y transparentes; espectaculares fondos marinos con una variada flora y fauna y extensos arrecifes coralinos, todo lo cual aumenta la diversidad paisajística y permite desarrollar variadas actividades recreativas tanto en tierra como en el mar.

La flora de Cuba, con más de 7.000 especies de plantas (aproximadamente el 2,2% del total mundial), la convierte en una de las 10 regiones biológicas más ricas del mundo, así como un endemismo superior al 50% (el más alto del Caribe) y más de 900 especies en las diversas categorías de vulnerabilidad o peligro de extinción (Chamizo et al, 2012: 48). La fauna, por su parte, cuenta con cerca de 14 mil especies de las cuales el 10% podría estar al borde de la desaparición. El 20% del territorio nacional está protegido en alguna de las categorías del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (González et al., 2012; CNAP, 2004), constituyéndose todo esto en un importante recurso turístico de cara a las crecientes demandas de un turismo más cercano a la naturaleza.

Sumado a estos recursos naturales, el archipiélago cubano presenta destacados recursos socioculturales asociados a la mezcla de razas originada a partir de su conquista y colonización hace más de cinco siglos, lo que provocó la gran riqueza sociocultural del pueblo cubano que se refleja en sus costumbres, forma de hablar y de vestir, música, carácter hospitalario y gastronomía entre otros (Rivero de la Calle, 1992), y que también se aprecia en la arquitectura de sus ciudades, en el cultivo y producción de tabaco, azúcar, café y ron, así como en el sincretismo religioso, entre otros.

Los recursos turísticos con que cuenta Cuba son suficientes para ofrecer a

los visitantes un producto diversificado e integral que por sus características tenga aceptación en el mercado internacional y sea competitivo a nivel regional (Salinas, 2013).

Por otra parte, los principales mercados emisores de turismo a Cuba en las últimas décadas son: Canadá, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Rusia y los cubanos que viven en el exterior entre otros (cuadro 6).

Cuadro 6. Llegada de visitantes a Cuba de los principales mercados emisores 2006-2014 (en miles)

PAÍSES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Canadá	604.2	660.3	818.2	914.8	945.2	1.002	1.071	1.105	1.175
Cubanos del exterior(28)	157.8	192.7	226.7	296	375.4	397.8	384.1	373.4	361.2
Reino Unido	211	208.1	193.9	172.3	174.3	175.8	153.7	149.5	123.9
Alemania	114.2	103	100.9	93.4	93.1	95.1	108.7	115.5	139.1
Francia	103.4	92.3	90.7	83.4	80.4	94.3	101.5	96.6	103.4
Italia	144.2	134.2	126	118.3	112.29	110.4	103.2	95.5	112
Estados Unidos	36.8	40.5	41.9	52.4	63	73.5	98	92.3	91.2
Argentina	30.3	37.9	47.4	48.5	58.6	75.9	94.6	90	68.8
México	97.9	92.1	84	61.4	66.6	76.326	78.2	84.7	82.8
España	185.5	133.1	121.1	129.2	104.9	101.6	81.3	73	77
Rusia	27.8	29	40.6	37.3	56.2	78.4	86.9	70.3	69.2

Fuente: **Perelló, 2014.**

(28) Los cubanos del exterior se refiere a aquellos cubanos que residen permanentemente en cualquier país que no sea Cuba.

El mercado canadiense está compuesto en gran parte por turistas de la tercera edad, que buscan aprovechar las bondades del invierno cubano en las pequeñas islas desiertas, las cuales rodean la isla de Cuba (como son entre otras: cayo Coco, cayo Guillermo y cayo Largo) u otros destinos similares (Guardalavaca, en Holguín). Por el contrario el mercado italiano y el español buscan más la animación y la cultura popular, por lo que están más en contacto con la realidad cubana. Otros segmentos, como los procedentes de Francia, Alemania y Reino Unido buscan más los valores patrimoniales, folclóricos y naturales.

Un aspecto importante para destacar y tener en cuenta a corto y medio plazo lo constituye el crecimiento continuo del segmento de la comunidad cubana emigrada, como emisor turístico hacia Cuba. Este fenómeno se manifiesta en las estadísticas desde 1993, cuando representó aproximadamente el 4% del total de visitantes, cifra que en 2001 oscilaba alrededor del 7,8 %, con 134 mil llegadas (Ferradaz, 2002) y en el 2014 alcanzó los 361.228 visitantes, para colocarse como el segundo mercado del turismo a Cuba desde el exterior después de Canadá.

El mercado norteamericano merece una especial atención por su crecimiento en los últimos años y el mejoramiento de las relaciones entre ambos países a partir de enero de 2015, lo que se puede apreciar en el cuadro 7.

Cuadro 7. Crecimiento de los diferentes segmentos de mercado de los EE. UU. 2010-2014

SEGMENTOS	2010	2011	2012	2013	2014
Por vía aérea a través de un tercer país	123.107	143.051	192.750	179.289	176.734
Por vía marítima	588	682	848	1.986	2.484
Cubanoamericanos por vía directa	263.305	285.322	269.361	261.881	258.961
TOTAL	387.000	429.055	462.959	443.156	438.179

Fuente: **Perelló, 2015a.**

Como se ha planteado por diversos especialistas, en este nuevo escenario político, EE. UU. se convertiría por su cercanía geográfica e interés de sus ciudadanos en uno de los principales mercados emisores hacia Cuba. Una vez que se levanten las restricciones para viajar a Cuba, más de un millón de norteamericanos visitarían el país. De los cuales, un 60% estaría interesado en visitar Cuba como parte de un crucero, frente a un 13% que desea un viaje de estancia. El mayor interés de pasar unas vacaciones en Cuba se centra en los estadounidenses de ingresos altos (48,2%) y los jóvenes entre 16 y 24 años (57,5%). El mayor segmento de los que viajarían a Cuba en un primer momento sería el de los hispanoamericanos (Perelló, 2015a).

Otro escenario previsible en el mediano plazo según los expertos estaría dado por la cifra de estadounidenses que se establezcan como residentes (temporales o permanentes) por el comienzo de los negocios con Cuba, así como aquellos que arriben como resultado de los intercambios profesionales y académicos con instituciones y con cubanos residentes; así como los vinculados con las futuras inversiones de los EE. UU. en Cuba, especialmente en los sectores de las telecomunicaciones, el automotriz y la construcción. A mediano y largo plazo deberá producirse un incremento considerable de las entradas por vía marítima (yates y cruceros) así como el establecimiento del servicio de ferris entre La Habana y puertos de la Florida (Perelló, 2015a).

Planificación territorial del turismo en Cuba

No es posible pensar ni concebir un desarrollo turístico separado del lugar donde se encuentran los atractivos que motivan el viaje y los servicios de diversa índole, que permiten y facilitan la realización de esas visitas, por ello turismo, espacio y paisajes siguen un mismo hilo conductor vinculado a la propia planificación territorial del turismo.

La planificación turística está directamente relacionada con el ordenamiento del espacio donde las actividades turístico-recreativas tienen un protagonismo económico y social fundamental. Mediante el proceso de planificación se proponen los mejores medios para alcanzar el desarrollo, maximizando los beneficios económicos, sociales y culturales, a la vez que se busca alcanzar el equilibrio entre la oferta y la demanda turística (Vera et al., 2011).

La calidad en la organización de un territorio es un elemento indispensable para la atracción y motivación de los flujos turísticos, cualquiera que sea su origen y el destino que se proponen visitar los turistas, por ello no puede considerarse la planificación turística como una tarea secundaria, sino que,

por el contrario, tiene una importancia principal en la propia comercialización de los destinos (Salinas, 2013).

La planificación territorial comprende el diagnóstico del territorio y la evaluación de las diferentes soluciones al desarrollo, tomando en cuenta los recursos existentes, su uso y conservación y la expresión cartográfica de los problemas y posibles soluciones. La planificación y gestión territorial del turismo requiere para su propuesta del empleo de un enfoque integrador, sistémico y holístico, que en el caso de Cuba se asume desde la perspectiva del paisaje geográfico o geosistema (unidad espacial) definida como:

> [...], un sistema espacio-temporal complejo y abierto, que se origina y evoluciona justamente en la interfase naturaleza-sociedad, en un constante estado de intercambio de energía, materia e información, donde su estructura, funcionamiento, dinámica y evolución reflejan la interacción entre los componentes naturales (abióticos y bióticos), técnico-económicos y socio- culturales (Mateo, 2008: 15; Salinas, 1991: 22).

A partir del año 1959, se inician en Cuba profundas transformaciones políticas y sociales que le imprimieron un nuevo sello al desarrollo económico-social, y por ende al planeamiento territorial turístico. En este contexto se instituye el planeamiento como actividad rectora desde 1960, y en los siguientes años de esa década se asumió como una de sus primeras tareas el estudio y localización de las nuevas instalaciones turístico- recreativas.

Las investigaciones territoriales aplicadas a la planificación turística con un enfoque geográfico-paisajístico se desarrollaron por primera vez en Cuba en 1974 en el Instituto Nacional de Turismo y en la Facultad de Geografía de la Universidad de La Habana, y sólo a partir del comienzo de los años 80 del siglo pasado empezaron estos trabajos en el Instituto de Planificación Física y otras instituciones científicas del país.

Durante 1970 y 1980, el planeamiento turístico, sobre la base de la experiencia acumulada, se dio a la tarea de estudiar las principales áreas turísticas de Cuba con capacidad de alojamiento y cierta tradición turística, que llevaron al Instituto de Planificación Física a realizar el Estudio para una Propuesta Nacional de Turismo (IPF, 1978). Entre los principales resultados se encontraban:

Analizar las condiciones físico-geográficas y climáticas para caracterizar el marco de estudio y las tipologías de los lugares propuestos de alojamiento y

de otros servicios turísticos.
Realizar el primer inventario de recursos turísticos a nivel nacional y jerarquizarlos. Delimitar los territorios con potencialidades para el desarrollo de diversas modalidades o tipos de turismo.
Determinar la capacidad receptiva del país en términos de vacacionistas en los distintos territorios.

En 1990 se elaboró la Estrategia de Desarrollo del Turismo, que junto a la creación del Ministerio del Turismo (MINTUR), en 1994, posibilitó jerarquizar este sector y acometer trabajos para actualizar y profundizar el conocimiento de las potencialidades turísticas del país. Se elaboraron Planes Directores Locales y Regionales para el desarrollo del turismo, así como estudios a nivel país de diversas modalidades turísticas, como fueron entre otros: el Esquema Nacional de la Náutica (IPF, 1996) y el Potencial Habitacional para el Desarrollo Ecoturístico de Cuba (IPF, 1997). Otras instituciones académicas y científicas entre los años 1989 y 1993 realizaron los llamados Estudios de los Grupos Insulares y Zonas Litorales del Archipiélago cubano con fines turísticos, lideradas por la Academia de Ciencias de Cuba (actualmente Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente) y el Instituto de Geodesia y Cartografía (actualmente GEOCUBA), en los cuales los autores de este artículo tuvieron una destacada participación.
El desarrollo turístico actual y perspectivo se concentra en ocho regiones turísticas priorizadas que son: La Habana, Varadero, Jardines del Rey, Norte de Camagüey, Norte de Holguín, Santiago de Cuba, Costa Sur Central y Los Canarreos, a las que se ha agregado la cayería norte de Villa Clara en los últimos años, región que aún no está muy bien definida y para algunos incluye además de los cayos del norte de esta provincia, las ciudades de Caibarien y Sagua la Grande.
Además de estas regiones donde se concentran las principales inversiones, se pueden agregar otras cuatro zonas importantes para el desarrollo del ecoturismo, el turismo de aventuras y el turismo rural (Valle de Viñales, Ciénaga de Zapata, Sierra del Rosario y Baracoa), que cuentan ya con instalaciones turísticas y tienen significativos atractivos naturales e histórico-culturales y buena accesibilidad (véase cuadro 8 y figura 1).
Las regiones turísticas más importantes son Varadero y La Habana. Entre ambas concentran casi dos tercios de todas las habitaciones de la planta hotelera de la isla. También en ambas el turismo ha sido una actividad impor-

tante durante la mayor parte del siglo XX, por lo que su auge en la última etapa no representó problemas serios en cuanto a la llegada inesperada de un nuevo actor al territorio. En La Habana también es importante destacar que se concentra el mayor desarrollo industrial de la isla y por ello es la principal ciudad beneficiada por el efecto multiplicador producido por el turismo. El mayor nivel de vida en esas regiones ha motivado una fuerte atracción para la emigración desde otras, hecho que ha provocado la regulación de estos movimientos por decreto desde la década de los 90.

Cuadro 8. Principales regiones turísticas de Cuba

REGIONES TURÍSTICAS PRINCIPALES	PRINCIPALES LUGARES QUE COMPRENDE
La Habana	La Habana y Playas del Este
Varadero	Varadero, las ciudades de Matanzas y Cárdenas, y San Miguel de los Baños
Jardines del Rey	Cayos Coco, Guillermo y Paredón Grande
Norte de Camagüey	Playa Santa Lucía, cayos Cruz y Sabinal, ciudad de Camagüey
Norte de Holguín	Playas Guardalavaca, Pesquero, Estero Ciego y Yuraguanal, y las ciudades de Holguín y Gibara
Santiago de Cuba	Baconao, Gran Piedra, Chivirico y la ciudad de Santiago de Cuba
Costa Sur Central	Ancón, Topes de Collantes y las ciudades de Trinidad y Cienfuegos
Los Canarreos	Cayo Largo, isla de la Juventud y otros cayos
Norte de Villa Clara	Cayos Santa Maria, Ensenachos y Las Brujas; ciudades de Sagua la Grande y Caibarien
Otras Regiones: Viñales- San Diego de los Baños- Sierra del Rosario	Valle de Viñales y el pueblo; San Diego de los Baños; el Complejo Turístico Las Terrazas y Soroa.
Península de Zapata	Humedal de Zapata, Playa Larga, Bahía de Cochinos y Playa Girón
Baracoa	Ciudad de Baracoa, playas Maguana y Cajuajo, Parque Nacional Alejandro de Humboldt
Granma	Ciudad de Bayamo, playa Marea del Portillo y los Parques Nacionales Desembarco del Granma y Pico Turquino.
Norte de Las Tunas Península de Guanahacabibes	Playas Covarrubia y Corella (Incluye el Parque Nacional del mismo nombre y su entorno).

Fuente: **Elaborado por los autores.**

Figura 1. Territorios priorizados para el desarrollo turístico actual y perspectivo

Fuente: **Elaborado por Ricardo Remond, 2015.**

Otras regiones turísticas importantes son las asociadas a playas en pequeñas islas desiertas o regiones apartadas, como son Jardines del Rey, Los Canarreos, norte de Camagüey y norte de Holguín entre otras. Estas son las regiones que experimentan en la actualidad mayor crecimiento, pero su desarrollo es muy reciente (cuadro 9) lo que obligó a realizar costosas inversiones iniciales en infraestructura, como carreteras por encima del mar para unir los cayos a la isla principal. La mayoría de estas regiones dependían de la agricultura, y al llegar el turismo a ellas se ha convertido en una poderosa fuente de atracción, sobre todo para los jóvenes, produciendo desequilibrios en el sector rural. El destino turístico en estas regiones se encuentra en zonas prácticamente despobladas, por lo que el mayor efecto dinamizador sobre la región se produce a través del empleo.

Los llamados polos turísticos de playas o zonas litorales priorizadas de desarrollo turístico han tenido un incremento de 12.467 habitaciones, mientras que en el resto de territorio nacional el crecimiento total fue de 1.221 habitaciones (Perello, 2016), tal cifra demuestra a las claras la apuesta que hace Cuba por la modalidad de turismo de sol y playa, principalmente bajo el sistema de operación comercial de -todo incluido.

Potencial turístico de Cuba

El potencial total de habitaciones que el país puede asimilar racionalmente ha sido estimado en unas 153 mil –aunque los valores máximos posibles estarían alrededor de las 207 mil– (IPF, 1995). De estas habitaciones, unas 128 mil (68% del total) están aprobadas por el gobierno y ubicadas en las ocho regiones priorizadas antes señaladas (a las cuales se ha incorporado en los últimos años la cayería norte de Villa Clara en el centro del país). El 80% de las habitaciones potenciales se propone ubicarlas en áreas de playas, el 13% en las ciudades y sólo el 7% restante en el interior del territorio en paisajes rurales o relacionados con áreas naturales protegidas (véase cuadro 9) (MINTUR, 2015). Como puede comprobarse por estas cifras, en la Estrategia de Desarrollo Turístico tiene un rol muy significativo el turismo de sol y playa que apuesta a la conocida fórmula de mar, arena y sol, siguiendo criterios de desarrollo similares a los empleados en la actualidad por otros países caribeños competidores de Cuba como son República Dominicana, Jamaica y Bahamas, por citar algunos.

Cuadro 9. Potencial turístico por regiones

REGIONES TURÍSTICAS	HABITACIONES POTENCIALES (MILES)
Regiones priorizadas	
La Habana	37
Varadero	27
Costa Sur Central	12
Jardines del Rey	19
Norte de Camagüey	32
Norte de Holguín	15
Santiago de Cuba	3
Los Canarreos	10
Norte de Villa Clara	9
Subtotal	164
Regiones no priorizadas	
Sagua la Grande	3
Viñales	2
Guanahacabibes	2
Península de Zapata	1
Norte de Las Tunas	6
Sur de Granma	2
Baracoa	16
Subtotal	32
Otros territorios	11
Total Cuba	207

Fuente: **Ministerio de Turismo de Cuba (2000).**

Esta dependencia del turismo en Cuba se puede apreciar en hechos como que, a pesar del interés del gobierno cubano por lograr la diversificación de su oferta turística, apostando por modalidades de naturaleza, salud, negocios, eventos e incentivos, entre otros (Ferradaz, 2002), la oferta fundamental continúa siendo el sol, la playa y la ciudad (cuadro 10). Resulta muy difícil desarrollar las primeras, a pesar de las potencialidades existentes en Cuba para ellas, porque los inversionistas extranjeros desean operar en regiones conocidas y con productos que resulten seguros, por ello tienen escaso interés en invertir en regiones que se alejen de la imagen tradicional de Cuba como destino de sol y playa.

Cuadro 10. Habitaciones existentes según modalidades turísticas (en miles)

MODALIDADES	HABITACIONES 2001	% DEL TOTAL	HABITACIONES 2015	% DEL TOTAL
Playa	24,9	67	45,5	71,5
Ciudad	9,5	25	13,8	21,6
Naturaleza	1	3	1,2	1,8
Salud	0,6	2	0,9	1,4
Náutica	0,9	2	0,9	1,4
Otros	0,3	1	1,2	1,8
Total	37,2	100	63,6	100

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

A mediano plazo, consideramos que será necesario revalorar la distribución habitacional entre las distintas áreas del país, atendiendo a las tasas sostenidas de crecimiento en modalidades como: el ecoturismo, el turismo de aventuras, el turismo rural y los centros de spa entre otros (tendencias mundiales a las cuales el Caribe no es ajeno) y al crecimiento esperado del mercado de los EE. UU.
En una primera etapa, programas con una adecuada combinación entre la playa y las visitas a zonas protegidas de altos valores naturales, histórico-culturales y estético- paisajísticos pueden brindar muy buenos resultados a Cuba en el mercado turístico internacional, inclinado en la actualidad hacia la formación de nuevos productos más relacionados con la naturaleza y las culturas autóctonas.

Principales productos turísticos desarrollados en la actualidad en Cuba

Cuba cuenta con ventajas competitivas de diversa índole con respecto a otros países del Caribe que favorecen la diversificación de sus productos turísticos, entre las que se destacan:

En lo geográfico, su mayor tamaño y ubicación, las particularidades climáticas y la mayor diversidad de su relieve, factores que han provocado la gran variedad de paisajes naturales y antrópicos existentes.
Estabilidad política y social.
Población hospitalaria con un alto nivel cultural y de salud.
Alta calificación técnica y profesional de la fuerza de trabajo relacionada con la actividad.

Amplia infraestructura vial y aeroportuaria.
Redes técnicas de electricidad y agua potable que cubren todo el país.
Infraestructura de alojamiento y servicios en plena expansión tanto en el sector estatal como privado.

Entre sus productos turísticos se incluyen:

Producto de sol y playa: Que puede asociarse con otras modalidades aprovechando los valores naturales de las cotas y fondos marinos del país. Este producto se comercializa en sus dos variantes actuales: el convencional, llamado así al alojamiento con planes alimentarios diferentes, y la variante del -todo incluido muy extendida en la actualidad en el Caribe.

Producto de ciudad: Relacionado con las actividades culturales y recreativas que disponen las ciudades y las visitas a sus centros históricos, algunos de los cuales han sido declarados por la Unesco como Patrimonio Cultural de la Humanidad.
Producto de naturaleza: Como paraguas comercial que integra al ecoturismo y el de aventuras, dirigido a segmentos especializados, y la naturaleza en su variante complementaria de los productos anteriores, combinaciones de gran importancia en la actualidad y a futuro con el crecimiento esperado del mercado de los EE. UU.

Producto de eventos y convenciones: Se fundamenta en el conocimiento desarrollado en todas las esferas de la ciencia, la técnica y la cultura en Cuba; en el personal especializado con experiencia y alta calificación en la organización de eventos y en la calidad de la infraestructura existente.

Producto de salud: Basado en el prestigio ganado por la medicina cubana en el mundo. En sus dos modalidades: asistencial en los hospitales-hoteles, y en los centros de spa, donde se encuentran incluidos los balnearios de aguas minero-medicinales de excelente calidad, instalaciones de talasoterapia, de estética corporal y dietética, y otras destinadas al mejoramiento de la calidad de vida.

Principales retos del turismo en Cuba y estrategias para lograrlo

Para hablar de los principales retos del turismo y como lograrlo se deben, en primer lugar, mencionar los escenarios que desde hace más de cuatro dé-

cadas se han venido elaborando por distintos autores e instituciones y que pueden resumirse de la forma siguiente:

Escenarios para el desarrollo del turismo

Desde hace varias décadas, diferentes autores e instituciones han establecido diversos escenarios para el desarrollo del turismo en Cuba, expuestos a partir del diagnóstico integrado de la actividad en el sector del turismo, tanto nacional como extranjero (Ayala, 2001; García, 1998; INTUR, 1980; IPF, 1978; MINTUR, 2000 y 2015; OMT, 2002; Quintana, et. al., 2005; Salinas Er., 1998 y 2013).

En la Política de Desarrollo Turístico elaborada por el MINTUR a fines de los años 90 del siglo pasado y el primer lustro de este siglo se proyectaron cuatro escenarios hasta el año 2010 y más adelante, los tres primeros bajo las circunstancias de que se mantuviera el bloqueo económico, financiero y comercial de los EE. UU. a Cuba, y el último a partir de su levantamiento.
Estos escenarios no se cumplieron por diversas razones, entre ellas: la desaceleración del crecimiento del turismo a nivel mundial y en el Caribe a partir del 11 de septiembre de 2001, las crisis económicas de los EE. UU. y Europa a partir del año 2007, la caída del campo socialista y la desintegración de la Unión Soviética, la crisis económica de Cuba llamada Período Especial a partir del año 1990, el recrudecimiento del bloqueo a Cuba con la aprobación por el gobierno de los EE. UU. de la Ley Helms-Burton en el año 1996, y las medidas aplicadas contra Cuba por los sucesivos gobiernos de ese país. La OMT, a inicios de la década 2000, realizó un pronóstico de las llegadas a Cuba, junto con la proyección para el Caribe, las Américas y el mundo, que se muestra a continuación.

Cuadro 11. Pronósticos de crecimiento del arribo de visitantes (en millones) tomando como base el año 2000

AÑOS	MUNDO CON UN CRECIMIENTO PROMEDIO DE 4,1%	LAS AMÉRICAS CON UN CRECIMIENTO PROMEDIO DEL 3,9%	EL CARIBE CON UN CRECIMIENTO PROMEDIO DEL 4,3%	CUBA CON UN CRECIMIENTO PROMEDIO DEL 6,8%
2000	698	130	17	1,8
2005	862	157	21	2,8
2010	1.054	190	27	4,3
2020	1.561	282	40	6,7

Fuente: **HostelTUR, 2 de julio de 2001, España (en Ayala, 2001).**

Si se comparan estas cifras propuestas por la OMT, con los datos de las tablas 3 y 5, donde se muestra que los turistas recibidos en Cuba fueron: 2,3; 2,5 y 3,5 millones en los años 2005, 2010 y 2015 se puede señalar que a pesar de la desaceleración del crecimiento entre los años 2005 y 2010, este escenario se acerca más a lo que está ocurriendo con el turismo en Cuba a partir del mejoramiento de las relaciones diplomáticas con los EE. UU. y el posible levantamiento del bloqueo a Cuba en esta década. En 2015 el turismo aumentó en medio millón de visitantes con respecto al año anterior, y en 2016 debemos estar muy cerca de los 4 millones de turistas recibidos, lo que presupone aun sin el levantamiento de las restricciones de viajar a Cuba para los ciudadanos norteamericanos un crecimiento anual de casi medio millón de visitantes, lo que nos llevaría a unos 6 millones en el año 2020, cifra aproximada al escenario propuesto por la OMT en el año 2000. Otras fuentes más conservadoras pronostican 5,2 millones de visitantes en el 2020 (Perelló, 2016).

En el séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en La Habana en abril de 2016 fue aprobado el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (PNDES), en el cual el turismo es considerado un sector fundamental para el desarrollo del país en los próximos años, junto a las construcciones, la energía, las telecomunicaciones, la biotecnología y otros, señalándose que como un sector estratégico debe diversificarse desarrollando otros productos, como el turismo de marinas y náutica, golf e inmobiliaria, de naturaleza, agrario, crucerismo, histórico, cultural y patrimonial, conven-

ciones, congresos y ferias, y en especial las modalidades de salud y calidad de vida; con énfasis en su contribución al fortalecimiento de la integración interna de la economía cubana (PCC, 2016).
A partir de esto el Ministerio de Turismo ha anunciado en su Estrategia de Desarrollo para el año 2030 planes de inversión intensos para ampliar la capacidad de alojamiento hasta 85 mil habitaciones en el año 2020 y una proyección de 108.717 habitaciones hasta el año 2030, de las cuales una cifra superior a 30.000 se espera construir con capital extranjero (Delgado, 2016).

Retos del turismo

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

Estabilizar los suministros de productos nacionales destinados al turismo, tanto en cantidad como en calidad, con el objetivo de sustituir las importaciones.
Disminuir los costos, mejorando las tareas de contabilidad, auditorías y rentabilidad empresarial.
Reducir el número de empleados en temporada baja para evitar pérdidas por la disminución ocupacional de los hoteles.
Lograr una mayor autonomía en el nivel de decisiones de las distintas instituciones turísticas, unido a su control y fiscalización por el Estado.
Mejorar la calidad de los servicios prestados al turista.
Aumentar el papel que pueden jugar los hoteleros en la gestión comercial de sus propias instalaciones.
Alcanzar una mayor eficiencia en el proceso inversionista relacionado con la construcción de nuevos hoteles y la remodelación de los existentes.
Incrementar el efecto multiplicador del turismo sobre la economía cubana.

Aspectos estratégicos priorizados para el desarrollo turístico

Teniendo en cuenta a Delgado (2016), adaptado por otros autores, entre dichos aspectos se incluyen:

Llevar a grados superiores la calidad en los servicios.
Concebir nuevos productos turísticos y dotarlos de mejor calidad.
Impulsar en mayor grado la comercialización turística.

Hacer de las modernas tecnologías un valor agregado, gracias a su generalización en el sistema turístico.
Perfeccionar la gestión promocional y publicitaria.
Incrementar la participación de capital extranjero en las inversiones, comercialización y administración.
Ampliar los canales de distribución entre turoperadores y agencias de viajes.

En particular, la comercialización y competencia del turismo cubano en los años venideros se deberá basar, entre otros aspectos en: la diversificación y diferenciación de los servicios y productos, la propuesta de sustentabilidad del modelo turístico y la excelencia en los servicios brindados a los turistas, todo ello requerirá de fuentes de financiamiento y de un amplio y sistemático esfuerzo de capacitación del capital humano (directivos, especialistas y trabajadores de los servicios en general).

Conclusiones

El turismo en Cuba ha tenido en los últimos 25 años un crecimiento acelerado que debe continuar en la próxima década ajustándose más su índice de crecimiento, a las tendencias mundiales, creciendo pero con menos aceleración, si las condiciones internacionales no varían sustancialmente. No obstante, si se flexibilizan las relaciones entre Cuba y los EE. UU., aun cuando no se elimine el bloqueo económico, financiero y comercial aplicado por ese país desde hace más de 50 años y la prohibición de viajar a Cuba a los ciudadanos norteamericanos, sería otro escenario de desarrollo diferente.
El desarrollo de la actividad turística en Cuba durante el período de recesión económica más aguda (1991-1997) impidió que la crisis fuera aún más profunda y con ello el agravamiento de las depauperadas condiciones socioeconómicas del país. Sobre todo por el ingreso de divisas y la creación de gran cantidad de empleos. Sin embargo, este desarrollo acelerado, asociado a un modelo de turismo centrado en crecer mediante el aumento del número de llegadas y las plazas hoteleras ha provocado toda una serie de problemas y dudas acerca de su verdadero papel en el desarrollo del país y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
El Estado y las instituciones del turismo en Cuba han trazado la política y estrategias de desarrollo turístico que permitirán consolidarla como el primer destino del Caribe insular y uno de los principales de las Américas. Para ello se profundizará el rol que hoy tiene el turismo de sol y playa, incrementando

las ofertas de turismo cultural vinculadas a las ciudades, en especial aquellas que poseen altos valores históricos. Al mismo tiempo está previsto el desarrollo de diferentes modalidades turísticas (naturaleza, eventos, incentivos y salud entre otros), aprovechando así las ventajas del país, pero con menos inversiones y capacidades.

Para lograr el necesario financiamiento para el desarrollo del turismo, el Estado otorga facilidades a los inversionistas extranjeros, lo que provoca una alta dependencia de estos, así como el establecimiento de un modelo turístico de sol y playa bajo la forma operacional del -todo incluido como monoproducto turístico, modelo que estos consideran el más seguro para obtener ganancias a corto plazo, aunque en la práctica conduce a un alto consumo de recursos y a la pérdida de los recursos turísticos que le dieron origen, lo cual se relaciona con el pobre desarrollo de otras modalidades turísticas más sustentables como son el turismo de naturaleza y de salud entre otros.

Dos tendencias se observan en la actualidad en el turismo cubano, por una parte la concentración empresarial de la operación turística y, por otra, la centralización de la política de desarrollo y control de la actividad por el Estado.

Finalmente la gestión turística aplicada hasta ahora en este país, basada en atraer segmentos tradicionales masivos, representa un gran peligro en particular, por la fragilidad de nuestros geosistemas. Las islas constituyen sistemas sensibles del planeta, por su aislamiento natural, la fuerte influencia marina, su reducido tamaño, la baja complejidad geográfica y biodiversidad relativa, el alto endemismo y la fuerte vulnerabilidad a las catástrofes naturales y ambientales, que las hacen muy sensibles al manejo humano.

Bibliografía y fuentes consultadas

Acerenza, M. (1997) Reflexiones sobre la planificación del turismo en Latinoamérica, en Aportes y Transferencias. Tiempo Libre Turismo y Recreación, Mar del Plata, Año 1. Vol. 2, pp.47-64.

Anoceto. L. (1998) El turismo, motor de la economía cubana de los noventa, en Revista Destinos, Cuba, n.º 6, abril-mayo, pp. 4-6.

Ayala, H. (2001) Medio siglo de transformaciones del turismo en Cuba, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.

Brundenius, C. (2003) El turismo como locomotora de crecimiento: Reflexiones sobre la nueva estrategia de desarrollo de Cuba, en Miranda, P. (Compilador), Cuba: reestructuración económica y globalización, 1.ª ed., Bogotá: CEJA, pp. 265-295.

Castro, F. (1978) Discurso pronunciado durante la clausura del XIV Congreso de la CTC, en Granma, La Habana, 2 de diciembre de 1978.

Castro, F. (1991) Discurso pronunciado en el IV Congreso del PCC, el 10 de Octubre de 1991 en Santiago de Cuba, Granma, La Habana, 11 de octubre de 1991.

Castro. F. (2003) Un turismo de paz, de salud y de seguridad. Discurso pronunciado en la inauguración del Hotel Playa Pesquero, el 21 de enero del 2003. Granma, La Habana, Cuba Disponible en línea: <http://www.embacuba.ca/tourism_development_ nationwide.htm> (Acceso 20 de marzo 2011).

Castro, J. e I. Guilarte (2016) Turismo ¿Cartas bajo la manga?, en Revista Bohemia, La Habana, 10 de junio de 2016.

CNAP (2004) Áreas Protegidas de Cuba, Centro Nacional de Áreas Protegidas, La Habana (inédito) .

Chamizo, A.; A. Socarrá y E. Rivalta (2012) Diversidad biológica de Cuba, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana.

Delgado S. (2016) Apostar por el turismo es invertir en plaza segura, en Granma, 5 de mayo. Entrevista a José Daniel Alonso, Director de Negocios. Disponible en línea: <http://www.granma.cu/Feria-Internacional-de-Turismo-2016/2016-05-05/apostar-por-el-turismo-es-invertir-en-plaza-segura-05-05-2016-23-05-56>.

Delgado S. y Felipe K. (2016) Cuando todos los caminos conducen a La Habana, en Granma, 5 de mayo. Disponible en línea: <http://www.granma.cu/Feria-Internacional-de-Turismo-2016/2016-05-04/cuando-todos-los-caminos-conducen-a-la-habana-04-05-2016-23-05-14>.

Elliott, S. M. and L. D. Neirotti (2008) Challenges of Tourism in a Dynamic Island Destination: The Case of Cuba, Tourism Geographies, 10: 3, pp. 375- 402.

Ferradaz, I. (2001) —Excelente futuro del turismo en Cuba, en Granma, 4 de agosto de 2001. Disponible en línea: <http://www.granma.cu/granmad//2001/08/05/nacional/articulo04.html>.

Ferradaz, I. (2002) Estrategia de Cuba para la diversificación de su producto turístico, en Revista Bohemia, n.º 3, pp. 18-19.

García A. (1998) El impacto económico del turismo en Cuba, Cuba, Investigación Económica, La Habana, n.º 4, pp. 16-29.

García A. (1999) La economía del turismo en Cuba Estudios y perspectivas en turismo, Centro de

Investigaciones y Estudios Turísticos (CIET) Buenos Aires, Argentina, Vol. 8, N.º 3-3, pp. 213-231.

García, A. (2005) Turismo y desarrollo económico. Un acercamiento al caso cubano, en Temas, n.º 43, julio-septiembre, Nueva época, pp. 43-55.

Gobierno de la República de Cuba (1995) Ley N.º 77 de Inversión Extranjera, Gaceta Oficial Extraordinaria, n.º 3, 6 de septiembre de 1995.

González, G. (2005) La evolución del turismo en el Caribe en los últimos veinte años, Temas, n.º 43, julio-septiembre, Nueva época, pp. 27-32.

González, H., et al. (2012) Libro rojo de los vertebrados terrestres de Cuba, Editorial Academia, La Habana.

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

IPF (1978) Estudio para una Propuesta Nacional de Turismo, Dirección de Desarrollo Técnico. Editado por el Departamento de Publicaciones, Instituto de Planificación Física, La Habana.

IPF (1994) Regionalización Turística de Cuba, Departamento de Planeamiento Turístico, Instituto de Planificación Física (Publicación interna).

IPF (1995) Potencial Turístico, Departamento de Planeamiento Turístico, Cuba, 3 tomos, Instituto de Planificación Física, La Habana (inédito).

IPF (1996) Esquema de la Náutica, Instituto de Planificación Física, La Habana (inédito).

IPF (1997) Potencial habitacional para el desarrollo ecoturístico de Cuba, Departamento de Planeamiento Turístico, Instituto de Planificación Física, La Habana (inédito). Mangano, S. y Ll. Mundet (2002) —I Caraibi: un nuevo Mediterraneo? Il caso di Cuba, en Bollettino della Società Geografica Italiana, Serie XII, Vol. VII, pp. 89-104.

Maribona, A. (1959) Turismo en Cuba, Editorial Lex, La Habana.

Marrero (2012) Intervención realizada en la Feria de Turismo (FIT), La Habana (inédito).

Martin, P. y N. Philips (1997) Sun, Sand and Hard Currency Tourism in Cuba, en Annals of Tourism Research, Vol. 24, N.º 4, pp. 777-795.

Martín, R. (2006) El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio, el caso de Cuba, Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (inédito).

Martínez, O. (2004) Informe presentado en el parlamento cubano sobre los temas del plan de la

economía nacional y el presupuesto del estado en el 2004, en Granma, 26de diciembre de 2004.
Mateo, J. (2008) Geografía de los Paisajes. Primera Parte. Paisajes naturales, Editorial Universitaria, La Habana.

Medina, N. y J. Santamarina (2004) Turismo de naturaleza en Cuba, Ediciones Unión, La Habana.
Medina, N.; J. Santamarina y Er. Salinas (2012) Productos turísticos. Desarrollo y comercialización, Editorial Balcón, La Habana.

MINTUR (Ministerio del Turismo de Cuba) (2000) Estrategia General de Desarrollo del Turismo 2010 (Síntesis) Ministerio de Turismo (inédito).

MINTUR (Ministerio del Turismo de Cuba) (2015) Conferencia del ministro de Turismo sobre el Plan de Desarrollo Turístico en Cuba hasta el año 2030 (20 de febrero 2015), La Habana (inédito).

MINTUR (Ministerio del Turismo de Cuba), Estadísticas de turismo. 2000 a 2015.

Navarro, E. (2010) Turismo en Cuba: Características e importancia de las empresas transnacionales turísticas en su desarrollo, ponencia presentada en el Segundo Seminario sobre Turismo y Desarrollo de Centroamérica, México y El Caribe, República Dominicana 25 al 29 de julio de 2010.

OMT (2002), Turismo Panorama 2020. Previsiones mundiales y perfiles de los segmentos de mercado, Organización Mundial del Turismo, Madrid.

Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (2016) Series estadísticas 1970-2013, e línea: <http://www.one.cu/series2013.htm>.

Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (2016). Series estadísticas1985-2013. Recuperado de http://www.one.cu/series2013.htm; Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (2015), Anuario estadístico de Cuba 2014 Turismo. Recuperado de <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>.

PCC (1986) Programa del Partido Comunista de Cuba, Editora Política, La Habana. PCC (2016) -Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, Documento aprobado en el Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana.

Perelló, J. L. (2014) Resumen llegadas del turismo en Cuba 2013, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana (inédito).

Perelló, J. L. (2015a) Indicadores para el estudio del mercado estadounidense para Cuba, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana (inédito).
Perelló, J. L. (2015b) Actualización del turismo en Cuba. Desempeño del turismo en el 2014, Docu-

mento de Trabajo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana (inédito).

Perelló, J. L. (2016) Actualización del turismo en Cuba. Resumen del comportamiento del alojamiento en el 2015, Documento de Trabajo, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana (inédito).

Quintana, R., et al. (2005) Efectos y futuro del turismo en la economía cubana, Editorial Tradinco, Montevideo.

Risco, Y. del y Ll. Mundet (2005), El Turismo como estrategia de desarrollo en Cuba, Estudios Geográficos, LXVI, 258.

Rivero de la Calle, M. (1992) Cuba: A Mosaic of Races and Cultures, en Hamer, K; M. Esquivel y H. Knüpfer (eds) Origin, Evolution and Diversity of Cuban Plant Genetic Resources, Gaterslebem, Alemania. Vol. I pp. 37-45.

Salinas, Ed. (1991) Análisis y evaluación de los paisajes en la planificación regional en Cuba. Tesis de doctorado, Universidad de la Habana (inédito) 187 pp.

Salinas, Ed. (1996) Características de la naturaleza y los paisajes de Cuba, Estudios Geográficos, Madrid, Tomo LVII, n.º 223, abril-junio, pp. 201-218.

Salinas Ed. (2002) Ordenación, Planificación y Gestión de los Espacios Turísticos: Aspectos teórico-metodológicos, en Cappaci, A. (Editor) Turismo y sustentabilidad. Un acercamiento multidisciplinar por el análisis del movimiento y de las estrategias de planificación territorial, Universidad degli Studi di Génova, Génova, pp.263-273.

Salinas, Ed.(2009) Análisis geográfico del turismo en Cuba¡, en Massiris, A. (Coordinador) Geografía y territorio, procesos territoriales y socioespaciales, Colección Investigaciones, Dirección de Investigaciones de la UPTC, Tunja, pp. 227-242.

Salinas, Ed., Er. Salinas y E. Veiga (1995) Landscape Planning for Tourism in Tropical Islands. A case study of Coco Key, Cuba, Insula, en International Journal of Island Affairs, año 4 n.º 1, pp. 12-19.

Salinas, d. y Er. Salinas (1997) Los paisajes insulares tropicales como destino turístico, en Estudios y Perspectivas en Turismo, Buenos Aires, Vol. 6, n.º 4, pp. 349-356.

Salinas, Ed. y José A. la O (2006) Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba, Cuadernos de Turismo 17, Murcia, España, pp. 203-223.

Salinas Ed. y Ll. Mundet (2000) El turismo en Cuba. Un análisis geográfico, en El Turismo en Cuba, Geographicallia (Publicación no seriada), Zaragoza, pp. 53-66.

Salinas, Ed. y M. Echarri (2005) Turismo y desarrollo sostenible: el caso del Centro Histórico de La Habana, Cuba, Revista Pasos, Vol. 3 n.º 1. Disponible en línea: <http://www.pasosonline.org/es/articulos/170- turismo_y_desarrollo_sostenible_el_caso_del_centro_historico_de_la_habana_cuba>

Salinas, Er. (1998) Turismo en Cuba. Desarrollo, retos y perspectivas, en Estudios y Perspectivas en Turismo, Buenos Aires, Vol. 7 n.º 2, 151-164.

Salinas, Er. (2013) Geografía y turismo. Aspectos territoriales del manejo y gestión del turismo, Editorial Si-Mar SA., La Habana.

Salinas, Er. y Ed. Salinas (2016) El enfoque integrador del paisaje como fundamento de la planificación territorial del turismo en cuba en desarrollo, en Gobernanza y Turismo, Universidad del Externado de Colombia (en prensa).

Salinas, Er. y R. Estévez (1996) Aspectos territoriales de la actividad turística en Cuba, en Estudios Geográficos, Madrid, Tomo LVII, n.º 223, abril-junio, pp. 327-350.

Terrero, A. (2015) Crujen las costuras del turismo en Cuba, en Cubadebate, 15 diciembre 2015, La Habana. Disponible en línea: <www.cubadebate.cu/opinion/2015/12/15/>.

Vera, J. F, F. López, M. Marchena y S. Antón (2011) Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

Villalba, E. (1993) Cuba y el turismo, La Habana, Editorial Ciencias Sociales.

.

turística y estudios del esparcimiento y la cultura turística.
izizaldr@uacj.mx

Laura Grisel Carrillo Sánchez. Doctoranda en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Finanzas (UNAM). Estudió la licenciatura en Ciencias de la Comunicación con especialización en Publicidad en la Universidad Nacional Autónoma de México. Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad del Valle de México. Profesora de la Universidad del Valle de México y la Universidad Metropolitana de Monterrey. Especialista en desarrollo de contenidos y sinodal en Ceneval. Colabora con varios proyectos educativos y es docente de Programas a Distancia de la Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM).
saselgri@gmail.com

Sergio Molina (1953/2016). Director fundador de la Cátedra Abierta Conceptos y acciones transformantes del desarrollo del turismo de la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Fue asesor de diferentes Ministros de Turismo en México, fue Director de Planeación y Evaluación y Director de Análisis Prospectivo en la Secretaría de Turismo de ese país. Autor de diferentes textos de turismo, el primero, Turismo y ecología, publicado en 1981, en México. Premio Nacional de Educación Turística en 2012, conferencista de la Cátedra Patrimonial Sergio Molina, en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. También fue profesor de la asignatura Innovación Aplicada, en el Magister en Planeación de Destinos y Proyectos Sustentables de Turismo, en la Universidad Andrés Bello, en Santiago de Chile, y conferencista de la Organización Internacional de Turismo Social.

Diana María Guerra Chirinos. Gestora cultural e historiadora en Perú. Doctoranda en Gestión de la cultura y el patrimonio (Universidad de Barcelona). Máster en Gestión cultural, Diploma de Estudios Avanzados (DEA) y Diploma de posgrado en Cooperación cultural Iberoamericana (Universidad de Barcelona). Fue becaria DEBEQ de la Generalitat de Catalunya, Jefe de promoción cultural y académica de la Comisión de promoción del Perú (PromPerú) y Directora general de promoción y difusión cultural del Instituto Nacional de Cultura de ese país. Fue profesora y tutora del posgrado de Turismo cultural, del posgrado de Cooperación cultural internacional (Universidad de Barcelona) y del Curso de Experto en itinerarios culturales Cooperación al desarrollo

y desarrollo local (Universidad de Granada). Posee amplia experiencia como docente de gestión patrimonial y turismo cultural en programas de pregrado y posgrado de las principales universidades peruanas. Es Directora de la carrera de Administración en Turismo de la Universidad San Ignacio de Loyola (Lima, Perú).
dguerra@usil.edu.pe

Rossana Campodónico. Licenciada en Historia (FHCE-UdelaR, Uruguay). Especialización en Administración de la Educación (MEC, España y Universidad Veracruzana, México). Candidato a Magister en Desarrollo y Gestión del Turismo (Universidad Nacional de Quilmes, Argentina). Directora del Área de Estudios Turísticos de la FHCE y Responsable Académica del Departamento de Turismo, Historia y Comunicación (Centro Regional Litoral Norte, Universidad de la República, Uruguay). Profesora Adjunta de Teoría del Turismo en la Licenciatura en Turismo (FHCE, UdelaR). Principales líneas de investigación: historia del turismo y epistemología. Categorizada en el Sistema Nacional de Investigadores (ANII) Nivel I.
campodon@gmail.com; campodon@fhuce.edu.uy

Carlos Icaza. Licenciado en Turismo UNLa, Argentina. Docente en turismo (UNLa, UCES, UNDAV). Realizó estudios de posgrado en la Facultad de Filosofía y Letras (UBA). Participa como investigador-tesista en el proyecto Turismo y territorio. Imágenes e imaginarios geográficos en la definición de lugares y atractivos turísticos de la Argentina, Grupo de Estudios en Turismo y Territorio (Instituto de Geografía, FILO- UBA) y del proyecto Políticas de gestión empresarial en el sector turístico argentino 1955-2005. Estudios de caso sobre la influencia de la cultura empresarial en la definición de estrategias corporativas-competitivas de empresas turísticas argentinas (UNLa). Sus temas de interés radican en el análisis de la política y planificación del desarrollo turístico.
carlosisidro.icaza@gmail.com.