

Turismo en Cuba: desempeño reciente y evaluación de la participación extranjera

VÍCTOR RODRÍGUEZ GARCÍA*

LYDIA VILLAR LÓPEZ**

Resumen

En el artículo se exhibe un diagnóstico sintético del desempeño reciente del turismo en Cuba, y se presenta una caracterización de la internacionalización del sector a partir de establecer una comparación con la tendencia que ha seguido este a nivel mundial. Posteriormente se presentan posibles escenarios a los que pudiera enfrentarse el sector, para finalmente ofrecer algunas consideraciones a tener en cuenta en el diseño de su estrategia de desarrollo.

PALABRAS CLAVE: hotelería,
internacionalización, turismo.

Abstract

The present article shows a synthetic diagnosis of tourism's recent performance in Cuba, and a characterization of the sector's internationalization is shown through a comparison with world level tendency. Then, likely scenarios that sector could face are presented, and finally some considerations to take into account are offered, when designing the strategy of its development.

KEYWORDS: hotel management,
internationalization, tourism.

* Máster en Ciencias. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
Contacto: victor@fec.uh.cu.

** Doctora en Ciencias Económicas. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

La estrategia de desarrollo del turismo cubano, puesta en práctica como parte del proceso de reforma que tuvo lugar a finales de los años ochenta e inicios de los noventa, tuvo entre sus vertientes la atracción de inversión extranjera que potenciara el despegue de esta actividad; fue así como el turismo se convirtió en precursor de este fenómeno en el país.¹

Al mismo tiempo, el sector experimentó una reestructuración y cambios en las formas organizacionales: se fundó el Ministerio del Turismo como organismo rector de la actividad, con una casa financiera asociada, y se crearon cadenas hoteleras y corporaciones que no solo operaban instalaciones hoteleras, sino también servicios extrahoteleros.

Si bien se trazó una estrategia que convirtió en prioritario el sector, el desarrollo alcanzado por este se debe, en gran medida, a la atracción de flujos a la que se vio expuesto, pero sobre todo a la presencia de grandes cadenas hoteleras internacionales que han comercializado la plaza cubana y que lograron que esta exhibiera la mayor dinámica de crecimiento que tuviera lugar en el Caribe a fines del pasado siglo.

En la década de 1990 Cuba se posicionó entre los diez primeros destinos de América Latina y fue el segundo del Caribe en cuanto a llegadas de turistas (el número de visitantes en 2010 septuplica la cifra de 1990). La capacidad hotelera y habitacional representaba, a inicios de esa misma década, el 76 % y el 53 % de la capacidad actual, respectivamente, mientras que los ingresos brutos crecieron en más de ocho veces entre 1990 y 2010 (tabla 1). En igual periodo los ingresos por turismo han significado aproximadamente el 30 % de las exportaciones totales de bienes y servicios (Pérez y Vidal, 2008; Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), 2010a, 2010b y 2011).

Tabla 1. Turismo: indicadores seleccionados.

INDICADORES	1990	2010
Visitantes (miles)	340,3	2,532
Total de hoteles y moteles (unidad)a	328	434
Total de habitaciones (miles)*	30,2	56,4
Ingresos brutos	243,4**	2 025,1***

* Incluye todos los establecimientos dedicados al turismo nacional e internacional y excluye campismo.

** MM USD

*** MM CUC (pesos cubanos convertibles).

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2000); y ONE (2011a).

¹ En 1988 se crea la primera empresa mixta del turismo para la construcción del hotel Sol Palmeras, en Varadero.

Un aspecto importante aparejado al desarrollo del sector fue el «efecto arrastre» sobre el resto de la economía. La actividad turística ha generado un encadenamiento hacia atrás que ha potenciado el avance de varios sectores y ha tributado a la recuperación e incentivado la competitividad y el desarrollo tecnológico de estos. Los suministros nacionales a entidades turísticas saltaron del 12 % a inicios de los noventa, a representar el 66 % de las compras en 2008 (Ministerio de Inversiones Extranjeras y Colaboración (MINVEC), 2009). Esta situación, según criterio de expertos, se ha deteriorado en los últimos años. Lo anterior está motivado, fundamentalmente, por problemas de calidad de los suministros y retrasos en su entrega, lo que deteriora la calidad del servicio y afecta la gestión de aprovisionamiento. Adicionalmente, ha constituido una importante fuente de empleo, tanto directa² como indirectamente.

Entre los escenarios posibles creados por el Ministerio del Turismo a inicios de los noventa, el más probable de ellos suponía el arribo de aproximadamente 7 millones de visitantes, la obtención de ingresos por más de 11 000 millones de dólares y el incremento en 88 mil del número de habitaciones para el año 2010 (CEPAL, 2000).

Sin embargo, no todo es optimismo; si bien el sector ha mostrado una dinámica de crecimiento sostenida, en los últimos años ha sido apreciable una variación en los principales indicadores y una pérdida de importancia relativa de este en la economía cubana. En el año 2002 hubo una primera caída de los ingresos asociados al turismo y una disminución del número de visitantes (provocado por los eventos del 11 de septiembre de 2001). Una segunda caída tuvo lugar en los años 2006 y 2007, de manera que se recuperaron ambos indicadores en 2008. No obstante, si bien el arribo de visitantes continúa en aumento, los ingresos asociados al turismo caerían nuevamente en 2009 y 2010, sin haber alcanzado aún el máximo histórico logrado en 2005 (gráfico 1).

La contracción de la actividad en los años 2006 y 2007 no parece tener una única explicación; varios son los factores a los que se le atribuye (Pérez y Vidal, 2008). Entre las causas fundamentales se señalan los altos precios del turismo cubano, las restricciones a los viajes desde Estados Unidos y los problemas de la oferta turística y de la infraestructura de apoyo a esta actividad. Si bien las causas referidas pudieran explicar una ralentización, se considera que varias de estas no describen problemas exclusivamente coyunturales: son más bien problemas estructurales o que han estado presentes durante más de una década y no se cree que

² El turismo emplea al 13 % de los trabajadores asociados a la inversión extranjera en el país (Jorge, 2011).

se hayan agravado de manera tan drástica como para provocar la caída, sobre todo si se tiene en cuenta la recuperación en 2008. En cuanto a la contracción de los ingresos asociados al turismo en los años 2009 y 2010, el comportamiento del indicador se explica por la disminución de los gastos en turismo como consecuencia de la crisis que atraviesa la economía internacional.

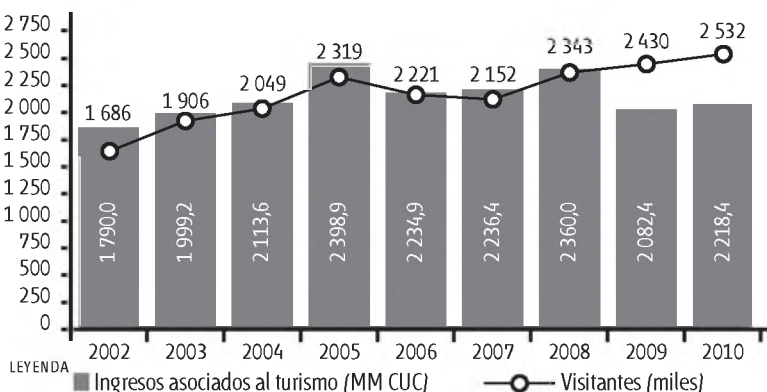


Gráfico 1. Turismo: ingresos y visitantes.

Fuente: ONE (2008; 2009a; 2011a).

El hecho de haber entrado con retraso al mercado turístico caribeño puede, en un primer momento, haber incentivado las altas tasas de crecimiento del sector, resultado de la novedad que representaba la plaza cubana con una posterior disminución del ritmo. De otro lado, el turismo cubano depende, casi exclusivamente, del turismo receptivo, sin que tenga hasta el momento un peso realmente importante el turismo doméstico,³ aspecto este que condiciona el incremento de los arribos. Otra limitante es el hecho de depender del transporte aéreo como vía de acceso, al estar limitado el negocio de cruceros en el país.⁴

Unido a las causas ya citadas, la deficiente promoción y el agotamiento del modelo «todo incluido» –que condujo a una fuerte competencia de precios en la región y socavó la calidad de la oferta– han

³ Si bien a partir del año 2009 el levantamiento de las restricciones al turismo doméstico parece a todas luces que servirá de dinamizador de los ingresos del sector, máxime cuando la baja turística del turismo internacional en Cuba coincide con el alza del turismo doméstico, aspecto que también tributará a suavizar la estacionalidad que caracteriza la actividad.

⁴ Esta última variante, después incluso de haberse invertido en infraestructura de apoyo, se encuentra prácticamente anulada debido a la imposibilidad de las navieras de tocar puertos cubanos

afectado igualmente la selección de Cuba como destino del flujo de turistas y afectado los beneficios. Por otro lado, los resultados del área no difirieron sustancialmente; el número de arribos a México y al Caribe decreció igualmente de 2005 a 2006 y se mantuvo estancado en 2007 (CEPAL, 2009). En adición, otras regiones del mundo como Asia, Pacífico, Oriente Medio y varias economías en transición de Europa del Este han ganado en importancia como destinos turísticos alternativos, y se han vuelto más atractivos para los principales mercados emisores a nivel mundial.⁵

Un aspecto negativo que puede estar afectando, además, los niveles de ingreso, son las bajas tasas de ocupación, lo cual denota, además, una deficiente comercialización. Estas han mostrado un crecimiento lento, y tuvieron un tope en el año 2005 cuando se rebasó escasamente el 63 %, y se pasó posteriormente a una caída (gráfico 2). En criterio de expertos, la calidad del servicio en general y del servicio gastronómico en particular son factores que atentan además contra el turismo cubano; son deficiencias que no han sido mejoradas y se erigen en retos hacia el futuro. Se observa, además, cómo ha habido un decrecimiento de las tasas de ocupación de los hoteles cinco estrellas a favor de los cuatro estrellas, lo que puede estar explicado por la normal disminución del gasto de los viajeros en épocas de crisis.

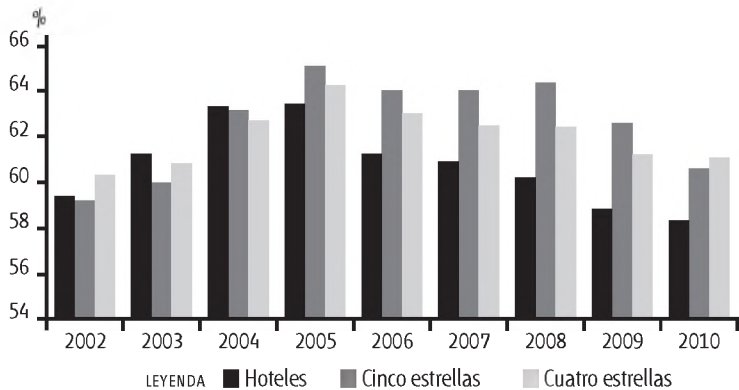


Gráfico 2. Tasa de ocupación media anual (%).

Fuente: ONE (2008; 2011a).

⁵ La cercanía, la presencia de aerolíneas de bajo costo, la variedad de ofertas, la combinación de parajes exóticos con diversidad cultural y ofertas de sol y playa, similares a las del Caribe, son algunas de las razones que sirven de gancho en Europa como principal emisor de turismo a nivel internacional (más del 55 % de las llegadas internacionales a nivel mundial provienen de este continente).

En cuanto al proceso inversionista en el sector, al analizar la estructura de la inversión por actividad económica del país en los últimos años, puede verse cómo la inversión en obras destinadas al turismo es solo superada por la explotación de minas y canteras, y por actividades sociales y de servicios básicos enmarcados en programas priorizados por el gobierno y, excepcionalmente, por la construcción en el año 2010 (tabla 2). Entre 2002 y el 2010 se levantaron 29 hoteles, lo cual añadió más de 17 000 habitaciones a la planta hotelera existente.⁶ En igual periodo, la inversión en hoteles y restaurantes representó poco más del 10 % del volumen total de inversiones del país –proporción que no ha variado mucho en los últimos años–; entre 1994 y 1998 la inversión en hoteles y restaurantes representaba el 13 % de la inversión total.⁷ Para fines de esa década Cuba era el segundo país en capacidad habitacional del Caribe, solo superado por República Dominicana (CEPAL, 2009).

Tabla 2. Estructura de la inversión por clase de actividad económica (%).

ACTIVIDADES SELECCIONADAS	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Hoteles y restaurantes	11,8	1,9	12,1	9,4	7,9	8,6	8,6	10	12,2
Explotación de minas y canteras					10,8	12,4	12,7		
Suministro de electricidad, gas y agua				10,6	18,9	20,1	18,4	16,5	14,4
Administración pública, defensa, seguridad social	21,8				10,4	11,2	11	14,2	
Educación	13,1		13,5	16,3	12,2				
Salud pública y asistencia social				10,8					
Construcción									21,2

Fuente: ONE (2008; 2011b).

Al analizar la incidencia de la actividad turística en el sector externo se observa cómo este ha perdido peso en el último lustro (gráfico 3). Así se advierte cómo la participación del turismo en las exportaciones de servicios, después de haber avanzado del 46,3 % en 1990 a más del 75 % en 2002, ha caído al 25,6 % en 2009. El índice de dependencia económica del turismo cayó igualmente de un máximo de 45,7 % en 2002, a algo más del 18 % en 2009. Por otro lado, los ingresos asociados a la actividad llegaron a cubrir en 2003 el 40,8 % de las importaciones de bienes y servicios, y cayeron a casi la mitad en 2009.

⁶ Estimaciones propias a partir de datos de ONE (2008, 2011a);

⁷ Estimaciones propias a partir de datos de CEPAL (2000); y ONE (2011b).

Esta situación puede estar explicada por dos razones: la disminución de la dinámica de crecimiento de los ingresos por este concepto, expuesta anteriormente, y la diversificación de la cartera exportadora –de manera que gana importancia la exportación de servicios médicos fundamentalmente–, lo que ha implicado su recomposición, y le ha restado importancia a la actividad turística.



Gráfico 3. Incidencia del turismo en el sector externo (índices seleccionados).

Fuente: CEPAL (2000) y estimaciones propias con datos de ONE (2008; 2009b; 2010a).

Si se compara la situación actual del sector con las previsiones hechas por el organismo rector de la actividad a inicios de la década, se aprecia que esta se distancia bastante de lo pronosticado: al cierre de 2010 el número de visitantes representó el 36,2 %, las habitaciones el 63,5 % y los ingresos apenas superaron el 18 % de lo previsto. Para alcanzar el escenario esperado, el número de visitantes en el actual 2011 tendría que incrementarse en más de 4 millones, lo que implicaría que el flujo de visitantes tendría que crecer a un ritmo cercano al 200 %. La capacidad habitacional tendría que incrementarse en más de 30 mil unidades, lo que significa construir en el presente año 14 mil habitaciones más que las construidas en casi una década. Los ingresos, por su parte, tendrían que quintuplicarse para alcanzar el pronóstico. Es obvio que el salto tendría que ser demasiado alto: en la situación de crisis que atraviesa la economía mundial es improbable que se logre un crecimiento tan espectacular.⁸

⁸ Estimaciones propias a partir de datos de CEPAL (2000) y ONE (2011a).

El renacer del turismo cubano está indisolublemente ligado a la inversión extranjera en el país. Las ventajas comparativas que tiene Cuba para desarrollar esta actividad, unido a la posibilidad de explotar recursos vírgenes y nuevos mercados, así como los elevados niveles de rentabilidad esperados, resultaron importantes factores de atracción para las empresas foráneas. La dinámica experimentada por el sector se sumó a estos factores y logró atraer nuevas empresas y aumentar los negocios de las ya presentes. En consecuencia, Cuba se convirtió en el tercer país de América Latina (después de Brasil y México) con mayor presencia de cadenas hoteleras vacacionales, y el primero del Caribe (CEPAL, 2009).

La inversión extranjera en el turismo cubano tiene características que la diferencian del resto: es el sector con mayor presencia foránea –al cierre de 2010 concentraba el 33 % de los negocios en operaciones en el país– (Jorge, 2011), es la más dispersa geográficamente –debido a la existencia de diferentes polos turísticos– y las formas de participación se encuentran más diversificadas (tabla 3).

Tabla 3. Formas de participación de las empresas extranjeras en el turismo.

MODALIDAD	1998	2004	2006	2008	2010
Empresas mixtas	25	32	33	33 ^A	16 ^B
Contratos de asociación	-	22	6	-	2
Contratos de administración	-	-	-	3	-
Contratos de administración hotelera	45	-	48	67	65

^A 15 de estas son hoteles. ^B 2 holdings hoteleros y 14 propietarias de 16 hoteles.

Fuente: CEPAL (2000); MINVEC (2009) y Jorge (2011).

La presencia extranjera en el turismo ha estado sesgada hacia la gestión en detrimento de la propiedad inmobiliaria, de manera que se minimiza la participación y la financiación. La tendencia ha sido al establecimiento de contratos de administración como forma de operación que implica riesgo casi cero para el socio extranjero. Otra modalidad empleada ha sido el establecimiento de empresas mixtas para la construcción de hoteles, que posteriormente son puestos en explotación bajo contrato de administración con una cadena diferente o con el propio accionista extranjero de la empresa mixta; se solapa de este modo dos formas de participación extranjera en un mismo negocio.

A inicios de la pasada década el capital empleado para la inversión en el sector era mayoritariamente cubano, aunque aumentaba el interés de la parte nacional y de los inversionistas extranjeros por estimular las inversiones mixtas (CEPAL, 2000). En la actualidad,

la situación no ha variado mucho. Si bien se ha intentado encauzar los flujos de capitales hacia el sector, la realidad es que son pocas las empresas mixtas si se les compara con otros sectores,⁹ al no variar de manera relevante en los últimos años, si bien hubo una reducción de estas en 2010. La inversión en el sector se sigue financiando en gran medida con ahorro nacional, y la participación accionarial de los inversionistas extranjeros es muy reducida.¹⁰ Un aspecto peculiar es el hecho de que la inversión sea siempre financiada con capital social, y el apalancamiento financiero sea totalmente nulo. Este último aspecto llama poderosamente la atención, pues a nivel internacional es usual que la construcción de hoteles e infraestructura asociada a estos exhiba elevados ratios de apalancamiento (niveles de endeudamiento).

La explotación en la modalidad de empresa mixta funciona como cualquier *joint venture*; los socios participan de conjunto, tanto de la propiedad como de la gestión, y su beneficio se materializa en forma de dividendos. Si bien las partes comparten los costos de inversión y la propiedad inmobiliaria, el suelo nunca es entregado en propiedad, sino que forma parte del aporte del socio cubano y es entregado en usufructo. Estas *joint venture* tributan con el 30 % de las utilidades, además de aportar por el empleo de mano de obra y contribuir a la seguridad social. Es usual, además, que el fisco otorgue exención total del impuesto sobre utilidades durante el periodo de recuperación de la inversión.

Cabe aclarar que el país instauró un mecanismo mediante el cual toda la planta hotelera pasó a ser propiedad de empresas inmobiliarias cubanas. Estas últimas arriendan las instalaciones a las cadenas hoteleras cubanas que funcionan como titulares en los contratos de administración que se firman con cadenas foráneas. Este mecanismo posibilita la protección de los activos nacionales frente a los inversionistas extranjeros.

En cuanto a los contratos de administración hotelera, estos son suscritos generalmente por un periodo de cinco años prorrogable, que no implica la transferencia de propiedad. Sus objetivos básicos son mejorar la comercialización de la instalación así como su rentabilidad (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2004). El beneficio de la empresa administradora o gerente se materializa mediante la obtención de un honorario básico por la gestión (generalmente entre

⁹ Si bien se señaló con anterioridad que es el sector con mayor presencia extranjera, esto no significa que tenga el mayor número de empresas mixtas ni se traduce en la recepción de mayores flujos de capital.

¹⁰ Se refiere a la participación a nivel sectorial, pues la tendencia al establecer empresas mixtas ha sido a compartir al 50 % la propiedad.

un 3 % y un 5 % de los ingresos totales) y un honorario de incentivo que premia a la administradora por los resultados de su gestión (puede ser cero o llegar hasta un 10 % de la utilidad antes de impuestos). El fisco exige a la empresa gerente el pago de un 4 % sobre los ingresos que genera cada contrato de administración (estos son retenidos y liquidados al fisco por el propio hotel). Esta forma de internacionalización, como se sabe, implica cero inversión; ha ocurrido, sin embargo, de manera puntual, que la empresa gerente haya realizado algún préstamo o buscado financiamiento para reparaciones o inversiones parciales, generalmente asociadas a cambio de imagen o mejora de productos.

Los hoteles en explotación bajo contrato de administración representan el segmento hotelero de más altos ingresos en el país, y exhiben indicadores de las habitaciones operativos y de eficiencia muy superiores al resto de la hotelería. Más del 90 % de los hoteles bajo contrato tienen categoría de cuatro y cinco estrellas, y representan más de la mitad del total de hoteles con esta categoría del país.¹¹ La planta habitacional que significa este segmento es el 65 % del total del país,¹² de manera que existe más del 50 % de las habitaciones operadas bajo contrato,¹³ las cuales reciben un elevado porcentaje de las llegadas de turistas que se hospedan en hoteles, con tasas de ocupación superiores a la del total de hoteles del país (gráfico 2)

Los ingresos y las utilidades de los hoteles bajo contrato superan en 54 % y 78 %, respectivamente, a la de los hoteles sin contrato, y ocupan, además, casi el doble de habitaciones que estos últimos (gráfico 4). Dichos indicadores explican por sí solos lo acertado de optar por la presencia de cadenas hoteleras internacionales en el país; la marca y las relaciones con cadenas globales de reservas que aportan garantizan niveles superiores de comercialización, amén de las habilidades directivas que imponen.

Hoy, a nivel mundial, las modalidades de inversión extranjera van desde la participación accionarial total hasta formas no participativas.¹⁴

¹¹ Estimaciones propias a partir de ONE (2008; 2011a,) y Jorge (2011).

¹² Ídem.

¹³ En el año 2009 se encontraban bajo contrato de administración 27 096 habitaciones; en la actualidad esta cifra asciende a 28 854 habitaciones (MINVEC, 2009; Jorge, 2011)

¹⁴ En términos estrictos estas modalidades no serían inversión extranjera, dado que no requieren una transferencia de fondos que impliquen la adquisición de activos ya existentes o la creación de estos; sin embargo, todas estas categorías son aceptadas como formas de inversión extranjera por diferentes organismos internacionales —así son asumidas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), la CEPAL y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

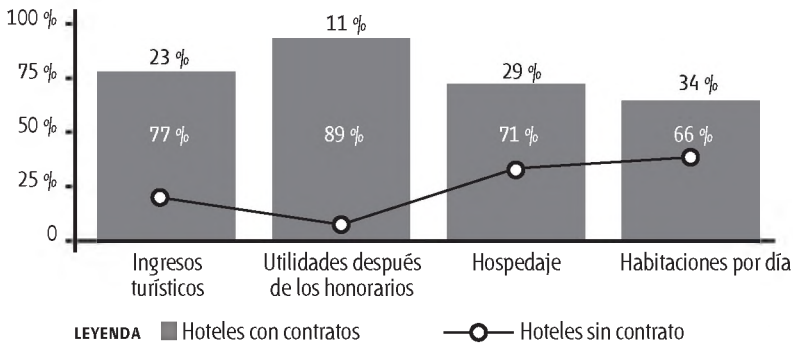


Gráfico 4. Desempeño de la hotelería por forma de administración (indicadores seleccionados).

Fuente: MINVEC (2009).

La región latinoamericana y caribeña no escapa a este fenómeno, pues fue común en los noventa las formas participativas, y se ha incrementado en la actualidad las formas que no implican participación accionarial. Las de participación foránea dependen de las ventajas comparativas, del riesgo particular de cada proyecto de inversión y de los objetivos y las políticas del país receptor.

Cuando se observa la tendencia mundial de la inversión extranjera en el turismo, se aprecia cómo las grandes cadenas no estimulan su participación accionarial; prefieren otras modalidades de internacionalización como las franquicias, los contratos de administración y el arrendamiento,¹⁵ con lo que ha perdido relevancia en el sector la inversión directa.¹⁶ Estas modalidades se observan con mayor frecuencia en destinos emergentes o que impliquen algún tipo de riesgo. Las grandes transnacionales del ocio han transitado hacia la separación de la propiedad y la gestión, apoyadas en la posesión de marcas globales, cadenas de reserva y *know how*; son, por tanto, los inversionistas locales los que predominan en el sector.

En el caso cubano las formas de participación y el origen de las transnacionales se encuentran sesgados. Las cadenas hoteleras presentes en

Para más detalles, cfr. UNCTAD (2008); y CEPAL (2009). En el caso de Cuba, de estas modalidades solo están regulados el contrato de administración hotelera y el contrato de producción cooperada, que son considerados inversiones extranjeras directas (IED) en el marco legal.

¹⁵ No confundir el arrendamiento como fórmula de negocio con el arrendamiento de que son objeto los hoteles cubanos, explicado con anterioridad.

¹⁶ De hecho, a pesar de ser el turismo la actividad más internacionalizada, los flujos de IED asociados a ella no tienen un peso importante en el flujo mundial, pues se señala un 2 % del total (CEPAL, 2009).

Cuba son casi en su totalidad europeas (lideradas por las españolas), las que han privilegiado el uso de contratos de administración en detrimento de otros mecanismos de gestión. En la actualidad la franquicia es una de las formas de penetración más empleadas por las transnacionales, así como el arrendamiento;¹⁷ sin embargo, son modalidades prácticamente no explotadas en Cuba. Una explicación que dan los expertos al hecho de que no se explote la modalidad de franquicia es que esta implica velar por la calidad del servicio –el cual es deficiente en Cuba como se ha explicado con anterioridad–, y es además una forma de explotación más empleada en la hotelería urbana, que en el país tiene una fuerte presencia a través de cadenas vacacionales.

La presencia en Cuba de grandes cadenas hoteleras permitió la inserción del país en los circuitos turísticos internacionales, y ha privilegiado el producto de sol y playa básicamente en la modalidad de «todo incluido», de manera que ha sido consecuente con la etapa de promoción del turismo de masas por la que atravesaba el sector a nivel internacional. Si bien en los inicios la estrategia de desarrollo y los intereses de los inversionistas foráneos coincidió con la tendencia mundial, posteriormente es apreciable un rezago en este aspecto.

En las dos últimas décadas la industria turística a nivel internacional ha transitado hacia un turismo segmentado, tanto por tipo de producto como por tipo de cliente. Se ha potenciado la diversificación y diferenciación del producto y ha habido una fuerte conexión con la actividad inmobiliaria. Es precisamente este último aspecto el de mayor relevancia para la inversión extranjera.

Si bien continúa el predominio de marcas globales con escasa inversión directa, los megaproyectos que combinan hotelería y complejos inmobiliarios con campos de golf, marinas, centros comerciales, entre otros, atraen inversión extranjera directa (IED) a través de los bienes raíces, ya sea mediante la venta de proyectos o mediante la emisión internacional de deuda –aunque es válido aclarar que hay también una importante participación de empresas locales–. Estos complejos tienen como objetivo crear zonas de descanso –ya sea temporal o permanente–, aprovechándose del envejecimiento demográfico y de la búsqueda de segundas residencias.¹⁸ Estas iniciativas han tenido buena acogida en América Latina y el Caribe, y se destacan los casos de México, Brasil, Costa Rica y República Domi-

¹⁷ Las cadenas estadounidenses, con un mayor sesgo hacia la hotelería urbana y de negocios, emplean mayoritariamente las franquicias, y las cadenas europeas combinan los contratos de administración con el arrendamiento.

¹⁸ Básicamente de los jubilados de Canadá y Estados Unidos.

nicana, si bien se puede señalar un enfriamiento de esta tendencia como consecuencia de la crisis inmobiliaria y financiera. Uno de los mayores atractivos de estos proyectos es el incremento sustancial de los flujos de caja, derivado de la venta de las residencias y el mayor encadenamiento y efecto derrame para la economía receptora.

Como se puede apreciar, las condiciones naturales y socioculturales de los países con ventajas competitivas per se, que posibilitan el desarrollo del turismo, han dejado de ser condiciones suficientes. El hecho de encontrar productos sustitutos (sobre todo para el turismo de sol y playa) ha llevado a la búsqueda y construcción de ventajas competitivas basadas en el desarrollo de habilidades gerenciales y de *marketing*, y el acceso a los canales de distribución. Otro elemento diferenciador es el tratamiento personalizado, que permite crear o transmitir la idea de que se consume un producto exclusivo y no estandarizado. Así, los países aportan ventajas tangibles (recursos naturales e inmobiliarios) y las empresas transnacionales aportan ventajas intangibles (*know how* y marca); se conforma, por tanto, un binomio que garantiza el éxito del negocio.

El desarrollo del turismo cubano es una experiencia sui géneris en la región. Si bien el país poseía una vocación manifiesta desde el siglo pasado, la errónea paralización a que se le sometió durante décadas implicó posteriormente un extraordinario esfuerzo en términos inversionistas, de formación de recursos humanos y de altos costos sociales para relanzar la actividad.

Adicionalmente, la dinámica de crecimiento se dio en un contexto de fuerte competencia –avalada por la similitud de la oferta, menores costos y años de experiencia acumulada de los principales competidores– unido a la imposibilidad de acceso al mercado norteamericano. Este último aspecto implicó la privación del mayor mercado emisor de turismo a la región, si bien esto potenció la diversificación de los mercados emisores.¹⁹ Cuba se convirtió en el mayor receptor del turismo canadiense y uno de los mayores receptores de turismo europeo en el Caribe.²⁰ En adición, como ya se ha dicho, el turismo de cruceros se ha visto casi invalidado, a pesar de ser esta una de las actividades que ha tomado mayor auge en los últimos años en el Caribe.²¹ Por otro

¹⁹ A diferencia de otros países del Caribe con una fuerte dependencia del mercado norteamericano.

²⁰ En los últimos años ha ganado importancia la participación de América del Sur como mercado emisor.

²¹ El Caribe atrae el 40 % de los pasajeros a nivel mundial, lo que lo posiciona como el destino más popular de cruceros a nivel mundial (CIDTUR, 2011).

lado, el país ve anulada la posibilidad de entrada de flujos de capital procedentes de Estados Unidos y de la presencia de las mayores cadenas hoteleras a nivel mundial –casi todas cadenas de alto estándar, que permitirían una mayor calidad y diversificación de la oferta–. Los factores ahora mencionados permiten afirmar, por tanto –a veinte años de la creación del primer hotel con participación extranjera–, que a pesar de los vaivenes, las restricciones y las deficiencias, el turismo cubano es una actividad satisfactoria.

No obstante los resultados alcanzados, varios son los retos y posibles horizontes que enfrenta la industria, los cuales deben analizarse en rigor si se pretende mantener y mejorar las condiciones alcanzadas. Se puede afirmar hoy que el turismo cubano es un sector en una etapa primaria de madurez, que requiere repensar la política de desarrollo a fin de transitar a etapas superiores que permitan la consolidación y el continuo crecimiento.

Por otro lado, la instauración de un nuevo gobierno en Cuba y los cambios sin precedentes acontecidos en las altas esferas del país, unido a la incógnita que representaba la política de la administración Obama hacia Cuba, podían hacer prever nuevos escenarios hacia el futuro, que tuvieran implicaciones para la atracción o afluencia de inversión extranjera al país, específicamente hacia el turismo.

En primer lugar, podría pensarse en una ralentización de los flujos por la incertidumbre de los agentes sobre la situación política: esperar permite obtener mayor información sobre el retorno futuro de la inversión. En segundo lugar, se podría pensar en un incremento de los flujos por expectativas positivas de los agentes, y prever el acceso del turismo norteamericano ante el posible levantamiento de las restricciones a los viajes e, incluso, adelantarse ante una eventual entrada de capital norteamericano. En cualquier caso, esta es una situación que no ocurriría en el corto plazo y hasta el momento no han acontecido cambios sustantivos por parte de ninguno de los dos gobiernos que hayan provocado cambios de actitud en los inversionistas; la situación se ha mantenido relativamente estable.

Más bien pudieran ser otros los escenarios inmediatos a los que se enfrentará el turismo cubano. Esos escenarios pudieran estar caracterizados por:

- existir una contracción derivada de la crisis económica y financiera internacional que limite no solo el incremento del número de arribos y de los ingresos, sino que deprima la inversión en el sector;

- mantener un ritmo de crecimiento, al menos moderado, derivado de una corrección de la política de promoción y la estrategia de *marketing*; y
- elevar la dinámica de crecimiento a partir de insertarse en la tendencia mundial y transitar hacia un turismo más segmentado (tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda) y fomentar la inversión en complejos hotelero-inmobiliarios.

De estos escenarios se considera que, si bien el primero podría imponerse, sus efectos nocivos pudieran paliarse a partir de inducir al sector hacia el segundo. Esto implicaría diseñar una estrategia de *marketing* segmentada por productos, que logre la diferenciación, el empleo de diversos canales de distribución y el enfoque hacia públicos diferentes, lo que posibilitaría no solo diversificar la oferta, sino también suavizar la estacionalidad.

En cuanto al tercero, su implementación transita en gran medida por lo que pueda lograrse a partir de la correcta implementación del segundo. Sería necesario, además, trazar una estrategia a más largo plazo, pues de inmediato chocaría con la crisis inmobiliaria, lo que lo haría inviable. Esta deberá contar con una adecuada promoción en dos sentidos: para atraer flujos de capital que garanticen su ejecución y para su posterior comercialización. Se trata, en definitiva, de lograr altos niveles de internacionalización de la actividad que podría implicar, incluso, cambios en el marco legal.

Con respecto a la internacionalización, el inicio de la pasada década estuvo marcado por un proceso revisionista de la inversión extranjera en el país, al cual no escapó el turismo. Disminuyó considerablemente en esos años la creación de empresas mixtas y la firma de contratos de administración, situación que no ha variado mucho debido a la incertidumbre que esto generó entre los agentes, tanto cubanos como extranjeros.

Recientemente, la posición oficial ha cambiado y se trasluce la intención de volver a potenciar la participación extranjera en el sector. Es básicamente de interés la atracción de flujos que posibiliten el desarrollo de nuevas capacidades habitacionales en regiones más atrasadas, así como de proyectos para la creación de infraestructura extra hotelera.²² Si bien estas son las intenciones, los inversionistas interesados en hacer proyectos en polos ya consolidados ven condicionada su

²² Como parques temáticos, campos de golf y marinas.

posible inversión a la participación en proyectos en las regiones menos desarrolladas, lo que indudablemente frena u obstaculiza la atracción de flujos.

Definitivamente, Cuba pudiera transitar hacia la explotación de un turismo de alto estándar sin que esto implique una renuncia a la variedad en la oferta. El producto «todo incluido», más asociado al turismo de masas, debe seguir siendo parte importante de la oferta, lo cual puede combinarse con una mayor segmentación de los clientes y una nueva oferta de productos de lujo. Algo que, en cualquier caso, no debe perderse de vista, es el peligro que representaría sobreinvertir pensando en un futuro promisorio de mayores arribos de visitantes. En la actualidad los niveles de ocupación de la planta hotelera cubana no son muy altos, con lo cual una sobreinversión que no traiga aparejada una adecuada política de comercialización haría caer aún más los niveles de aprovechamiento de la capacidad y provocaría una disminución de la rentabilidad esperada.

El análisis desarrollado permite concluir que, si bien el turismo tuvo un peso importante en la economía nacional, este ha disminuido su importancia relativa y, por tanto, su incidencia en el sector externo, resultado de una evidente diversificación de la cartera exportadora cubana. Por otro lado, el ser el más internacionalizado de los sectores no ha implicado una mayor atracción de flujos financieros externos, con lo cual la inversión en el sector ha estado financiada básicamente con ahorro nacional, y ha sido prácticamente nulo el apalancamiento. Esto induce a pensar en la necesidad de trabajar en la búsqueda de mecanismos o en la creación de un sistema de incentivos que permita incrementar la atracción de flujos externos, además de considerar el empleo de deuda, teniendo en cuenta las ventajas que se le señalan al apalancamiento financiero.

La presencia extranjera en el turismo cubano ha estado sesgada hacia la gestión en detrimento de la propiedad inmobiliaria; las cadenas hoteleras presentes en Cuba han privilegiado el uso de contratos de administración sobre otros mecanismos de gestión, y han potenciado el empleo del modelo «todo incluido» para el producto de sol y playa básicamente. Si bien los hoteles en explotación bajo esta modalidad representan el segmento de más altos ingresos en el país, se ve muy limitada la diversificación de la oferta. Debe diseñarse, por tanto, una estrategia de *marketing* que permita potenciar la diversificación y diferenciación del producto turístico cubano y adecuar la política de comercialización que garantice altos niveles de aprovechamiento de la capacidad.

Es apreciable un rezago en la estrategia de desarrollo del sector con respecto a la tendencia mundial, cuando existen potencialidades

para transitar hacia la explotación de un turismo de alto estándar sin renunciar a la variedad en la oferta. Se impone repensar la política de desarrollo a fin de transitar hacia etapas superiores, en consonancia con la tendencia mundial del sector, que permitan su consolidación y continuo crecimiento.

Bibliografía

- AKALIN, H. (2005): «Desarrollo turístico en Turquía: perspectivas y oportunidades», *Economía Exterior*, n.º 32, pp. 127-132.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR DE LA REPÚBLICA DE CUBA (1995): «Ley de la Inversión Extranjera», Ley N.º 77, La Habana.
- BARCIELA, F. (2005): «Turquía lidera el boom turístico del Mediterráneo», *Economía Exterior*, n.º 32, pp. 113-124.
- CALLEJAS, M.; V. RODRÍGUEZ y Y. CRIBEIRO (2008): «La influencia de los recursos financieros movilizados por la IED en Cuba. Una aproximación a la medición de su impacto en el crecimiento económico mediante técnicas econométricas», ponencia presentada en ISSEM Conference 08, Universidad Humboldt de Berlín/ Universidad de La Habana.
- CEPAL (2000): *La economía cubana: reformas estructurales y desempeño en los noventa*, Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- _____ (2009): «La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2008», <<http://www.cepal.org>>.
- CIDTUR (2011): «La industria de cruceros en el Caribe», *Boletín CIDTUR Informa*, n.º 3, año 17, mayo-junio, <<http://www.cidtur.eaht.tur.cu>>.
- COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS DE LA REPÚBLICA DE CUBA (2004): «Contrato de producción cooperada de bienes o producción de servicios», Acuerdo 5290, La Habana.
- GAONA, E. y J.L. LÓPEZ (2006): *Evolución reciente de la inversión extranjera en México*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- MÉNDEZ, C.L. (2011): «La inversión extranjera en Cuba: un análisis crítico. El caso del sector turismo», Tesis de Diploma, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- MINISTERIO DE INVERSIÓN EXTRANJERA Y COLABORACIÓN (2008): *Panorámica de la inversión extranjera en Cuba*, Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración, La Habana.
- _____ (2009): *Principales indicadores del turismo*, Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración, La Habana.
- ONE (2008): *Anuarios estadísticos de Cuba y sus territorios 2007*, La Habana.
- _____ (2009a): *Panorama económico y social. Cuba 2008*, La Habana.
- _____ (2009b): «Servicios Informativos. Llegada de visitantes», <<http://www.one.cu>>.
- _____ (2010a): «Cuentas nacionales en cifras. Cuba 2009», <<http://www.one.cu>>.
- _____ (2010b): «Sector externo en cifras. Cuba 2009», <<http://www.one.cu>>.
- _____ (2011a): «Anuario estadístico de Cuba 2010», <<http://www.one.cu>>.
- _____ (2011b): «Inversiones en cifras. Cuba 2010», <<http://www.one.cu>>.
- PÉREZ, O.E. (2001): *La inversión extranjera directa en Cuba: evolución y perspectivas*, Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana.
- _____ (2008): «La inversión extranjera directa en Cuba: vientos a su favor», *Economía y gerencia en Cuba: avances de investigación*, Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, agosto.

- PÉREZ, O.E. y P. VIDAL (2008): «Situación actual del turismo en Cuba», ponencia presentada en Seminario sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial, Universidad de La Habana.
- RIONDA, J. (2007): «Desarrollo turístico periférico y transnacionalización», Universidad de Málaga, <<http://www.eumed.es>>.
- THUNSTROM, B. (2005): «The Link between exports and foreign direct investment on a firm-level», *Keio Business Review*, n.º 42, pp. 1-24.
- ULUSOY, B. (2005): «Recursos y potencialidades del sector turístico turco», *Economía Exterior*, n.º 32, pp. 133-140.
- UNCTAD (2008): «World investment report 2008: transnational corporations and the infrastructure challenge», <<http://www.unctad.org>>.
- VIDAL, P. (2007): «Tendencia y predicciones de la demanda turística en Cuba», en *Economía y gerencia en Cuba: avances de investigación*, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana, diciembre.