



Economía y Desarrollo
Año 2003

El desarrollo del turismo en Cuba y los retos de la dualidad monetaria

Dr. Orlando Gutiérrez Castillo *

Dra. Lourdes Tabares Neyra **

El artículo aborda los desafíos del desarrollo del sector turístico cubano en un contexto económico de dualidad monetaria. Se exponen los principales resultados alcanzados por el sector, así como un grupo de barreras en términos de desequilibrio e insuficiencias que forman su desarrollo. Seguidamente el análisis se orienta hacia la identificación de los impactos que recibe el sector en este contexto. De este se infiere que estos impactos representan factores que apalancan los desequilibrios e insuficiencias, siendo los derivados de la falta de integración interna y de la insuficiente capacidad de movilizar recursos financieros los que mayor incidencia tienen en el futuro desarrollo del sector.

Introducción

LA DÉCADA de los años noventa se caracterizó por un replanteamiento de la estrategia económica cubana, a partir de la adopción de un grupo de decisiones que cambiaron significativamente el panorama económico del país. Este proceso tiene lugar en un contexto de crisis generado fundamentalmente por dos factores: el derrumbe del campo socialista europeo —con críticas consecuencias en materia de pérdida de mercados, capacidad de acceso a fuentes de financiamiento y de materias primas imprescindibles para la subsistencia del país— y el recrudecimiento del bloqueo económico norteamericano, orientado a acentuar las consecuencias provocadas por el derrumbe, acudiendo incluso a medidas de carácter extraterritorial para hacer colapsar una economía que ya se encontraba en estado crítico.

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

** Profesora titular del Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana.

Definitivamente, dos de los hitos de este proceso de la reconceptualización de la estrategia económica cubana son la asunción del turismo como sector «emergente» de la economía y la introducción de un régimen de dualidad monetaria como uno de los componentes esenciales dentro del proceso de reformas económicas. El turismo se asume como sector generador a corto plazo de divisas necesarias para el país, mientras que la dualidad monetaria se introduce *de facto* con la decisión de despenalizar la tenencia y uso de divisas extranjeras, en particular, el dólar norteamericano. Ambas decisiones han sido, sin lugar a dudas, protagonistas principales del contexto en que se ha desempeñado la economía cubana en los últimos años, ejerciendo impactos en diferentes direcciones respecto a la conformación del tejido económico del país.

La nueva estrategia económica de inicios de los años noventa se orientó a la concentración de un grupo importante de inversiones en actividades generadoras de ingresos frescos en divisas que sirvieran de base, en el corto y mediano plazo, al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía. Es así como emerge el turismo como una de las alternativas más viables en esta dirección. Sin embargo, las características críticas del contexto económico, así como la precariedad de los mecanismos e instrumentos cambiarios existentes en el país, obligan a conectar a este sector a un circuito monetario liderado por el dólar norteamericano. Tanto la inserción del destino turístico Cuba al mercado internacional como la recepción de turistas internacionales en el país, requería de un conjunto de condiciones mínimas en materia de promoción de paquetes, mecanismos de cobros y pagos e, incluso, de medición de la efectividad de la gestión del sector que obligaron a la adopción del dólar norteamericano como unidad de medida, medio de pago y de acumulación en las operaciones del sector. Ello introduce uno de los componentes básicos del régimen de dualidad monetaria en Cuba y además, uno de los pilares más importantes que han sustentado el proceso de dolarización de la economía cubana.

No obstante, cabe destacar que el régimen de dualidad monetaria que se instaura en el país a partir de los años noventa no obedece únicamente al desarrollo del turismo como sector emergente de la economía. Existen otros factores que han incidido en la conformación de un régimen *sui géneris* de dualidad monetaria en Cuba que le imprimen un particular sello. La dualidad monetaria en el contexto de la economía cubana contemporánea se caracteriza por la existencia de dos circuitos monetarios —uno liderado por la moneda nacional, el peso cubano, y otro por el dólar norteamericano— que, a pesar de los acomodos efectuados, operan con dinámicas diferentes y se encuentran insuficientemente interconectados entre sí.

Al circuito del peso, la moneda nacional, concurren el gobierno, las empresas estatales y la población en general para desarrollar transacciones de diversa índole, utilizando dicha moneda como medio de pago y de acumulación, conservando esencialmente las características tradicionales de décadas precedentes. Por su parte, al circuito del dólar concurren personas naturales y jurídicas que desarrollan transacciones en dicha moneda. Este circuito se ha identificado frecuentemente con el «sector emergente» de la economía cubana, denominación poco feliz que de alguna forma pretende aglutinar a aquellos segmentos que deben contribuir en mayor medida a la reinserción de la economía cubana al mercado internacional y, de suyo, a su ulterior dinamización.

La temprana incorporación del turismo al circuito del dólar dentro del contexto de dualidad monetaria imperante en el país, creó determinadas condiciones que le permitieron al sector obtener importantes logros. Sin embargo, a la par, le impone serios retos que debe enfrentar en diversas esferas en aras de consolidar su posición competitiva. El objetivo del presente trabajo consiste en evaluar los retos que enfrenta el sector turístico cubano asociados a su peculiar inserción en un contexto de dualidad monetaria. Con ese propósito, se hace un estudio de los principales hitos que han caracterizado el desempeño del sector, destacando los logros alcanzados y las insuficiencias que aún persisten, para posteriormente detenerse en el examen de los impactos apalancadores del factor dualidad monetaria, es decir, la incidencia amplificadora que ejerce este especial contexto económico respecto a los retos que actualmente enfrenta el sector.

El desarrollo del turismo en Cuba a partir de los años noventa

Ante la necesidad de que un grupo de sectores económicos garantizaran crecientes aportes netos de divisas al país en el corto plazo, el turismo emerge como prioridad en el futuro económico del país a inicios de la década de los años noventa. Bajo estas condiciones, el turismo se ha convertido en el sector más dinámico de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la balanza de pagos. Ha dejado de ser una actividad económica coyuntural para convertirse en un factor estructural de la economía cubana en el escaso lapso de un decenio aproximadamente.

Pocas veces en la historia económica internacional se ha producido un tipo de transformación estructural tan dinámica. A finales de los años ochenta, las tres cuartas partes de los ingresos a la balanza de pagos provenían del sector azucarero, mientras que el turismo apenas aportaba un 6 %. De 300 000 turistas

que visitaron Cuba en 1990 —cantidad incluso inferior a la alcanzada en 1957— actualmente esa cifra se aproxima a los dos millones, a pesar de los efectos negativos que han provocado en el sector a escala internacional los lamentables sucesos del 11 de septiembre de 2001 y las no menos lamentables guerras que estos han desencadenado.

El turismo se ha erigido en el principal captador de divisas frescas de la economía cubana, generando a partir de 1994 más de la tercera parte de los ingresos por exportaciones, proporción que se ha ido ampliando con el tiempo. Además, el impacto hacia el interior de la economía ha sido sorprendente, si se tiene en cuenta que de apenas un 3,6 % de participación en el PIB en 1992, ya en el 2002 esta proporción supera el 13 %. Esto evidencia su liderazgo indiscutible como «locomotora» de la economía cubana ¹. Las inversiones realizadas en la planta hotelera han crecido a un ritmo significativamente inferior al del flujo de turistas y de los ingresos brutos, lo que refleja un importante elemento valorativo acerca de la eficacia y la eficiencia alcanzada por el sector en el período. ²

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

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

Entre los años 1990 y 2000 el país recibió 10 millones de visitantes a un ritmo de crecimiento anual de más del 15 %, cifra sin parangón en la región del Caribe, la que alcanzó un crecimiento promedio anual de 4,3 % durante el período. Desde 1996 Cuba se incorpora al reducido grupo de cinco países del Caribe insular

que reciben más de un millón de turistas internacionales y para finales de la década se convierte en el segundo destino de esa región y se coloca en la décima posición entre los principales destinos de América por el número de visitantes y en la octava por el monto de ingresos.⁴

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

Cuba, como destino turístico, cuenta con un conjunto de atributos heredados que, sin lugar a dudas, constituyen importantes ventajas competitivas. Sus bellezas naturales (playas, atractivos submarinos, paisajes campestres y de montaña, reservas ecológicas, todos aún muy por debajo de su capacidad sustentable de explotación) y su clima son solo una parte de ellas, que se complementan con su ubicación y fácil acceso por vía aérea y marítima, así como por su importante patrimonio histórico y cultural. Importantes elementos se han incorporado a este caudal de atractivos del país en los últimos cuarenta años de Revolución: población educada, culta y solidaria, altos índices de salud a niveles de países del primer mundo, reconocido prestigio como potencia deportiva, clima social seguro y voluntad de conservación del medio ambiente. Asimismo, la infraestructura creada en carreteras, aeropuertos, redes eléctricas y de comunicaciones incorporan otro grupo de atractivos que potencian el producto turístico cubano.

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

En primer lugar, es necesario destacar la política gubernamental de definir sectores clave, entre ellos el turismo, ante una situación de crisis y concentrar la asignación de recursos en estos. En segundo lugar, una vez definido como sector clave de la economía, al turismo se le asignó un papel más importante en la reanimación del resto de los sectores mediante la utilización del factor demanda

agregada turística bajo consideraciones específicas, que no afectan la competitividad del sector. En tercer lugar, el desarrollo y la expansión del sector ha tomado en consideración la amplia participación de factores externos en la búsqueda de recursos financieros, mercados y tecnologías de punta. En cuarto lugar, la política de formación y desarrollo de los recursos humanos constituye un pilar sustantivo de la estrategia, con lo que se evidencia la especial atención brindada a lo que, sin dudas, constituye la más importante y vital de las ventajas estructurales del sector turístico en Cuba: el factor humano.

Adicionalmente, conviene destacar la existencia de un conjunto de principios de gestión que, como parte de la propia estrategia de desarrollo, se han consolidado contribuyendo a reforzar la competitividad estructural del sector. Así, los enfoques racionales y descentralizados respecto a las estructuras organizativas de dirección, la concepción antimonopólica que tributa al despliegue de mecanismos competitivos entre entidades, el estímulo a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio mediante el otorgamiento de niveles significativos de autonomía operativa en la base y la aplicación del «*outsourcing*», entre otros, van conformando un sistema de dirección específico que ha contribuido a potenciar los resultados del sector.

La implementación de esta estrategia ha conducido, efectivamente, a un grupo importante de logros. Sin embargo, el desarrollo ulterior del turismo en Cuba debe considerar importantes aspectos asociados a la solución de desequilibrios estructurales básicos dentro del sector, así como otros importantes retos que deberán ser enfrentados para dar continuidad con éxito a la estrategia trazada, especialmente en un contexto de dualidad monetaria que introduce limitaciones y desafíos adicionales.

Desequilibrios y limitaciones del turismo en Cuba

Un análisis profundo del sector turístico cubano evidencia la existencia de un grupo de desequilibrios e insuficiencias que deben ser enfrentados. Estos, a su vez, en condiciones de dualidad monetaria, se erigen en importantes limitantes y en algunos casos, verdaderos desafíos para el desarrollo futuro del sector.

La oferta del producto turístico cubano se ha visto afectada por insuficiencias en su diversificación. La diversificación del producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos de mercado y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas,

haciendo a todo el territorio nacional actor y beneficiario del turismo y evitando, a su vez, oscilaciones bruscas de la demanda según el período del año que puedan poner en peligro la estabilidad macroeconómica. Ello ha contribuido a la existencia de tres desequilibrios básicos en el sector, a saber: temporal, espacial y en mercados emisores.

Las estadísticas muestran que, a pesar de contar con un clima relativamente estable, el turismo en Cuba no está exento de cierta dosis de estacionalidad. Existe un grupo de factores que han incidido en esta estacionalidad que resalta, incluso, dentro del contexto caribeño: la dependencia de mercados como el europeo y el canadiense con marcadas preferencias en huir del crudo invierno, el acceso cada vez más limitado al mercado estadounidense y el temor a las temporadas ciclónicas, entre otros. Sin embargo, probablemente el factor que más halla incidido desde el punto de vista de la oferta sea el concebir como producto turístico por excelencia el de sol y playa, desestimando o desarrollando de forma insuficiente otros productos atractivos que posibilitan una mayor estabilidad de los flujos de turistas y, a la vez, una mayor agregación de valor.

Entre las ofertas que pudieran resultar atractivas se encuentran las asociadas con la cultura, la historia y las tradiciones del país, dirigido a un segmento ávido de información acerca de nuestro patrimonio histórico-cultural, acompañado de un enfoque más personalizado. La historia, la arquitectura, la música, el cine y la plástica, entre otras, son manifestaciones que pudieran agregar valor a un producto turístico más acabado, integrado y sostenible mediante la explotación de importantes ventajas heredadas. Igualmente, el producto turístico científico, académico y de convenciones pudiera incorporar interesantes ofertas en todas las épocas del año, así como las ferias y exposiciones comerciales, dirigidos a segmentos o nichos más específicos que posibilitan una mayor agregación de valor. El turismo de salud constituye otra opción significativa que se sustenta en el reconocido prestigio internacional de la ciencia médica cubana lo que concede una ventaja competitiva en el área. También la educación y el deporte constituyen fuentes importantes de desarrollo de productos turísticos especializados a tenor con los logros alcanzados en el país en estas dos esferas. Asimismo, el ecoturismo puede incorporar variadas ofertas y erigirse en un producto turístico interesante si se tienen en cuenta las importantes reservas del país en esta esfera. Todo ello demanda una importante integración de la economía interna a los efectos de aprovechar dichas potencialidades.

Otra de las debilidades que presenta el producto turístico cubano en la actualidad es su desequilibrio espacial, es decir, su alto grado de concentración en dos polos, La Habana y Varadero, los que generan más del 60 % del ingreso global del sector, absorbiendo igualmente más del 60 % de las capacidades hoteleras del país. Este fenómeno, asociado a una débil diversificación territorial, ha sido objeto de atención en los últimos años, destinándose más de 700 millones de dólares en inversiones de infraestructura para el desarrollo de otros polos turísticos. Sin embargo, salvo algunas excepciones, como son los casos de Jardines del Rey y el Norte de Holguín, aún presentan dinámicas débiles de desarrollo.

Un tercer desequilibrio de consideración se asocia a los mercados emisores. No se ha logrado la mayor apertura posible de las corrientes de turistas a escala mundial según su lugar de procedencia que evita la dependencia excesiva de flujos desde un determinado país o región. Por tal motivo, no ha sido posible reducir la vulnerabilidad provocada por la concentración de la demanda. En la actualidad, a pesar de los esfuerzos desplegados por reducir la dependencia respecto a determinados mercados emisores, los resultados obtenidos pueden catalogarse aún de incipientes. En Cuba, los arribos de turistas extranjeros se han incrementado a un ritmo promedio anual por encima de la media mundial. Sin embargo, se ha ido consolidando una tendencia a la concentración de los mercados emisores en un reducido grupo de cinco países, todos con emisiones de más de 100 000 turistas en el año. Estos países representan aproximadamente el 55 % de las emisiones de turistas, con Canadá (17,5 %) a la cabeza, seguida de Alemania (11,5 %), Italia (10 %), España (9 %) y Francia (7 %). Más del 75 % de los flujos de turistas se concentran en dieciocho países, once europeos y seis de las Américas. Esta dependencia, fundamentalmente asociada con la región europea y Canadá, genera cierta vulnerabilidad en el sector ante cualquier cambio que se produce. Uno de los fenómenos concretos que afecta en este sentido consiste en las variaciones de las tasas de cambio de las monedas, específicamente del euro y el dólar canadiense frente al dólar norteamericano, lo que obliga a repensar fórmulas de cotización de los paquetes turísticos.

Además del desafío que implica lograr un mejor balance estacional y espacial del producto turístico y mayor variedad en sus demandantes, existe un grupo de retos adicionales que deben enfrentarse como parte del proceso de expansión y desarrollo del turismo en la economía cubana. A continuación se analizan los que, a juicio de los autores, constituyen los que mayores esfuerzos demandan.

Elevación de la eficiencia del sector

A pesar de algunos avances en materia de eficiencia económica, aún quedan importantes reservas de eficiencia por explotar en el sector. Una de las más importantes está asociada a la efectividad del proceso inversionista, caracterizado por la dilación de los períodos de preparación, inicio y ejecución de las inversiones, así como por el crecimiento de los presupuestos destinados a ellas, lo que ha conducido al encarecimiento del proceso y a la congelación de importantes recursos.⁵ Por otra parte, existen deficiencias asociadas con la elevación de los costos y gastos por dólar de ingreso en la actividad propiamente turística, en las que han incidido múltiples factores como son, entre otros, los relacionados con la cadena de impagos y el consiguiente aumento de las cuentas por cobrar y pagar, deficiencias en las relaciones contractuales, la facturación y el control interno de los recursos.

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

Carencia de recursos financieros para el desarrollo de la actividad

La posibilidad de intensificar el desarrollo del sector turístico en Cuba enfrenta un importante desafío asociado a las limitaciones de recursos financieros como barrera a las potencialidades de crecimiento. En este sentido cabe destacar que existen factores de índole externa e interna que inciden en este fenómeno que conviene ser analizados. Desde el punto de vista externo, el acceso limitado al crédito internacional y el predominio de variantes crediticias a corto plazo con altas tasas de interés, asociadas al llamado riesgo país en la que se encasilla a Cuba en la mayoría de los centros financieros internacionales, han sido factores críticos que han impedido avanzar aún más en el desarrollo del sector. Si bien, en alguna medida, esta amenaza ha sido sorteada mediante la asociación con entidades foráneas, no es menos cierto que impone serias limitaciones al crecimiento endógeno del sector. Por otra parte, los imperativos internos de recursos para el mantenimiento y desarrollo de programas básicos del país generan una escasez de divisas que ha dado al traste con el normal funcionamiento de los cobros y pagos entre empresas, con alguna incidencia en las relaciones con las agencias de turoperadores y suministradores externos, lo que dificulta la actividad turística en sentido general.

Aun en estas circunstancias, el sector turístico ha logrado en cierta medida aligerar la escasez de financiamiento interno en los últimos años. En ocasiones, sus ingresos se consideran como garantía para la concesión de nuevos fondos.⁶ El reto consiste en lograr, bajo esas restricciones, continuar demostrando una habilidad en la diversificación de sus fuentes de financiamiento, lo que de hecho puede convertirse en una ventaja competitiva del sector.

Elevación de las potencialidades del efecto arrastre

Es indiscutible el importante salto que ha dado el turismo como sector pivote de la economía cubana en materia de arrastre del resto de los sectores de la economía nacional, a partir de las exigencias de su demanda agregada. “Es apreciable que el turismo cada vez más se distancia del resto de los sectores por sus aportes y, todavía más, por el efecto multiplicador hacia la economía interna”.⁷ Y es que uno de los aspectos básicos que se consideró al adoptar la estrategia de desarrollo del sector fue precisamente su posible y necesario efecto sobre las restantes ramas de la economía, pues ello constituye una de las grandes ventajas que tiene potencialmente para cualquier país el apostar por este sector. Esta se manifiesta no solo en la reanimación de la planta productiva del país, sino también en la adopción de nuevos patrones de calidad y estabilidad en el cumplimiento de las entregas con que se tiene que entrar a competir.

No obstante, aún existe un grupo de problemas que entorpecen un mayor y más amplio crecimiento de la presencia de la producción nacional en la satisfacción de la demanda turística y que constituyen verdaderos retos a enfrentar en el futuro. Algunos estudiosos del tema⁸ han señalado dificultades de carácter técnico-productivo (asociadas con el atraso tecnológico y el tamaño de algunas instalaciones que no garantizan la calidad, flexibilidad y entrega en los plazos requeridos); organizativas (entre las que se destacan los mecanismos burocráticos en la toma de decisiones, las deficiencias en la planeación y el control de las actividades, falta de rigor en el cumplimiento de contratos unido en no pocas ocasiones a la falta de un sistema adecuado de estimulación a los productores nacionales); financieras (vinculadas con la escasez de recursos, las condiciones del financiamiento, así como con problemas de indisciplina financiera entre suministradores y entidades turísticas); y de comercialización (relacionadas con la deficiente presentación de algunos productos, falta de estudios de mercado, así como problemas en los mecanismos de fijación de precios que no estimulan la eficiencia en la producción).

Adicionalmente, existen otros retos no menos importantes en este sentido. En primer lugar, la necesidad de estrategias empresariales más orientadas a la agregación

de valor mediante enfoques diferenciadores o de alta segmentación, que eviten la reproducción mimética de productos foráneos, el incremento desmesurado de componentes importados y la tendencia al mero ensamblaje de productos. En tal sentido, un aspecto importante a considerar será la incorporación de la dimensión del servicio a las ofertas que se generen. En segundo lugar, deberá trabajarse por una mayor integración interna de las producciones nacionales, logrando un mayor encadenamiento de los productores pertenecientes a las diferentes ramas de la economía como vía más expedita para la creación de lo que se ha dado en llamar “tejido industrial”. Para ello, será necesario desterrar la idea de que las alianzas, asociaciones o producciones cooperadas solo son posibles mediante la participación de socios extranjeros y demostrar que es posible la concreción de estas entre productores nacionales. Por último, dada la incidencia que tienen los alimentos en los insumos del turismo resulta necesario enfrentar el sesgo que aún presenta el sector agropecuario respecto al sector industrial en materia de suministros al turismo.

Balance entre la inversión hotelera y la inversión extrahotelera

Durante la década de los años noventa se hizo un marcado énfasis en la construcción de capacidades hoteleras como elemento central del proceso inversionista en el sector. Así, fueron construidos más de 60 hoteles, llevando la planta hotelera del país a la segunda más importante de la región del Caribe. En este período, como promedio, el 73 % de las inversiones se destinó a capacidades de alojamiento, básicamente hoteleras, mientras que el 27 % restante se destinó a otros tipos de infraestructura. En este último rubro se destacan las inversiones en aeropuertos (11,3 % de la inversión anual promedio) y en pedraplenes de acceso a cayos de interés turístico (5,6 % del promedio anual), quedando para el resto de la infraestructura extrahotelera vinculada con la restauración y la recreación solo un 13,8 %. ⁹ Todo ello ha generado un desequilibrio en cuanto a capacidades en hoteles y entidades extrahoteleras que provoca una pérdida de diversidad en los atractivos turísticos.

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

si continuar creciendo de forma desmedida en la planta hotelera o desarrollar ofertas adicionales mediante el desarrollo de la red extrahotelera.

Elevación de la calidad de la oferta turística

A pesar de los ingentes esfuerzos destinados a la preparación y recalificación del personal del sector, aún la oferta turística presenta grietas en cuanto a la calidad, que no alcanza en muchos casos los estándares requeridos internacionalmente para determinados servicios básicos en el sector. Cabe destacar que se han logrado avances importantes en la implantación de sistemas de calidad que se adecuan a las exigencias y estándares internacionales de los servicios que se prestan. Sin embargo, en muchas ocasiones, el factor humano conspira contra la consolidación de estos. Según criterios de varios especialistas, los mecanismos de compensación y estimulación existentes constituyen una de las limitaciones fundamentales para el logro de una calidad verdaderamente sostenida y sustentable.

La dualidad monetaria y su efecto de apalancamiento en el sector

Muchas de las debilidades e insuficiencias detectadas en el sector resultan ser potenciadas en el contexto de dualidad monetaria que caracteriza a la economía cubana. Este efecto de apalancamiento del factor dualidad monetaria consiste precisamente en la influencia potenciadora que ejerce el entorno monetario dual a los problemas previamente identificados, convirtiéndolos en verdaderos desafíos para el ulterior desarrollo del sector. Para comprender las implicaciones de este efecto de apalancamiento conviene, primeramente, detenerse en la caracterización del contexto de dualidad monetaria que se presenta en la economía cubana.

Por régimen de dualidad monetaria se entiende la coexistencia oficial —e incluso, no oficial— de dos monedas plenamente aceptadas como medio de pago y forma de mantener riqueza ¹⁰, es decir, como medio de acumulación. En la economía cubana este régimen se instaura *de facto* en toda su plenitud con la despenalización del uso y tenencia del dólar norteamericano en el año 1993, momento a partir del cual se generan dos circuitos monetarios, como resultado de la incorporación del denominado circuito del dólar al circuito tradicional vinculado a la moneda nacional.

Sin embargo, a diferencia de otros regímenes de dualidad monetaria, el que se ha establecido en la economía cubana presenta un grupo de peculiaridades entre las que se destacan las siguientes:

- Existencia de dos circuitos monetarios (asociados al peso cubano y al dólar norteamericano) que operan prácticamente de forma independiente, con débiles vínculos de interconexión, lo que se traduce en una especie de incomunicación entre dos realidades económicas: la vinculada al peso y la relacionada con el dólar.
- Rigidez en los escasos mecanismos de intercomunicación entre los circuitos monetarios, sustentados en dos tipos de cambio que presentan un sesgo contradictorio. La existencia de un denominado tipo de cambio «oficial» para transacciones con entidades del Estado se fija sobre la base de una equivalencia perfecta con el dólar norteamericano se contrapone con la existencia de un tipo de cambio fijado por CADECA para transacciones ordinarias de la población que se ha mantenido siempre por encima de los veinte pesos por dólar.
- Existencia de una moneda de uso interno equiparable al dólar con riesgos asociados a su emisión y control, ya que no se cuenta con mecanismos de absorción de la deuda interna a través de la inflación en el circuito del dólar.
- Inexistencia de una política cambiaria flexible (régimen de cohabitación) que permita la normalización de todos los ingresos y pagos en la misma moneda a partir del uso de regímenes cambiarios flexibles. Ello impide el uso del «señoraje» asociado a la soberanía cambiaria y limita el rol del Banco Central en materia de política cambiaria, la cual no puede ser empleada como instrumento de regulación económica.

En resumen, el régimen de dualidad monetaria en el contexto de la economía cubana contemporánea se caracteriza por un débil desarrollo de los controles de cambio, así como limitaciones en la adopción de una flexibilidad cambiaria que impiden la interconexión entre los circuitos monetarios existentes en el país. La existencia de este tipo de entorno económico introduce elementos de apalancamiento a los desequilibrios y limitaciones previamente analizados que hoy día enfrenta el sector turismo, potenciando negativamente su efecto, lo que lo convierte en verdaderos desafíos para el futuro desarrollo del sector. En tal sentido, se han identificado seis direcciones fundamentales de apalancamiento.

Derivado de la inexistencia de una política cambiaria flexible

La carencia de una política cambiaria flexible que permita ser utilizada como instrumento de regulación económica en un contexto de dualidad monetaria potencia el efecto de ciertos desequilibrios e insuficiencias examinados. En el caso del sector turístico cubano, que fue uno de los pioneros en adoptar el circuito del dólar en su proceso de dinamización, la adopción de un patrón de dolarización lo expone a una alta vulnerabilidad. En primer lugar, porque la adopción de la moneda de otro país como medida de valor, medio de cambio y de acumulación introduce riesgos que, técnicamente, resultan difíciles de minimizar. En segundo lugar —y no menos importante— porque el patrón seleccionado resulta ser una moneda con la que, en la práctica, no se puede desarrollar ningún tipo de transacción comercial debido al férreo bloqueo económico que ha impuesto durante más de cuatro décadas el gobierno de los Estados Unidos. En tercer lugar, porque el patrón monetario adoptado no favorece siquiera a alguno de los principales mercados emisores.

La coyuntura económica más reciente refleja un deterioro significativo del dólar respecto al euro, que constituye el patrón monetario de más del 54 % del flujo de turistas a la Isla. Ello provoca pérdidas significativas a la hora de cotizar los paquetes turísticos, poniendo de manifiesto la vulnerabilidad a que se expone el sector ante los vaivenes del mercado monetario internacional por el hecho de carecer de una política cambiaria sólida y flexible que sirva de instrumento eficaz de regulación económica. Esto, a su vez, obliga a las empresas y corporaciones turísticas a suplantar esta carencia por políticas financieras específicas, muchas de ellas contradictorias y en ocasiones, ajenas a los intereses más generales de integración del sector.

Consecuentemente, la inexistencia de una política cambiaria flexible ejerce efectos significativos de apalancamiento en tres direcciones fundamentales: aumenta el riesgo asociado a la dependencia que supone el desequilibrio existente en los mercados emisores de turistas hacia la Isla; potencia el efecto de la insuficiencia de recursos financieros; e introduce barreras adicionales de carácter monetario y financiero a los problemas relacionados con la capacidad del sector de potenciar su efecto de arrastre hacia el resto de la economía que, a su vez, impactan de forma indirecta en la pobre diversificación e integración de la oferta turística del destino turístico Cuba.

Derivado de la imposibilidad de movilizar el ahorro interno

Una de las limitantes que introduce el régimen actual de dualidad monetaria que caracteriza a la economía cubana consiste en la existencia de dos circuitos en los que se concreta el ahorro de la nación, los que, debido a la inexistencia de una política cambiaria flexible, se conectan muy débilmente entre sí. En la actualidad estos dos circuitos de ahorro —uno relacionado con el dólar y el otro relacionado con el peso— presentan dinámicas diferentes, lo que impide liberar el ahorro interno de los diferentes agentes económicos, ya sea como inversión o como gasto, que a su vez, impide el diseño de mecanismos efectivos de política monetaria. Ello limita la posibilidad de movilizar el ahorro interno en toda su magnitud —tanto de las organizaciones como de la población— que, de alguna manera, pudiera contribuir a diversificar las fuentes de financiamiento del sector y compensar la debilidad asociada con la carencia de recursos financieros para el desarrollo de este.

Adicionalmente, contar con la posibilidad de movilizar el ahorro interno de las organizaciones empresariales y de los gobiernos locales pudiera contribuir a mejorar desequilibrios asociados con la insuficiente diversificación de la oferta turística, con la deficiente distribución territorial del sector, así como con los desbalances en cuanto a capacidades hoteleras y extrahoteleras. Por otra parte, una de las vías para balancear el desequilibrio estacional del sector, asociada con la posibilidad de promover el turismo nacional en temporadas bajas en instalaciones destinadas al turismo internacional debe pasar, necesariamente, por la solución de esta limitante que impone el contexto peculiar de dualidad monetaria existente en el país.

Derivado de la falta de conectividad de la economía interna

La incomunicación que genera el régimen de dualidad monetaria entre las realidades económicas de los circuitos monetarios provoca dificultades para la conformación y consolidación de cadenas productivas vinculadas al sector del turismo. Las limitantes fundamentales en este sentido se asocian a la fijación de precios, los sistemas de cobros y pagos, así como con los mecanismos contables. Todo esto afecta en forma de apalancamiento a los efectos de por sí perjudiciales relacionados con la pobre diversificación de la oferta, los aún deficientes niveles

de eficiencia alcanzados por el sector y con el desbalance que actualmente se aprecia entre las capacidades hoteleras y extrahoteleras.

Sin embargo, probablemente la incidencia más significativa que ejerce este apalancamiento del régimen de dualidad monetaria se refleja en las limitaciones que impone a las potencialidades del efecto arrastre que puede generar el sector en el resto de la economía. Si bien es cierto que uno de los efectos más positivos del turismo en la economía cubana ha sido su capacidad de movilizar disímiles sectores de la economía interna como suministradores competitivos, no se puede dejar de constatar que aún existen importantes reservas en términos de encadenamiento y elevación del efecto multiplicador del sector en la economía nacional. El hecho de que se hayan incrementado las compras domésticas del sector hasta cerca de un 70 % constituye un elemento incuestionablemente positivo. No obstante, falta por evaluar el componente importado de estas compras para tener una magnitud exacta de las reservas en esta dirección. Definitivamente, una de las más poderosas causas que impide evaluar coherentemente este fenómeno está fuertemente conectada con el régimen de dualidad monetaria que opera en el país.

Derivado de la distorsión de los niveles de competitividad

El régimen de dualidad monetaria existente introduce elementos que distorsionan los mecanismos de competitividad del sector. En la práctica, existen empresas que están autorizadas a operar indistintamente en los dos circuitos monetarios. Bajo estas condiciones, dichas empresas pueden adquirir recursos o utilizar mecanismos asociados al circuito del peso y vender sus producciones o servicios en el circuito del dólar aprovechando ventajas circunstanciales que aporta este circuito —esencialmente otorgadas, no creadas por la empresa— como mecanismo competitivo, ajeno totalmente a la eficiencia o a la calidad del producto o servicio ofertado. Especialmente, una de las distorsiones principales que introduce este derivado del régimen de dualidad monetaria se asocia al componente de salarios en la estructura de los costos, que en este tipo de empresas no se carga al costo del paquete que generalmente se comercializa a un precio determinado según el mecanismo del costo en divisas del producto o servicio ofertado más el 10 %.

Los efectos de este tipo de apalancamiento se manifiestan en diferentes direcciones e impone nuevos retos al desempeño del sector. En primer lugar, se ejerce una influencia distorsionante respecto a los niveles de eficiencia, ya que el mecanismo citado, lejos de estimular el ahorro y la racionalidad, promueve en las empresas cierta motivación a elevar los costos para obtener una compensación

superior. Ello puede conducir a situaciones de inflación artificial de los costos expresados en dólares y, a la par, un sucesivo deterioro del peso. Adicionalmente, este efecto ejerce apalancamientos en otras direcciones, como son: limita potencialidades del efecto arrastre del turismo en la economía interna e incide negativamente en los niveles de calidad de los servicios que se ofertan.

Derivado de la insuficiencia de los instrumentos y mecanismos de análisis y control del desempeño de la actividad económica

La existencia de dos circuitos oficialmente reconocidos de circulación monetaria con débiles vínculos de conexión debido a la falta de tipos de cambio flexibles introduce serias limitaciones en el análisis y control del desempeño de la actividad económica del sector. A pesar de la orientación básica del sector de operar en el circuito liderado por el dólar, se precisa la ejecución de ciertos pagos en moneda nacional, lo cual introduce distorsiones en su contabilidad. Adicionalmente, se arrastran otro tipo de distorsiones —en este caso, mucho más significativas— cuando se desarrollan relaciones contractuales con empresas nacionales que operan en ambos circuitos monetarios. Esto se refleja en la baja efectividad de los estados financieros como instrumentos de análisis, control y soporte de la toma de decisiones del sector, especialmente por el hecho de que no existe una base real de costos.

Lo anterior introduce apalancamientos a las insuficiencias relacionadas con los niveles de eficiencia y el aprovechamiento de las potencialidades del efecto arrastre del sector, lo que, a su vez, afecta también de forma indirecta a los problemas relacionados con la calidad insuficiente de los servicios.

Derivado de los problemas de compensación y estimulación de los trabajadores del sector

Tal vez uno de los efectos más negativos del régimen de dualidad monetaria existente en la economía cubana consiste en los problemas que introduce en torno a la compensación y estimulación del trabajo. La esencia de este fenómeno presente en toda la economía reside en que el salario, que opera mayoritariamente en el circuito monetario del peso, no ejerce su función básica de estímulo fundamental del desempeño laboral. A pesar de los esquemas introducidos en el sector para conectar de alguna forma el salario con el circuito del dólar, aún persiste un marcado sesgo de orientación hacia la propina —conectada directamente al circuito monetario del dólar— lo que tiende

a distorsionar el concepto del servicio que se oferta: el trabajador se orienta más a la propina que a la calidad del proceso como tal.

Asociado con lo anterior, se generan afectaciones significativas con el balance de la fuerza laboral en el sector, que se manifiestan en preferencias específicas por trabajar en actividades asociadas a la línea de contacto directo con el turista, que generalmente demanda menos calificación, en detrimento de actividades de apoyo y soporte que, en ocasiones, demandan mayor grado de complejidad y calificación de la fuerza laboral. Como resultado, este derivado ejerce un apalancamiento negativo adicional a los problemas examinados previamente relacionados con la insuficiente calidad y niveles de eficiencia que debe enfrentar el sector.

La matriz de apalancamientos del efecto de la dualidad monetaria

Del análisis desarrollado acerca de los impactos que ejerce el contexto de dualidad monetaria se puede derivar una matriz que permite visualizar en sistema cómo afectan cada uno de los derivados de la dualidad monetaria. De esta forma, es posible apreciar cómo los desequilibrios e insuficiencias previamente diagnosticados para el sector se apalancan y erigen en retos de mayor alcance que deben ser enfrentados en el futuro desarrollo del sector.

En la Tabla No. 1 se puede apreciar, en forma de matriz de impactos cruzados, las direcciones del efecto que ejercen los diferentes derivados del régimen de dualidad monetaria en las limitaciones e insuficiencias detectadas en el sector. De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis matricial, se puede inferir que los derivados del régimen de dualidad monetaria que más afectan al desempeño del sector en la actualidad son los relacionados con las limitaciones que este régimen impone a la movilización del ahorro interno, así como los problemas asociados con la falta de conectividad de la economía interna.

Por su parte, los problemas del sector que parecen ser más apalancados con los efectos del régimen de dualidad monetaria son los insuficientes niveles de eficiencia y las limitaciones que se imponen a las potencialidades del efecto arrastre del sector respecto al resto de la economía interna. Sin embargo, no deben despreciarse otros efectos apalancadores importantes que ejercen los derivados del régimen de dualidad monetaria sobre el resto de los problemas que enfrenta el sector, que potencian su alcance para convertirlos en verdaderos desafíos para el desarrollo futuro de lo que se ha dado en llamar la «locomotora» de la economía cubana.

Tabla I
Matriz de Apalancamientos del Efecto Dualidad Monetaria

Derivados del Régimen de Dualidad Monetaria:

Problemas identificados en el sector:	Carencia de política cambiaria	Limitaciones con la movilización del ahorro interno	Falta de conexión en la economía interna	Distorsión de los niveles competitivos	Insuficiencias de los mecanismos de análisis y control	Problemas asociados a estimulación del trabajo
Desbalance Temporal (Estacional)		X	X			
Desbalance Espacial (Territorial)		X	X			
Desbalance Mercados Emisores	X	X				
Deficientes Niveles de Eficiencia			X	X	X	X
Insuficientes Recursos Financieros	X	X			X	
Limitado Efecto Arrastre	X		X	X	X	
Desbalance Capacidades Hoteleras y Extra - Hotelera		X	X			X
Insuficiente Calidad De Servicios				X	X	X

Consideraciones finales

El desarrollo del turismo en Cuba es una realidad, así como la consolidación del sector como factor estructural de la economía cubana. El crecimiento de la participación del sector en el PIB es sorprendente y poco usual en la historia económica internacional, mientras que en la arena internacional, el crecimiento de su participación en el contexto caribeño algunos analistas lo consideran de espectacular en el escaso margen temporal en que se ha desarrollado. Cabe destacar, no obstante, que este crecimiento sostenido se diferencia sustancialmente de la situación de los demás países caribeños e, incluso de otros polos turísticos dentro del Tercer Mundo. Los factores asociados al bloqueo económico de los Estados Unidos generan un contexto especial al respecto que Cuba ha sabido sortear de forma inteligente.

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

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

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

Especial connotación tiene en este contexto los factores asociados al entorno macroeconómico en el que se inserta el sector y, en especial, el régimen de dualidad monetaria existente en el país que introduce significativos efectos apalancadores a problemas y retos que debe enfrentar el sector en su desarrollo. Entre los derivados más relevantes que influyen en esta dirección se identifican los relacionados con la carencia de una política cambiaria flexible, las limitaciones que impone a la movilización del ahorro interno del país, la falta de conectividad de la economía interna, la distorsión de los niveles competitivos que introduce, las insuficiencias que genera en los mecanismos e instrumentos de análisis y control del desempeño, así como los problemas asociados con la compensación y estimulación del trabajo.

Un análisis matricial desarrollado sugiere que los derivados del contexto de dualidad monetaria que mayor efecto ejercen en el sector en la actualidad son los relacionados con las limitaciones de movilización del ahorro interno y con la falta de conectividad de la economía interna, mientras que los problemas del sector que reciben mayor apalancamiento son los asociados con los insuficientes niveles de eficiencia y las limitaciones para potenciar el efecto arrastre al resto de la economía. Sin embargo, no deben despreciarse otros efectos apalancadores importantes que ejercen los derivados del régimen de dualidad monetaria sobre el resto de los problemas que enfrenta el sector, que potencian su alcance para convertirlos en verdaderos desafíos para el desarrollo futuro de lo que se ha dado en llamar la «locomotora» de la economía cubana.

Todo lo anterior permite concluir que, independientemente de los retos internos que enfrenta el sector en la actualidad, existen amenazas específicas asociadas con el entorno macroeconómico, caracterizado por un régimen de dualidad monetaria *sui generis*, que ejerce influencias apalancadoras que amplían el alcance de los retos a enfrentar, convirtiéndolos en verdaderos desafíos.

Ante esta situación, cabe destacar que el enfrentamiento de estos desafíos no presupone precisamente el desmantelamiento del régimen de dualidad monetaria. El problema central no consiste en la existencia de un régimen de dualidad monetaria, lo cual en el contexto de la economía cubana resulta algo inevitable y difícil de eliminar. Lo que resulta verdaderamente esencial y necesario de abordar de inmediato es la falta de vínculos que este régimen dual establece entre las realidades que se desarrollan en el contexto de la economía interna. De lo que se trata es de diseñar e implementar una política cambiaria, lo suficiente flexible y coherente —puede incluso, ser una política cambiaria múltiple, pero flexible y coherente— que, además de conectar las realidades económicas de los circuitos

monetarios existentes, sirva de instrumento de regulación económica y de estímulo al desarrollo e integración de la economía nacional.

Por último, resulta necesario resaltar que, si bien la implementación de una política cambiaria flexible y coherente puede contribuir a atenuar los efectos de apalancamiento negativo que se ejercen sobre los desequilibrios e insuficiencias que presenta el sector, ello no constituye el centro del problema en sí. Su impacto verdaderamente positivo se logrará en la medida en que se identifique cómo se quiere que influya el régimen de dualidad monetaria y el impacto concreto que este instrumento debe ejercer en el contexto general de la política económica del país.

Notas

¹ Orlando Gutiérrez y Nérida Gancedo: “Tourism Development: Locomotive of Cuban Economy”, en *Harvard Review of Latin American Studies*. Fall 2002, p. 74.

² Orlando Gutiérrez y Nérida Gancedo: “Una Década de Desarrollo del Turismo en Cuba (1990-2000)”, en *Economía y Desarrollo*, Universidad de La Habana, 2001.

³ CEPAL: *La economía cubana. Reformas estructurales y desempeño en los 90*. 2da. ed. México, 1999, p. 396.

⁴ Miguel Figueras: “El turismo internacional y la formación de clusters productivos en la economía cubana”, en *Cuba. Reflexiones sobre su economía*, Universidad de La Habana, 2001, p.102.

⁵ “El Turismo está transformando la economía del País”. Reseña del Balance Anual del MINTUR. *Granma*, La Habana, 5 de marzo, 1999.

⁶ CEPAL: *Ob. cit.*, p. 399.

⁷ Carlos Lage: “Discurso pronunciado en la Clausura del Balance Anual del MINTUR”, en *Granma*, La Habana, 4 de marzo, 1999.

⁸ Ver Alfredo García: “Impacto económico del turismo en Cuba”, en *Revista INIE*, No.4, La Habana, octubre-diciembre, 1998 y Grupo de Investigaciones Turísticas INIE-MINTUR: “Informe de Trabajo”, Marzo, 1999.

⁹ CEPAL: *Ob. cit.*, p. 396.

¹⁰ Joaquín Zamorano: “Costes de la dolarización en América Latina”. Documento del Departamento de Análisis Económico. Universidad Complutense de Madrid. 2002, p. 4.