



Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA CUBANA

**Yahilina Silveira
Ricardo Silveira Martins
Graciela Castellanos**

La generación del conocimiento científico para el Sector Turístico constituye una de las plataformas fundamentales en muchos países donde es considerado la principal fuente económica, entre ellos, Cuba. Teniendo en cuenta que el Turismo constituye una industria gigantesca a nivel global y permite el desplazamiento temporal de varias personas hacia destinos diversos (Serra 2002, 21), todas sus acciones están dirigidas a satisfacer las necesidades y deseos del turista y de la sociedad. No sólo impacta al propio sector económico, sino que además influye fuertemente en los resultados de otros sectores. Integra a sus funciones, varias empresas destinadas a: transporte, alojamiento, organismos públicos, oficinas de información, organizaciones no gubernamentales, organizadores y distribuidores de viajes, entre otras ofertas complementarias. El desempeño alcanzado por estas empresas repercute en la evolución de la industria, por lo que resulta importante la colaboración de cada uno de los implicados.

Actualmente, las empresas cubanas e internacionales están presionadas a perfeccionar el proceso de toma de decisiones y la gestión empresarial. Fenómenos como la globalización, automatización e informatización de la producción y la reciente crisis financiera mundial están condicionando el entorno empresarial vigente. Según cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2009), a partir de mediados del año 2008 la industria turística mundial mostró una desaceleración importante, con cambios abruptos en las tendencias de llegadas de turistas y el incremento de los precios de materias primas. La industria turística

cubana no escapa a estas situaciones que generan transformaciones en relación a costos y beneficios esperados. En este sentido, siendo una economía planificada, donde los planes y presupuestos del Estado se coordinan centralmente y el Ministerio del Turismo (MINTUR) funciona como un órgano rector de todas las empresas que conforman la industria, debe evidenciarse una integración interna entre la industria nacional y el sector turístico en materia de suministros de bienes y servicios, que actualmente tienen que ser adquiridos en el exterior, en busca de una competitividad en términos de cooperación y diferenciación que permitan aprovechar las oportunidades de desarrollo del turismo a nivel global.

El turismo cubano es una muestra de la riqueza paisajística caribeña, la gastronomía criolla y su mezcla de variadas expresiones culturales. El incremento de ofertas de modalidades más allá del tradicional turismo de sol y playa, es una de las principales proyecciones de la industria turística cubana; aunque generalmente es enmarcada en esta modalidad.

A inicios de la década de los años 90's, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del Partido Comunista Cubano (PCC), la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía (Gutiérrez et al 1999, García 2006). Con la creación del Ministerio del Turismo (MINTUR) en 1994 y la Ley de Inversiones Extranjeras No. 77 de 1995, se incrementaron las asociaciones con capital extranjero y el surgimiento de empresas e instituciones de servicios, que incluye empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional. Desde entonces, el turismo se convirtió en una de las principales alternativas económicas para el desarrollo del país, que influye en otras ramas implicadas, con la demanda de modernas infraestructuras de comunicaciones y transporte, suministros de agua, electricidad, eliminación de residuales, formación y empleo de personal.

Surgimiento y desarrollo de la industria turística cubana

El turismo se institucionaliza en Cuba a partir de 1919 con la creación de la Comisión Nacional para el Fomento del Turismo, presidida por el Alcalde Municipal de la Habana (tabla 1). Por entonces, el turismo constituyó la tercera fuente de ingreso de divisas al país (Quintana et al 2005, 132). Estados Unidos era su mercado potencial, donde el juego y la prostitución tenían el protagonismo en el motivo de viaje de muchos turistas que visitaban la capital del país, destino turístico fundamental. Dada la crisis económica de 1929 y otros factores del entorno en aquella época, fueron realizados estudios sobre el turismo en Cuba, que recomendaron reorientar la actividad turística cubana hacia las potencialidades naturales de la Isla, extendiendo su desarrollo a otras provincias y alejándola de los vicios imperantes. Esta nueva orientación hacia un turismo más familiar y sano, se vio frustrada con los golpes de estado del coronel Fulgencio Batista en enero de 1934 y posteriormente en 1952, cuyo gobierno en ambos casos, estuvo estrechamente vinculado a grupos económicos ilícitos estadounidenses. Y no fue hasta la década de 1950 que el sector turístico mostró una paulatina recuperación económica.

Tabla 1. Instituciones turísticas establecidas antes de 1959

Instituciones Turísticas	Años de creación -derogación	Características
<i>Comisión Nacional para el Fomento del Turismo</i>	1919-1934	La ley estaba orientada a los juegos y espectáculos de apuestas, tales como: las peleas de gallos, casinos, carreras de caballos, entre otras.
<i>Corporación Nacional de Turismo</i>	1934-1952	En esta ley quedaron plasmados los estatutos jurídicos de la actividad turística y como cada órgano del Estado contribuiría al fomento de la industria. Sin embargo nunca surtió efecto, pues carecía de apoyo.
<i>Instituto Cubano de Turismo(ICT)</i>	1952-1959	Órgano oficial autónomo adscrito al Ministerio de Comercio. Su función era la promoción y publicidad del turismo dentro y fuera de Cuba, no obstante, propició la construcción de nuevos hoteles aparejado al incremento del vicio.
<i>Comisión de Turismo del Consejo Consultivo</i>	1952-1959	Unido al ICT, tenía el objetivo de planificar la industria en función de la protección del turista, sus beneficios y de la nación, pero estos objetivos no fueron cumplidos.

Fuente: Elaborado a partir de Quintana et al, 2005: 132-145.

Con el triunfo de la Revolución en 1959 comenzó la política norteamericana de bloqueo y desapareció el turismo proveniente de Estados Unidos, su principal mercado. En febrero de ese mismo año se crea el Departamento de Playas del Pueblo adscrito al Ministerio de Defensa, declarando de uso público las playas y costas. Posteriormente (1959-1975), se funda el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), llevando a cabo un proceso de intervención y nacionalización de las instalaciones turísticas. Debido a la disminución de llegada de turistas internacionales hasta 1972, la política primordial del Estado era hacia el turismo nacional. Este hecho condicionó una estructura habitacional poco competitiva como producto internacional, pero desde una óptica social permitió el amplio acceso de la población a instalaciones que eran de disfrute exclusivo de la clase alta y visitantes extranjeros, igualando las oportunidades de recreación y esparcimiento.

Antes de 1959 las provincias de la antigua región oriental, no tenían una cultura turística ni un apoyo para el fomento de esta actividad. El INIT, fue sustituido por el Instituto Nacional de Turismo (INTUR) a finales de 1976, debido a la nueva político-administrativa asumida por el Estado. El INTUR comenzó a dividir en partes iguales la atención y recursos para el turismo nacional e internacional. Entre las funciones del INTUR estaba programar y ejecutar la política nacional de desarrollo turístico, por lo que el sistema empresarial de este instituto, además de la ciudad capital creó otras empresas territoriales (figura 1), siendo la primera iniciativa de extender el desarrollo turístico al oriente del país y luego se fueron incorporando el resto de las provincias y los cayos.

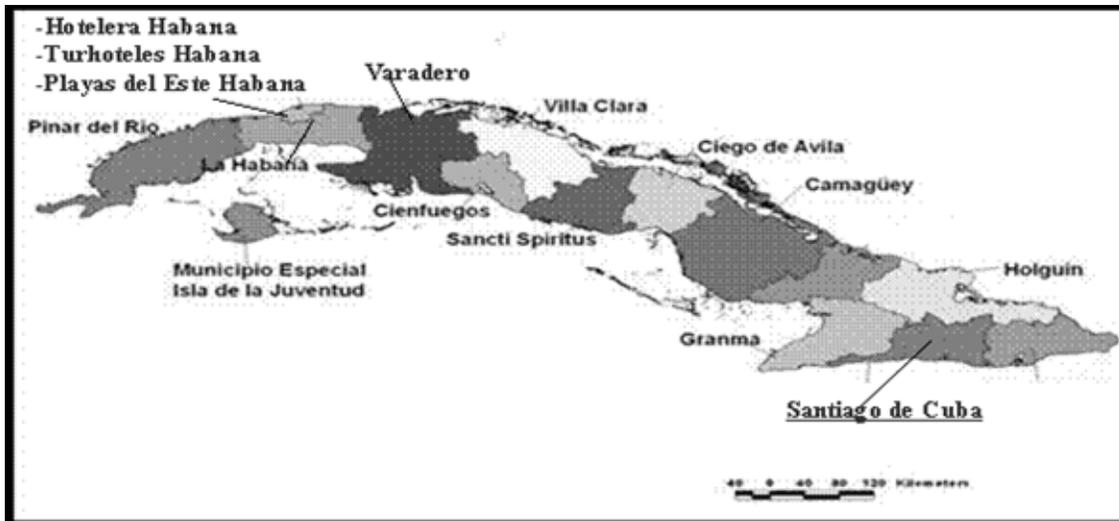


Figura 1. Sistema Empresarial Territorial del INTUR (1976-1995)

Fuente: Diseñado a partir de Quintana et all, 2005: 154.

En los años 80 comienza la reapertura al turismo internacional, pero es en 1990 que se produce un nuevo enfoque del desarrollo de este sector, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes e ingresos. En 1999 se le concedió a esta industria, la quinta parte de las obras del programa inversionista ejecutadas en el país, situando al sector entre los principales recaudadores de divisas de la economía cubana.

A finales del año 2004 el Ministerio del Turismo (MINTUR) reorganizó sus entidades, agrupándose de la forma que se muestra en la tabla 2. Las Cadenas Turísticas se estructuraron por empresas e instalaciones de alojamiento, comercio minorista, gastronomía, transporte, recreación y otros servicios relacionados con la industria. El total de empleo generado de forma directa e indirecta abarca a 300 mil trabajadores, alrededor del 3 % de la población total y más de la mitad de las compras efectuadas por entidades turísticas son suministradas por productores nacionales. En el año 2009 el sector fue sometido a reformas de infraestructura, por lo que algunas cadenas están siendo absorbidas por otras de manera estratégica.

Tabla 2. Estructura de la Industria Turística Cubana a partir del año 2004 hasta la actualidad.

<i>Entidades Turísticas administradas por el MINTUR</i>	<i>Otras Entidades turísticas de alojamiento y servicios</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Corporación de Turismo y Comercio Internacional, Cubanacán S.A. * - Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. - Grupo Hotelero Gran Caribe. - Cadena de Turismo Islazul S.A. ** - Agencia de viajes Cubatur S.A. - Grupo Empresarial de Transporte Turístico Transtur S.A. - Grupo Empresarial Comercial de Tiendas Caracol S.A. ** - Grupo Empresarial Marinas y Náuticas Marlin S.A. - Complejo turístico Las Terrazas S.A. 	<p><u>Administradas por los órganos locales del Poder Popular:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Campismo Popular, perteneciente a la Empresa Nacional de Campismo <p><u>Otras entidades asociadas a diferentes ministerios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo de Turismo Gaviota S.A. - Turismo especializado Cubamar - Habaguanex - Ministerio de Educación Superior (Mercadú)** - Hotel Palco - CIMEX - Cubalse ** - Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC)

* Creado desde 1987 ** Actualmente están siendo absorbidas por otras entidades de la industria cubana

Fuente: Elaborado a partir del capítulo XIII-. Turismo, publicado en el Anuario Estadístico Cuba 2006, ofrecido por la Oficina Nacional de Estadística (ONE). http://www.one.cu/aec_web/aec2006_gif1.htm

Mercados y principales países emisores

En cuanto al mercado, se puede afirmar que está en continua evolución, experimentando fuertes cambios empujados por circunstancias económicas y socioculturales como las que se muestran en la tabla 3. En Cuba, independientemente del impacto de estos factores, se refleja un crecimiento anual positivo en términos de ingresos y arribo de turistas. En los últimos dos años éste ha mostrado una situación estable, a pesar de las amenazas que presenta el entorno internacional.

Tabla 3. Impactos de los servicios turísticos

Criterios	Económicos	Socio-culturales
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Conduce a dependencia de extraños • Provoca estacionalidad • Puede causar fugas de capital • Destrucción de recursos naturales y contaminación visual. • Puede conducir a un desarrollo económico desequilibrado en las regiones e inflación 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede crear conflictos socioculturales • Genera estereotipos • Puede provocar la Xenofobia y la contaminación social • Conduce a la comercialización de la comunidad y su cultura • Cambia los patrones culturales de la Comunidad residente y amenaza la estructura familiar
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Genera puestos de trabajo • Constituye un complemento para otros sectores económicos • Genera divisas • Estimula el desarrollo económico • Utiliza estructuras existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la educación • Promueve el entendimiento entre las naciones • Reduce las barreras idiomáticas, socioculturales, políticas, religiosas, étnicas. • Contribuye a la preservación del patrimonio, las tradiciones y el aprecio a la cultura propia

Fuente: Elaboración Propia

Los principales países emisores se encuentran ubicados en las regiones americanas y europea; siendo Canadá, México, Venezuela y Argentina los de mayor participación por el

continente americano, donde Brasil ocupa el lugar número 20. Por la región europea lideran Inglaterra, España, Italia, Alemania y Francia, aunque los visitantes procedentes de esta región, en un análisis general, muestra un crecimiento menor (tabla 4).

Tabla 4. Llegadas de visitantes por región

Regiones	Tasa de crecimiento (%) (período 2001-2009)
Americana	40,47
Europa	2,90
Resto del Mundo (*)	31,58

(*) Esta formado por África, Asia Oriental y el Pacífico, Asia Meridional, Oriente Medio.

Fuente: Elaboración a partir de los datos ofrecidos en el ONE (2006, 2009)

El 14 de febrero del año 2006, coincidiendo con las celebraciones de San Valentín, el sector turístico cubano rompió su récord de visitantes extranjeros alojados en instalaciones turísticas durante una jornada. Se alcanzó por primera vez la cifra de 65.280 turistas por día. Y a pesar de la compleja situación internacional, el recrudescimiento de las medidas en contra de Cuba como parte de la política de bloqueo de Estados Unidos y las afectaciones provocadas por los desastres naturales de las temporadas ciclónicas más recientes, el destino caribeño sirvió de escenario al arribo de 2,3 millones de visitantes, marcando un crecimiento del 13,2 por ciento. Por cuarta ocasión consecutiva, el 17 de diciembre del 2007 en Jardines del Rey en los cayos al norte de la provincia de Ciego de Ávila se celebraron los dos millones de visitantes extranjeros. Por otra parte, el hotel cubano Sandals Royal Hicacos de Varadero resultó como "Mejor Resort del mundo" en la edición 2007 de los premios World Travel Awards (Premios Mundiales de Turismo) que constituyen en la actualidad los reconocimientos más abarcadores y prestigiosos de esta esfera.

Una realidad que también debe ser reflejada es la concentración de la industria turística cubana en dos importantes zonas: La Habana y Varadero. Situación heredada desde los años 50 donde la Habana poseía una concentración del 66% de los cuartos de hoteles del país. Actualmente, se continúa mostrando un incremento en el número de plazas en las capacidades de alojamiento de estos dos polos turísticos, mientras que el resto se mantiene prácticamente estable con crecimientos poco significativos. Por lo que se puede concluir que la industria turística no está obteniendo una distribución equitativa de su infraestructura en todas las provincias del país; adicionándole la afluencia en el destino Sol y Playa, que es divulgado por los medios de comunicación masiva como Internet y las principales agencias de viaje, descuidando otros factores distintivos como son la naturaleza, la cultura e historia, deporte y salud. En análisis realizado por la Oficina Nacional de Estadística (ONE) se evidenció que en el 2007, la Ciudad de la Habana obtuvo el 44 % de las inversiones realizadas en el país, mientras que otras provincias como Santiago de Cuba y el municipio especial Isla de la Juventud solo el 4 y 1 por cientos respectivamente; evidenciando la necesidad de elevar la eficiencia en cada uno de los proceso inversionista.

Recientemente, existe un énfasis publicitario dirigido sobre los polos donde se encuentra la mayor concentración de las instalaciones turísticas y la promoción al producto solo referente a los atributos de balneario. Contrarrestando esto se están firmando convenios con algunos países y agencias de viajes para incrementar las visitas a la isla. En 2008 se inició una campaña promocional en Francia con el propósito de que más de cien mil turistas de

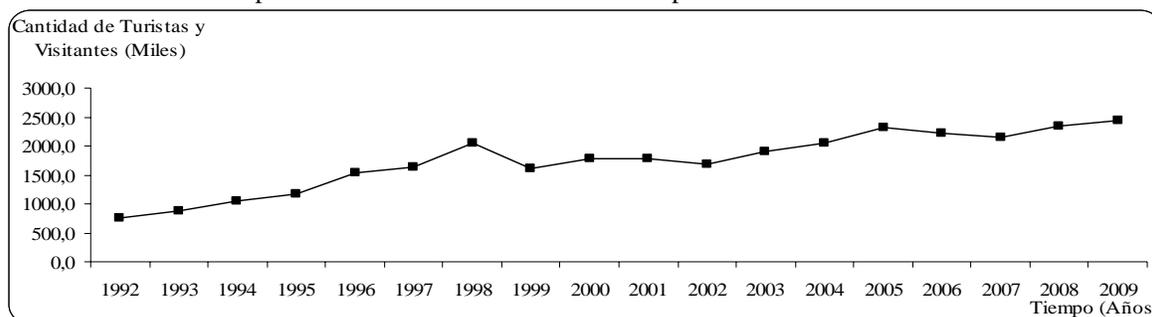
este país visitasen en ese año los principales polos hoteleros de Cuba, la campaña publicitaria aún esta vigente y tiene como eslogan: Viva Cuba. Otras iniciativas comerciales para promocionar los atractivos culturales es la de algunos representantes de distintas manifestaciones turísticas de Cuba tomarán parte en los trayectos consagrados a mostrar la diversidad de la naturaleza, la historia y la cultura de la Isla.

Por tanto, consta una proyección de incrementar el peso de las inversiones bajo el concepto de asociaciones mixtas con capital y administración extranjeros. Las empresas españolas mantienen una fuerte presencia en el turismo cubano, con compañías ibéricas del sector que poseen administración en 12 cadenas hoteleras cubanas, que abarcan alrededor de 20500 habitaciones cubanas, donde el 59% de la capacidad de habitaciones operadas por este grupos se encuentran ubicadas en los polos turísticos de Ciudad de la Habana y Varadero, este último considerado principal balneario de Cuba; el resto de las capacidades hoteleras se encuentran en Jardines del Rey, Cayos de Villa Clara, norte de la oriental provincia de Holguín, Cayo Largo del Sur, Santa Lucía, Santiago de Cuba y Trinidad. En el año 2007 ingresaron a ese mercado turístico las empresas extranjeras Sirenis Hotels and Resorts, con la apertura del Sirenis Hotel La Salina Varadero y Hotusa Hotels, con los hoteles Saratoga y Telégrafo, en La Habana Vieja.

En el año 2008, se materializó el interés de empresarios rusos de invertir en el sector turístico cubano, considerando las actividades náuticas, hoteleras y extrahoteleras, como las de mayores perspectivas. Se prevé la explotación de zonas totalmente nuevas y otras que todavía tienen grandes reservas para nuevos proyectos; cumpliendo siempre con lo establecido en la legislación ambiental de Cuba.

La industria turística cubana continúa en crecimiento con el apoyo de las unidades del gobierno. Un ejemplo de esta situación es el año 2009 que muestra el pico más alto en la llegada de turistas internacionales al destino cubano (gráfico1).

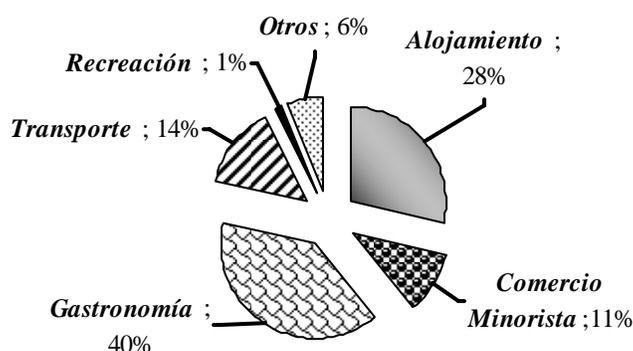
Gráfico1. Ciclo de comportamiento del arribo de turistas en el período 1992-2009



Fuente: Elaborado a partir de la información recopilada en los Anuario Estadístico Cuba, ofrecido por la Oficina Nacional de Estadística (ONE, 2006; 2008; 2009)

Este crecimiento se refleja también en los niveles de ingresos de la industria, donde en el año 2009 las entidades turísticas mostraron valores elevados en sus ingresos con respecto a años anteriores, con un mayor por ciento de representatividad en la esfera de la gastronomía (gráfico 2).

Gráfico2. Representación de los Ingresos por entidades turísticas en el periodo de Enero-Diciembre 2009



Fuente: Elaborado a partir de la información recopilada de la Oficina Nacional de Estadística (ONE, 2009)

Situación del acceso a los polos turísticos

En la medida que el turista internacional se hace cada vez más conocedor de sus posibilidades, es necesario seguir perfeccionando la relación calidad-precio de las ofertas, para lo que resulta imprescindible mantener una continua retroalimentación cliente-sector, donde el flujo de esa información debe transitar por todos los componentes de la cadena de suministros. Algunas de las deficiencias internas que presenta este sector en el país y limitan su actividad logística, son la inestabilidad de aviones y problemas con la red de carretera, el limitado desarrollo inversionista y las condiciones de las empresas transportadoras, entre otras.

El país dispone de 17 aeropuertos -diez con categoría para operaciones internacionales- y de una extensa red de carreteras y caminos (unos 50 000 km, de los cuales 14 000 km están en autopistas y carreteras asfaltadas) que vinculan los principales asentamientos poblacionales con las regiones turísticas y todos sus sitios de interés. Existen compañías que prestan servicios de vuelos charters domésticos y de aerotaxis dentro del territorio nacional. El principal medio de transporte utilizado para llegar a Cuba es el aéreo y los de mayor volumen de pasajeros transportados para acceder internamente a los diferentes atractivos turísticos, son los ómnibus, taxis y los denominados medios alternativos que representan a los vehículos privados. Para el año 2008 el país contaba con un promedio de 11.979 ómnibus, de los cuales 865 están destinados al sector turístico con un 63 % de coeficiente de aprovechamiento, esta última cifra ligeramente inferior a años anteriores. Índices que indican que no existe un aprovechamiento eficiente de la capacidad de transporte por parte de la industria turística.

Repercusión de la Moneda en el desarrollo económico social

El desarrollo de la industria tiene efectos en la población residente (tabla 5) y muchos de estos efectos están asociados al nivel de renta y estatus social que presente la población. El comportamiento de compra del turista esta determinado entre otros incentivos, por los factores económicos que lo impulsan o le permiten acceder al servicio deseado. Las facilidades de crédito, el salario devengado, la renta individual o familiar, el ahorro, el tipo de moneda y sus tasa de cambio, definen si efectúa o no la compra de un producto turístico.

Tabla 5. Clasificación de los efectos sociales del Turismo

Efecto	Características
Impacto en la estructura de la población	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencias en: Estructura de la población Tamaño de la población Composición en sexo y edad • Modificaciones en el tamaño de las familias • Transformaciones en las formas y tipos ocupacionales • Migraciones del campo a la ciudad (transformación de población rural a urbana)
Impacto en la estructura ocupacional de la población	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencias en el lenguaje y niveles de calificación • Impacto en la distribución ocupacional por sector económico • Incremento de: Demanda de trabajo Empleo temporal
Transformación de valores	<ul style="list-style-type: none"> • Valores sociales, políticos, religiosos y morales
Impacto sobre la forma de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Influencias sobre la forma de vida tradicional en el arte, la música y el folklore, en los hábitos y costumbres diarias
Modificación de los patrones de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Alteraciones cualitativas y cuantitativas en los hábitos del visitante en las formas de comer y beber, entre otras.
Segregación de los residentes locales	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos económicos a disposición de la población local y nivel cultural que le permiten acceder a ciertas facilidades turísticas.

Fuente: Adaptado de Figuerola 1976

La doble circulación monetaria, de moneda nacional (MN) y el peso convertible cubano (CUC) es otro problema a enfrentar. Si se toma en cuenta que los precios en instalaciones turísticas están fijados en CUC, tal situación condiciona la comercialización óptima del turismo nacional, que depende de una renta que pueda ser convertible en ambas monedas: MN y CUC. La moneda oficial es el MN, cuya importación o exportación está prohibida; mientras el CUC posee fuerza liberatoria dentro del territorio nacional y es equivalente al euro y otras divisas. La tasa de cambio es de 1 CUC por 25 pesos MN, por tanto el turista nacional que recibe su renta en MN, debe realizar la conversión para poder acceder al servicio turístico, cuyos precios están establecidos en CUC.

Por otra parte sobre el dólar norteamericano existe un gravamen del 10 % al cambio. Esto constituye un factor importante en la decisión de los turistas de viajar al país, por lo que varios medios de comunicación y agencias de viaje aconsejan a los visitantes de viajar con otras divisas que no sea el dólar americano.

Para facilitar el servicio y evitar molestias a algunos turistas internacionales, existe la ventaja de poder efectuar los pagos directamente con Euros en algunos destinos turísticos como Varadero, Cayo Largo, Jardines del Rey, playa Santa Lucía en Camagüey, playa Covarrubias en Las Tunas y las playas de Holguín (Guardalavaca, Don Lino, Esmeralda, Pesquero). Es posible cambiar cualquier moneda, incluso dólares americanos, a CUC en aeropuertos, bancos, hoteles y recanjarlos al término de la estancia en la Mayor de las Antillas, seudónimo que también posee la isla. Una gran facilidad ofrecen las Casas de Cambio (CADECA S.A.), establecidas en las principales localidades para la conversión de divisas en MN y CUC.

La red bancaria está representada por diversas entidades, cubre el territorio nacional y posee una moderna tecnología e interconexión, aun en superación. Se aceptan tarjetas de crédito Cabal, Transcard, Visa y MasterCard siempre que no hayan sido emitidas por bancos estadounidenses o sus filiales. Existen, además, medios de pago de uso nacional

emitidos por el Banco Financiero Internacional (tarjetas BFI) y por los bancos de Crédito y Comercio, Metropolitano, Popular de Ahorro (BPA) y BICSA (tarjetas Red).

El turismo internacional constituirá siempre el público objetivo de la industria turística cubana, pues a diferencia del turismo nacional este permite la inyección de divisas a la economía nacional y el crecimiento de sus riquezas financieras. Pero no deberá perderse la perspectiva de que el turismo nacional conduce a una redistribución de la renta, y a la estabilidad económica de entidades que se ven afectadas por la estacionalidad de la demanda internacional.

Ejemplo de destino turístico: Principales características del Polo Turístico Santiago de Cuba

Atractivos y facilidades

Un ejemplo de los principales destinos turísticos de Cuba, es la provincia Santiago de Cuba, fundada en 1514 por Don Diego Velásquez, el Adelantado, e identificada por el Rey de España como capital de la Isla (1522-1553). Este destino representa aproximadamente el 17% de la superficie total de la isla grande. Según los datos ofrecidos por la ONE, en su informe demográfico del 2007, tiene una población de 1 044 873 habitantes, con proporciones equivalentes por sexo y una edad media de 34 años. Está estructurada por nueve municipios, donde el grado de urbanización superior al 50% se encuentra en los municipios Palma Soriano, Contramaestre, San Luis, Julio Antonio Mella y el municipio cabecera Santiago de Cuba, siendo el 66 % de los trabajadores graduados de nivel educacional superior.

Generalmente, los visitantes de este destino son identificados como turismo de circuito, o sea, turistas que disfrutando de otro polo turístico cercano, mediante las agencias de viajes coordinan para conocer el polo Santiago de Cuba por lo que su estancia es corta, ya que vuelven nuevamente al polo de procedencia. También ha crecido el número de “turistas cautivos”, clientes extranjero libres que se hospedan en la ciudad en casas de alquiler o familiares.

La ciudad se identifica entre los turistas por el respeto a sus tradiciones y costumbres, la hospitalidad de su pueblo y sus valores histórico-culturales. Es conocida como la única con la distinción de “Ciudad Héroe de la República de Cuba”, mientras que su posición geográfica y descendencia étnica le permitieron el sobrenombre de “Capital del Caribe”. Para los historiadores musicales es popular por ser la tierra de muchos ritmos caribeños, una mezcla francesa y africana que crearon una cultura propia, permitiendo el nacimiento del Bolero, el sonar de la conga y el son. Tal es así, que se reitera la visita de quienes la reconocen sede del Festival Nacional Boleros de Oro y del Festival Internacional de Coros en la sala de conciertos Dolores donde el Orfeón Santiago se viste de gala.

El turista tanto nacional como internacional que aprecia la modalidad de turismo cultural aprovecha los eventos musicales y culturales que todos los años acoge la ciudad en sus calles e instalaciones, tales como: la Fiesta de Fuego dedicada en cada edición a exponer los rasgos folklóricos de un país diferente, el Festival del Son “Miguel Matamoros” y el Internacional de la Trova “Pepe Sánchez”, cita obligada para los trovadores y amantes del género. Es también una gran fiesta de la lectura en cada edición de la Feria Nacional del Libro donde se resalta la obra literaria de diferentes escritores nacionales e internacionales. Para quienes aprecian el séptimo arte se oferta junto a la Ciudad de la Habana y otras sedes,

el Festival Internacional de Cine Latinoamericano, con actualizadas propuestas de la creación cinematográfica de la región.

Entre sus principales atractivos como ciudad se encuentran unos 15 museos, algunos de ellos ubicados en las dos arterias principales, Enramada y Aguilera, o en la calle Herida. Ideales para caminar desde la Plaza de Marte, el Parque Céspedes hasta la Avenida Alameda, es visita obligada al Museo Provincial "Emilio Bacardí Moreau" primero creado en el país, donde se descubre la paternidad de los dos géneros musicales más populares y trascendentales y la Casa de Diego Velásquez, supuestamente la primera vivienda construida en América, arquitectura colonial de fuerte tradición andaluza y morisca. Otros sitios de interés se pueden citar la Catedral Metropolitana la primera en el país, el Santuario de la Virgen de la Caridad del Cobre erigido en 1927, coronada Patrona de Cuba por el Papa Juan Pablo II en 1998 y próximo a la primera mina de cobre a cielo abierto de todo el continente americano aún en explotación y por último vale mencionar el Mausoleo de José Martí, Héroe Nacional de Cuba.

En la ciudad existen algunos lugares catalogados por la UNESCO Patrimonios de la Humanidad, por mencionar:

- El Castillo de San Pedro de la Roca declarado en 1997, que junto al Castillo de La Estrella y la batería de La Socapa forman parte del mayor y más completo ejemplo de ingeniería militar renacentista europea aplicada a las condiciones del Caribe, en su estructura se encuentra ubicado también el Museo de la Piratería;
- las Ruinas de asentamientos cafetaleros franco-haitianos pertenecientes a los finales del siglo XVII e inicios del XIX y declaradas en el año 2000, incluidas en el Paisaje Natural Protegido "La Gran Piedra" uno de los sitios de mayor belleza en la provincia con una enorme roca colocada a más de 1 100 metros sobre el nivel del mar y cuyo peso estimado es de alrededor de 70 000 toneladas. Esta instalación es visitada por arqueólogos y turistas de la modalidad ecoturismo.
- el Parque Baconao, reserva de biosfera que entre sus paisajes y biodiversidad posee varias atracciones, desde el Prado de las Esculturas, el Valle de la Prehistoria y el Delfinario; dividido en tres zonas bien definidas desde el punto de vista biológico y geográfico: " La Meseta de Santiago", la " Sierra de la Gran Piedra" y la " Meseta de Santa María de Loreto.
- El apacible Cayo Granma, en medio de la bahía, es otro de los atractivos que va ganando la preferencia de los visitantes habituales.

La Santiago de Cuba se ha convertido en importante plaza comercial de la región al organizar anualmente el Encuentro de Hombres de Negocios, la Feria EXPOCARIBE y en el 2009 fue sede del Festival Internacional de Cultura Culinaria Caribeña.

La Agencia de Viajes Ecotur S.A. comercializa las potencialidades que posee Santiago de Cuba en su entorno montañoso y marino. Existen las condiciones para desarrollar el turismo de naturaleza y aventuras, las actividades náuticas, el crucerismo y el turismo de salud. Para el buceo existen cuatro zonas delimitadas en 150 kilómetros de costas: Sigua, Daiquiri, Bucanero y Sierra Mar, que en su conjunto totalizan más de 70 puntos de inmersión en los que, además de entre las intactas bellezas naturales de sus fondos marinos, es posible bucear en los restos de barcos hundidos a finales del siglo XIX. Además, se ha incrementado en los últimos tres años el número de clientes internacionales que realizan

excursiones al Parque Nacional Turquino, donde se localizan las alturas más importantes de del país: el Pico Turquino (1 974 metros sobre el nivel del mar), el Pico Cuba (1 872 m) y el Pico Suecia (1 734m); y el Saltón, muy cerca del cual existen también importantes reservas de aguas minero-medicinales apropiadas para tratar las neuralgias, reumatitis, dermatosis, traumatismos, alergias y afecciones respiratorias, entre otras.

El polo cuenta con la presencia de 8 agencias de viajes, un aeropuerto con servicios internacional y nacional, el segundo mayor puerto de la isla con una posibilidad de atraque simultáneo de nueve buques, una capacidad de admisión de más de un millón de toneladas y un área de almacenaje mayor a 60000 metros cuadrados junto a una terminal ferroviaria y un vínculo directo con las empresas de transporte de carretera que le conecta con las restantes provincias de la región oriental. Tiene además restaurantes, centros nocturnos y cafeterías destinadas principalmente al turismo internacional, con acceso libre al mercado nacional.

Pero, a pesar de los esfuerzos que se realizan y de sus potencialidades el destino turístico de Santiago de Cuba aun presenta bajos índices de comercialización, con el reto de:

- Aprovechar las ofertas culturales estacionales e incrementar la variedad cultural en temporadas bajas.
- Enfrentar los problema existentes con el servicio de aeropuerto, aduana e inmigración
- Buscar alternativas con agencias de viaje en otros polos cercanos para contrarrestar los escasos arribos de vuelos internacionales que se realizan a Santiago de Cuba, no cubriendo la necesidad real de los hoteles.
- Mejorar la actividad nocturna e integración de la actividad turística con las ofertas culturales de la provincia.
- Disminuir con el apoyo del gobierno provincial, el deterioro físico de construcciones y carreteras.

La región, posee condiciones necesarias para fomentar el turismo en sus diferentes modalidades, sin embargo esta infraestructura creada en la ciudad aún no es capaz de satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, las instalaciones extrahoteleras entre ellas: los restaurantes, museos, focos culturales y tiendas, presentan en ocasiones problemas en la calidad esperada en los servicios y ofertas a los clientes extranjeros.

Oportunidades y amenazas

Esta investigación, además de un análisis histórico lógico sobre el surgimiento del turismo en Cuba, también consideró importante conocer la incidencia del entorno en las entidades turísticas territoriales. La esfera de gastronomía resultó en el 2009, la que mayor participación tuvo en los ingresos a nivel nacional, por lo que se seleccionó la Sucursal de Santiago de Cuba del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A., única de su tipo en el territorio, para realizar dicho estudio. Su estructura organizativa esta compuesta por una Sucursal Territorial con Unidades Empresariales de Base (UEB): cafeterías, aseguramiento, recreación, cabaret y restaurantes. Encuestando a los directivos de las 42 instalaciones turísticas que dentro de la sucursal se dedican a brindar servicios extrahoteleros de gastronomía, recreación y ocio, tanto a turistas nacionales como internacionales; fue posible conocer su visión acerca del impacto que las fuerzas del entorno ejercen sobre el

desempeño empresarial del este tipo de empresas turísticas y la probabilidad de éxito u ocurrencia de las mismas.

La aplicación de la matriz de oportunidades, muestra los factores que pueden ser aprovechados por las entidades turísticas. El mayor número de oportunidades clasificadas como atractivas y con una probabilidad de éxito alta, permite a la planificación estratégica de la entidad trazar planes objetivos, disminuyendo las incertidumbres del entorno (figura2).

Atractivo de la Oportunidad	<i>Alto</i>	1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11,12,13,14, 16,17, 18,19, 20,	7, 15, 21
	<i>Bajo</i>	2,	17
		<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
Probabilidad de Éxito de la Oportunidad			

Leyenda:

- | | |
|---|--|
| <p>O1: Seguridad y estabilidad político-social del Gobierno cubano.</p> <p>O2: Inserción de Cuba en la política de integración de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) que ofrece nuevas posibilidades de comercialización e intercambio</p> <p>O3: La relación existente entre cultura, turismo y patrimonio brinda la concepción de un producto de carácter auténtico e integral con otras dimensiones.</p> <p>O4: Fusión de las compañías con el objetivo de agrupar instalaciones turísticas con similares objetos sociales.</p> <p>O5: Celebración en el territorio de eventos culturales, deportivos y de negocios, ampliamente reconocidos en el país e internacionalmente.</p> <p>O6: Santiago de Cuba es la segunda ciudad en importancia poblacional del país.</p> <p>O7: Alto nivel educacional y cultural de la población, contando con varios centros de enseñanza de nivel universitario y técnico.</p> <p>O8: Cercanía a otros polos turísticos del país como Holguín, Granma y Baracoa.</p> <p>O9: Importantes atractivos paisajísticos, naturales.</p> | <p>O10: Tendencia de crecimiento del Producto Interno Bruto</p> <p>O11: Comercialización en CUC.</p> <p>O12: Facilidades de la región como servicios médicos, servicios de comunicación y sistema eléctrico.</p> <p>O13: Tendencia positiva de los clientes individuales.</p> <p>O14: Incremento de los turistas cautivos.</p> <p>O15: Alto nivel de satisfacción de clientes</p> <p>O16: Preferencia por comida tradicional cubana</p> <p>O17: Los requerimientos que más valoran los clientes son la calidad de los alimentos, la imagen del local y la atención en el servicio.</p> <p>O18: Alto grado de especialización de los proveedores.</p> <p>O19: Utilización de los servicios de restauración de Palmares, por las agencias de viajes, como único serviciador de su tipo en el Polo Santiago de Cuba.</p> <p>O20: La Agencia de Viajes Cubanacán S.A. Sucursal Santiago de Cuba, hace un análisis sistemático de sus proveedores de servicio, lo cual facilita la retroalimentación.</p> <p>O21: Competencia moderada en el casco histórico.</p> |
|---|--|

Figura 2. Matriz de Oportunidades

Fuente: Elaborado a partir de la herramienta propuesta por Kotler (2000, 52).

Las amenazas por su parte, muestran una alta probabilidad de ocurrencia por lo que están latentes y deben ser atenuadas con iniciativas y estrategias empresariales eficientes. Los trabajadores de este sector de manera creativa desarrollan nuevos productos y formas de hacer para minimizar las importaciones sin afectar la calidad del servicio ofertado (figura 3). Aplicando posteriormente la herramienta de evaluación de factores externos se obtuvo que la sucursal tiene una capacidad de respuesta media para atenuar y aprovechar los factores del entorno, equivalente a una puntuación cualitativa de 3. 74 puntos (1=bajo, 5=alto). Esto significa que las estrategias y acciones trazadas para mejorar el desempeño

empresarial en estas empresas, no son explotadas de forma óptima y requieren de un mayor esfuerzo en términos comerciales y logísticos.

Nivel de Importancia	<i>Alta</i>	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12	
	<i>Baja</i>	6	
		<i>Alta</i>	<i>Baja</i>
Probabilidad de Ocurrencia de la amenaza			

Leyenda:

A1: Los clientes no perciben de forma positiva los atributos de algunos establecimientos
A2: Prohibición al disfrute del producto Cuba por el mercado estadounidense
A3: Los efectos del Bloqueo Económico del Gobierno de los Estados Unidos hacia el país limitan el desarrollo de la economía nacional en la adquisición de materias primas y la relación con los diferentes mercados.
A4: Tasa de cambio del USD por el CUC.
A5: Baja comercialización del Polo Santiago de Cuba.
A6: Competidores Potenciales
A7: Tendencia decreciente de los clientes agencias de viajes principales, los cuales representan más del 50% de los clientes atendidos por la organización.

A8: Los clientes son generalmente turismo de circuito de una estancia corta.
A9: Reducido número de proveedores por producto
A10: Cubanacán Viajes Santiago de Cuba tercera sucursal de la Agencia de Viajes Cubanacán en volumen de negocio.
A11: Dado la infraestructura vial con la que cuenta la provincia, la región se encuentra comunicada con las provincias aledañas, núcleos principales y territorio fuera de la Región por diversas carreteras (13) líneas del ferrocarril con su estación principal en la Ciudad, las estaciones de ómnibus municipal, interprovincial y nacional, el Aeropuerto Internacional “Antonio Maceo” y el puerto “Guillermón Moncada”, una Marina Internacional y una Terminal de Cruceros, pero todas estas vías de acceso están dañadas o se utilizan por debajo de su capacidad.
A12: Afectaciones climáticas.

Figura 3. Matriz de Amenazas

Fuente: Elaborado a partir de la herramienta propuesta por Kotler 2000, 52

La calidad en empresas de servicio del sector turístico cubano

La actividad turística es un factor de transformación del territorio en todos sus aspectos, no sólo físicos, sino también sociales, culturales y económicos. Cualquier proyecto de desarrollo turístico debe ser compatible con las exigencias del ambiente natural, histórico y cultural, orientarse hacia la calidad, ser capaz de regular los flujos turísticos de masas para lograr contribuir a la cohesión social, al desarrollo armónico de las actividades económicas y a la elevación del nivel de vida.

Las empresas cubanas de servicio poseen una constante preocupación por elevar la calidad de sus actividades y procesos; competitividad, es la palabra de orden, la meta y la supervivencia en un entorno lleno de incertidumbres. La generalización de los mejores procedimientos conducirá a nuevas proyecciones en la innovación. A fin de avanzar hacia una estructura más ágil, flexible, competitiva y lograr altos niveles de calidad, eficiencia y competitividad en el desempeño de las organizaciones, se plantea que las nuevas técnicas de gestión empresarial, las mejores y más avanzadas, deben ser adecuadas a las características de la economía cubana. El sistema de calidad turística debe incluir la posibilidad de ser sometido a mejora continua buscando que el servicio suministrado sea

más eficiente, se adapte mejor a las variaciones del mercado, corrija la insuficiencia de los controles y mejore la relación satisfacción, costo y beneficio.

Las compañías hoteleras que están invirtiendo en Cuba tienen sobrada experiencia de lo que los mercados emisores desean encontrar. El país aporta sus atractivos naturales, histórico-culturales y educacionales, las compañías inversionistas las instalaciones de alojamiento, mientras que la población incorpora al servicio turístico su simpatía y amabilidad.

Un ejemplo está en la creciente preferencia del segmento de mercado que gusta del producto turístico de naturaleza. Son personas que optan por servicios que permiten un acercamiento directo con el medio ambiente y sus facilidades, preservando su estado natural y estableciendo una relación armónica entre el turista, un servicio de calidad, la naturaleza y la Sociedad. En algunas empresas del sector analizado se debe incrementar la preparación en el personal de venta y de servicio que les permita establecer una estrategia de diferenciación en el trato al cliente; según sus costumbres, alimentación, idiomas y culturas. Por ello, es importante ser flexible y estar capacitado para asimilar los cambios que se van produciendo en el mercado. El objetivo a alcanzar es conseguir que la entidad en particular tenga las razones suficientes como para que el cliente los elija a ellos y no a la competencia. Debe concebirse un producto y mercado como un todo dinámico.

En reunión efectuada con funcionarios del ministerio de turismo se revelaron algunos de los problemas internos que condicionan el desarrollo de este sector en el país citando:

- La inestabilidad de aviones y problemas con la red de carreteras que limitan la venta de excursiones.
- Poca variedad y calidad de los suministros nacionales.
- Problemas con la calidad en la prestación del servicio.
- Limitado desarrollo inversionista.

Específicamente la Gestión de la Calidad para su efectiva introducción en el sector turístico cubano posee contradicciones que enfrentar:

La situación económica del país en cuanto a la carencia de algunos recursos materiales, tecnológicos, el acceso limitado a instalaciones y opciones recreativas, el desconocimiento de atractivos turísticos (en ocasiones por el mercado nacional), entre otras situaciones, provoca que el oferente sea quien determine los requerimientos del servicio. No se trata de ofrecer lo que el cliente desea consumir o adquirir, son los deseos y necesidades del vendedor en su afán de obtener beneficios o el abastecimiento adquirido, los que establecen los objetivos de la empresa. Dicho contexto, entra en contradicción con la ciencia, la cual plantea que la rentabilidad está en la medida en que la organización logre resultados favorables sobre la base de la satisfacción plena de las necesidades del cliente, como miembro de la Sociedad.

El cliente, desde el rol social, económico y comercial que le corresponde no exige calidad, se encuentra por lo general en la disyuntiva de aceptar el servicio que le es ofrecido o simplemente no recibirlo, manteniendo su demanda insatisfecha. En ciertas ocasiones se manifiesta en los clientes un sentimiento de conformidad con un mal servicio o un producto que no posea todos los requisitos de calidad establecidos; si se rehusara incluso a pagar el precio fijado traería inquietudes y malestar en la administración, en el personal de servicio e incluso en otros consumidores que no comprendan su actitud.

Las empresas por su parte presentan un enfoque de satisfacción económica-financiera y no hacia el cliente. En los consejos de dirección, reuniones sindicales, auditorías de control interno, controles de la calidad y otros, se hace referencia al cumplimiento de los planes estratégicos en niveles de venta y productividad y existe la tendencia de hacer referencia a la calidad como término pero no como concepto. Su objetivo primario es disminuir costos e incrementar beneficios; por tanto, el centro de atención de los directivos no es la Calidad. Los trabajadores no muestran una actitud al servicio, pues no comprenden que atender al cliente es la vía para alcanzar los objetivos y estrategias que se ha planteado la empresa en materia de niveles de venta y ganancia.

Las organizaciones excelentes no conciben el servicio como una calidad añadida, desarrollada simplemente por los empleados de la función comercial, sino que lo programan desde sus inicios como una parte integral del proyecto de empresa. Tienen lo que se denomina “visión del servicio” y lo consideran la base de la competencia, identificando el liderazgo en la atención al cliente con el perfeccionismo y la inflexibilidad en el desarrollo del programa. Los líderes del servicio son conscientes de que la calidad requiere una dedicación permanente y repetida.

Conclusiones

La industria turística cubana ha estado desde sus inicios estrechamente vinculada a la vida política y social del país, pues su desarrollo ha dependido en gran medida, de la voluntad política de ayuda y fomento al turismo por parte de los dirigentes de la nación. Si bien su surgimiento en los años 20 estuvo relacionado con los vicios y degradaciones sociales, a partir de 1959 el gobierno revolucionario se encargó de resaltar los valores naturales, culturales y sociales que posee el país y que forman parte de su propuesta turística. Aquí que la seguridad y estabilidad político-social del gobierno cubano, sea una de las principales oportunidades analizadas por directivos de las empresas turísticas. Para el periodo 2007-2010 fue aprobado por el gobierno un programa de desarrollo, que asciende a los 150 millones de dólares, destinando a la inversión de instalaciones extrahoteleras 138 millones de dólares, se pretende incentivar la creación de empresas mixtas para la creación de campos de golf, marinas internacionales y parques temáticos, con lo cual se supone se completarían las ofertas turísticas del país.

No obstante existen algunas limitantes que continúan frenando el desarrollo de este sector, entre ellas: la infraestructura inadecuada y concentrada solamente en dos principales polos turísticos del país, Habana y Varadero, reduciendo sus capacidades de desarrollo al destinar su principal comunicación al producto sol y playa. Igualmente, no existe una macrologística adecuada, que permita ofrecer un servicio con la responsabilidad exigida, tanto por el cliente como por las empresas que conforman la industria. Las empresas del sector turístico cubano en ocasiones carecen de un dominio sobre las herramientas y mecanismos de generalización para determinar las mejores prácticas que estimulan la creatividad organizacional y permiten la obtención de resultados económicos-financieros favorables sobre la base de la satisfacción del cliente, a favor de productos y procesos de mayor valor agregado y servicios de alta calificación como prioridad del país. Las propuestas estratégicas pueden ser:

- Segmentación del mercado que permita destinar los esfuerzos de comerciales hacia una mejora de la calidad del servicio según las características del público objetivo.

- Analizar la posibilidad de incluir en su objeto social la prestación de servicios en Moneda Nacional (MN).
- Rediseñar las ofertas y las políticas de precio según las exigencias del mercado.
- Trazar estrategias que incrementen la motivación laboral.

También, es preciso adecuar y aplicar el concepto de calidad total a las condiciones excepcionales del sector turístico en Cuba, ajustando la definición de ventajas competitivas sobre la base de que conduzcan al intercambio de las mejores prácticas, al perfeccionamiento del diseño de la identidad y a ser más competitivos hacia el exterior. Aplicar un proceso de mejora continua que permita eliminar las fallas presentes en el servicio turístico. Esta claro que la filosofía de la calidad no se alcanza, no se implementa en un tiempo breve, requiere de formación, planificación, ejecución, de una cultura de cambio y adaptación, de valores como la cortesía, responsabilidad y asunción de riesgos. En sentido general puede plantearse que en el periodo 2006-2008 el sector turístico en Cuba mostró una desaceleración de su crecimiento por los efectos del entorno, pero el 2009 muestra señales de recuperación. El turismo no solamente ha proporcionado divisas y empleos en los distintos destinos turísticos, sino que continua siendo unos de los sectores líderes de la economía cubana.

* * *

Bibliografía

- Dirección Editorial Periódico Sierra Maestra (2008). *Santiago de Cuba, desarrollo socioeconómico*. URL: <http://www.sierramaestra.cu/esp/santiago/economia.html> (visitado 17/06/2008)
- Figuerola Palomo, Manuel (1976) *Turismo de masas y sociología: el caso español*. Travel Research Journal.
- García, Alfredo; Pilar Caballero Figueroa, Gladis Alfonso Nichar, Maricela Esperón Zaldivar, Dirección de Turismo del MEP (2006). *Turismo. Desempeño y Futuro*. Trabajo Jornada Científica, Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. 49 páginas (consultado 27/02/2008)
- Gutiérrez, Orlando; Nélide Gancedo Gaspar (1999). *Cuba, turismo y desarrollo económico*. URL: http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm (consultado 01/04/2009)
- OMT, Organización Mundial de Turismo (2009). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Volumen 7, No. 1, Enero 2009, 57 páginas. ISSN: 1728-9254. Madrid URL: <http://www.unwto.org> (consultado 11/03/2009)
- ONE, Oficina Nacional de Estadística (2006). *Panorama económico y social de Cuba 2005*. Edición Febrero 2006. República de Cuba. URL: http://www.one.cu/aec_web/aec2006_gif1.htm (consultado 27/02/2008)
- _____ (2008). *Anuario estadístico de Cuba 2007*. Edición 2008. Anexo XIII.1 - Series de base sobre el turismo de los Anuario Estadístico Cuba. República de Cuba. ISSN: 1993-1530. URL: <http://www.one.cu/ANUARIO2007.htm> (consultado 10/10/2008)
- _____ (2009) *Panorama económico y social de Cuba*. Edición Diciembre 2009. República de Cuba. URL: <http://www.one.cu> (consultado 15/02/2009)

Quintana, Rogelio et al (2005) *Historia del Turismo en Cuba*. Revista Bimestre Cubana de la Sociedad Económica Amigos del País. No. 23, pp125:164, ISSN 10112-9561.

Serra, Antoni (2002). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámides, Grupo Anaya S.A., Madrid.