



TURISMO DE PEQUEÑA ESCALA

Una mirada desde Cuba y Costa Rica

**Compilado por Rafael
Betancourt y Ellen Rugh**

Center for Responsible Travel



Índice

Introducción	ii
Capítulo 1: Resumen de turismo de pequeña escala en Cuba	1
La “montaña rusa” de los viajes de estadounidenses a Cuba	2
Búsqueda de nuevos paradigmas en el desarrollo turístico desde los territorios	13
Los destinos turísticos locales como iniciativas municipales	24
Turismo internacional y el sector privado en Cuba	32
Capítulo 2: Contribución al Desarrollo local	45
Modelo de gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala en Cuba	46
Gibara como destino turístico y su contribución al desarrollo local	56
Importancia de las pequeñas empresas privadas de alojamiento turístico en el Oriente cubano	64
Sistemas productivos locales para la actividad turística municipal	75
Iniciativa privada y desarrollo local en el Centro Histórico de La Habana	83
El turismo a pequeña escala: una modalidad con impactos positivos	92
El turismo rural comunitario en Costa Rica: análisis de alianzas y estrategias de fortalecimiento	101
Capítulo 3: Turismo de naturaleza y cultural	109
El desarrollo del turismo de naturaleza en áreas forestales y su articulación con el desarrollo local	110
El buceo como contribución al desarrollo turístico sostenible de Gibara	121
Ruta de turismo cultural El camino de la Virgen	129
Estrategias para desarrollar el turismo de eventos en Gibara	140
Turismo de bienestar como diferenciador del producto turístico en Costa Rica	148
Desarrollo ecoturístico y las áreas silvestres protegidas de Costa Rica	160

Introducción

El Centro para el Turismo Responsable (Center for Responsible Travel, CREST) es una organización no lucrativa con sede en Washington, DC, dedicada a la investigación y la promoción de turismo responsable. Desde que Estados Unidos modificó sus regulaciones de viajes a Cuba en 2016, CREST ha sido una importante voz a favor de los viajes responsables a este país. Su trabajo aboga por fortalecer el turismo familiar de pequeña escala, mitigar los impactos del cambio climático en el sector turístico y promover los viajes legales de estadounidenses a Cuba.

Durante el pasado año, CREST desarrolló varias actividades para promover el turismo de pequeña escala en Cuba. Patrocinó dos talleres sobre el tema: el Simposio Nacional de Gestión Turística, GESTUR 2019, en el marco de la IX Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín; y el VI Taller de Turismo Sostenible, parte del Tercer Congreso Internacional de Marketing, Desarrollo Local y Turismo, MARDELTUR 2019, de la Universidad de Pinar del Río. Ambos eventos reunieron a notables expertos internacionales y académicos de estudios turísticos de todas las Américas, para compartir sus experiencias y conocimientos. Fue destacada la participación de expertos de Costa Rica, destino sobresaliente en el turismo de pequeña escala, particularmente el ecológico y de naturaleza.

Las excelentes ponencias que se presentaron en ambos talleres inspiraron a CREST para compilar las mejores en una colección de artículos sobre turismo de pequeña escala, que constituyera un medio documental para compartir y ampliar las ideas que surgieron en esos espacios, convirtiendo la información técnica y la investigación académica en recursos comprensibles y útiles.

Encabeza la colección un análisis de la fluctuante política de los diferentes gobiernos de Estados Unidos hasta el presente con relación a los viajes de estadounidenses a Cuba, escrito por la prestigiosa académica y Directora Emérita de CREST, Dra. Martha Honey, y el coordinador de CREST en Cuba, Rafael Betancourt. El resto de los artículos abordan los temas que resaltaron en los encuentros: los destinos turísticos locales, la iniciativa privada y su contribución al desarrollo local, el turismo de naturaleza en áreas forestales, las empresas de alojamiento turístico, el turismo cultural y de experiencias. Los expertos costarricenses contribuyeron particularmente desde sus sabidurías y prácticas de ecoturismo, turismo comunitario y de bienestar.

CREST desea agradecer a los autores contribuyentes, en particular al destacado profesor e investigador Dr. José Luis Perelló Cabrera; a los organizadores de las conferencias, el Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, y el Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo de la Universidad de Pinar del Río, Cuba, respectivamente; a la editora Alina Tiel y al equipo de CREST que apoyó este loable esfuerzo. En particular deseamos reconocer a la Dra. Martha Honey, que inspiró y alentó desde un inicio los vínculos de CREST con Cuba y en particular este proyecto, que valora y potencia el turismo de pequeña escala como contribución al desarrollo y sostenibilidad de esta importante industria para el país.

Para más información sobre CREST, sus actividades y los mencionados talleres, los invitamos a acceder a nuestra [página web](#) y leer nuestro [boletín](#).



CAPÍTULO 1

Resumen de turismo de pequeña escala en Cuba

La “montaña rusa” de los viajes de estadounidenses a Cuba¹

Autores: PhD Martha Honey y PhD, ABD Rafael Betancourt²

La política de viajes a Cuba del gobierno de Estados Unidos ha sido una verdadera “montaña rusa” desde que, en 1961, con el rompimiento de relaciones diplomáticas, EE.UU. restringió los viajes de sus nacionales a Cuba mediante controles de pasaportes y posteriormente financieros, como parte de su política de oposición a la Revolución.

En 1977 el presidente Jimmy Carter levantó las restricciones de viajes de norteamericanos a Cuba, incluyendo residentes de origen cubano que deseaban visitar a sus familiares en la Isla. Eso impulsó al gobierno cubano, a partir de 1979, a autorizar las visitas familiares de emigrados de origen cubano, que en 1980 alcanzaron la cifra de 100 mil.

En los años 1970, el gobierno del presidente Richard Nixon promovió los viajes de estadounidenses a Cuba bajo la categoría “People to people”, o “Pueblo a pueblo”, con el propósito expreso de fomentar oposición interna al gobierno cubano y promover reformas y cambio de régimen. En 1982, Ronald Reagan vuelve a establecer restricciones a norteamericanos para viajar a Cuba, y en 1996, la Ley Helms-Burton, aprobada bajo la presidencia de William Clinton, fortalece el bloqueo económico, financiero y comercial a la Isla dándole un carácter extraterritorial, y prohíbe el atraque de barcos de EE.UU. en puertos cubanos. A la vez, Clinton amplía las categorías de licencias de viaje e intenta agresivamente aumentar los contactos “People to people”, convirtiéndose en la mayor categoría de viajeros legales, a excepción de los cubanoamericanos. Sin embargo, en 2003, George W. Bush elimina la categoría “People to people”, persuadido de que, más que subvertir el régimen cubano, los viajeros norteamericanos regresaban convencidos del error de la política de su gobierno de aislar y sofocar a Cuba. En este período la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) multó unos 1.8 millones de dólares a más de mil personas por violaciones de las restricciones de viajes.

¹ Ponencia presentada en la XVII Edición de la Serie de Conversaciones Cuba en la Política Exterior de los Estados Unidos, La Habana, 17 de diciembre 2018.

² Martha Honey, PhD, Directora Emérita martha.honey@responsibletravelconsulting.com y Rafael Betancourt, PhD ABD, Consultor, rbetancourt3114@gmail.com Center for Responsible Travel (CREST), Washington, DC USA.

Varias organizaciones en estos años desafiaron las restricciones de viajes del gobierno estadounidense. A partir de 1969, la Brigada Venceremos – que recién cumplió 50 años – comenzó a llevar grupos de solidaridad a trabajar y conocer Cuba, al principio viajando en barco desde Canadá. La Brigada Antonio Maceo, compuesta de jóvenes nacidos en Cuba que fueron sacados del país cuando eran niños, hizo lo mismo en 1978, en la época del gobierno de Clinton y durante una década más. Y en 1993, Global Exchange lanza la campaña *Libertad de Viajar* mediante la cual muchos norteamericanos progresistas visitaron la Isla.

La breve primavera de Obama

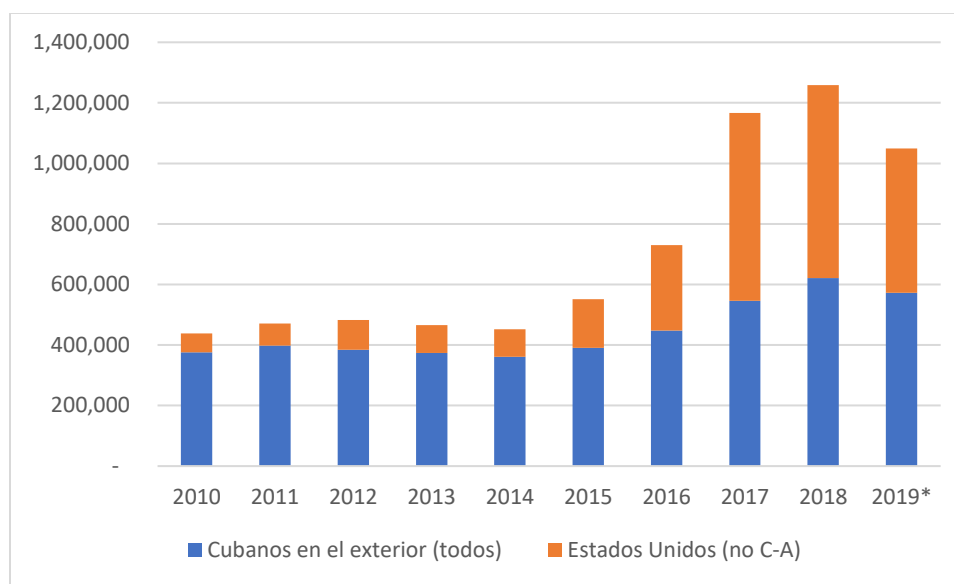
La llegada a la presidencia de EE.UU. de Barack Obama, en 2008, dio lugar a un cambio sustancial en las relaciones con Cuba, implementado particularmente en su segundo término 2012-2016. Desde 2008 Obama amplía los viajes de ciudadanos estadounidenses y permite a cubanoamericanos viajar sin restricciones para visitar familiares, a la vez que elimina los límites sobre las remesas. En diciembre de 2014, Obama y Raúl Castro anuncian el comienzo de un proceso de normalización que llevó al restablecimiento de las relaciones diplomáticas en 2015 y un conjunto acuerdos de mutuo beneficio en diversos sectores.

En 2016, mediante Orden Ejecutiva, Obama autoriza viajes individuales “People to people”, que hasta entonces se permitían solo en grupos. También continuó creciendo el flujo de cubanos residentes en el exterior que viajaron a la Isla a visitar familiares, llegando a 521 mil cubanoamericanos en 2018 (621 mil de todos los países). Como resultado, el número total de viajeros de EE.UU. por vía aérea se triplicó entre 2014 y 2018.

También en 2016, Obama autoriza a los cruceros de EE.UU. a navegar a Cuba con pasajeros de ese país. Hasta ese momento, el país norteamericano tenía prohibido a todo buque que atracara en puerto cubano tocar puerto de ese país por los siguientes seis meses y, por consiguiente, Cuba se mantenía apartada del lucrativo y creciente turismo de cruceros en el Caribe. La apertura del mercado cubano llevó a las tres principales navieras estadounidenses, Carnival Cruise, Royal Caribbean y Norwegian a incluir a Cuba entre sus itinerarios y generó un significativo aumento en sus ventas (Martha Honey et.al., 2018).

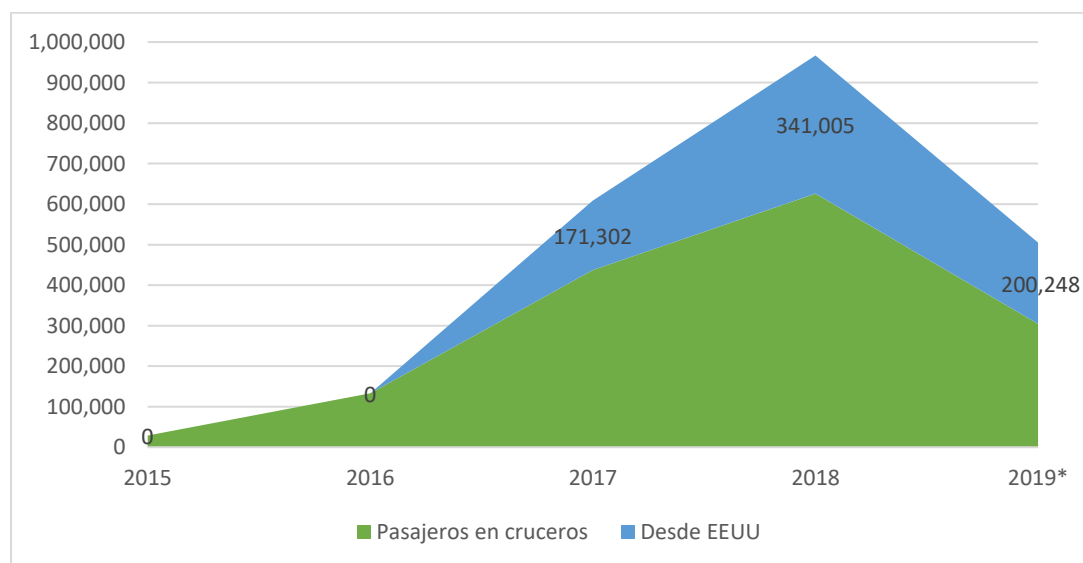
Para Cuba significó una explosión en el arribo de turistas en cruceros. Entre 2016 y 2018 los pasajeros por vía marítima aumentaron 4.7 veces y los estadounidenses, que no figuraban en 2015, constituyeron el 54 % del total en 2018 con 341 mil turistas, técnicamente viajando bajo la licencia “People to people.”

Figura 1. Arribos de visitantes a Cuba



Fuentes: Cuba. ONAT. Anuario Estadístico de Cuba 2018. Edición 2019. CAPÍTULO 15: TURISMO. MINTUR, Boletín de arribos, diciembre 2019.

Figura 2. Pasajeros en cruceros, total y de EE.UU.



Fuentes: Cuba. ONAT. Anuario Estadístico de Cuba 2018. Edición 2019. CAPÍTULO 15: TURISMO. MINTUR, Boletín de arribos, diciembre 2019.

El invierno de Donald Trump

¿Qué sucedió cuando Donald Trump asumió la presidencia de EE.UU. en 2017? En junio de ese año, ante una audiencia anticubana en Miami, el nuevo presidente prometió revertir las políticas de Obama de acercamiento a Cuba. No los defraudó. Una de sus prioridades ha sido disminuir los viajes de los estadounidenses a Cuba, para lo cual se adoptaron numerosas medidas que han sido criticadas por diversos sectores norteamericanos.

En septiembre 2017, el Departamento de Estado redujo el 60 % del personal de embajada de EE.UU. en La Habana y de la embajada cubana en Washington en respuesta a supuestos “ataques acústicos.” Informó que, a partir de ese momento, los cubanos tendrían que viajar a un tercer país para solicitar visa de EE.UU., lo cual ha traído como consecuencia una fuerte disminución de las visitas de cubanos a ese país.

En noviembre 2017, EE.UU. prohibió los viajes individuales “People to people” y transacciones con un conjunto de entidades cubanas, propiedad de empresas asociadas a las Fuerzas Armadas.

En enero de 2018, el Departamento de Estado emitió una alerta de viajes a Cuba de nivel 3: “Reconsiderar el viaje”, que ahuyentó a instituciones académicas y culturales y a sus aseguradoras de viajar a la Isla. Sin embargo, en agosto de 2018, volvió a cambiar el aviso de viaje a nivel 2: “Tomar precauciones adicionales”, el mismo que aplica a varios países europeos.

En 2019, continuaron las medidas anticubanas, en particular de restricción de viajes. En junio, el Asesor de Seguridad Nacional de la Casa Blanca, John Bolton, prometió acabar con el “turismo velado” a Cuba. El gobierno eliminó la categoría de viajes educacionales “People to people” que amparaba a los pasajeros en cruceros, por lo que, en efecto, suprimió los viajes en este tipo de transporte, además de otros viajes en barco y vuelos en aviones privados a Cuba. El 5 de junio, todas las líneas de cruceros de EE.UU. anunciaron la eliminación de Cuba de sus itinerarios.

Las aerolíneas comerciales y los chárteres continuaron transportando viajeros estadounidenses que cumplen con las otras 11 categorías de viaje autorizadas, incluyendo investigadores académicos, periodistas y personas que viajan a encuentros profesionales. También se mantiene la categoría “Apoyo al pueblo cubano”, cuyo objetivo es restringir el acceso

de estadounidenses exclusivamente al sector privado, pero que, en la práctica, poco se diferencia de la extinta categoría “People to people.”

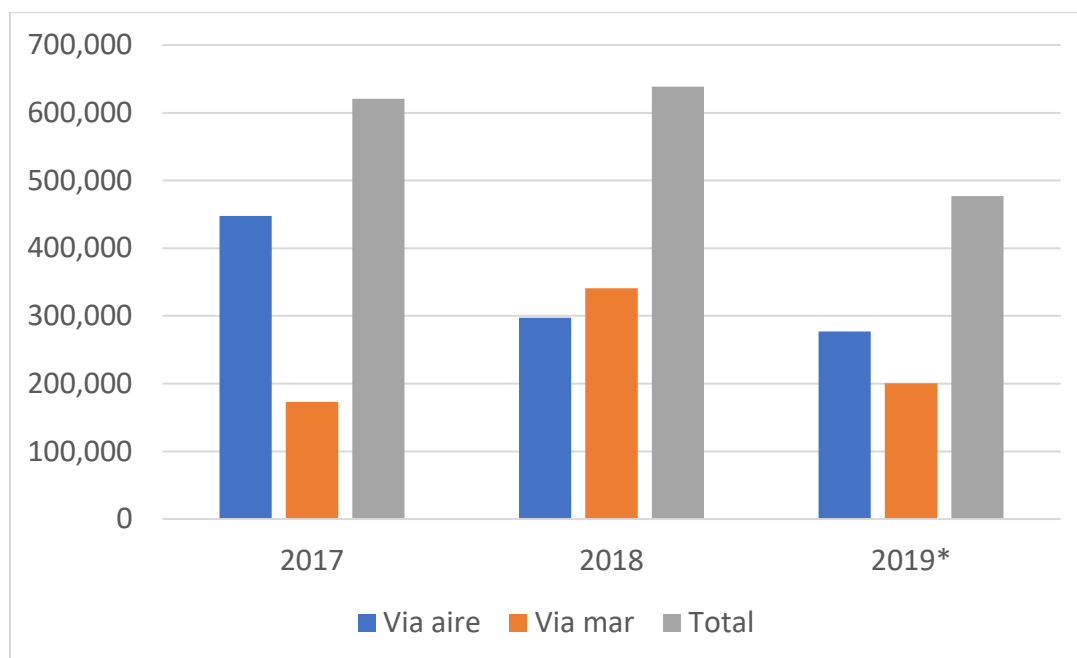
La aerolínea del país caribeño, Cubana de Aviación, empresa que debido al Bloqueo no puede adquirir aeronaves estadounidenses o con componentes fabricados en ese país, suple la escasez de equipos propios arrendando naves de otros países. En octubre de 2019, el gobierno de EE.UU. obligó a empresas de terceros países a cesar sus contratos de arrendamiento con Cubana de Aviación, lo cual provocó la cancelación de vuelos internacionales a Santo Domingo, México, Cancún, Caracas, Puerto Príncipe, Fort de France y Point de Pitre.

También arremetieron contra agencias de viaje. En junio del mismo año, el Departamento del Tesoro multó a Expedia Group, Hotelbeds USA y Cubasphere por supuesta violación del Reglamento de Control de Activos Cubanos (CACR), por vender viajes o servicios para moverse dentro de Cuba, o entre ese país y lugares fuera de Estados Unidos. Y en noviembre, Trivago, una empresa de tecnología transnacional alemana con matriz estadounidense, que se especializa en servicios y productos relacionados con Internet en los campos de hotelería y alojamientos, eliminó de sus exploradores a Cuba, a causa de las medidas restrictivas del gobierno de la Casa Blanca. Ello trae como consecuencia que las instalaciones hoteleras cubanas "desaparezcan" de una de las principales plataformas de búsqueda, que ofrece a los viajeros información suficiente para elegir cualquier destino del mundo.

Impacto sobre el turismo a Cuba

El impacto sobre los viajes de estadounidenses a Cuba no se hizo esperar. Las entradas por vía aérea, la mayoría con turistas de estancia, cayeron desde 2018, mientras que las entradas por vía marítima, principalmente en cruceros, aumentaron en 2017 y 2018, pero se desplomaron a partir de junio de 2019.

Figura 3. Llegadas de turistas de EE.UU. vía aérea y vía marítima, 2017, 2018 y 2019 hasta el 4 de diciembre



Fuentes: Cuba. ONAT. Anuario Estadístico de Cuba 2018. Edición 2019. CAPÍTULO 15: TURISMO. MINTUR, Boletín de arribos, diciembre 2019.

La tendencia alcista de arribos de turistas continuó en el primer cuatrimestre de 2019, con un crecimiento total de visitantes de 6.8 %, en relación con igual período en 2018. El turismo de cruceros continuó creciendo también: en mayo 2019 reportó un 2 % superior al mismo mes en 2018. Por vía marítima arribaron 409 mil visitantes. (Perelló, noviembre, 2019)

El mercado de EE.UU. creció un 18.8 %, arribando en el mes de mayo 77 mil 800 estadounidenses. El crecimiento fue particularmente significativo en el caso de los pasajeros en cruceros.

Todo cambió a partir de abril 2019, con las nuevas medidas anticubanas anunciadas por Trump. Como se evidencia en las Figuras 1, 2 y 3, la llegada de estadounidenses de origen no cubano se desplomó en el segundo semestre de ese año. Si bien 335 mil 350 arribaron de enero a mayo, solo 141 mil 693 – el 42 % – lo hicieron de junio a noviembre, y todos por vía aérea.

Tan temprano como noviembre 2018, el Centro para un Turismo Responsable (CREST) advirtió: “Actualmente los ciudadanos de EE.UU. constituyen el segundo grupo más grande de visitantes a Cuba después de los canadienses. Este cambio grande de política que prohíbe a los

viajeros norteamericanos visitar la Isla hará que la vida del cubano promedio sea mucho más difícil y afectará particularmente al sector privado, los propios emprendedores que el gobierno de Trump alega apoyar.” (CREST, noviembre, 2018).

“El sector privado cubano sufrirá desproporcionalmente por estas medidas”, según William M. LeoGrande, profesor de American University. “Estos negocios perderán su principal base de clientes. Las primeras restricciones de Trump a los viajes “People to people” en 2017, prohibiendo a los individuos diseñar sus propios viajes, provocó una caída del 44 % de ocupación en alojamientos privados. Las nuevas restricciones aniquilarán a muchos de ellos.” (OnCuba, junio, 2019).

Una encuesta de Cuba Educational Travel a emprendedores cubanos arrojó que más del 95 % dijo que los cambios de regulaciones de viajes perjudicarán sus negocios; 97 % dijo que sus ingresos dependen de los visitantes de EE.UU.; más del 50 % dijo que mantienen a 5 o más miembros de su familia. (Cuba Educational Travel, Habana, May 23, 2019).

Esta “montaña rusa” de las políticas de viajes de EE.UU. a Cuba refleja el complejo papel de los viajes “People to people.” Fue inicialmente propuesto por el presidente Richard Nixon y en los años 1990 implementado agresivamente por Clinton, mediante ampliación de categorías de licencias de viaje.

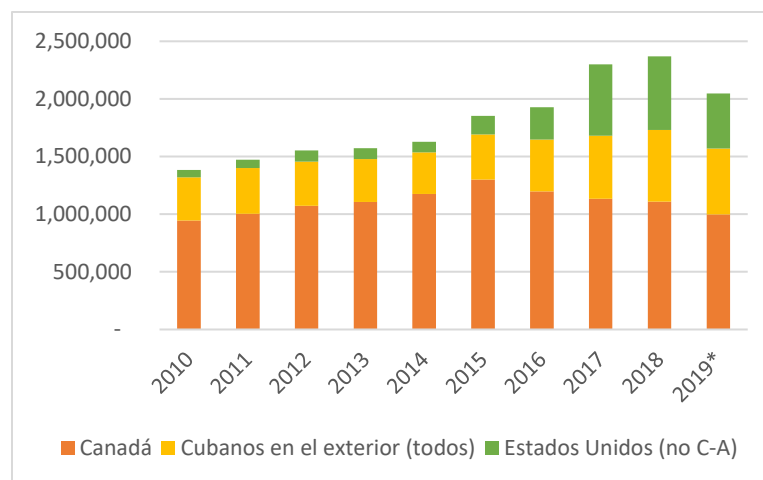
Se convirtió en la mayor categoría de viajeros legales, a excepción de los cubanoamericanos. Formó parte del Track II o “Diplomacia suave” de la Ley Helms Burton. En 2003, George W. Bush elimina la categoría “People to people” por su efecto contraproducente para la política anticubana. Obama la amplía grandemente en 2008-2016, pero obliga a viajes “propositivos”, pues sigue prohibido el turismo tradicional.

Irónicamente, la política “People to people” llevó a formas de viaje innovadoras, comprometidas y socialmente responsables. Muchas compañías e instituciones progresistas de EE.UU. impulsaron este tipo de viajes; aumentaron grandemente los viajes individuales y en grupo a Cuba; ello contribuyó en ingresos a familias cubanas y expandió negocios turísticos privados. Viajeros y periodistas que regresaban a EE.UU. ayudaron a desmitificar a Cuba frente al público y decisores estadounidenses. Por ello, Trump lo vuelve a prohibir en 2017-2019.

¡Viva la Comunidad!

El único sector de viajeros desde EE.UU. que, hasta el 10 de diciembre de 2019, no había sido afectado directamente por las medidas del gobierno de Trump, es el de estadounidenses de origen cubano, más conocidos como cubanoamericanos. En Cuba se registran las entradas de personas con pasaporte cubano como “Comunidad cubana en el exterior”, “Cubanos residentes en el exterior” o “Emigrados”: más del 80 % viven en Estados Unidos.

Figura 4. Visitantes de países seleccionados



Fuentes: ONAT. (2019). *Anuario Estadístico de Cuba 2018*. Edición 2019, CAPÍTULO 15: TURISMO; MINTUR (diciembre 2019.) Boletín de arribos.

Desde 2010, excepto por los años 2017 y 2018, el segundo “emisor” de turismo, después de Canadá, ha sido la Comunidad cubana en el exterior, con una tasa de crecimiento anual de 8.2 %. El acumulado del año, hasta el 3 de diciembre de 2019, de emigrados fue de 572 mil – el 89 % en EE.UU. – un aumento de 5.2 % con respecto al mismo período en 2018. Mientras, los arribos de estadounidenses no cubanos cayeron 18 % en 2019 comparado a 2018 y los de Canadá se mantuvieron sin cambio. (ONEI, Anuario estadístico de Cuba, diciembre 2019).

Para el gobierno de Trump resultó igualmente evidente que los visitantes de origen cubano han resistido las medidas de restricción de viajes adoptadas desde 2017 y apuntalado el turismo a la Isla en este año. No es de sorprender que ese fuera el blanco de su última medida: a finales de 2019 la administración Trump puso fin a los vuelos regulares de EE.UU. a los

aeropuertos del interior de la Isla, con excepción de La Habana, efectivo el 10 de diciembre. Los más afectados han sido los cubanos residentes en EE.UU., que constituían el 73 % de los pasajeros. A partir de ahora, a los que desean visitar a sus familiares en otras provincias se les encarece el costo y tiempo de transporte.

El futuro es negro con pespuntos grises

¿Cuáles son los posibles escenarios futuros? En uno, se producen más retrocesos implantados por el gobierno de Trump que pudieran incluir la eliminación de las licencias generales y el regreso al requisito de solicitar licencias individuales para poder viajar a Cuba; establecer límites de gastos por día; así como otras operaciones encubiertas y de desestabilización que deterioren aún más las relaciones entre los dos países.

Posibles respuestas ante este escenario pudieran incluir que nacionales de EE.UU. continúen viajando bajo otras licencias – por ejemplo, aquellos que pensaban viajar en cruceros lo hacen por vía aérea bajo la licencia de “Apoyo al pueblo cubano”; que nacionales de EE.UU. viajen a través de terceros países – de hecho, el acumulado del año hasta el 3 de diciembre de 2019 de aquellos que arribaron desde EE.UU. cayó un 20 %, mientras que desde terceros países aumentó 5.6 %; y que disminuyan los viajeros de EE.UU., pero aumenten los de Canadá y de otros países, lo cual no parece que está sucediendo en cantidades suficientes.

Pero un verdadero cambio de escenario no sería posible hasta 2020, cuando las elecciones presidenciales y del Congreso podrían traer un nuevo giro en la política de EE.UU. hacia Cuba.

Referencias Bibliográficas

CREST. (1 noviembre 2018). "Center for Responsible Travel Responds to New Restrictions on U.S. Travel to Cuba." Comunicado de prensa.

Cuba Educational Travel. (23 mayo 2019). "Our preference is to do business." Survey.

<https://static1.squarespace.com/static/5a21a237e45a7c1e3b6389ad/t/5ce6d9c1f4e1fcb99f6cf927/1558632907043/May+2019+Survey+Finds+Cuban+Private+Sector+Relies+Heavily+on+American+Visitors+and+Cubans+Are+Very+Worried+About+Impending+Restrictions+on+Travel+%281%29.pdf>.

José Luis Perelló. (noviembre 2019). "El Turismo en Cuba ante el deterioro económico global. Nuevos retos, nuevas estrategias." *Excelencias*.

Martha Honey, Jannelle Wilkins, Rafael Betancourt y José Luis Perelló (2018). *Por el Mar de las Antillas: 50 años de turismo de cruceros en el Caribe*, Ediciones Temas, La Habana, Cuba, 2018

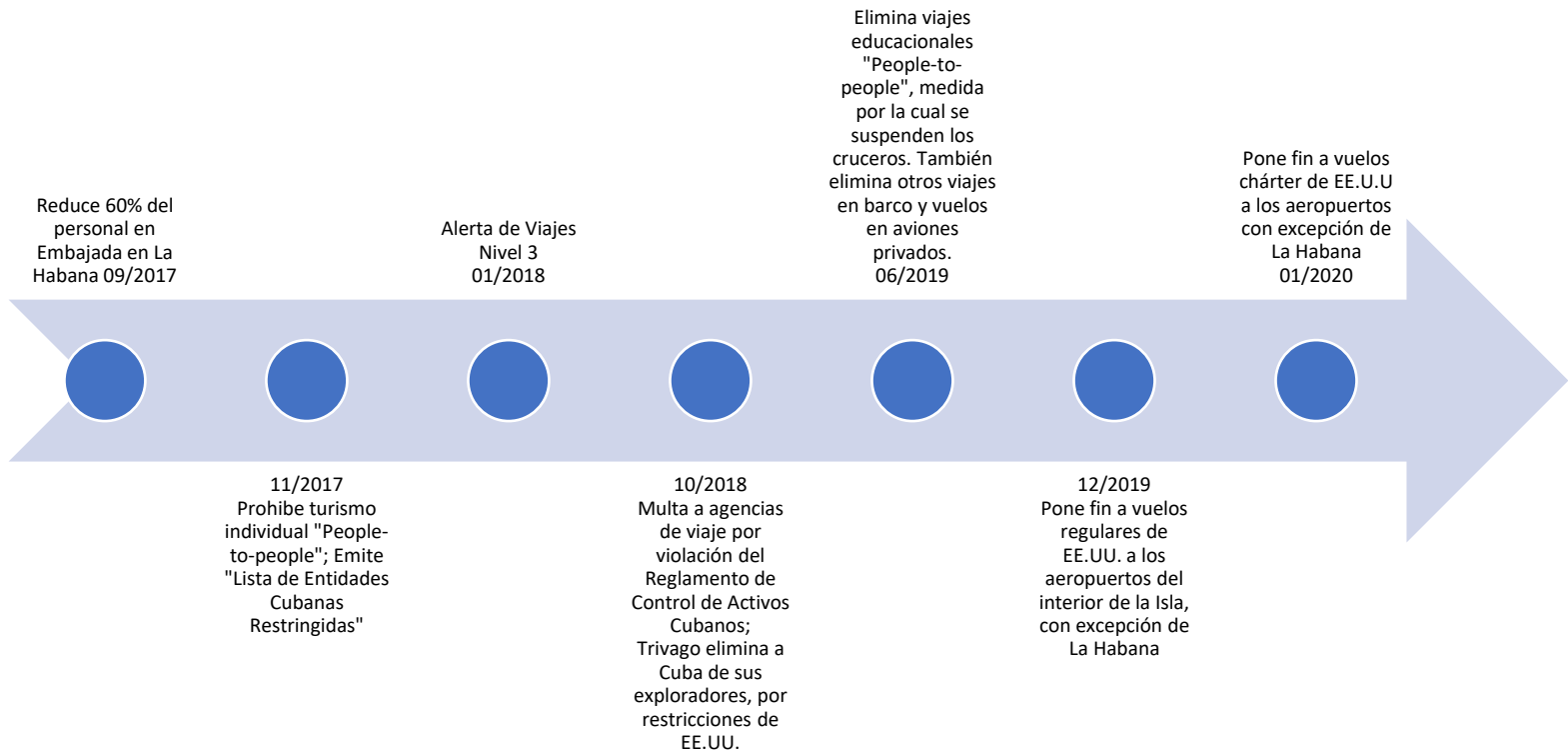
MINTUR. (5 diciembre 2019). Boletín Informativo.

ONEI. (2015). Anuario estadístico de Cuba, Edición 2016.

ONEI. (2018). Anuario estadístico de Cuba, Edición 2019.

Rui Ferreira. (5 junio 2019). "Restricción de viajes a Cuba limita los derechos constitucionales de los estadounidenses." *OnCuba*. <https://oncubanews.com/cuba-ee-uu/restriccion-de-viajes-a-cuba-limita-los-derechos-constitucionales-de-los-estadounidenses/>.

ANEXO 1. Línea de Tiempo de las medidas del gobierno de Donald Trump contra los viajes a Cuba, 2017-2020



Fuente: Elaboración propia

Búsqueda de nuevos paradigmas en el desarrollo turístico desde los territorios

Autor: Dr. José Luis Perelló Cabrera³

La actividad turística atraviesa por transformaciones muy profundas, tanto en su estructura económica, como en sus objetivos y alcances. En el contexto global, la evidencia demuestra que el turismo se ha expandido considerablemente durante los últimos treinta años. Esta expansión ha sido inducida por el incremento sostenido del ingreso real y del tiempo disponible de ocio de los individuos, particularmente en los países desarrollados, propiciando una dinámica acelerada de la demanda por servicios turísticos que respondan a las crecientes exigencias de nuevos perfiles de preferencias entre los consumidores.

El turismo es, eventualmente, la única actividad económica que involucra a muchos otros sectores, niveles e intereses de la sociedad, siendo a su vez la protección del medio ambiente parte esencial de su propio desarrollo, ya que, sin una adecuada calidad ambiental, el turismo y su desarrollo pueden verse comprometidos, al igual que las organizaciones turísticas, los territorios y las comunidades receptoras. En este aspecto, el turismo se presenta por la doble función o impacto que implica; por un lado, contribuyendo positivamente al desarrollo socioeconómico y cultural y, por otra parte, puede conllevar a la degradación del medio ambiente y la pérdida de la identidad local.

Como bien se conoce, el turismo como actividad económica o como propuesta de valorización social de un espacio, tiene una relación directa con el territorio. Territorio entendido como ámbito de administración y gestión del espacio geográfico, pero, sobre todo, como construcción social de sentidos y significados, como espacio de vida y como recurso, que son los factores claves del producto turístico como oferta. En tal sentido, el desarrollo territorial es una resultante directa de la capacidad de los actores locales —públicos y privados— y de la comunidad residente, para estructurarse y movilizarse en base a sus potencialidades y a su matriz

³ Doctor en Ciencias Económicas, Master en Gestión Turística por la Universidad de La Habana y MBA en Alta Dirección de Empresas Turísticas por la ESADE de Barcelona. Catedrático (retirado) de la Universidad de La Habana. Profesor investigador del Instituto Internacional de Periodismo de La Habana. Asesor de Desarrollo Turístico en Ministerio de Turismo de Cuba.
jose.perello44@gmail.com

productiva y cultural, con vista a definir, explorar sus oportunidades y especificidades en la búsqueda de competitividad en un contexto de rápidas y profundas transformaciones.

En un entorno más amplio, la actividad turística debe regir el desarrollo sostenible, no solamente del mal llamado turismo alternativo —de naturaleza o ecoturismo—, sino también del turismo de masas, ese que se hace llamar como de Sol y playa. El caso no implica desarrollar un turismo ecológico y el otro no, sino *ecologizar* o *ambientalizar* toda la actividad turística actual y futura (Salinas, Eduardo y La O Osorio, José, 2006). En otras palabras, el turismo sostenible no es un sector turístico, ni siquiera una modalidad turística, sino un objetivo al que deben tender todos los tipos y modalidades de turismo —no solamente el turismo de naturaleza o el ecoturismo— y todos los sectores y comunidades implicados en su desarrollo.

La aplicación de un modelo de turismo basado en el desarrollo local sostenible implica flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, uso de métodos y tecnologías ambientalmente aceptables e integración de las comunidades locales al desarrollo, lo que posibilitará al turismo funcionar con rentabilidad, pero no solo a expensas de los recursos y del patrimonio natural y cultural del territorio y siguiendo un modelo de gestión de los recursos con una perspectiva estratégica.

La sustentabilidad del turismo se define de acuerdo con las diferentes condiciones políticas, económicas, socioculturales y ambientales, en las cuales los diferentes territorios turísticos se implantan y desarrollan (Myttenaere, Bernard y Rozo, Edna, 2010). El concepto de sustentabilidad en turismo está ligado a tres factores importantes: calidad, continuidad y equilibrio; que representa trabajar en el sentido de proteger el medio ambiente, los recursos naturales y culturales de un territorio específico, con la perspectiva de un crecimiento económico constante, equitativo y sustentable.

Frente al desarrollo de las políticas para un turismo sustentable, el valor de los instrumentos de ayuda en la toma de decisiones y la gestión medioambiental ha sido confirmado, tanto por científicos como por organizaciones internacionales —PNUD, OMT, ONU—, ocupando la agenda en decenas de reuniones mundiales y regionales. Entre las condiciones de implementación del turismo territorial sustentable al nivel del poder público, son diversos los

retos o desafíos que influyen sobre el funcionamiento y el alcance de los procesos de planificación (D'leteren, Emmanuel, 2010), entre los que se incluyen:

- *Enfoque holístico*: Se refiere a la importancia de conciliar los aspectos económicos, sociales y medioambientales, lo cual implica la necesidad de adoptar una perspectiva multidisciplinaria de la planificación, que equilibre los factores políticos y científico-técnicos, además de consolidar la participación social.
- *Importancia contextual*: Implica la necesidad de tener en cuenta el contexto político y socioeconómico, el nivel territorial y el tipo de entorno geográfico.
- *Gestión integrada del territorio*: Referida a la coordinación de los usos del espacio físico y la regulación de los conflictos de uso y de las actividades no apropiadas o incompatibles.
- *Iniciativa endógena*: Reconocer la importancia del nivel comunitario local en el diagnóstico de las problemáticas y sus posibles soluciones para el desarrollo, bajo los principios de sustentabilidad más operacionales o eficaces.
- *Planificación a largo plazo*: Se refiere al conjunto de decisiones y planes en el largo plazo como horizonte temporal, atendiendo a la igualdad intergeneracional.
- *Diálogo y transparencia*: La capacidad de los decisores en el proceso de planificación, incorporando la visión de los implicados y reconciliando los intereses bajo un consenso social.
- *Gobernanza institucional*: Mejora de la coordinación y cooperación de los diferentes actores institucionales y de las organizaciones implicadas en los diferentes niveles.
- *Coordinación de políticas*: Implica la conciliación de los objetivos de desarrollo turístico con los planes y objetivos de los demás sectores de la economía y la sociedad.

Turismo, territorio y desarrollo local

Desde hace algunos años, la teoría del desarrollo local se utiliza de manera permanente en el análisis de la actividad turística, porque se ajusta a la visión del turismo como actividad compleja y permite integrar la planificación tradicional del nivel nacional y el ordenamiento territorial, con el objetivo de mejorar la economía y la calidad de vida de las comunidades involucradas. El

territorio es también el ámbito de convergencia donde se materializan las políticas públicas de diferentes escalas, articulándose en mayor o menor medida con las demandas locales, en función de una adecuada autonomía y descentralización.

Una primera aproximación que explica el ciclo económico territorial y su evolución es la identificación de potenciales focos, nodos o centros territoriales innovadores y generadores de cambios, que arrastran a los distintos elementos de forma selectiva: a varios con más intensidad y a algunos de manera marginal, dejando a otros totalmente excluidos (Iñiguez Rojas, Luisa, 2010). Además, este encadenamiento opera por medio de procesos de difusión espacial que poseen patrones característicos, según cada territorio.

Si bien estos focos espaciales innovadores y generadores de cambios —como la Zona Especial de Desarrollo del Mariel, en Artemisa— impulsan los encadenamientos asumiendo las diversas configuraciones territoriales y se comportan de distinta manera según propósitos específicos (Díaz Ferra, Patricia, 2014), el principal objetivo es identificarlos como nodos de innovación, clústeres e incluso zonas urbano-rurales de alta significación para el turismo —como Viñales, en Pinar del Río—, considerando las ventajas y los atributos característicos que los convierten en un espacio singular propicio para la innovación y el cambio económico.

En la actualidad existe consenso acerca de que la relación entre crecimiento económico y desarrollo debiera ser superada y que la dimensión económica, si bien resulta un aspecto importante del desarrollo, no es la única determinante del mismo. En este sentido, el concepto de desarrollo puede reducirse en la sustitución de una visión centrada fundamentalmente en una dimensión económica y cuantitativa (crecimiento), por otra en la que diversas dimensiones (económicas, sociales, culturales y políticas), sus interacciones y condicionamientos mutuos, tienen relevancia (Varisco, Cristina, 2008).

Por tanto, el concepto de desarrollo va perdiendo su carácter estrictamente cuantitativo, material y objetivo para transformarse en un concepto menos cuantificable, más intangible y subjetivo y, por consiguiente, más complejo y multidimensional. En esta dirección, la concepción del desarrollo económico local, o el desarrollo territorial entendido, para muchos, como desarrollo municipal, parecen eclipsar otras opciones restringiendo lo endógeno a lo

intramunicipal, y opaca la búsqueda de distribuciones intermunicipales, donde se despliegue la efectiva complementariedad productiva y la solidaridad territorial.

El desarrollo local es un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos, capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida de la población, percibido como estado de bienestar. Estos procesos se originan gracias a la utilización eficiente del potencial económico local (Zequeira Blanco, Anisleidy, 2015). Las formas de organización productiva, las estructuras familiares y tradiciones locales, la estructura social y cultural y los códigos de conducta (valores) de la población; condicionan los procesos de desarrollo local.

Proyectos de codesarrollo

Bajo esta perspectiva, al desarrollo local endógeno se inserta protagónicamente el *codesarrollo*⁴, diferenciado de la visión clásica de la cooperación al desarrollo y del hecho que le da origen al mismo. Los proyectos de codesarrollo no suplantán a las políticas de cooperación al desarrollo, entre otros factores, porque se articulan operativamente a nivel micro-sociológico (Perelló Cabrera, José Luis, 2012). Este proceso se identifica por la inclusión de todas las personas, con sentido de pertenencia a una localidad o territorio, como agentes protagonistas para contribuir al desarrollo de proyectos en sus comunidades de origen.

Estos proyectos no representan inversiones elevadas porque están muy ligados al concepto de microcréditos y microfinanciación. Para la inversión en proyectos realizados en el pueblo o territorio de origen por una persona, familiares o grupos de personas, las transferencias de remesas desde el exterior son esenciales para los nuevos emprendimientos de pequeña escala.

El uso de las remesas familiares en proyectos de codesarrollo y en ayuda a la microinversión, representan nuevas oportunidades para crear pequeños negocios o actividades que tributen a la oferta turística de territorios, comunidades y barrios de muchas ciudades.

Bajo este escenario, el desarrollo del turismo de pequeña escala en barrios populares toma interés en años recientes, por la contribución que estos pueden generar en una estrategia de

2 Se refiere a toda ayuda al desarrollo, sea cual fuere la naturaleza del sector en el que intervenga, que implique a emigrantes, cualesquiera que sean las modalidades de esta implicación.

turismo de ciudad. Por lo tanto, el desarrollo del turismo de pequeña escala en barrios populares (*slum tourism*), insertado en el turismo cultural, ha tomado un auge inesperado en los últimos años (Hernández García, Jaime, 2012).

A pesar de representar lo opuesto a lo que usualmente concibe una estrategia comercial y promocional del turismo, estos asentamientos poblacionales o barrios, mal llamados marginales o precarios, son parte de muchas ciudades importantes de América Latina —entre ellas, La Habana—, y se han convertido en destinos específicos, que muchos turistas quieren visitar en la búsqueda de una experiencia auténtica, o para conocer la verdadera realidad del país o ciudad visitada.

La producción y la oferta de los barrios populares y sus procesos de consumo, así como la materialidad observada, son auténticos y en este sentido pueden contribuir a una estrategia para el turismo de pequeña escala, como expresión genuina de la cultura y la imagen del territorio (Torres Zaldivar, Dyana, 2016). Se entiende como una acción de recuperar la esencia de la creación cultural y la conservación patrimonial, el derecho a elegir la propia identidad; que es aquella que se forja por medio de la evolución personal y de las relaciones sociales, en el seno del territorio de pertenencia. La creación cultural y la recuperación del patrimonio es, por tanto, la construcción de la identidad individual y colectiva (Navajas Corral, Oscar, abril-junio, 2019).

En este sentido, la equidad territorial, vista como igualdad de oportunidades, transforma a la dignidad y el bienestar de las comunidades en un valor irreductible, articulando la vida democrática con la justicia social; al tiempo de vincular el acceso y las oportunidades con una ciudadanía efectiva y, de este modo, se fortalece el sentido de pertenencia y el comprometimiento con un proyecto de desarrollo más amplio e integral; planeado, dirigido y controlado por el estado y el gobierno.

Dimensiones del desarrollo del turismo territorial

El desarrollo turístico territorial se inscribe en el proceso de crecimiento económico y de cambio estructural, cuando conduce a una mejora real en el nivel de vida de la población local, en el que pueden identificarse tres dimensiones (Perelló Cabrera, José L., 2014):

1. *Económica*, en la que los pequeños y medianos empresarios locales utilizan su capacidad organizativa en el manejo de los factores productivos locales con niveles de calidad y productividad suficientes para ser competitivos en el mercado turístico.
2. *Sociocultural*, en el que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo.
3. *Político-administrativa*, en el que las políticas sectoriales —territoriales o nacionales— permiten crear un entorno económico local inclusivo y próspero, protegido de interferencias internas y externas e inspiradas realmente en el desarrollo local sostenible.

El Turismo como impulsor del desarrollo local en Cuba

El desarrollo del turismo en Cuba, a partir de la última década del pasado siglo y hasta las dos primeras décadas del siglo XXI, ha sido profusamente estudiado por especialistas y académicos cubanos y extranjeros.

Es conocido el escenario extremadamente adverso y complejo, que ha enfrentado la mayor de Las Antillas en los últimos treinta años para desarrollar el sector turismo; en el que se han destinado recursos materiales y financieros, capaces de soportar las necesarias estrategias encaminadas a la concepción de un modelo de desarrollo turístico diseñado para obtener, en condiciones de mínima disponibilidad de recursos, el máximo efecto, con el menor gasto posible.

El desarrollo turístico se concibió entonces, a partir de la construcción acelerada de grandes hoteles con categoría cuatro y cinco estrellas en zonas costeras, constituyéndose empresas mixtas con capital extranjero y contratos de gestión con cadenas hoteleras internacionales (Figueras, Miguel A., 2013), como fórmula para garantizar una infraestructura turística que propiciara los futuros encadenamientos productivos y de servicios en los diferentes territorios con alta significación para el turismo.

Este modelo de desarrollo turístico, a través de los años y a pesar de los constantes obstáculos exógenos, ha ido creando las condiciones para transitar hacia un modelo de desarrollo que genere oportunidades y sirva como instrumento real a las políticas de integración y cooperación para el desarrollo económico y social, incluyendo las voces y pensamientos de todas las comunidades, lo que favorecerá la innovación y creatividad que no generen exclusión y en los que se pueda sentir reconocida e identificada la ciudadanía en su conjunto.

El tiempo en que el desarrollo del turismo se orientaba por pautas de un único modelo de crecimiento, característico de economías estancadas e indiferentes a los recursos del entorno, ha dejado paso a la diversidad de modalidades de desarrollo turístico, una de cuyas condiciones más importantes es su vinculación con las comunidades y el territorio, según se refrenda en los *Lineamientos para la Política Económica y Social de Cuba* y la nueva *Constitución de la República*, en tiempos actuales.

La articulación y redes de empresas, el mercado local de trabajo, la innovación continua y una mayor cualificación del trabajo confieren un renovado protagonismo a las iniciativas locales y empresariales de pequeña escala. Ello conduce al entendimiento de una heterogeneidad de modelos locales de desarrollo; esto es, a la existencia de una diversidad de opciones a seguir y a la especificidad de cada territorio según su vocación económica, cultural y social, como rasgos definitorios de esas modalidades de crecimiento, y frente a la uniformidad centralizada que supo caracterizar el modelo de pseudo-desarrollo y crecimiento anterior.

El espacio territorial para el desarrollo turístico, viene a ser el conjunto de interdependencias de orden productivo y sociocultural —público y privado—, existentes en el ámbito local. En esta nueva organización del sistema empresarial o actualización del modelo económico y social, se vuelve relevante y le otorga un renovado protagonismo a la pequeña empresa local y al turismo de pequeña escala.

Ahora bien, la reestructuración productiva actual se basa, en gran medida, en el retorno de la pequeña empresa, entendida aquí como red de microempresas. Se trata de una diversificación interna que sigue a la reorganización de las grandes unidades de producción, comercialización, tecnología y de servicios; sin menguar la necesaria guía para el desarrollo integral, que es una obligación de las políticas gubernamentales en aras del ordenamiento efectivo y oportuno, la preservación de la equidad y el control de los recursos todos; que se resume en *Pensar como país*, y cumplir con el legado martiano *Con todos y para el bien de todos*.

Es un proceso que requiere también espacios suficientes en nuevos territorios y localidades para construir enclaves y resorts turísticos, dando lugar a una infraestructura de descentralización del desarrollo vinculado al territorio y a la interacción del trabajo entre empresas productivas y de servicios. Este proceso de desarrollo exige la creación de actividades

que complementen los encadenamientos productivos dirigidos al turismo, desde una visión de empresas pequeñas y medianas en espacios locales que tributen activa y eficientemente a la sustitución de importaciones y de servicios tecnológicos externos. La estrecha interacción con el entramado de recursos humanos, naturales, sociales, económicos, culturales e institucionales locales o municipales, facilita que la producción se inserte en el ambiente económico y social del territorio.

Las distintas fases del proceso de desarrollo, aparecen entonces distribuidas entre distintas empresas, pequeñas y medianas, las que se reservan la producción global y los servicios —empresas familiares y personales, microempresas, cooperativas, talleres, etc.— que comparten fases de ese mismo proceso, origen frecuente de los fenómenos de difusión industrial y descentralización productiva. El nuevo modelo turístico y productivo, configurado por empresas de distinta escala, pone de relieve una de las dimensiones de la complementariedad necesaria al desarrollo de la economía: la pequeña empresa descentralizada e interdependiente, las iniciativas locales empresariales y la gran empresa estatal establecen distintas modalidades de producción y servicios, que no necesariamente habrán de ser contradictorias, sino complementarias.

Esta prospectiva del desarrollo territorial evidencia la diversidad y multiplicidad de los resortes de crecimiento asociados al desarrollo turístico cubano, que impulsa a un mayor dinamismo de la pequeña empresa en el momento actual.

Referencias bibliográficas

- Anisleidy Zequeira Blanco. (2015). "Identificación de los recursos y atractivos del Territorio Arroyo Naranjo para el Desarrollo Turístico Local." Tesis de Diploma. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Bernard Myttenaere y Edna Roza. (2010). *Desarrollo Territorial y Turismo: una aproximación a partir de la valoración turística*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Cristina Varisco. (2008). "Turismo y desarrollo económico local." *Aportes y Transferencias*, año 12, vol.1. pp. 126-147.
- Dyana Torres Zaldivar. (2016). "Contribución de los Barrios Populares al Desarrollo Turístico Cultural de La Habana." Tesis de Diploma. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
- Eduardo Salinas y José La O Osorio. (2006). "Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba" *Cuadernos de Turismo*, núm. 17. pp. 203-223.
- Emmanuel D'leteren. (2010). "Integración del medioambiente en el proceso de desarrollo del turismo: ¿cuál contribución de evaluación ambiental estratégica para la recuperación del turismo de los territorios?" *Desarrollo Territorial y Turismo: una aproximación a partir de la valoración turística*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. pp. 113-146.
- Jaime Hernández García. (2012). "¿Pueden los barrios populares contribuir a una estrategia turística y de marca de ciudad?" *Anuario Turismo y Sociedad*, vol. 13. pp. 85-97.
- José Luis Perelló Cabrera. (2012). "Turismo, migración y proyectos de codesarrollo en el escenario turístico cubano." *Proceeding Cuba in Transition*, vol. 22. pp. 379-387.
- José L. Perelló Cabrera. (2014). "Desafíos territoriales del sector turístico cubano en el contexto del proceso de actualización del modelo económico." *Miradas a la Economía Cubana*. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana. pp. 69-80.
- Luisa Iñiguez Rojas. (2010). "Heterogeneidad territorial. Entre herencia y renovaciones." *Miradas a la Economía Cubana*. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana. pp. 119-140.
- Miguel A. Figueras. (2013). "Impactos del turismo en la economía cubana." *Miradas a la Economía Cubana*. La Habana: Centro de Estudios de la Economía Cubana. pp. 71-81.

Patricia Díaz Ferra. (2014). "Efectos del turismo sobre el Desarrollo Territorial: caso de estudio provincia Artemisa." Tesis de Diploma. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.

Oscar Navajas Corral. (Abril-Junio 2019). "La gestión patrimonial desde la responsabilidad social." *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 17, no 2. pp. 285-298.

Los destinos turísticos locales como iniciativas municipales

Autor: Dr. José Luis Perelló Cabrera⁵

En la actualidad, es frecuente el discurso sobre el desarrollo local basado en el turismo, y como punto de partida, son los territorios los principales protagonistas involucrados en programas de recuperación y proyectos de desarrollo económico basados en las potencialidades del sector turístico. En este sentido, resulta válido reconocer que la visión del desarrollo local reivindica la importancia de las pequeñas y medianas empresas del territorio como construcción social y representa lo que se ha dado en llamar *endógeno* al proceso de desarrollo, en particular del turismo de pequeña escala.

En los análisis actuales, predomina un enfoque crítico frente al discurso hegemónico que ve en el turismo solo un factor de crecimiento económico y un elemento clave para el desarrollo local, que contribuye a mejorar las condiciones de vida -pudiendo (o no) conservar la naturaleza y respetar la diversidad cultural- en estos casos los trabajos abordan tanto la problemática de la desigualdad social, como la cuestión medioambiental y cultural, mostrando cómo el desarrollo del turismo, en un marco de brutal competencia global y desregulación, tiende a generar y reproducir problemas, haciendo muy difícil la participación proactiva desde lo local, representada en estos casos por la municipalidad, entendida como una organización pública (gobierno) que se encarga de la administración local en un pueblo, ciudad o territorio jurídicamente determinado.

La gestión y promoción oficial del turismo comúnmente se caracteriza por una perspectiva reduccionista, que ve el turismo sólo como un sector de la economía y no como una industria compleja y fragmentaria que involucra a diversos agentes y que se asocia a la producción de condiciones económicas, sociales, ambientales y culturales concretas (Navajas Corral, Oscar, 2019). Ello implica que la *administración* del turismo sea un asunto estrictamente empresarial, de gestión de inversiones, planificación, organización y publicidad de recursos, donde se ignoran responsabilidades sociales, lo que habla de una perspectiva de la planificación y una

⁵ Doctor en Ciencias Económicas, Máster en Gestión Turística por la Universidad de La Habana y MBA en Alta Dirección de Empresas Turísticas por la ESADE de Barcelona. Catedrático (retirado) de la Universidad de La Habana. Profesor investigador del Instituto Internacional de Periodismo de La Habana. Asesor de Desarrollo Turístico en el Ministerio de Turismo de Cuba. jose.perello44@gmail.com

jerarquización de prioridades en la gestión turística, donde prevalecen los intereses de carácter estrictamente económico.

Los grandes centros turísticos de sol y playa tradicionales, se han desarrollado según el modelo del turismo masivo y comúnmente reflejan una falta de regulación y control que inducen importantes efectos negativos. Por un lado, los fuertes flujos migratorios internos hacia estos lugares desatan patrones de crecimiento urbano ilegal y problemas de marginación social. Por otra parte, dichos centros no estimulan los vínculos productivos con las zonas aledañas. Incluso aquellos proyectos turísticos basados en modelos de desarrollo sustentable o turismo ecológico, han repetido esquemas de crecimiento acelerado y generan los mismos problemas medioambientales, lo que da pauta a la sospecha de que tales modelos no muestran cambios sustanciales en beneficio de las sociedades locales y su entorno, sino que se basan en la retórica del discurso hegemónico, en que el término *sustentable*, se aplica a cualquier contenido o actividad.

Desarrollo local y turismo de pequeña escala

La concepción del desarrollo local se utiliza de manera permanente en el razonamiento de la actividad turística de pequeña escala porque se ajusta a la visión del turismo como actividad compleja y permite integrar la planificación de los territorios de alta significación turística, con el objetivo de lograr el desarrollo integral local y mejorar la calidad de vida de las comunidades residentes.

El turismo, por sí solo no desarrolla ningún territorio, pero puede contribuir al desarrollo local si se concibe como un instrumento de inclusión y dinamización social, ambiental y económica regional. Numerosas experiencias y buenas prácticas han demostrado que el sector turístico promueve la creación de empleo, la innovación y generación de nuevas actividades productivas, contribuyendo a la cohesión social de las comunidades en aras del desarrollo y la disminución de la pobreza.

El turismo, como impulsor de desarrollo local, no debe incentivar las importaciones, ni suponer la implantación de nuevas relaciones sociales, nuevos valores culturales o nuevas costumbres ajenas a la comunidad. Para lograr un desarrollo turístico equilibrado y sostenible se

requiere que el basamento social y cultural previo de la comunidad oriente e impregne la concepción de los proyectos y la ejecución de los productos turísticos. Cada comunidad asentada en un territorio se identifica en su cultura, entendida como el conjunto de la experiencia pasada. La cultura es el residuo acumulativo de todo lo que se ha asimilado, comprendido e integrado en el pasado y que se convierte en un elemento diferenciador en la percepción actual del mundo anterior.

La política turística, como acción de gobierno, es el conjunto de actuaciones y medidas emprendidas y realizadas por las administraciones públicas relativas a la actividad turística en un determinado territorio (Perelló, José Luis, 2018). Es la que traza los lineamientos que dirigen y pautan el desarrollo turístico local, municipal, provincial y nacional; que debe ser de naturaleza general para que pueda abarcar y cubrir la generalidad de los actores económicos del sector. Con independencia del involucramiento y de las iniciativas de los entes privados en acciones o proyectos, en los que el gobierno no tenga intervención, la política pública trazada abarca los rumbos del sector, así como la adopción de medidas regulatorias para alcanzar las metas y objetivos de desarrollo.

El interés creciente del sector privado en invertir en acciones relacionadas con el turismo de pequeña escala, no resta importancia al gobierno en su papel de regulador, asesor técnico y de toma de decisiones en materia jurídica y profesional, a partir de los planes y los esquemas de Ordenamiento Territorial. Las autoridades locales deberán asumir el establecimiento de las grandes líneas de desarrollo plasmadas en los planes de gestión e innovación (*master plan*) en cada territorio.

La formulación del plan de ordenamiento, en cada territorio, parte de la síntesis y conclusiones derivadas de la fase de análisis territorial y se articula a partir de la expresión formal de la voluntad de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y dar respuesta a los desafíos que se han detectado.

Como expresión física de un modelo de desarrollo, el plan debe proponer, además de las determinaciones sobre los usos del suelo y la localización o jerarquización de los proyectos inversionistas y equipamientos, una estrategia económica, social, cultural y ambiental. De ahí

que sea necesario generar alternativas que deberán ser evaluadas y seleccionadas en su idoneidad y viabilidad en fases posteriores.

Si esta actividad es deficientemente planificada, y en la política turística no se tiene en cuenta la intervención prioritaria de los actores locales en las distintas fases del proceso, puede acarrear riesgos para el desarrollo territorial futuro (Goded, Michel y Durance, Philippe, 2011). Hay que tener presente, que las decisiones y soluciones a los problemas de hoy son, en muchos casos, las causas de los problemas que habrá que enfrentar en el futuro. El respeto por el medio ambiente y la cultura local, son condiciones indispensables para hacer del turismo una actividad sostenible, pero no son solo las únicas.

Gestión pública y conciencia turística

La gestión desde la municipalidad supone la identificación de la comunidad con los procesos a acometer, la concienciación sobre el valor de los recursos propios y la posibilidad de una correcta y apropiada explotación de las verdaderas oportunidades basadas en la singularidad y la diferenciación de los recursos y atractivos turísticos.

En este sentido, crear conciencia turística no significa convencer a la sociedad de que el turismo es maravilloso y una opción ideal para mejorar la situación económica de la comunidad. Implantar conciencia turística es ante todo informar sobre las oportunidades y riesgos que la actividad turística puede suponer para la comunidad y también preparar y formar a la sociedad para asumir dicha actividad evitando tensiones y maximizando los beneficios de todo tipo, que puede significar para el desarrollo local (Perelló, José Luis, 2018).

Crear conciencia turística mediante la información puede favorecer una mayor participación social y, al mismo tiempo, mejorar la gestión pública de diversos modos:

- La concientización acerca de las necesidades, prioridades y capacidades de las comunidades o sectores involucrados, puede incrementarse.
- La política y los programas de desarrollo pueden ser mejor adaptados a las necesidades locales, lo que favorece un mejor uso de los recursos.
- Permite movilizar recursos locales a favor de las políticas públicas.

- Puede mejorar la utilización y la manutención de las instalaciones y los servicios gubernamentales.

El contacto entre los hacedores de políticas, los decisores y las comunidades ofrece una mejor capacidad de respuesta y otorga más transparencia al desarrollo territorial, así como un claro incentivo a la introducción de innovaciones, a la gestión local y a una mayor responsabilidad de la población en la esfera política.

Conclusiones

El espacio de trabajo de la comunidad local manifiesta sus ventajas comparativas frente a otras escalas de actuación, de cara a la consecución del desarrollo turístico en dos aspectos básicos. En primer lugar, lo local es concreto y tangible, por lo tanto, más fácil de planificar, diseñar, gestionar y controlar; en segundo lugar, lo local presenta los valores de la especificidad y el sentido de identidad diferencial, por cuanto que presenta caracteres o peculiaridades que lo hacen irrepetible y con amplias posibilidades de atracción turística, siempre y cuando se realice una planificación adecuada de la actividad.

El principal argumento o recurso con que cuenta la comunidad a la hora de proyectar el desarrollo turístico es su propio substrato social y cultural. La identidad colectiva, las relaciones sociales, los valores y creencias, la estructura económica y productiva tradicional son elementos que han de ser aprovechados como sólidos basamentos sobre los que se han de asentar los procesos de desarrollo turístico.

El desarrollo local es un proceso controlado por los actores, públicos y privados, del propio territorio, donde resultan fundamentales las capacidades locales, como la gestión, la organización, la articulación, el dialogo, el consenso, la confianza, la creación, la innovación, el emprendimiento; y donde es particularmente importante la capacidad de gestionar los propios recursos laborales y materiales, mediante la producción endógena; aprovechando estratégicamente los posibles recursos externos al territorio, incluyendo la inversión extranjera.

Los procesos de desarrollo turístico, al igual que las actividades productivas como la agricultura, la ganadería, la pesca o la transformación agroalimentaria, han de hundir sus raíces

en la propia sociedad local, si es que se concibe al turismo como una actividad socialmente integrada y culturalmente beneficiosa.

No es menos cierto que todos los territorios, tanto rurales como urbanos, poseen en mayor o menor medida, un conjunto particular de recursos humanos, naturales y físicos; un patrimonio histórico y cultural; infraestructuras de soporte; un sistema productivo, conocimientos técnicos, capacidad empresarial, estructura social y política, y formas de organización y relación, entre otros. Estos recursos otorgan la base potencial para responder a los retos que presenta el aumento de la competitividad, la integración, la adaptación de los procesos productivos y organizativos requeridos por las nuevas condiciones de la dinámica económica y social. A partir del conocimiento de estos recursos, en un momento histórico concreto, una comunidad puede encontrar ideas y proyectos que le permitan producir bienes y servicios, articulando nuevas estrategias e iniciativas locales.

Resulta imprescindible destacar, que aquellos territorios que deseen enfrentar un proceso de desarrollo local basado en el turismo tienen ante todo que conocer los recursos existentes con que cuentan, realizando un diagnóstico de los mismos. De esta manera, a partir de la evaluación de estos recursos desde la perspectiva turística, es posible conocer todo aquello que muchas veces la propia comunidad no percibe que posee, o desconoce el estado actual en que se encuentran.

El verdadero producto turístico final es de escala local y de responsabilidad municipal. Es decir, el turista visita un destino para consumir su entorno, sus recursos, sus servicios e infraestructuras públicas, los establecimientos turísticos de ocio y restauración, su cultura, su gente. La suma agregada de estos factores configura el producto turístico en el espacio administrativo del municipio.

La identificación, diagnóstico y valoración de los componentes del sistema turístico, constituye la primera etapa para el desarrollo y la gestión del territorio. En esta tarea resulta prioritario analizar las características geográficas y demográficas de la zona, conocer la historia laboral y productiva local, la infraestructura y servicios básicos y generales, los aspectos relativos a la gestión y desarrollo del turismo (si los hubiera), la disponibilidad de atractivos turísticos culturales o naturales, la existencia de entidades públicas y privadas vinculadas a la actividad

turística, la legislación o normativa que regula al sector para ese territorio, la accesibilidad hasta el lugar, la existencia de servicios relacionados con la atención al visitante (alojamiento, gastronomía, actividades recreativas, señalización, etc.), la disponibilidad de recursos humanos capacitados, entre otros elementos.

En síntesis, si bien el turismo puede ser un incentivo para el desarrollo local de pequeñas localidades o territorios, al constituirse en una oportunidad que dinamiza las actividades económicas tradicionales y valoriza las particularidades de la cultura local, tiene que ser previamente evaluado, ordenado y planificado desde los gobiernos locales.

Referencias bibliográficas

Michel Goded and Philippe Durance. (2011). "La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios." París, UNESCO. pp. 96-99.

José Luis Perelló. (2018). "Metas y desafíos para el turismo cubano ante el cambio de época." Excelencias Turísticas del Caribe & Las Américas. No.161. pp. 42-45.

José Luis Perelló. (2018). "Turismo: oportunidades y progreso" Excelencias Turísticas del Caribe & Las Américas. No.156. pp.5-6.

Oscar Navajas Corral. (abril-junio 2019). "La gestión patrimonial desde la responsabilidad social" PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Vol. 17, No 2. pp. 285-298.

Turismo internacional y el sector privado en Cuba

Autor: Rafael Betancourt⁶

Cuba ha experimentado un importante crecimiento del turismo internacional desde que, en la década de 1990, apostó por el desarrollo acelerado de esta industria como generadora de ingresos por exportación de servicios.

El plan inicial se asentó en la construcción de hoteles en zonas de playas para fomentar un turismo de “Sol y playa”, dirigido principalmente a mercados emisores de Canadá y los países de Europa occidental. En las últimas dos décadas la estrategia trazada por el gobierno cubano ha incluido el desarrollo de otras modalidades de turismo, con la construcción de hoteles de ciudad, la diversificación de mercados y destinos, el impulso del turismo de cruceros y la entrada del sector privado en la prestación de servicios turísticos.

A partir de que, en 1997, el gobierno autorizó el arrendamiento de habitaciones a turistas extranjeros en casas particulares de cubanos residentes y se extendieron los restaurantes privados orientados principalmente al turismo, se generó un nuevo sector de emprendedores que impulsó el turismo de pequeña escala, diferente al de grandes hoteles y resorts.

Entre 2015 y 2018, con el mejoramiento de las relaciones bilaterales, Cuba vivió un breve *boom* de visitantes de Estados Unidos, tanto turistas de estancia que llegaban por vía aérea y frecuentemente se hospedaban en casas particulares, como pasajeros en cruceros que, aunque pasaban solo horas en tierra, en varios puertos de la Isla, consumían bebidas, comidas, suvenires, excursiones y otros productos y servicios del sector privado.

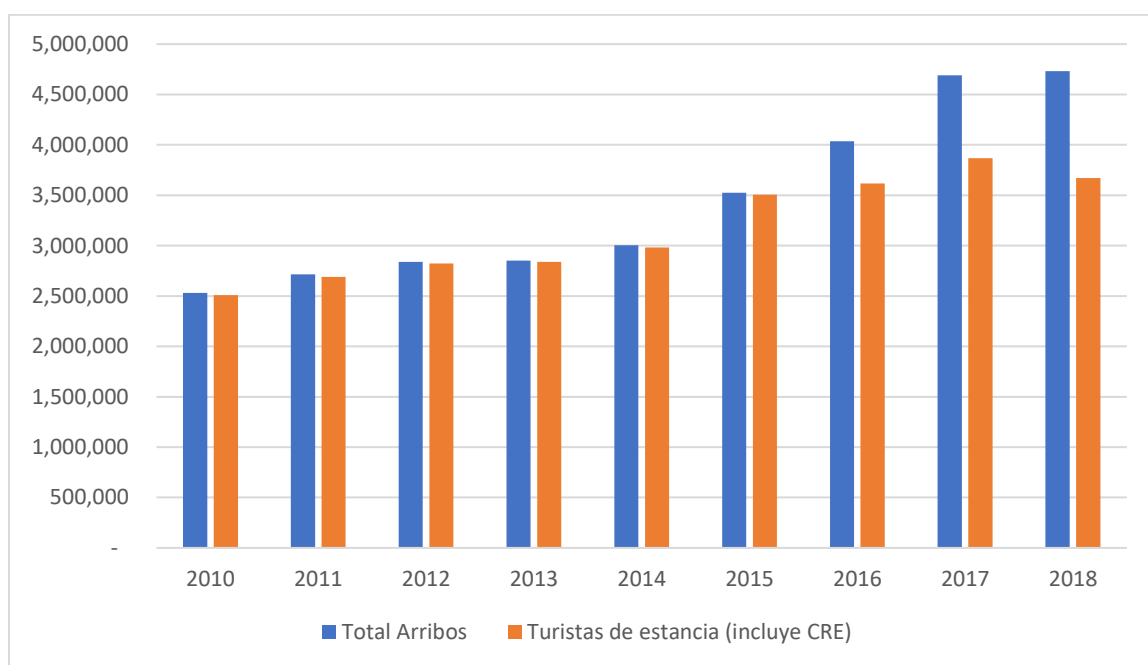
Estos negocios también se han nutrido, entre otros, de las visitas de cubanos residentes en el exterior a sus familiares en Cuba.

⁶ Economista urbano y consultor en Desarrollo internacional. PhD ABD en Economía. Máster en Economía regional y urbana y en Planeamiento urbano. Co-coordinador de la Red Cubana de Economía Social y Solidaria y Responsabilidad Social Empresarial - ESORSE. Editor en inglés de la revista Temas y miembro de su Consejo Editorial. rbetancourt3114@gmail.com

Arribo de visitantes extranjeros a Cuba

Desde 2001 hasta la fecha, han visitado Cuba 62 millones de viajeros internacionales. Entre 2010 y 2018 se duplicaron los arribos, llegando a 4.7 millones anuales. Hasta 2015 era un turismo principalmente de estancia, que creció de 2.5 millones en 2010 hasta llegar a casi 4 millones en 2017, cifra que incluye las visitas familiares de cubanos residentes en el exterior. En 2018 el número de turistas de estancia, aquellos que pasaron al menos una noche hospedados en Cuba, cayó en casi 200 mil, producto, principalmente, de las medidas restrictivas del gobierno de Donald Trump para los viajeros de EE.UU.

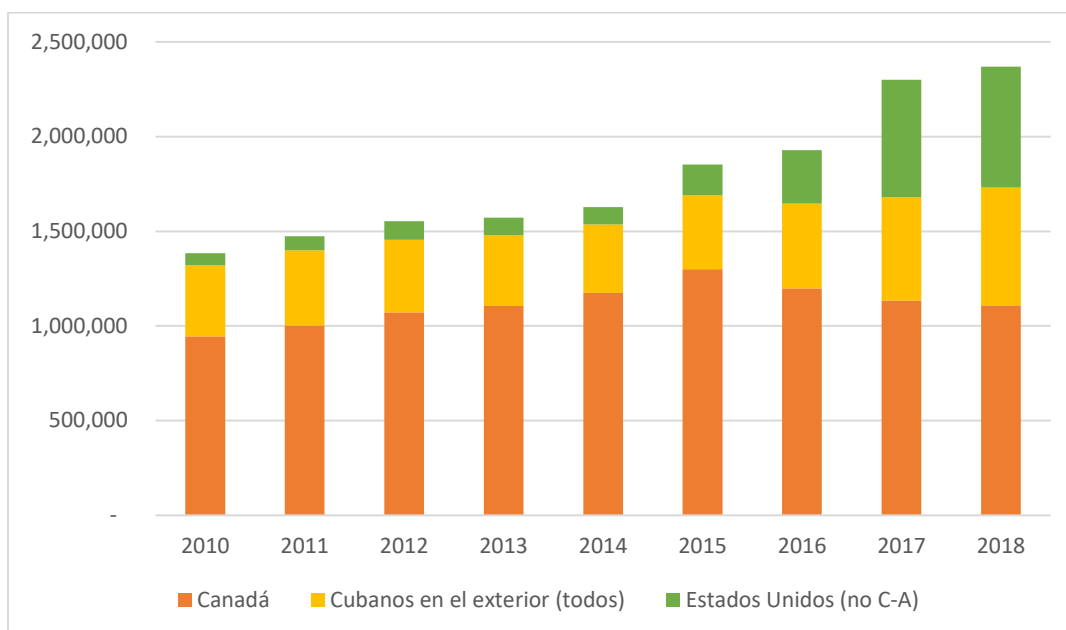
Figura 1. Arribos de visitantes extranjeros a Cuba



Fuente: ONEI. (2015 y 2018). *Anuario estadístico de Cuba*, Edición 2016 y Edición 2019.

Los principales mercados emisores han sido Canadá y los cubanos residentes en el exterior (CRE), de los cuales, el 80 % viven en EE.UU. Hasta 2015 los turistas canadienses representaban entre el 37 y el 39 % del total de visitantes internacionales, los CRE entre 11 y 15 %, y los estadounidenses de origen no cubano de 2 a 3 %, aumentando al 13 % en el 2018. En ese año los arribos de EE.UU, sumando aéreos y marítimos, prácticamente igualaron los de Canadá.

Figura 2. Visitantes de países seleccionados



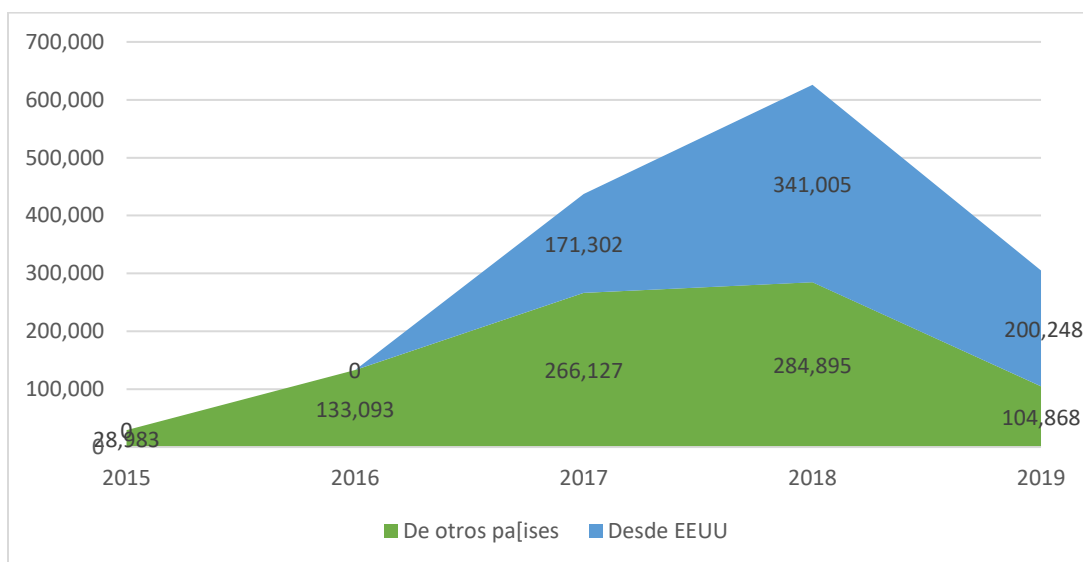
Fuente: ONEI. (2015 y 2018). *Anuario estadístico de Cuba*, Edición 2016 y Edición 2019.

Las visitas de cubanos residentes en el exterior—cerca del 10 % de la población de la Isla— a sus familiares en Cuba han constituido un flujo constante y creciente: un promedio anual de 380 mil arribó entre 2010 y 2015, aumentando hasta llegar a 624 mil en 2019. Típicamente se hospedan en las casas de sus familiares u otros alojamientos privados, pero cada vez hacen más uso de los hoteles, sobre todo los que están ubicados en playas.

Entre 2015 y 2018, con el mejoramiento de las relaciones bilaterales durante el gobierno de Barack Obama, Cuba vivió una breve explosión de turismo de Estados Unidos: de 91 mil visitantes en 2014, la cifra alcanzó 638 mil en 2018. De ellos, 341 mil arribaron a bordo de barcos cruceros, que hasta 2016 tenían prohibido navegar desde el país norteamericano a Cuba; esa cifra fue más de la mitad del total de visitantes que llegaron a puertos cubanos en 2018 – 626 mil— el 9 % del total de visitantes internacionales en ese año.

Esta tendencia continuó hasta que, en junio de 2019, el gobierno de Donald Trump eliminó la categoría de viajes “People to people” que utilizaban los pasajeros en cruceros, por lo que las navieras suspendieron sus viajes desde EE.UU. a Cuba y la cifra de pasajeros en 2019 de ese país se detuvo en 200 mil, mientras que sólo 105 mil llegaron desde otros países, provocando una caída de más del 50 % del total de pasajeros en cruceros en ese año comparado al anterior.

Figura 3. Pasajeros en cruceros, total y de EE.UU.



Fuente: ONEI. (2018). *Anuario estadístico de Cuba*, Edición 2019;

MINTUR. (31 de diciembre 2019). Boletín Informativo.

El presidente Donald Trump se propuso revertir la política de apertura de los viajes de estadounidenses a Cuba a partir de su llegada a la presidencia en enero de 2017, primero restringiendo el turismo de estancia en junio de ese año, seguido *in crescendo* de un conjunto de medidas hasta llegar, en enero de 2020, a prohibir los vuelos de EE.UU. a todos los aeropuertos de la Isla con excepción de La Habana (Ver artículo de Martha Honey y Rafael Betancourt en esta colección).

Las medidas de Trump han tenido un fuerte impacto negativo en el sector turístico cubano, incluyendo el de servicios privados, los propios emprendedores que el gobierno de Trump alega apoyar. Como muestra la Tabla 1, el total de arribos en 2019 cayó casi un 10 % comparado a 2018, rompiendo una década de crecimiento ininterrumpido. De ellos la cifra de estadounidenses no cubanos descendió un 18 %, mientras que solo la de emigrados cubanos creció 3.9 %, pasando nuevamente a ser el segundo emisor de turistas después de Canadá.

Tabla 1. Llegadas internacionales a Cuba, 2018-2019

CONCEPTO	2018	2019	2019/2018
Total de arribos	4 732 280	4 275 561	-9,7 %
Canadienses	1 109 630	998 812	-0,1 %
Cubanos Residentes en el Exterior	600 309	623 975	3,9 %
Estadounidenses no cubanos	638 365	477 043	-17,9 %
Pasajeros en cruceros	625 900	305 116	-51,3 %

Fuente: Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR). (2020).

La Habana, principal destino turístico del país, sufrió una caída de 6.7 % en el total de arribos y 17.3 % de estadounidenses no cubanos, mientras que las visitas de cubanos residentes en el exterior aumentaron 8.7 %. (MINTUR, La Habana, 2020).

Capacidad de alojamiento en hoteles y privados

El sector de la hospitalidad se desagrega en hotelería y otras formas de alojamiento, donde se destacan las viviendas y las habitaciones alquiladas en casas particulares. Al cierre de junio de 2019, Cuba contaba con 72 mil 965 habitaciones en hoteles, todos de propiedad del estado cubano o de empresas mixtas entre una contraparte extranjera y el estado cubano, previendo la incorporación de otras 4 mil 197 nuevas habitaciones hasta diciembre 2019, casi todas en 26 nuevos hoteles.

En cuanto al sector privado, están autorizados a ejercer esa actividad 27 mil 814 trabajadores por cuenta propia, entre ellos 17 mil 805 arrendadores autorizados a cobrar en CUC (pesos convertibles cubanos) que operan 26 mil 224 habitaciones destinadas al turismo internacional. (Ver Tabla 2) Esto representa el 25 % del total de habitaciones disponibles para alojar turistas internacionales.⁷

⁷ El número real de habitaciones privadas disponibles debe ser mucho mayor. Es notorio que los arrendadores declaran menos habitaciones de las que en realidad disponen para alquilar, para reducir el pago de la patente que se paga por habitación declarada.

Tabla 2. Habitaciones físicas de alojamiento para turismo internacional

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Habitaciones físicas del estado	65,326	65,136	66,183	66,389	66,973	68,185	70,879	77,162
En hoteles	53,248	53,485	53,290	53,396	53,805			
5 Estrellas	18,306	18,970	19,809	19,930	20,062	26,571	B/D	
4 Estrellas	19,714	19,889	20,206	20,199	20,402	21,284	B/D	
Habitaciones privadas				18,742			23,000	26,224

Fuente: ONEI. (2017). *Anuario Estadístico de Cuba*; Estimados 2018; Alina Perera Robbio y René Tamayo (31 julio 2019).

No disponemos de datos actualizados de turistas alojados por tipo de alojamiento: en años anteriores la proporción de turistas internacionales alojados en casas particulares promediaba el 30 % del total, aunque su peso relativo es mayor si se considera la variable “turistas-días.”

Tabla 3. Turistas-días extranjeros alojados por tipo de alojamiento

Año	Turistas-Días en Sector Estatal	Turistas-Días Sector No Estatal	Índice Sector Estatal /Sector No Estatal
2013	18,878,178	6,733,947	2.80
2014	19,424,438	6,315,095	3.07
2015	21,830,066	8,086,702	2.69
2016	24,248,358	8,954,100	2.70
2017	20,060,585	11,063,499	1.81
2018	19,423,019	9,273,067	2.09

Fuente: José Luis Perelló. (noviembre 2019). “El Turismo en Cuba ante el deterioro económico y global. Nuevos retos, nuevas estrategias.” *Excelencias News Cuba*.

Entre 2013 y 2018 el índice de turistas-días en el sector no estatal fue entre dos y tres veces el del sector estatal, por lo cual su impacto en la economía es mayor que lo que sugieren las cifras de alojados en cada sector. A esto debe añadirse que por lo general los turistas alojados en hoteles de Sol y playa gastan poco fuera del hotel, mientras que los que se hospedan en casas particulares consumen en otros espacios y actividades extrahoteleras de los sectores privado y estatal, como son los restaurantes (“paladares”) y cafeterías, renta de autos, taxis, excursiones (“experiencias”), compra de obras de arte, artesanías y otros productos.

Hasta 2009, los turistas alojados en casas particulares provenían principalmente de Europa y Canadá, y se hospedaban en casi todas las provincias, en particular en La Habana, Sancti Spíritus (Trinidad), Santiago de Cuba y Pinar del Río. (Perelló, 2009). Esta dispersión territorial del alojamiento contrasta con el alojamiento en el sector estatal que suele concentrarse en los principales polos turísticos de playa y ciudad.

En La Habana, al cierre de 2019, la renta de lugares privados alcanzó la cifra de 10 mil 466; de ellos 6 mil 060 viviendas; 4 mil 222 habitaciones; 63 espacios (portales, garajes, patios) y 101 mixtas. (MINTUR, La Habana, 2020).

El alojamiento privado en Cuba se considera turismo residencial o empresa familiar. Esta se define como cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia, y en el que dos o más miembros están implicados en los negocios de la empresa. Generalmente, solo un miembro posee licencia para ejercer el trabajo por cuenta propia (TCP), en este caso de arrendamiento, que otorga el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), aunque muchos obtienen otra licencia si combinan la actividad de arrendamiento con la de elaboración de alimentos y ofrecen desayuno.

En cualquier caso, no se trata de empresas, sino de trabajadores autónomos que alquilan habitaciones en su vivienda o la vivienda completa, y que pueden o no contratar otros trabajadores –de limpieza, cocina o mantenimiento– los cuales deben gestionar sus propias licencias, como “trabajador contratado.”

En diciembre de 2019 existían en el país 617 mil 974 trabajadores por cuenta propia. De ellos 34 mil 610 (5 %) se dedicaban al arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios; 56

mil 000 (9 %) a la elaboración y venta de alimentos y 160 mil 206 (26 %) eran contratados por otros trabajadores privados. El 65 % de los trabajadores privados se concentran en las provincias de La Habana, Matanzas, Villa Clara, Holguín, Camagüey y Santiago de Cuba. (Cubadebate, 14 enero 2019).

También el MTSS otorga licencias a Gestores de alojamiento para viviendas o habitaciones que se arriendan, intermediarios que gestionan clientes para los arrendadores. Al cierre de febrero de 2016 había 643 licencias otorgadas de este tipo, el 57 % en La Habana y Pinar del Río.

En cuanto a los ocupados en el sector estatal en hoteles y restaurantes, las cifras reportadas son de 288.4 mil en 2016; 287.9 en 2017 y 273.0 en 2018, lo cual muestra una disminución de 15 mil empleos (5.3 %) en dos años. (Anuario Estadístico de Cuba, 2018).

En resumen, la prestación de servicios al turismo nacional y extranjero emplea un número significativo de cubanas y cubanos, tanto en el sector estatal como el privado.

Características de los arrendadores

Un estudio realizado en 2009 por Abel de Armas y dirigido por el Dr. José Luis Perelló Cabrera, aplicó una entrevista estructurada a los privados con licencia para rentar habitaciones a turistas (De Armas, 2009). Los resultados obtenidos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- El 79.2 % de los entrevistados, propietarios de casas particulares en renta, son profesionales y solo el 16.6 % tenía alguna experiencia previa en el sector turístico. La mayoría de las personas que se dedican al alojamiento turístico en sus casas, no tienen ni han tenido ninguna preparación o experiencia previa relacionada con el servicio de alojamiento a extranjeros.
- El 91.7 % lleva más de 5 años en esta actividad de arrendamiento y dentro de ellos, las 2 terceras partes entre 5 y 10 años.
- En lo referente a los motivos para involucrarse en el alojamiento privado, el 100 % manifestó el interés económico como principal. De ellos, el 29.2 % manifestó, además, que sus viviendas se encontraban en zonas privilegiadas para la actividad y que las casas presentaban buenas condiciones constructivas y estructurales para este tipo de servicio.

- Según el 79.2 % de los entrevistados, los turistas eligen esta modalidad de alojamiento porque les permite convivir con la población y apreciar más de cerca el modo de vida de la familia cubana. Otros motivos expresados son: precios más económicos y trato personalizado. El 62.5 % de los rentadores (caseros) considera que los precios son un importante motivo a la hora de elegir estos alojamientos.
- Otras cuestiones expresadas por los rentadores, con respecto a los motivos de los extranjeros al hospedarse en “casas particulares” se refieren a trato más personalizado (41.7 %), las prohibiciones que existen en los hoteles (20.8 %) y la mala atención en los mismos (16.7 %) en la relación calidad-precio.
- Las tarifas públicas para esta modalidad de alojamiento, están comprendidas entre 15 y 35 CUC por día, por habitación como media para todo el país; más elevadas en la ciudad de La Habana, dentro del rango⁸.
- Con respecto a la comparación entre el alojamiento hotelero y en “casa particular”, los rentadores expresaron: en las casas particulares, el servicio es más personalizado (75 %), es más económico (41.7 %), facilita el contacto directo con la población (29.2 %), mejor higiene (20.8 %), mayor flexibilidad en los servicios (16.7 %) y en los precios (12.5 %). En los hoteles coincidieron en que hay mayor confort (12.5 %) y mayor oferta de servicios (12.5 %).
- Con respecto al perfil del turista alojado, los arrendatarios (75 %) expresaron que no existen diferencias significativas en lo relacionado a género. Según los entrevistados, la mayoría de los que se hospedan son menores de 40 años, aunque se presentan también en edades entre 41 y 59 y mayores de 60 años.
- El 95.8 % de los caseros refiere haber hospedado a turistas que viajan con sus parejas y el 75 % refirió haber alojado a turistas que viajan con familias y/o amigos.
- Los ingresos anuales declarados por los turistas, según los rentadores, predominan en los segmentos medianos (79.2 %) y bajos ingresos (66.6 %). Solo el 25 % refiere haber hospedado personas de altos ingresos.

⁸ En la actualidad los precios promedios son más altos y el rango de precios mucho mayor, dependiendo de la calidad y competitividad.

- Los profesionales fueron relacionados en un 83.3 % y los estudiantes en un 58.3 %, los jubilados y desocupados representaron el 58.3 y 33.3 %, respectivamente.
- Con respecto al país de origen de los que se alojan en esta modalidad, según los rentadores, el 79.2 % son italianos, seguidos de españoles (66.7 %), holandeses (58.3 %), mexicanos y alemanes (41.7%); ingleses, suizos y canadienses (33.3 %); estadounidenses y belgas (25 %) y australianos (20.8 %), como mercados principales. Durante el auge de turismo de EE.UU., entre 2016 y 2018, es de suponer que los estadounidenses aumentaron significativamente su participación.
- El promedio de estancia de los turistas en las casas particulares se enmarca entre 4 y 7 días (54.2 %); menos de 4 días un 20.8 %, donde se incluyen los turistas en tránsito hacia otros destinos específicos de Cuba y el 12.5 % más de 7 días.

Comercialización del alojamiento privado para el turismo

Uno de los principales vehículos para la comercialización de los servicios turísticos privados es el propio Ministerio de Turismo, a través de sus agencias de viajes, mediante contratos con formas de gestión no estatales. Al cierre de 2019, solo en La Habana, tenían suscritos 210 contratos con arrendadores, comparado a 120 en 2018, y 137 contratos con restaurantes “paladares”, contra 115 en 2018. Por este medio, en 2019 se alojaron 115 mil 354 turistas en casas particulares y se atendieron 99 mil 252 comensales en restaurantes privados. (MINTUR, La Habana, 2020).

En la red global existen 23 portales de Internet (estas son las principales) con una completa información y promoción dirigida a la modalidad de alojamiento privado en Cuba, que en la mayoría de los casos funcionan como Centrales de Reserva. En el portal www.cuba-casas-particulares.com, aparecen promocionadas y con suficiente información 639 casas (con 1 o más habitaciones) y 37 categorías para estos alojamientos.

Airbnb ha sido el principal canal de comercialización y marketing del turismo “People to people” hasta 2018. Comenzó operaciones en Cuba en abril 2015 con mil habitaciones y en 2018 llegó a 32 mil. Documenta 560 mil arribos entre abril 2015 y junio 2017, con un promedio mensual

de arribos en 2017 de 70 mil. Mostraba 22 mil ofertas (*listings*) en 70 ciudades y pueblos de Cuba (aunque el nivel de duplicaciones puede ser hasta 50 %). El 70-80 % de los clientes provenían de EE.UU. Reportan haber pagado \$40 millones a arrendadores cubanos desde abril 2015 a 2017, con un pago promedio por reserva (*booking*) de \$164; estiman el ingreso promedio anual del anfitrión cubano en \$2.700, con 33 noches arrendadas como promedio anual. La edad promedio de los anfitriones cubanos es de 43 años y 58 % son mujeres. (Airbnb, 2017).

La tasa de crecimiento se estancó en 2017 cuando Cuba suspendió el otorgamiento de licencias de arrendamiento por un año y Trump impuso restricciones a los viajes “People to people.” “El número de Airbnb *listings* llegó al tope en abril 2018, y desde entonces ha estado en picada,” dijo Abigail Long, vocera de Airbnb. (Andersen, 2019).

Conclusiones: Impactos del turismo internacional en el sector privado

El alojamiento privado se ha vuelto parte integral de la oferta nacional de alojamiento al turismo internacional; toma la forma de turismo residencial o empresa familiar. El 25 % de las habitaciones destinadas el turismo internacional pertenece al sector privado, pero con el doble de turistas-días que el sector estatal. Casi la mitad –unos 10 mil entre habitaciones y viviendas completas– están en La Habana. Los turistas que se hospedan en casas particulares consumen proporcionalmente más en otros espacios y actividades extrahoteleras del sector privado y estatal, por lo que su impacto en las economías locales es mayor.

Hasta 2009 los turistas alojados en casas particulares provenían principalmente de Europa y Canadá, pero a partir de 2015 y hasta 2018 el turismo “People to people” de Estados Unidos ocupó el primer lugar, sobre todo en La Habana. Las medidas del gobierno del Donald Trump a partir del 2017 contra los viajes a Cuba resultaron en 161 mil visitantes menos de ese país en 2019 comparado a 2018; solo a La Habana arribaron 150 mil estadounidenses menos.

El sector privado de hotelería y gastronomía emplea a unos 200 mil cubanos mientras que se estiman otros 300 mil en el sector estatal. Muchos de ellos y sus familias se han visto perjudicados con la caída del turismo a Cuba en 2018-2019, particularmente de pasajeros en cruceros y turistas de estancia de Estados Unidos. Según el investigador William M. LeoGrande, de American University, el sector privado cubano ha sufrido desproporcionalmente por estas

medidas, pues han perdido su base de clientes principal. En una encuesta de Cuba Educational Travel a emprendedores cubanos, más del 95 % dijo que los cambios de regulaciones de viajes han perjudicado sus negocios; 97 % dijo que sus ingresos dependen de los visitantes de EE.UU.; más del 50 % dijo que mantienen a 5 o más miembros de su familia. (Honey y Betancourt, 2018).

No obstante, en el futuro el turismo internacional seguirá siendo una de las principales fuentes de empleo y de ingresos del país, donde cada vez más conviven, comparten y se complementan los sectores estatal y privado. Según Perelló Cabrera (2015), “En el corto y mediano plazos, los destinos específicos dentro de Cuba no serán los tradicionales de sol y playa, con sus grandes resorts Todo incluido... sino los sitios y las ciudades como La Habana, que atesoran los recursos y atractivos que demandarán los nuevos visitantes. En estos espacios de convivencia y relaciones humanas, el sector privado, llamado oficialmente *No estatal*, está convocado a jugar un rol mucho más activo, que garantice el ‘nuevo consumo turístico’ y se integre plenamente a la cadena de valor del turismo en sus dos eslabones fundamentales: el alojamiento y los espacios de ocio-restauración.” (Perelló Cabrera, 2015).

Con altas y bajas, como las olas que bañan sus costas, sujeto a vientos y mareas económicas, ambientales y políticas externas, el turismo a Cuba está llamado a crecer y a nutrirse de productos y servicios que le brindan tanto el sector estatal como el privado.

Referencias bibliográficas

Abel De Armas. (2009). Tesis.

Airbnb. (junio 2017). "Airbnb and Cuba: Two years of connecting people and generating economic opportunity for individuals and families."

Isabel Docampo Tórres. (2011). Institucionalización del alojamiento privado en Cuba. Tesis en opción al título de Master en Gestión Turística. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.

José Luis Perelló Cabrera. (noviembre 2009). Informe ejecutivo sobre el alojamiento turístico en casas particulares. Ministerio de Turismo, Dirección Comercial.

José Luis Perelló Cabrera. (2015). "El sector privado y el turismo en Cuba ante un escenario de relaciones con Estados Unidos." Association for the Study of the Cuban Economy-ASCE Conference Proceedings for 2015.

Martha Honey y Rafael Betancourt. (17 diciembre 2018). "La "montaña rusa" de los viajes de estadounidenses a Cuba." Ponencia presentada en la XVII Edición de la Serie de Conversaciones Cuba en la Política Exterior de los Estados Unidos. La Habana.

Ministerio del Turismo (MINTUR). (2020). Boletín de Arribos 31.12.2019.

Ministerio del Turismo (MINTUR) Delegación La Habana. (2020). Boletín de Arribos a La Habana, 31.12.2019.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2017). *Anuario Estadístico de Cuba 2016*, Capítulo 15 Turismo. p. 13.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2019). *Anuario Estadístico de Cuba 2018*, Capítulo 7 Empleo y Salarios. p. 12.

Ross Andersen. (27 marzo 2019). "Havana Airbnb Story, Market Ups and Downs." *Havana Times*.



CAPÍTULO 2

Contribución a Desarrollo local

Desde la perspectiva cubana

Modelo de gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala en Cuba

Autores: Dr. C. Jorge Freddy Ramírez Pérez⁹; Dra. C. Iverilys Pérez Hernández¹⁰

Como parte de los esfuerzos que se realizan en algunos territorios de Cuba para materializar el *Plan de Desarrollo Económico 2030*, están la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM) y la Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP).

La primera, permite a los gobiernos municipales tener una visión estratégica del camino a seguir a partir de las potenciales endógenas y las tributaciones exógenas que puedan captarse y vincularse y que conduzcan a la dinamización del desarrollo local integral.

La segunda, permite a la estructura provincial de gobierno equilibrar el desarrollo desde una adecuada fiscalización del desarrollo local, a partir de las relaciones interterritoriales que eviten inestabilidades en los municipios.

El turismo se encuentra entre los sectores estratégicos que pueden tener una expresión local, porque además de seguir potenciando la macroeconomía, puede desarrollarse a nivel local en aquellos espacios cuya propensión turística se corresponda con las tendencias y demandas del mercado.

El turismo local sostenible de pequeña escala, se considera una actividad que puede tener un crecimiento acelerado, tanto en el sector estatal como en el privado, aportando a las economías locales, y complementado los macroproductos y ofertas turísticas convencionales. Para ello, se diseñarán en cada localidad los productos que le son identitarios de acuerdo a su patrimonio y recursos endógenos, generando rentas y empleos a la comunidad local.

A tal efecto, en este estudio se plantea el diseño de un Modelo para la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, como contribución al desarrollo territorial.

⁹ Doctor en Ciencias Geográficas, Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA) de la Universidad de Pinar del Río. freddy1958ramirez@gmail.com

¹⁰ Doctora en Ciencias Geográficas, (CE-GESTA), Profesora-Investigadora, CE-GESTA, Universidad de Pinar del Río. iverilys@upr.edu.cu

Definiendo el Turismo Local Sostenible de pequeña escala

A partir del concepto de Desarrollo Sostenible del Informe Brundtland, a finales del siglo pasado, aparece el de Turismo Sostenible. En este sentido, el concepto ha sido objeto de múltiples debates a lo largo del tiempo, el cual no se ha definido en términos precisos por lo que deja un amplio margen para todo tipo de interpretaciones. Su evolución muestra, a partir de la década de los noventa, que el desarrollo turístico logró un carácter prioritario para las instituciones comunitarias.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), conceptualiza al turismo sostenible de la siguiente forma: *El desarrollo del turismo sostenible satisface las necesidades de los turistas y regiones anfitrionas presentes, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos, de tal forma que se satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, al tiempo que se respeta la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de apoyo a la vida (OMT, 1997).*

Esta definición está concebida a escala universal, por lo que adecuada y vinculada a nivel local, queda como: *El Turismo Local Sostenible (TLS) de pequeña escala, es la actividad practicada por individuos de modo sostenible en destinos locales que admitan mantener un equilibrio entre las dimensiones ambiental, económica, sociocultural y político-institucional, proporcionando un uso óptimo del patrimonio turístico local, respetando los valores tradicionales a través de adecuadas relaciones con las comunidades anfitrionas, las cuales a la vez experimentan un proceso de transformación, fundamentada en estrategias locales de desarrollo y de políticas diseñadas específicamente para superar los factores responsables de los desequilibrios espaciales, sociales, económicos e institucionales, que impiden el pleno desarrollo local e inhiben una efectiva participación de su población en los beneficios del proceso de crecimiento (Ramírez, 2011).*

Estos términos ya sitúan como centro de atención a la localidad, la cual adquiere un papel activo y clave para articular los procesos de desarrollo turístico, asumiendo que ésta se debe

enmarcar en planteamientos de mayor alcance que tienen que ver con su instrumentación en el seno del denominado desarrollo local (Fernández, 2004).

La concepción del desarrollo de *Turismo Local Sostenible de pequeña escala*, se fundamenta en adecuar los principios básicos generales a las características específicas de cada lugar. Es en lo local donde el turismo abraza los principios de la sostenibilidad y los actores sociales ejercen su poder, se forjan las identidades culturales y generan relaciones con las potencialidades ecológicas. Es el lugar de convergencia de la sostenibilidad y la actividad turística.

Por sus principios, el turismo sustenta un proceso de mejora social que satisface las necesidades y los valores de todos los grupos involucrados, al mantener al mismo tiempo las opciones futuras y aprovechar de forma racional los recursos naturales.

Lograr un desarrollo turístico sostenible en función del desarrollo local, va más allá de la gestión y de las competencias turísticas y solo es posible cuando se concibe un objetivo estratégico más amplio, que se gestiona con una amplia participación de todos los actores implicados, donde la población local es clave.

La gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala en Cuba

En las últimas décadas, el turismo en Cuba transita por un proceso de aceleración, en tanto ha asumido un rol protagónico en la economía del país, afectada por factores coyunturales, que ha requerido de esta actividad el máximo aporte.

A pesar de los numerosos obstáculos que afronta la gestión turística en Cuba, el sector se ha ido desarrollando con notables incrementos en número de arribos y capacidad de acogida. El Destino Cuba goza de privilegios que le hacen alcanzar un nivel competitivo en el mercado turístico mundial.

La descentralización progresiva de las estructuras de gobierno y del sistema empresarial, refrendada en la nueva Constitución, abre otras vías de desarrollo para el país, tal es el caso del *desarrollo local*, que atraviesa su etapa de infancia, en la cual se perfilan las perspectivas que brindan a la sustitución de importaciones y a la búsqueda de soluciones a los problemas locales, desde las propias capacidades territoriales.

Entre las opciones que se exploran en el actual contexto cubano está el *Turismo Local Sostenible de pequeña escala*, que emana como programa de las EDM mencionadas anteriormente. Este programa, una vez definido, crea las bases para la propuesta de proyectos turísticos locales en correspondencia con la vocación, potencialidades y tendencias del mercado.

La demanda y tendencias del mercado que consume productos turísticos alternativos en el mundo, requiere de cambios sustanciales en la industria del ocio de muchos países, entre los que se encuentra incluido Cuba, lo que sugiere un rediseño del sector, sin abandonar la práctica de modalidades convencionales como es el turismo de Sol y Playa.

El Turismo Local Sostenible de pequeña escala, en las condiciones económicas de Cuba, emerge como un paliativo que puede aliviar la carga al estado, como dinamizador de las economías locales, por lo que la aplicación del modelo que se propone tiene total pertinencia en la actualidad.

Componentes del Modelo propuesto

Para implementar el Turismo Local Sostenible de pequeña escala en municipios cubanos, es necesario proyectar un modelo para su gestión, como la forma lógica para representar de manera sistemática y simplificada un determinado proceso (Souza, 2002; Martín, 2006; Menoya, 2015).

Desde esta razón, se concibe el modelo con una progresión secuencial de componentes del sistema como solución al problema planteado. Las características cualificadas del modelo están en el ámbito de su actuación, por ello constituye una herramienta que permite identificar, ejecutar y controlar actividades turísticas y diseñar estrategias participativas, dirigidas al beneficio de la localidad.

La orientación del modelo contribuye a la organización entre actores, de manera que estos viabilicen metas dirigidas hacia la gestión del turismo local sostenible de pequeña escala mediante una ágil toma de decisiones, respondiendo así al contexto territorial, a partir de un proceso de adaptación y compatibilidad con el entorno, la comunidad y la economía de esa región.

Por tanto, se asumen como componentes del Modelo los proporcionados en su representación gráfica, formado por elementos y relaciones esenciales concadenadas.

Este Modelo está delineado para solucionar inconvenientes complejos en la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, a través de un proceso armónico integrador de estrategias y participación ciudadana, que se establece como una herramienta dirigida hacia actores locales que intervienen en los diferentes municipios.

Diseño del Modelo

A partir de la fundamentación teórica y metodológica, se analiza la gestión del Turismo Local Sostenible. De manera simultánea, el Modelo se construye con enfoque sostenible y toma como cimiento el actual contexto cubano.

La propuesta del turismo local sostenible, debe fortalecer la economía local, el empleo, la productividad, el conocimiento, la calidad de vida y el cuidado ambiental. Por otro lado, debe contribuir a la reducción de la inequidad, contaminación y deforestación, entre otros factores.

Componentes del Modelo y sus relaciones

Un modelo se constituye como esquema referencial para la gestión de procesos, el cual debe estar sustentado en relaciones esenciales que le permitan dar soporte a su enunciación teórica, y que se estructure a partir de la identificación de elementos sustanciales tales como: objetivo, premisas, principios, procesos, enfoques, fronteras y retroalimentación (Vargas, 2013; Torres, 2015; Menoya, 2015). Además, para poder implementarse requiere de un procedimiento que responda a las exigencias y particularidades del mismo.

El modelo propuesto tiene como objetivo dotar a los gobiernos municipales de una herramienta para la conducción del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, en función del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos y la articulación de actores locales.

La gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, se considera como una función preferentemente de gerencia, al contener:

1. **Planificación.** Tiene como resultado la definición de objetivos a alcanzar por parte del

Consejo de la Administración Municipal (CAM), esto incluye las acciones y recursos necesarios y la creación del Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible.

2. **Organización.** Determinación de la estructura organizativa y las responsabilidades que son necesarias para asegurar la coordinación de las actividades por parte del Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible.
3. **Implementación.** Ejecución de acciones que realizan los directivos del Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible para que se cumplan las estrategias turísticas, así como los proyectos turísticos locales aprobados para su ejecución. Se analiza aquí el tipo de trayectoria que se debe adoptar para gestionar el turismo local en los municipios.
4. **Control.** Desde la práctica, el Subgrupo de Desarrollo del Turismo Local Sostenible, desarrolla acciones para verificar en qué medida se cumplen las estrategias de desarrollo del turismo local, empleando para ello un sistema de indicadores.

El Modelo se presenta con un enfoque multidimensional, que tiene como base la articulación de las dimensiones de la sostenibilidad, conectadas desde lo local a lo nacional, que permita integrar los procesos de manejo de los recursos endógenos y exógenos para la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala, que admite sinergia interactoral, interterritorial y multinivel.

El componente *Fronteras*, está en constante interacción con las EDM, las cuales deben ser planificadas, integradas, participativas, viables, donde tienen lugar un conjunto de complejas relaciones económicas, sociales, ambientales y político-institucionales, estimaciones que los actores locales deben tener en cuenta a la hora de presentar los proyectos turísticos locales sostenibles para estos territorios.

Estas estrategias serán fortalecidas por las acciones emitidas en el proceso de gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala. Además, en las fronteras del Modelo se observan políticas públicas nacionales, marco legal y regulatorio, proyecciones sectoriales y provinciales sobre el municipio, basadas en la Constitución de la República, el Plan Económico y Social 2030 y en demandas y competencia turística.

Cada componente defiende la identidad, armonía, igualdad participativa en la toma de decisiones y la interacción sistémica de los procesos que ocurren en el desarrollo turístico local

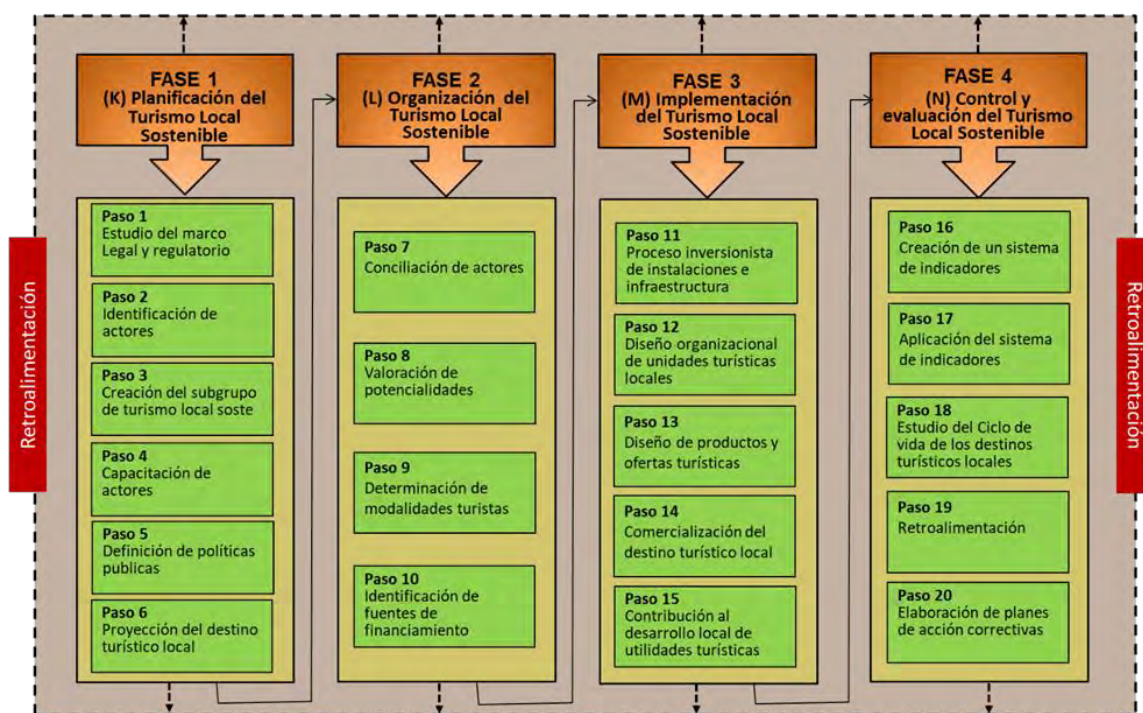
sostenible. Las relaciones esenciales que fundamentan el diseño de un modelo, se definen como las interrelaciones externas e internas de los elementos principales y decisivos que caracterizan la esencia del objeto y que sustentan de manera teórica.

Con este Modelo, se proporcionan proyectos encaminados a mejorar las *Estrategias de Desarrollo Municipal* como instrumento complementario para los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Se establecen como medidas que debe adoptar el CAM, para articular las directrices y orientaciones a las que se ajustarán los planes de desarrollo.

Procedimiento para la implementación del Modelo

La implementación del *Modelo de gestión del Turismo Local Sostenible*, propone un procedimiento como una de las salidas de las EDM que garantiza la aplicabilidad y consistencia del mismo en la práctica social en los municipios cubanos (Figura 1).

Figura 1: Procedimiento para la implementación del Modelo



Fuente: Elaboración propia

El procedimiento para la implementación del Modelo, cuenta con los siguientes elementos:

FASE I: Planificación del Turismo Local Sostenible.

FASE II: Organización del Turismo Local Sostenible.

FASE III: Implementación del Turismo Local Sostenible.

FASE IV: Evaluación y control del Turismo Local Sostenible.

Las fases a su vez, se subdividen en pasos que llevan de la mano la implementación del Modelo.

Implementación del Modelo en el Centro Turístico Local “Guacamaya”

El diseño del Centro Turístico Local “Guacamaya”, consiste en la preparación de un espacio geográfico del Consejo Popular La Baría, municipio La Palma, provincia de Pinar del Río, con fines de convertirlo en destino turístico local.

Esta iniciativa municipal de Turismo Local Sostenible de pequeña escala, es parte de los proyectos que generan las EDM. La misma consiste en la construcción de un Centro Turístico Local, que será parte de un conjunto de otras obras de su tipo, las que crearán el escenario favorable y necesario para establecer una red de centros turísticos locales a escala territorial, cumpliendo con los principios de la inter-territorialidad.

En él participan diversos actores con diferentes niveles de intervención, que gestionan recursos endógenos y exógenos, todos bajo la dirección del gobierno local (CAM), que rige las EDM, a través del Subgrupo de Turismo Local Sostenible, en el cual está incluido el programa de turismo.

La iniciativa es administrada por una empresa local, en este caso por la Empresa Agroforestal La Palma, que aporta parte del financiamiento para la inversión; además se promueve la búsqueda de financiamiento externo, en específico de la colaboración internacional. La puesta en marcha de esta iniciativa requiere e incentiva encadenamientos productivos con proveedores locales, lo cual estimula las producciones locales, la economía y la generación de empleos.

Como parte de las relaciones actorales, el Ministerio del Turismo (MINTUR), en tanto organismo rector de la actividad turística en Cuba, juega un papel preponderante en dos direcciones: la capacitación de los prestatarios de servicios a través de su Centro de Capacitación Provincial, y la gestión comercial.

En el proceso de asesoría y capacitación la Universidad de Pinar del Río es actor clave, y ha tenido un rol protagónico en toda la concepción estratégica local, junto al Centro Universitario Municipal del municipio La Palma.

La gestión integral, y en particular la económica, tiene como resultado final la retención de las utilidades netas, las cuales son repartidas en conformidad con el acuerdo pactado entre el CAM y la Empresa Agroforestal La Palma. La mayor parte queda en poder de esta última, mientras que el menor por ciento, pasa al fondo municipal de desarrollo local para la estimulación de otras inactivas.

En este caso, el gobierno de La Palma tiene entre sus prioridades emplear las utilidades generadas por el Centro Turístico Local en la solución de los problemas identificados en las comunidades que están dentro del área de influencia del mismo. Con ello, se cierra el ciclo de generación de valores de esta iniciativa local.

Conclusiones

El diseño del Modelo para la gestión del Turismo Local Sostenible, delimita con claridad las herramientas de planificación, organización, implementación y control que contribuye al proceso de toma de decisiones de los gobiernos municipales.

Para su gestión se diseñó un procedimiento ajustado por 4 fases y 20 pasos, que facilita la implementación del modelo diseñado. En la prueba piloto se aplicó el Modelo, a partir de la utilización parcial de su procedimiento en el proyecto del Centro Turístico Local “Guacamaya”, en el municipio La Palma, provincia de Pinar del Río, demostrándose su utilidad e importancia en la gestión del Turismo Local Sostenible de pequeña escala.

Referencias bibliográficas

- C. Torres. (2015). "Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal." Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas (Versión en borrador limitada). Universidad de Pinar del Río. pp. 120.
- Colectivo de autores. (2013). "Metodología para el diseño de estrategias de desarrollo local desde la gestión del conocimiento." Experiencias de la Universidad de Pinar del Río. Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, Universidad de Pinar del Río.
- J. F. Ramírez. (2011). "Desarrollo sostenible local. Su aplicación a partir del manejo turístico de un área natural, Las Terrazas, Cuba." Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Geográficas. España: Universidad de Alicante.
- J. Souza. (2001). "La dimensión institucional del desarrollo sostenible: de las reglas de la vulnerabilidad a las reglas de sostenibilidad en el contexto de cambio de época." Quito: Editorial Quipus-CIESPAL. p. 105.
- OMT. (2001). Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo. Disponible en: https://es.slideshare.net/david20/apuntes-de-metodologia-de-lainvestigacion-en-turismo-omt-2001?from_action=save . Consultado, el 06/05/2019.
- Partido Comunista de Cuba. (julio de 2017). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y Plan de Desarrollo Económico 2030*.
- R. Martín. (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana, Tomo I.
- S. Menoya y G. Gómez. (2012). La gestión local de destinos turísticos sostenibles. Apuntes para un debate. Ponencia presentada en el II Simposio Científico Internacional "Universidad de Pinar del Río 2012", V Taller sobre "Desarrollo local, Administración Pública y Turismo", Pinar del Río, 2012.
- T. Vargas. (2013). "Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende." Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas. Universidad de Pinar del Río. p. 119.

Gibara como destino turístico y su contribución al desarrollo local

Autores: MsC. Evelina Cardet Fernández, MsC. Rosa Palao Fuentes,
MsC. Merlinda Clarke Bloonfield¹¹

Para que el turismo contribuya al desarrollo sostenible de los territorios o destinos, debe planificarse cuidadosamente, partiendo de identificar cantidad y estado de los atractivos y estableciendo un seguimiento permanente que posibilite introducir medidas correctivas, de ser necesario.

El desarrollo local y el turismo son estrategias que están en función del potencial territorial y de la riqueza natural, cultural y social; de ahí que las tendencias internacionales reporten que la actividad turística a nivel de localidad y comunidades experimentará un crecimiento sostenido que partirá de desarrollar una oferta fundamentada en lo auténtico de las tradiciones.

En Cuba existen algunas experiencias de gestión municipal turística, destacando entre ellas La Habana Vieja y Trinidad. Gibara, declarado Monumento Nacional, por conservar valores del patrimonio cultural y natural, apoyado por un mínimo de infraestructura, podría ser un espacio turístico para gestionarse y comercializarse desde la localidad.

Este nuevo auge del territorio, y la búsqueda constante de soluciones a los problemas urgentes para su desarrollo, han planteado cambios en la planificación, a todo lo cual la dirección del país no ha sido ajena. Es por ello que, desde los años 70 el turismo se ha convertido en una importante fuente de desarrollo y así ha quedado refrendado en los **Lineamientos de la Política Económica y Social**, como una de las vías para aportar beneficios a la economía nacional, de ahí que, conocer y gestionar sus atractivos se convierte en un proceso imprescindible para el crecimiento y desarrollo de cada territorio.

Considerando lo anterior, la investigación se planteó como objetivo diseñar el **Programa de desarrollo de Gibara** como destino turístico, cuya implementación ha permitido la integración de todos los actores locales al proyecto de desarrollo del municipio.

¹¹ Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.

Los productos turísticos territoriales

En la actualidad, el turismo ha alcanzado una nueva generación llamada turismo alternativo o temático que, basado en la cultura, el patrimonio o la naturaleza, ofrece oportunidades para concebir y poner en valor nuevos modelos de desarrollo turístico que ofrecen al viajero experiencias, al tiempo que suponen una base para el desarrollo económico sostenible que respeta el medio natural y la cultura local. Esta tendencia hoy tiene muchos adeptos, pues está demostrado que los turistas buscan no sólo vacaciones, sino, experiencias únicas e inolvidables.

Generalmente un destino turístico y sus atractivos están asociados a determinado tipo de actividad y experiencias que pueden variar en correspondencia con los mercados geográficos y en función de múltiples factores. Tal es el caso de Holguín, definido como destino de sol y playa, pero con potencial suficiente para ofrecer una amplia gama de productos turísticos, lo cual se convierte hoy en una necesidad a tono con la rápida evolución de los mercados emisores.

Un destino puede tener tantos productos turísticos como componentes posea y diversos los mercados para satisfacer con estos productos, siendo compleja la tarea de integrarlos y con resultados muy variados.

Por ello, los componentes de la industria turística de un destino se han de combinar de disímiles maneras para conformar productos específicos, que respondan a las demandas de diferentes mercados y sus segmentos, convirtiéndose así en decisión estratégica y condición para su posicionamiento, la elección de la mezcla de productos-mercados.

El destino Gibara

Gibara representa uno de los lugares de mayor atracción para la aplicación de un modelo que permita fomentar el desarrollo de productos turísticos locales, pues cuenta con un patrimonio extraordinario concentrado en variados atractivos naturales y socioculturales que lo identifican, los que han permitido realizar una zonificación turística sobre la base de cuatro espacios: litoral, urbano, natural y rural; en cada uno de los cuales se ubican múltiples y valiosos recursos turísticos y dentro de los que se pueden ejecutar variadas y atractivas actividades.

En esta investigación se coincide con la clasificación que hace Martín Fernández de los productos territoriales como: complejo turístico, polo turístico, región turística, destino país y destino específico, el cual define como un amplio conjunto de atractivos e instalaciones capaz de satisfacer demandas de varios segmentos de mercados, con delimitación geográfica específica y que responde a una marca territorial única.

Actualmente, es esencial la estructuración de una oferta turística territorial que actúe a mediano y largo plazo como importante factor de desarrollo. Igualmente es necesario que posibilite aprovechar los potenciales que ofrece el territorio, brindando novedosas modalidades basadas en el uso equilibrado y sostenido, así como una utilización y administración de los recursos turísticos bajo una práctica integral y flexible.

La oferta turística de Gibara se basa en los valores tradicionales y del patrimonio de la localidad. Dicha riqueza adquirirá mayor valor en la medida en que estas atracciones estén totalmente articuladas, ofreciendo a los turistas la oportunidad de disfrutar experiencias únicas que fomenten el crecimiento de los flujos de visitantes, el aumento de sus gastos, la estadía y los servicios públicos locales.

Procedimiento para el diseño del programa de desarrollo

Para diseñar el **Programa de desarrollo de Gibara** como destino turístico, previamente fue creado un procedimiento compuesto por 5 fases, 7 etapas y 26 pasos, que incluye los respectivos procedimientos específicos y las acciones previstas.

Fase I. Preparación

En esta fase se conformó el equipo de trabajo que se preparó a través de diferentes acciones de capacitación y quedó integrado por representantes de diversas entidades e instituciones: Gobierno, organizaciones de masas de alcance local, Ministerio del Turismo y otros.

Etapas 1: Diagnóstico Interno

Se realizó la caracterización del destino Gibara, detallando su ubicación regional, vínculos principales, su rica historia, la infraestructura técnica, social, de apoyo y facilidades de acceso, los proveedores, potencial habitacional e infraestructura extrahotelera y de recreación.

Se identificaron más de treinta recursos y atractivos turísticos, las principales tradiciones culturales, incluida la gastronomía local de aportación especial a la oferta, y diversas festividades, en la actualidad lideradas por el Festival Internacional de Cine que se celebra allí cada año. Los productos turísticos de mayores posibilidades de potenciarse en el corto y mediano plazo son el turismo náutico y de buceo, de naturaleza y cultural.

Etapas 2: Diagnóstico Externo

Permitió conocer las oportunidades del entorno, los principales competidores (Trinidad y Baracoa) considerando que ofertan productos sustitutivos y operan con los mismos mercados emisores), las tendencias del mercado (en 2018 visitaron Gibara turistas de Alemania, Reino Unido, Francia, y nacionales) y evaluar el mercado potencial.

Etapas 3: Integración de las capacidades y la demanda

Aquí se concluyó que se dispone de mucha más capacidad de atractivos que los actualmente existentes, así como que, las capacidades de alojamiento y de oferta complementaria aún pueden asimilar un aumento de la demanda, aunque necesitan de un fortalecimiento de su nivel técnico.

Etapas 4: Identificación de fuentes de financiamiento

Se estudiaron los mecanismos de abastecimiento a las entidades turísticas que aprovechan las potencialidades de todas las formas productivas a escala local (compran a cooperativas y otras formas de producción no estatales), utilizando la contratación de servicios directamente a los productores, lo cual permite eliminar intermediarios. Se orientó continuar potenciando la cooperación internacional con organizaciones no gubernamentales y asociación con capital extranjero.

Fase III: Proyección

Etapas 5: Definición de elementos estratégicos

Se propone el **Programa de Desarrollo de Gibara como destino turístico** (ver Anexo 1), que se acompaña de catorce Programas Específicos. Se definió como su Misión: *Con un rico acervo histórico cultural, la zona del encuentro de dos culturas y sede del Festival Internacional de Cine, es el destino ideal para los que buscan distracción, intercambio cultural, paz, salud y seguridad. Y su Visión: Gibara, uno de los principales destinos turísticos de Cuba, con una oferta diversificada que permite satisfacer a los clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia.*

La elección de los mercados meta presupone consolidar el mercado alemán e impulsar la diversificación de mercados emisores como Reino Unido, Francia, Holanda y Rusia.

Etapas 6: Definición de proyectos de desarrollo

Analizando las perspectivas de desarrollo de Gibara y su periferia, ricas por su valor patrimonial, naturaleza y fauna, se han propuesto más de treinta proyectos de desarrollo.

Etapas 7: Diseño de la comercialización

Para reflejar la imagen del destino turístico se tomaron como referencia hitos relacionados con el patrimonio arquitectónico urbano y natural, así como el paisaje cultural, se propuso que la marca que lo identifique, sintetice el esplendor y variedad de la región y de la villa.



Fase IV: Implantación

Se creó la *Empresa Integral Turística Gibara* (2011) y se han concluido e inaugurado 4 hoteles, 2 tiendas turísticas, un *snack bar*, un centro recreativo cultural, un ocio club y un club náutico.

De igual modo, se ha facilitado la realización de acciones de formación y capacitación técnica, cultural e idiomática, con el apoyo de la Universidad de Holguín, en las cuales han sido capacitados los trabajadores en activo y se han formado otros nuevos.

Por otro lado, se ha profesionalizado a varias agrupaciones artísticas para el servicio al turismo, desarrollándose concursos culinarios y de artesanía, eventos científicos y espacios culturales.

El alojamiento y la restauración en el sector no estatal, crece y se consolida: hoy el destino cuenta con 57 casas de renta con 78 habitaciones y 22 restaurantes privados, entre los que destaca el restaurante *La Cueva Taína*.

Para fomentar los servicios locales de apoyo al turismo, han sido creadas cuatro brigadas de construcción que representan 40 nuevos empleos. Se ha respaldado con el correspondiente incremento de la oferta de bienes y servicios con niveles de calidad aceptables para la población.

Con el propósito de hacer de Gibara, un importante polo turístico en la nación, aprovechando su potencial cultural y natural, para insertarlo con éxito en los mercados, en 2017 fue lanzado como destino turístico en el marco de la *XXXVII Feria Internacional de Turismo* (FITCuba), marco en el cual se oficializó la administración de cuatro hoteles *boutique* de la cadena Cubanacán por la compañía española **Iberostar**.

Conclusiones

El desarrollo hotelero alcanzado por el litoral norte de Holguín, justifica implementar una estrategia para desarrollar un centro histórico, cultural y turístico, capaz de atraer a los clientes para desarrollar estancias de al menos un día.

Se considera que el lugar ideal para ello es Gibara, cuyo desarrollo como espacio turístico ha facilitado la obtención de resultados, entre los que destacan la apertura de instalaciones prominentes. Cada día éstas contribuyen a incrementar el flujo de visitantes al destino con crecientes índices de satisfacción por los servicios que ofrecen.

El **Programa de Desarrollo de Gibara** como destino turístico ha permitido la integración de todos los actores locales, públicos y privados, al proyecto; ha promovido su creatividad y estimulado la actividad innovadora como fuentes de creación de empleo; ha agregado valor a la oferta turística local, dando respuesta a las demandas y expectativas de sus pobladores, quienes aprecian una elevación del nivel y calidad de vida y se sienten protagonistas de su propio desarrollo.

Referencias bibliográficas

Complejo Iberostar Gibara. (2018). Balance Económico.

Dania Partido Santanach. (2009). Procedimiento para incorporar atractivos culturales a productos turísticos territoriales. Revista TURyDES Vol. 2 No. 5 junio-julio. <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/sgps.htm>.

Fernando Pérez Crespo. (2008). Tecnología para el desarrollo de productos territoriales. Aplicación parcial en la región de Baracoa. Tesis presentada en opción al título de Master en Gestión Turística.

Libis Martha Zúñiga Igarza. (2003). La integración de los valores patrimoniales al sistema turístico. Un enfoque desde el modelo de reordenamiento urbano. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Sociales.

Oficina Nacional de Estadísticas. (2018). *Anuario Estadístico de Cuba, 2017*.

Oslaidys Clemente Tamayo. (2008). "Diagnóstico de los recursos turísticos de la ciudad colonial de Gibara." Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Turismo.

Partido Comunista de Cuba. (2017). Actualización de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana.

Ramón Martín Fernández. (2001). "El desarrollo de los productos turísticos. Perfeccionamiento de los estudios de conceptos y diseños." Tesis para optar por el título de Master en Gestión Turística.

V. Middleton. (1994). *Marketing in travel and tourism*. Londres: Butterworth.

Anexo 1: Programa de desarrollo de Gibara como destino turístico

No.	ESTRATEGIAS	Responsables	Participantes	Fecha
1.	Estructurar y organizar un equipo multidisciplinario encargado de diseñar e implementar el programa de trabajo correspondiente	Gobierno del territorio.	Autoridades Territoriales.	2011-2020
2.	Promover y consolidar el turismo en el municipio, potenciando principalmente sus atributos patrimoniales e histórico-culturales, litorales, rurales y naturales bajo los principios de la sustentabilidad	MINTUR y Gobierno local	OACE locales, entidades turísticas y organizaciones políticas y de masas	2012-2020
3.	Realizar levantamiento de RRHH capacitados para la actividad turística y diseñar e implementar programa de capacitación y educación, orientado a mejorar la calidad de la oferta turística	MINTUR	Órgano del Trabajo Gibara, TUREMPLEO y EHT <i>Nuevos Horizontes</i>	2011-2020
4.	Diseñar e implementar Programas Específicos con los Planes de Acción correspondientes	Gobierno del municipio y MINTUR	Equipo multidisciplinario	2011-2020
5.	Generar un plan de señalética en el municipio	Gobierno del municipio	OACE locales, entidades turísticas y organizaciones políticas y de masas	2011-2020
6.	Intercambio de experiencias con polos de mayor desarrollo según necesidades	Gobierno del municipio y MINTUR	A propuesta del responsable del equipo multidisciplinario	Según cronograma
7.	Fomentar el desarrollo de eventos en el territorio a través de ferias de artesanía, platos típicos, eventos culturales e históricos y otros	Gobierno municipio e instituciones turísticas	Gerentes de las instalaciones, autoridades locales	Según cronograma
8.	Potenciar el desarrollo del Festival Internacional de Cine Pobre y otros eventos culturales	Gobierno; MINCULT, Delegación MINTUR	Personal designado	2012-2020
9.	Diseño e implementación de programa para la estimulación del trabajo por cuenta propia.	Gobierno territorial	ONAT, Organizaciones de masas y políticas	Según cronograma
10.	Gestionar recursos de inversión para desarrollar e implementar proyectos de mejoramiento de espacios públicos y adquisición de equipamiento turístico	Gobierno del municipio y MINTUR	OACE locales, entidades turísticas y organizaciones políticas y de masas	2012-2020
11.	Potenciar la promoción y comercialización de la oferta turística municipal	MINTUR	Entidades turísticas y autoridades locales	2012-2020
12.	Coordinar y articular actividades e instancias entre los distintos actores	Gobierno del municipio	OACE locales, entidades turísticas y	2012-2020

Fuente: Elaboración propia

Importancia de las pequeñas empresas privadas de alojamiento turístico en el Oriente cubano

Autores: M.Sc. Ernesto Batista Sánchez¹², Esp. Lorenzo Peña Leyva¹³

La actualidad económica internacional muestra cómo el turismo es una de las industrias de mayor dinamismo debido al gran número de personas que viajan en busca de nuevos productos y/o servicios.

Cuba no está ajena a esta realidad, y desde 2014 ha mostrado un crecimiento sostenido que le ha permitido superar los 4.5 millones de turistas (en 2018). El archipiélago caribeño se ha caracterizado fundamentalmente por ser un destino de sol y playa, pero las tendencias de los visitantes han cambiado en los últimos años y un número significativo de turistas prefiere visitar el país fuera de los tradicionales paquetes turísticos, buscan recorrer las ciudades y así interactuar más con su población y cultura (Machón Ortega, 2016).

Para dar respuesta a las necesidades de este segmento, a finales de los 90 se autorizaron el alojamiento de turistas en casas particulares y la apertura de restaurantes, popularmente llamados “paladares”, originándose un incipiente sector turístico no estatal que se mantuvo muy limitado por más de una década.

Incidieron en este resultado la forma en que se estigmatizó a los trabajadores por cuenta propia y la visión equivocada del Ministerio de Turismo (MINTUR) que los evaluaba como una competencia desleal (Perelló Cabrera, 2014). Para el año 2017 se produjo un cambio significativo en este sentido, con la promulgación de los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. El Lineamiento No.144 defiende la necesidad de “Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan” (PCC, 2017: 26).

¹² Profesor del Departamento de Turismo. Universidad de Holguín. Cuba. Email: ernesto.batista1990hg@gmail.com

¹³ Profesor del Departamento de Turismo. Universidad de Holguín. Cuba. Email: lorenzop@nauta.cu

Según Manuel Marrero Cruz, ministro del sector en el año 2016, existían en ese momento más de 21 mil habitaciones que arrendaban pequeños empresarios del sector privado, el cual es considerado como la "segunda cadena hotelera" del país.

De igual forma, Marrero aseguró que las pequeñas empresas que conforman el alojamiento en el sector no estatal, se caracterizan por operar con pocos trabajadores, entre ellos, es el propio dueño el que administra de forma empírica generalmente y el encargado de la mayoría de las funciones. Se consideran una fuente de empleos y de ingresos de divisas frescas al país, además un producto turístico que diversifica la oferta.

Por otro lado, dice Eduardo Sánchez Cano (2015), las pequeñas empresas (*PYMES*) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país. Estas suelen conceptualizarse de distintas formas, pero al final la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo vivo y con independencia de su tamaño, reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional.

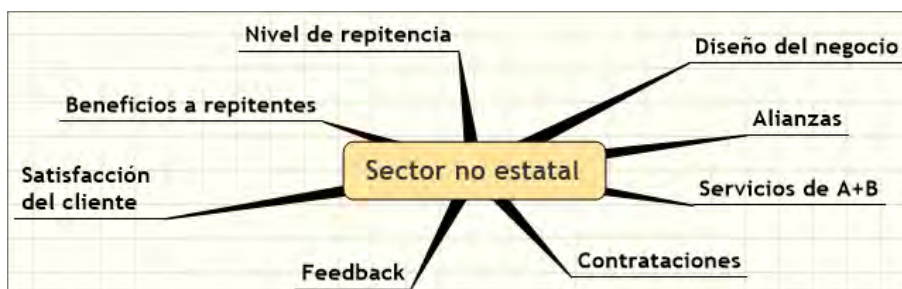
Las PYMES se caracterizan por tener un nivel de recursos y posibilidades muy por debajo de los de grandes empresas. Los problemas que generalmente presentan se relacionan con el mercado y con la oferta y demanda de los productos o servicios que ofrecen. Suelen estar dirigidas por los propios dueños o por cooperativas de trabajadores, y al igual que las grandes empresas, tienen que convivir en un mercado cada vez más competitivo.

De aquí que nos planteáramos una investigación con el objetivo de realizar un diagnóstico que permitiera caracterizar la gestión de la pequeña empresa de alojamiento turístico en la región oriental de Cuba.

Gestión de las pequeñas empresas de alojamiento turístico

La revisión de la literatura consultada evidenció una alta dispersión en las variables de estudio para caracterizar la gestión de las pequeñas empresas de alojamiento turístico. Por tanto, el presente estudio se realizó a partir de una adaptación de las variables identificadas por Manchón Ortega (2016) & Jacas Suárez (2016), que se relacionan en la siguiente figura.

Figura 1. Variables empleadas para el estudio



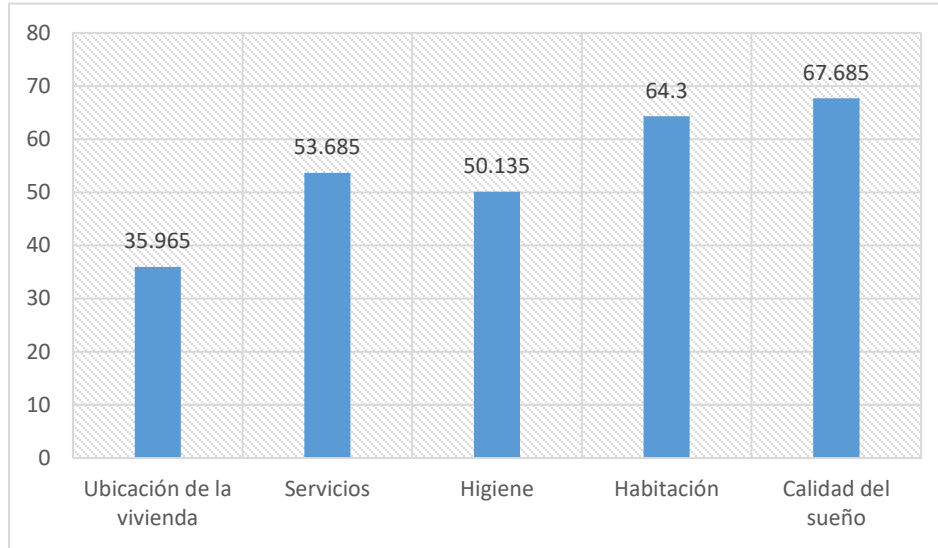
Fuente: Elaboración propia

El instrumento fue aplicado a 70 propietarios de negocios de alojamiento en 9 municipios de dos provincias en la zona oriental: Holguín y Santiago de Cuba. El cuestionario, diseñado de manera estructurada, fue sometido a un análisis de fiabilidad de consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0.828) y de validez interna (KMO = 0.640, $p = .000$), del que se obtuvieron valores altos de correlación.

El análisis de la gestión de las pequeñas empresas de alojamiento turístico incluyó determinar cuáles fueron los atributos que consideraban más importantes los propietarios de negocios.

De ello surgió que: el 67 % consideraba que, para este tipo de empresas, garantizar la calidad del sueño a sus clientes es el elemento de mayor peso, seguido por el *confort* que posea la habitación (64.3 %); los servicios prestados, la higiene y la ubicación de la casa de renta.

Gráfico 1. Principales atributos del negocio



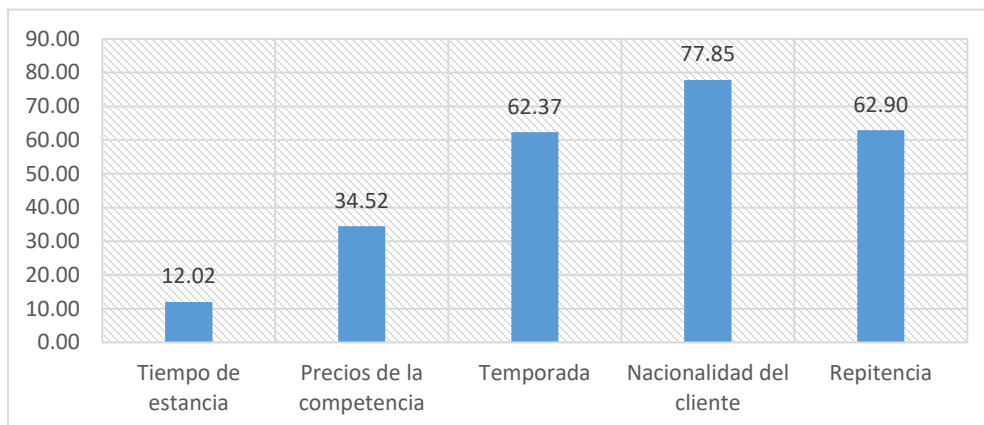
Fuente: Elaboración propia

En el caso del proceso de fijación de precios, la nacionalidad del cliente resultó ser el elemento que mayor influencia tiene en el precio final de la reserva, de acuerdo a lo expresado por el 77.5 % de los arrendatarios.

Estos resultados se justifican bajo el precepto de que, aunque existen precios predefinidos en el sector privado cubano para el alojamiento de manera informal, el proceso de negociación depende del poder adquisitivo de los clientes, especialmente cuando provienen de mercados emergentes o son turistas mochileros que visitan los destinos turísticos.

Luego, le siguen la temporada (62.37 %) y la repitencia (62.90 %) como elementos claves para definir los precios. Un elemento significativo radica en que el 48.25 % de los encuestados afirmó realizar rebajas de precios sólo cuando la estancia fuera superior a una semana, mientras que el 4.32 % no realiza rebajas a sus precios en función de la duración de la estancia.

Gráfico 2. Elementos tomados en cuenta para la fijación de los precios

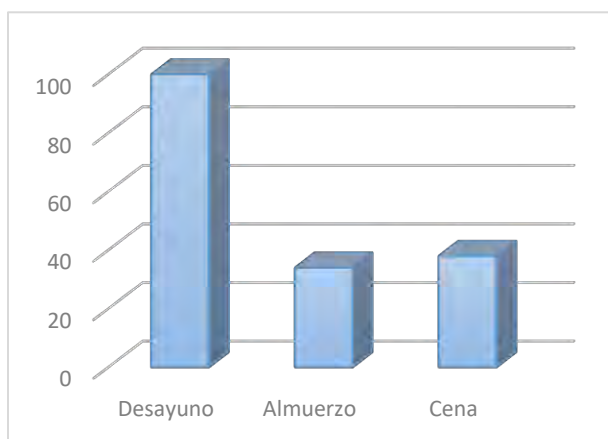


Fuente: Elaboración propia

Todos los arrendatarios afirmaron ofertar desayunos a sus clientes como principal servicio de A+B. El 42 % dijo disponer una tarifa única de 5 CUC por cada desayuno, mientras que el 30 % establece los precios entre 2 y 3 CUC. En el caso de los servicios de almuerzo y cena, solo el 30 % y 38 % respectivamente lo brindan a sus clientes.

Los principales argumentos que usaron los propietarios de los negocios en relación con no ofertar almuerzos y cenas estuvieron vinculados a la presencia de cafeterías y restaurantes privados que brindan este servicio a los turistas a precios muy competitivos, en relación al establecido por las casas de renta en los destinos turísticos analizados.

Gráfico 3. Servicios de A+B



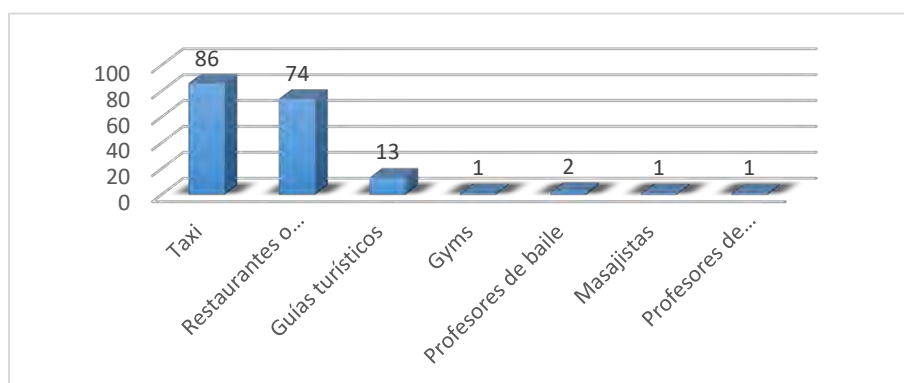
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las alianzas establecidas con otros proveedores de servicios turísticos, en aras de brindar servicios integrales a los clientes, el estudio arrojó que se establecen fundamentalmente con los taxistas y propietarios de cafeterías y restaurantes.

El 86 % de los propietarios afirma poseer relaciones con taxis que permitan realizar el *transfer in/out* a los aeropuertos o terminales interprovinciales, así como excursiones solicitadas por los clientes.

De igual forma sucede con los dueños de restaurantes, con los cuales existen convenios informales por parte del 74 % de los negocios analizados. En menor medida se encuentran los guías turísticos, gimnasios, entre otros.

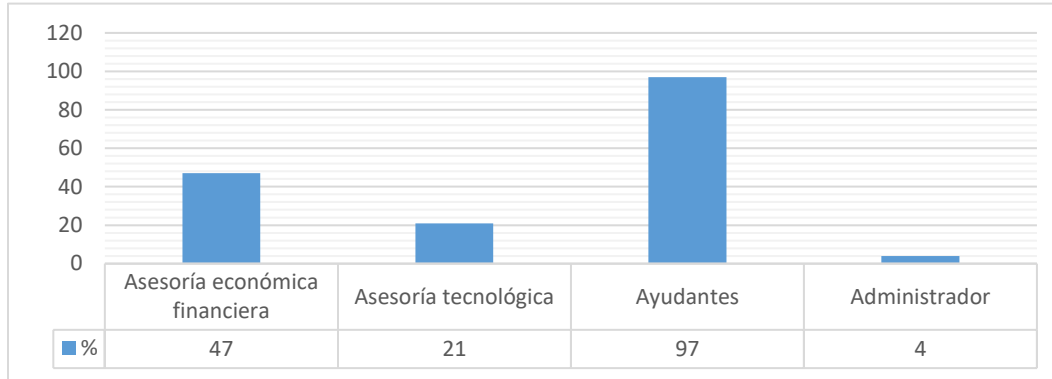
Gráfico 4. Principales alianzas con otros miembros del sector privado



Fuente: Elaboración propia

En el caso de las contrataciones de servicios para la gestión del negocio, el 97 % aseveró poseer ayudantes para las tareas relacionadas con la limpieza de los establecimientos. Además, el 47 % emplea asesoría económica financiera para las declaraciones de impuestos y manejo de la contabilidad y el 21 % asesoría tecnológica, vinculada al manejo de los perfiles en redes sociales y sitios de *fórum* de sus negocios.

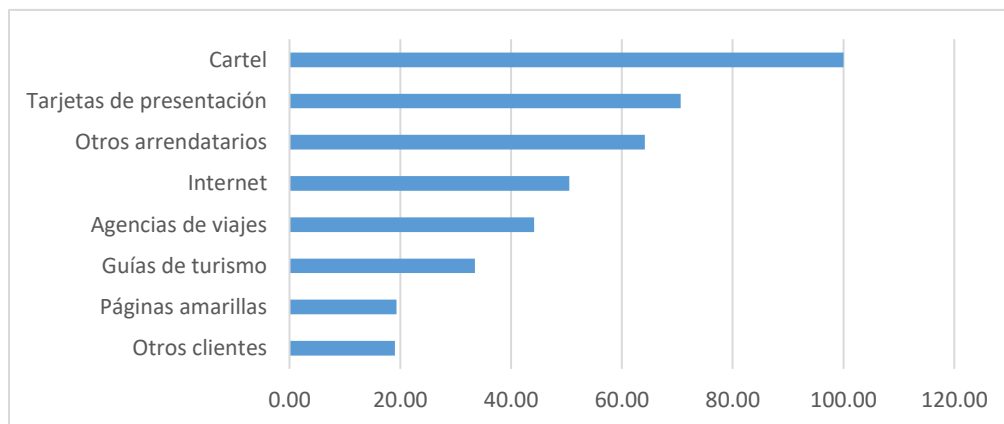
Gráfico 5. Servicios contratados para la gestión



Fuente: Elaboración propia

El 100 % de los encuestados consideró que la vía más efectiva para dar a conocer su negocio es a través de un cartel de identificación del mismo en la fachada del local. De los encuestados, el 70 % emplea las tarjetas de presentación, mientras que solo el 50 % considera efectiva la promoción en internet.

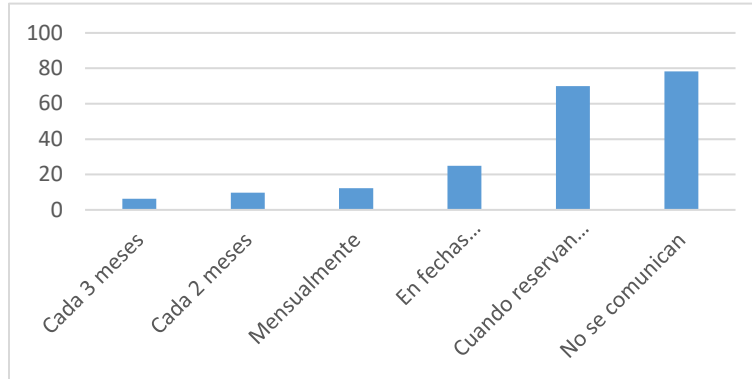
Gráfico 6. Principales vías de publicidad



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de comunicación con los clientes una vez culminan su visita al negocio, el 79 % de los arrendatarios entrevistados expresaron que no se comunican con los clientes; el 70 % lo hace cuando estos reservan nuevamente y necesitan información relacionada a la reserva y un 25 % afirmó sostener comunicaciones con sus clientes al menos una vez al mes.

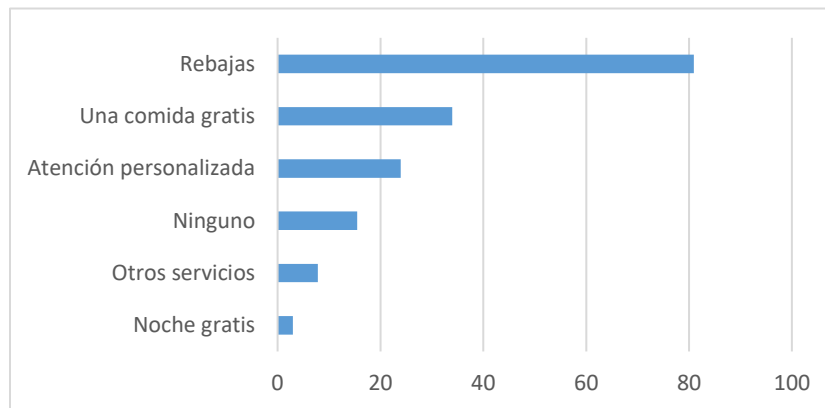
Gráfico 7. Frecuencia de comunicación con los clientes



Fuente: Elaboración propia

Las rebajas en los precios constituyen el principal beneficio que se oferta a los clientes repitentes de las casas de renta de la región oriental cubana, según el 80.95 % de los entrevistados, mientras que el 33.95 % ofrece una comida gratis como recompensa por la fidelidad al negocio. El 23.95 % hace referencias a atenciones personalizadas en sus servicios y solo el 2.95 % ofrece una noche gratis a los clientes que repiten estancia.

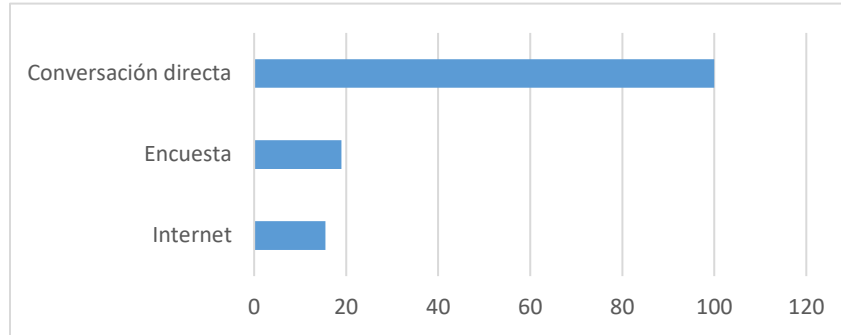
Gráfico 8. Beneficios a clientes repitentes



Fuente: Elaboración propia

Los empresarios aseguraron en el 100 % de los casos que la retroalimentación sobre la calidad del servicio o producto ofertado se realiza a través de la conversación directa una vez que el cliente va a partir de la casa. Además, el 19 % emplea encuestas para conocer las opiniones de los clientes y el 15.5 % lo realiza a través de internet, usando al sitio web **TripAdvisor** y la red social **Facebook** como las vías principales para obtener criterios de sus clientes.

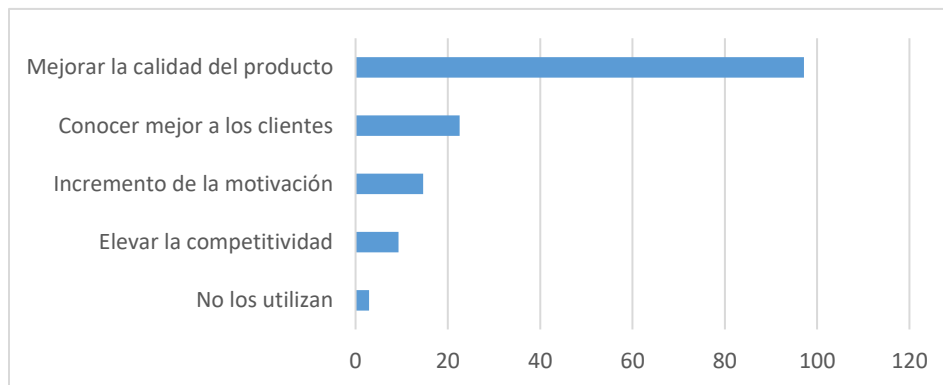
Gráfico 9. Vías para obtener criterios de los clientes



Fuente: Elaboración propia

La totalidad de los encuestados consideró que estas opiniones permiten mejorar la calidad del producto, de estos, el 22.55 % afirmó que les permite conocer a las expectativas de sus clientes. Incrementar la motivación hacia la labor que desempeñan (14.64 %) y la competitividad de los negocios (9.30 %) constituyen otros elementos que resaltaron los arrendatarios en este apartado.

Gráfico 10. Utilidad de criterios de los clientes



Fuente: Elaboración propia

La revisión de las principales vías de comercialización *online* gestionadas por los arrendatarios son la plataforma **AirBnB**, **MyCasaParticular** y **BBInnViñales**.

AirBnB posee 898 perfiles de casas de arrendamiento, de las cuales, 496 se encuentran en Holguín y 306 en Santiago de Cuba. En el caso de Holguín, los perfiles se encuentran distribuidos por los principales destinos turísticos de la provincia, existiendo la mayor representación en el municipio cabecera, Rafael Freyre, Playa Guardalavaca y Gibara.

La principal insuficiencia identificada en la plataforma es la existencia de perfiles duplicados, así como calendarios desactualizados e imágenes de los alojamientos tomadas con poca calidad.

BBlInnViñales constituye el segundo canal de distribución *online*, identificándose en la plataforma 174 perfiles activos de negocios relacionados al alojamiento turístico no estatal.

El 51 % de estos pertenecen a la provincia de Guantánamo, específicamente al destino turístico Baracoa. Le siguen Holguín, con un 33.90 % de los negocios de la región oriental; Granma, con un 11.50 % y Santiago de Cuba.

En el caso de Holguín, los negocios están ubicados en su mayoría en el municipio cabecera y en Playa Guardalavaca, mientras que los negocios que aparecen de la provincia de Granma son en su totalidad del municipio Bayamo.

Conclusiones

La revisión efectuada en el Oriente cubano permitió comprobar la importancia que tiene el desarrollo del sector no estatal para el alojamiento turístico en sus destinos turísticos.

De igual forma, en la investigación se evidenciaron insuficiencias vinculadas al conocimiento de los indicadores de gestión de las pequeñas empresas que ofertan este servicio.

Las principales incompetencias se relacionan con el empirismo existente para el diseño y decoración de los negocios, la utilidad y vías de obtención de información sobre las opiniones de los clientes una vez recibido el servicio y la escasa o nula frecuencia de comunicación que mantienen con sus clientes, todo lo cual incide negativamente en la fidelización de los mismos.

Se evidenció, asimismo, la necesidad de incrementar los cursos de superación en los procesos básicos del alojamiento turístico, en aras de brindar un mayor servicio a los clientes que visitan estos destinos turísticos.

Referencias bibliográficas

- Eduardo Sánchez Cano. (2015). "Competencias para gestionar el marketing operativo en las pequeñas empresas de alojamiento turístico." Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. pp. 80.
- Jorge Carlos Jacas Suárez. (2016). "Competencias para gestionar las pequeñas empresas de alojamiento turístico en Santiago de Cuba." Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. pp. 80.
- José Luis Perelló Cabrera. (2014). "Imagen país. Promoción de turismo." Temas, 77. pp. 43-48.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021."
- Manuel Marrero Cruz. (2016). "Informe del Ministerio del Turismo a la Asamblea Nacional del Poder Popular." <https://www.granma.cu>.
- Verónica María Manchón Ortega. (2016). "Gestión de las pequeñas empresas de alojamiento turístico en Granma." Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. pp. 78.

Sistemas productivos locales para la actividad turística municipal

Autor: MsC Jorge Luis Gómez Prieto¹⁴

En Cuba, el desarrollo de la actividad turística ha estado caracterizado por una lógica de reproducción a escala sectorial basado en un enfoque extensivo de su gestión, en función de asegurar mayores cuotas de mercados, con el objetivo de incrementar los ingresos del sector externo del país, contribuir a la política inversionista, y estimular el dinamismo intra e intersectorial, a partir de su reconocimiento como sector motriz de la economía.

Este modelo de gestión, basado en el crecimiento a gran escala, requiere una amplia inversión centralizada en instalaciones e infraestructura que compense la creciente demanda del turismo, significando para los niveles económicos territoriales, la profundización de las diferencias como resultado de una desigual distribución de los atractivos turísticos conocidos, y para el desarrollo del sector turístico, el desaprovechamiento de ventajas competitivas.

Los vacíos encontrados al respecto manifiestan una contradicción, dada por la necesidad de favorecer procesos articuladores entre el municipio y la actividad turística sectorial y la inexistencia de un instrumento que contribuya al perfeccionamiento de la estructura productiva en función del turismo.

En el presente artículo se aborda el tema del *Sistema Productivo Local* (SPL), como forma de organización viable para la articulación de los municipios con la actividad turística sectorial.

Desarrollo local en el ámbito del turismo sostenible

La *Declaración de la Haya sobre turismo* celebrada en 1989, reconociendo la trascendencia que posee el turismo sobre los espacios locales, propone en el Inciso e, Principio III: *“Fomentar el desarrollo de formas alternativas de turismo, que favorecen los contactos y la comprensión entre turistas y población local, preservan la identidad cultural y ofrecen a los turistas productos e instalaciones típicos y originales.”*

¹⁴ Universidad de Pinar del Río, Cuba. jluis@upr.edu.cu

La década de los años 90 constituyó el punto de inflexión en el estudio de la relación turismo-escala local, asumiéndose su análisis desde la crítica a los efectos destructivos multidimensionales provocados por el modelo de industria turística tradicional, y el surgimiento del paradigma sostenible como nueva concepción teórica que incorpora a la dimensión local.

El turismo sostenible como producto alternativo, convierte en cuerpo teórico único los conceptos desarrollo sostenible-turismo-desarrollo local. La *Organización Mundial del Turismo* (OMT), citado por Güidi (2016), define al turismo sostenible como: *“Aquel que atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales, estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.”*

En esta dirección, el *Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente* (PNUMA), citado por McCoy (2017:35), precisa al turismo sostenible como: *“El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas.”*

En el marco de la teoría de la sostenibilidad se va a generar una nueva concepción, definida como *Turismo Responsable*, que toma relevancia a partir del surgimiento del **Instituto de Turismo Responsable**¹⁵, y va a trascender conceptualmente la visión pasiva de interpretar los impactos sobre los espacios locales producidos por la actividad turística.

La bibliografía revisada para esta investigación, coincide en asumir el turismo responsable como movimiento social contestatario-propositivo que, además de cuestionar los efectos destructivos que para el desarrollo local ha significado la transnacionalización de la actividad turística a escala mundial, plantea propuestas concretas para insertar en las estructuras

¹⁵ El Instituto de Turismo Sostenible nace tras la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible: Hacia una Nueva Cultura Turística, celebrada en Lanzarote (Islas Canarias, España) en abril de 1995, con el patrocinio de la UNESCO, la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la UE. (Nota del Editor).

nacionales y globales de valor turístico, las escalas locales de gobierno en defensa de su desarrollo multidimensional (Cañada, 2013; Rifai, 2016), entre otros.

En este escenario, no es casual entonces que el análisis de la sostenibilidad y responsabilidad de la actividad turística necesariamente involucre a las comunidades receptoras y su desarrollo, y que un punto de concreción sea el reconocimiento explícito, en el marco de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible hasta el 2030* (ONU, 2018, objetivo 8, meta 8.9): *“Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.”*

La relación entre turismo y desarrollo local en Cuba

En el caso específico de Cuba, el análisis de la relación turismo-desarrollo local se va a sistematizar en un contexto con particularidades propias, que definirán puntos de continuidad y ruptura en su evolución hacia fases superiores de realización. Destaca entre ellos: su nacimiento como respuesta a las crisis económicas; y hegemonía de mecanismos de regulación económicos-sociales altamente centralizados y sectorializados de excesiva vocación importadora. Ambos procesos se darán en paralelo y desde visiones diferentes.

No obstante, el modelo socioeconómico que se perfecciona a partir de los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*, y su posterior actualización, representa una nueva etapa en la búsqueda de esa correlación necesaria entre los municipios y la industria del turismo en Cuba.

Atendiendo a lo anterior se coincide con Betancourt, Viamontes y Torres (2018:105), quienes consideran que: *“La política turística en Cuba supone el desarrollo del turismo como actividad prioritaria para el progreso socioeconómico, político y cultural de la sociedad, y deja clara la importancia que alcanza el territorio (provincia-municipio-localidad) en todo el desarrollo de la actividad turística, lo que evidencia la necesidad de la estrecha e indispensable relación turismo-territorio, siempre vista desde la óptica de la sostenibilidad.”*

Para ello se hace necesaria la realización de formas concretas de organización productiva que permitan la articulación entre municipio y actividad turística sectorial. Es en este contexto que se asume el SPL como paradigma alternativo de organización local.

Sistemas productivos locales para la articulación municipio- actividad turística sectorial en Cuba

En Cuba, la asimilación teórica del SPL, como forma organizativa viable en el contexto del modelo de desarrollo socioeconómico, es muy incipiente, aun cuando existen experiencias analizadas desde las instituciones investigativas (Alcázar, 2017; Herrera, 2014; Madrugas, 2016; Vecino, Cruz, Pérez y Cánova, 2016). No ha cobrado la misma magnitud en las formulaciones prácticas y el discurso de las principales autoridades políticas y de gobierno.

A partir de la segunda década del presente milenio, puede afirmarse que las transformaciones asumidas por el perfeccionamiento del modelo de desarrollo económico y social en Cuba, condicionan para la dimensión local y por consecuencia para sus estructuras de organización productiva, una nueva fase en el desarrollo de la articulación municipio-actividad turística:

- Se redimensiona el papel de los municipios reconociéndose las externalidades que pueden provocar en empresas radicadas en su entorno, como es el caso particular del sector turístico.
- Se reconoce la necesidad de construir redes con estructuras horizontales para optimizar recursos productivos.
- Se redefine al municipio como eslabón significativo en la estructura del sistema nacional de innovación.

Partiendo de ello, se hace necesario establecer conceptualmente el SPL para el contexto cubano como *“Proceso continuo, multidimensional y multinivel, de construcción social, que integra las diferentes formas socioeconómicas de realización de la propiedad, bajo formas concretas asociativas intra e intermunicipales, que propicie un entorno innovador en sus estructuras productivas- organizacionales, condicionado por la participación de todos los actores*

socioeconómicos, bajo la dirección de las autoridades políticas y de gobierno en cada nivel de dirección.”

Para el autor, el carácter de sistema hace que el SPL se convierta en un fenómeno complejo, estructurado por componentes o subsistemas internos propios y elementos externos al mismo, pero con relevancia significativa.

Para el análisis específico de la relación municipio- actividad turística, se identifican cinco subsistemas, los cuales, si bien interactúan como un todo, presentan hacia su interior dinámicas propias. Ellos son: Subsistema de planificación y diseño de políticas turísticas-territoriales, Subsistemas de gestión del conocimiento y la innovación, Subsistema de gestión de los recursos humanos, Subsistema para la producción de bienes y Subsistema para la producción de servicios.

Además, se conciben elementos externos con incidencia en los cambios que se puedan operar en ellos, convirtiéndose en posibles amenazas u oportunidades. Ellos son: modelo de funcionamiento de la economía, marco jurídico regulatorio, competencias del mercado y cambios de la demanda turística.

Conclusiones

El turismo en Cuba se gestiona como un sistema productivo formal, que incapacita a los municipios cubanos para integrarse a su cadena de valor desde la gestión de sus procesos productivos. El enfoque de SPL, se convierte entonces en una alternativa viable y necesaria, teniendo en cuenta las potencialidades alcanzadas por el país en su desarrollo de las fuerzas productivas en las últimas cinco décadas.

Para ello se hace necesario transformar la estructura productiva a escala local en Cuba, condicionando un marco jurídico que cumpla con las expectativas deseadas, para que los productores, cualquiera que sea su forma de gestión o apropiación de los medios de producción, se integren en función del desarrollo local con base en la sostenibilidad.

Referencias bibliográficas

- Ana Gloria Madruga. (2016). "Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales." Tesis de doctorado. Editorial universitaria. La Habana. Cuba. <http://eduniv.mes.edu.cu>.
- Ángel Miramontes Carballada & Pilar Alonso Logroño. (2015). "Sistemas productivos locales en la industria del mueble en Galicia." *Revista digital: Anales de Geografía*. Vol. 35, No. 1. pp. 63.
- Alejandro Nacleiro y Pablo Truco. (2015). "Construir el desarrollo con políticas públicas: Asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del programa Sistemas Productivos Locales." *DAAPGE*, No. 24, pp. 33-65.
- Ariamni Tomasa Alcázar Quiñones. (2017). Metodología "Arreglos y sistemas productivos innovativos locales" en municipios cubanos. *Retos de dirección*. Vol. 11., no. 2. pp. 198-212.
- Christine McCoy Cador. (2017). *El espejismo de Cancún. Análisis del desempeño y evolución de un destino turístico*. Barcelona: Alba Sud. <https://drive.google.com/file/d/0B-K49XCZk5ERaTI2VUkyMGhWa1E/view>.
- David Iglesia Piña, Fermín Carreño Meléndez y Alan Noe Jim Carrillo Arteaga. (2015). *Algunos determinantes para la formación de Sistemas Productivos en los parques industriales*. 20 Encuentro Nacional sobre desarrollo regional en México. Cuernavaca, Morelos.
- Ernest Cañada (coord). (2013). *Turismo en Centro América. Un diagnóstico para el debate*. Managua: Alba Sud.
- Ernest Cañada. (2015) "La comercialización internacional del turismo comunitario. La experiencia en América Latina." *Revista Ara*. Vol. 5. No. 2. pp. 33-47.
- Felipe Rubí González & Alejandro Palafox Muñoz. (2017). *El turismo como catalizador de la pobreza. Trabajo turístico y precariedad en Cozumel, México*. Barcelona: Alba Sud.
- Félix Martínez Díaz y Ramón González Fontes. (2011)." El sistema empresarial local y la formación de sistemas productivos locales en los municipios cubanos." *Revista digital Retos de dirección*, Vol. 5(2). pp. 29-43.

- Graciela Güidi. (2016). "Desarrollo local y turismo: ejes de articulación entre conceptos." *Red Sociales: Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 3(6). pp. 06-21.
- Jaime Alberto Rendón Acevedo y Jesús David Forero Muñoz. (2014). "Sistemas Productivos Locales: Estrategias empresariales para el desarrollo." *Semestre económico*, Vol. 17 (35), pp. 75-94.
- Jose Luis Perelló. (2015). "Turismo y desarrollo territorial en el modelo económico y social de Cuba." *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, Núm. 18. <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/turismo-cuba.html>.
- Juan Herrera Ballesteros. (2017). "Factores que condicionan la cooperación interempresarial en los sistemas productivos locales." Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga. www.riuma.uma.es.
- Juan Manuel Vázquez Flores. (2014). "Sistemas Productivos Locales y reconversión agroindustrial: Un análisis desde la dinámica empresarial en la región productiva de Berries de la Ciénaga, Jalisco." Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en desarrollo regional. <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2014/11/TESIS-Vazquez-Flores-Juan-Manuel.pdf>.
- María del Carmen Sarabia & Marta Noemí Muro. (2016). "Productos turísticos. Metodología para su elaboración." *Revista Digital de Ciencias Sociales*, segunda época, Núm. 29. pp. 53-78.
- María Elena Betancourt García, Lourdes M Viamontes Cardoso y María Isabel Torrens Amador. (2015). "Articulación de los planes físicos espacial y los planes de desarrollo turísticos territoriales en Cuba." *Retos de dirección*, Vol. 9(2). pp. 103-121.
- María Verónica Arroyo Cobeña. (2018). "Importancia del turismo para el desarrollo local de la provincia Manabí." *RECUS*, Vol. 3(1). pp. 45-49.
- Mercedes E Zapata Mendoza y Carlos A Borrego Peralta. (2014). "Influencia del turismo en el desarrollo local de las comunidades de Huanchaco y Moche de Trujillo. Perú." *Ciencia y tecnología*. Año 10, No 1. pp. 103-118.
- Nelson García Reinos. (2017). "Modelo de gestión para fomentar el desarrollo turístico de las comunidades Manabitas, Ecuador." *Cultur*, Año 1, Núm. 2. pp.81-108.
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). "Objetivos de desarrollo sostenible hasta el 2030."

- Objetivo 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, el pleno empleo y productivo y el trabajo decente para todos.” <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>.
- Ramón Martín Fernández. (2006). “Principios, organización y práctica del turismo.” T I. Centro de estudios turísticos. Universidad de la Habana.
- Reyna M Ibañez Pérez y Carmelina Cabrera Villa (2011) Teoría General del turismo: Un enfoque global y nacional. Universidad autónoma de Baja California Sur. Academia mexicana de investigaciones turísticas. Ed. Serie didáctica. http://uabcs.mx/difusion2017/files/libros/pdf/184_20160908023838.pdf.
- Ronald Soleno Wilches (2015). “Redes interinstitucionales y estrategias de desarrollo local: El caso del sistema productivo local de Crespo, Entre Ríos.” *Geograficando*, Vol.11, No.1. Memoria Académica. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.6718/pr.6718.pdf.
- Rosalía Burgos Doria. (2016). “El turismo comunitario, como iniciativa de desarrollo Local. Caso localidades de ciudad Bolívar y Usme zona rural de Bogotá.” *Hallazgos*, Año 13, Núm. 26 pp. 193-214.
- Sandy Menolla. (2016). “Modelo de gestión del turismo desde el gobierno local para municipios con vocación turísticas basado en el enfoque de cadena de valor.” Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en ciencias económicas. Universidad de Pinar del Río.
- Taleb Rifai (Prólogo). (2016). “El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible. Turismo responsable, un compromiso de todos.” La organización mundial del turismo y Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Ulises Vecino Rondan, Leonardo Cruz Cabrera, Waldo Pérez García y Adrian Cánova Hernández. (2016). “Sistemas productivos locales para el desempeño organizacional en el sector agropecuario.” *Eumednet*. Observatorio de la economía latinoamericana. pp. 1-15.
- Yulién Herrera Díaz. (2014). “Arreglos productivos locales en Cuba. Propuesta para su desarrollo.” *Economía y Desarrollo*, Vol. 152(2). pp. 155-167

Iniciativa privada y desarrollo local en el Centro Histórico de La Habana

Autoras: Dra. Maité Echarri Chávez y MSc. Martha Omara Robert Beatón¹⁶

Los temas de desarrollo local inician su despliegue en Cuba en la década de los 90 del siglo XX (Jorge Núñez, 2016), y esto obedece a una visión territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural, considerando al territorio no como simple soporte físico de objetos, actividades y procesos económicos, sino como un agente de transformación social (Muñoz, Díaz y Fundora 2016).

Para esa década, con el desmantelamiento del campo socialista y la pérdida de los principales socios comerciales, es en el turismo internacional donde se visualiza una salida apropiada para la captación directa de divisas frescas, tornándose en un sector de gran relevancia para Cuba por su aporte económico y el consecuente impulso a otros sectores.

El consiguiente desarrollo y dinámica, determinan su inclusión en los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*, y su presencia en los que han de regir la actualización del modelo económico para el período 2016 – 2021¹⁷, en los que se declara que el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista. Para ello es preciso crear, diversificar y consolidar de forma acelerada, servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país, priorizando el desarrollo de diversas modalidades.

La actual propuesta del modelo de gestión económica para los territorios refiere impulsar el desarrollo de éstos de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades¹⁸.

Los profundos cambios que se vienen produciendo en los territorios exigen nuevas miradas, planteamientos y análisis que ayuden a minimizar los riesgos e incertidumbres inherentes a ellos y, al mismo tiempo, a aprovechar las oportunidades que generan. Se trata de

¹⁶ Profesoras, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. maite_echarri@tur.uh.cu, Omara.Robert73@gmail.com

¹⁷ Lineamientos del 207 al 214

¹⁸ Lineamiento 17

encontrar un modelo de desarrollo de carácter integrado, capaz de hacer compatible la eficiencia económica, el bienestar social, la identidad cultural, la sostenibilidad ambiental y la moderación de los desequilibrios territoriales, al tiempo que garanticen la satisfacción del turista que busca la interrelación con la población local de acogida.

Es aquí entonces donde deben concentrarse los nuevos rumbos del desarrollo turístico local. Paralelamente se fomenta el desarrollo de la actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios, como oferta turística complementaria a la estatal y que ha devenido en novedosas formas de gestión y de conformación de proyectos de vida para la sociedad cubana.

El rápido incremento, a partir de 2010, de licencias otorgadas para actividades vinculadas al turismo, se constata a partir de cifras que reconocen la firma de mil 332 contratos con Trabajadores por Cuenta Propia por parte de las Agencias de Viajes, de ellos 750 de transportación, 389 con casas de alojamiento y 193 con paladares, según informe del MINTUR. En todo el país se cuenta con una capacidad aproximada de alojamiento en el sector privado de 3 mil 654 casas completas y 13 mil 343 habitaciones y mil 750 paladares para el turismo.

El Centro Histórico de La Habana

El Centro Histórico de La Habana, núcleo fundacional de la ciudad, fue declarado Monumento Nacional en 1978, y junto a su sistema de fortificaciones coloniales, Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1982. Su proceso de rehabilitación comenzó en 1981, con la puesta en marcha del *Plan de Restauración* conducido por la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), pero no es hasta 1993 que se aprueba el Decreto-Ley que le confiere la condición de Zona Priorizada para la Conservación (ZPC) y se establece un modelo de gestión novedoso orientado al desarrollo integral del territorio.

Comprende la antigua ciudad fundada en 1519 junto al puerto de Carenas y en la actualidad abarca una superficie de 214 hectáreas y contiene 3 mil 500 inmuebles. Ocupa el 0.3 % del área metropolitana y el 49 % del municipio La Habana Vieja.

La rehabilitación integral, llevada a cabo en las últimas décadas en el Centro Histórico, ha favorecido el reposicionamiento de esta área de la ciudad y le ha conferido mayor atractivo. Ello ha sido el resultado de la recuperación y preservación del patrimonio, el mejoramiento de la imagen urbana y las condiciones de vida de la población, la incorporación de nuevas actividades económicas y el restablecimiento de otras tradicionales.

Hay una alta concentración de valores patrimoniales, vinculados al sistema de plazas, plazuelas y corredores, que tradicionalmente han estructurado la actividad comercial, religiosa y cultural. Por otro lado, su relación con la Bahía de La Habana, la conectividad con el resto de la ciudad y su funcionamiento como punto de confluencia del transporte urbano, acentúan su condición de centralidad.

Oportunidades de desarrollo

Diversos acontecimientos están generando nuevas oportunidades, no exentas de riesgos para el desarrollo integral y la gestión sostenible del patrimonio cultural (Plan Maestro, 2018):

- Las legislaciones y actualización de regulaciones sobre la inversión extranjera y la compra venta de viviendas,
- el auge del emprendimiento privado (acompañado de una fuerte actividad inversionista) especialmente para el turismo, y
- el proceso de desarrollo de la Bahía de La Habana con su reconversión de actividades productivas a lúdicas.

Si bien éstos enunciados representan una oportunidad para la rehabilitación de inmuebles, la creación de nuevas infraestructuras, y la generación de puestos de trabajo e ingresos, también pueden generar transformaciones sobre el patrimonio cultural y los contextos inversionista e inmobiliario de la nación, sin obviar los probables desequilibrios territoriales en el orden económico, medioambiental y social.

La apertura al emprendimiento privado y la autorización de la compra y venta de viviendas promueven el flujo voluntario de población hacia otras zonas de la ciudad y la refuncionalización de inmuebles de uso doméstico para asumir actividades económicas,

vinculadas fundamentalmente al alojamiento turístico y la gastronomía, actividades más atractivas y rentables.

El 15 % del patrimonio edificado del Centro Histórico de La Habana se ha rehabilitado total o parcialmente para una función vinculada directamente a actividades culturales o turísticas. Aun no se comprende del todo en qué medida el desarrollo del turismo y otros factores están promoviendo esta tendencia, cuáles son sus impactos y qué políticas podrían contribuir a mantener el carácter residencial del Centro Histórico. Pensemos en entornos tercerizados, como el limitado por el Callejón de Espada, Chacón y Cuarteles, el entorno al proyecto Artecorte en Aguiar, o la Loma del Ángel, que más que evocar la tradición colonial de los tiempos de Cecilia Valdés pareciera nos traslada a esos cafés europeos que recuerdan París o ciudades mediterráneas españolas.

El Trabajo por Cuenta Propia en el destino

Resultados de estudios del sector privado en el Centro Histórico de La Habana Vieja evidencian que el Trabajo por Cuenta Propia (TCP) es percibido por sus protagonistas como una oportunidad para mejorar su nivel de vida, aunque con reservas por los obstáculos que aún laceran su desempeño, percibiéndose la urgencia de más capacitación y políticas públicas reguladoras, pero también que incentiven el emprendimiento privado, para que este sector se inserte adecuadamente en las estrategias de desarrollo territorial.

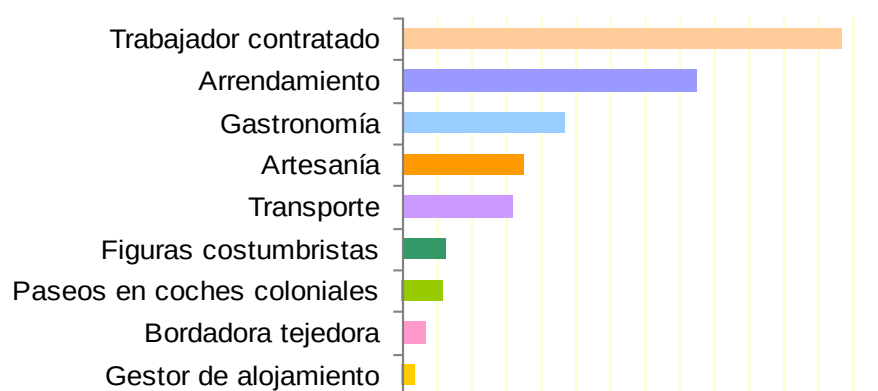
Dichos criterios se sustentan en las estadísticas de la Oficina de Administración Tributaria Municipal de La Habana Vieja, la cual muestra que el aumento mantenido en el otorgamiento de licencias, hace del sector privado en el territorio más que una alternativa.

Al cierre de octubre del 2010 solo habían aprobadas 954 licencias de trabajadores por cuenta propia, cifra que ascendió en un 85 % al finalizar el 2012 cuando, luego de la apertura a la actividad no estatal, estaban registradas 6 mil 157 licencias, de las cuales 4 mil 535 pertenecían a residentes en el Centro Histórico, es decir el 74 % del total. De acuerdo con datos registrados en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del propio municipio, para marzo de 2014 existían registradas 6 mil 598 licencias, percibiéndose un crecimiento del 7 %. Asimismo, se evidencia que

las licencias han sido otorgadas a 6 mil 068 personas naturales, de las cuales el 58.5 % son mujeres. Se aprecia que el 8 % de los titulares poseen más de una licencia, combinando cualquier tipo de actividad por cuenta propia fundamentalmente con la de arrendamiento de espacios.

De las actividades aprobadas para ejercer por cuenta propia, aproximadamente el 20 % están vinculadas al turismo, las cuales se encuentran desglosadas en el siguiente gráfico.

Figura 1: Actividades vinculadas al turismo en La Habana Vieja



Fuente: Elaborado a partir de información de la ONAT.

Las licencias más solicitadas han sido las de trabajador contratado (21 %), las vinculadas a las actividades gastronómicas (11 %), al transporte (9 %) y al arrendamiento de viviendas, habitaciones o espacios (9 %). Se evidencia una concentración de éstas, pues los emprendedores pertenecientes a los Consejos Populares Plaza Vieja, Catedral y Belén, representan el 72 % de las licencias a TCP.

Resulta significativo el hecho de que, en aquellas actividades directamente vinculadas al turismo, el 67 % de los titulares son mujeres, lo que refleja el empoderamiento femenino. Sin embargo, entrevistas realizadas confirman que no son las mujeres las propietarias del negocio, por lo que los beneficios que reciben son indirectos y de menor cuantía.

Figura 2: Distribución del arrendamiento de habitaciones y viviendas, paladares y venta de artesanía en La Habana Vieja

Actividad	Total Licencias	% del Total	Titular mujer	%
Arrendamiento	450	7 %	333	74 %
Paladares	45	0.7 %	26	58 %
Venta de artesanías	823	12 %	518	63 %
Totales	1318	20 %	877	67 %

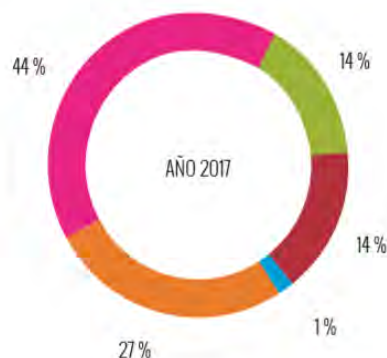
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MTSS

La participación del sector privado en la estructura habitacional del Centro Histórico es del 44 % del total, el resto se encuentra en hoteles de propiedad estatal. Ello muestra la fortaleza del sector, aun cuando existen contratiempos para su gestión como la política tributaria, el acceso al financiamiento, la falta de asesoría y la contratación de mano de obra.

Figura 3: Estructura habitacional de alojamiento

DISTRIBUCIÓN DE LAS HABITACIONES TURÍSTICAS POR OPERADORES

- Gaviota
- Cubanacán
- Isla Azul
- Gran Caribe
- Casas Particulares



Fuente: Plan Maestro (Mayo, 2018). El turismo en el Centro Histórico de La Habana, oportunidades y desafíos.

Cuadernos informativos No.1. Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana.

Impactos de la actividad cuentapropista en el Centro Histórico

En el ámbito territorial, los impactos derivados de la actividad por cuenta propia vinculada al alojamiento, la restauración y la venta de artesanías han sido positivos y negativos. Entre los positivos se destacan la creación de procedimientos que conducen a la regularización de procedimientos y modos de intervención urbana, la rehabilitación de inmuebles, la diversificación de

productos y servicios con altos niveles de calidad y diferenciación, el pago tributario y la mejora de la calidad de vida familiar.

En cuanto a los negativos, se presentan vinculados a la violación en los modos de proceder asociados al incumplimiento de lo regulado desde el punto de vista urbanístico, patrimonial, medio ambiental y de las obligaciones tributarias, la no adecuada inserción de algunas modalidades de trabajo por cuenta propia en el Plan de Desarrollo Integral del Centro Histórico, por no haberse valorado la compatibilidad de las actividades.

Encuestas realizadas a la población residente refieren que el turismo en su conjunto ha generado impactos no deseados asociados a la tercerización y congestión del espacio público, desplazamiento de la población local residente, encarecimiento de la vida, aumento del tráfico vehicular y peatonal, afectaciones al medioambiente relacionadas con la contaminación sonora y visual; crecimiento de la demanda de recursos como el agua y la electricidad e incremento de los desechos sólidos.

La gestión empresarial en el sector no estatal vinculado a las actividades de alojamiento, restauración y venta de artesanía en el Centro Histórico de La Habana, según entrevistas realizadas a sus propietarios, está marcada por la no realización de análisis de factibilidad del negocio antes de iniciar las operaciones, no se identifican las oportunidades de mercado, no estudian a los clientes para satisfacer mejor sus demandas, ni realizan análisis de los comportamientos de los consumidores de modo que puedan evaluar su satisfacción con el servicio brindado.

De manera general, la diferenciación e innovación se basa en la tematización del negocio más que en la búsqueda de autenticidad y se traducen como los hitos frente a la competencia, con la cual se comparten clientes, precios, intermediarios y proveedores.

Se puede apreciar que el 76 % de los que utilizan Internet para comunicar su producto pertenece a los arrendatarios de habitaciones y viviendas por cuenta propia y el restante 24 % corresponde a los paladares, lo que significa que las galerías de arte y otras actividades no recurren a este valioso recurso.

Conclusiones

El Centro Histórico de La Habana, reconocido como Destino bajo el topónimo municipal de *La Habana Vieja*, deviene en el principal centro de acogida para visitantes nacionales y foráneos, convirtiéndose en plaza de interés para inversionistas de todo tipo que esperan obtener de él beneficios a través de sus negocios.

Se trata entonces de compatibilizar las expectativas de los diferentes actores, actividades y comunidad de acogida, bajo principios de sostenibilidad, al favorecer estrategias para la conservación y puesta en valor del patrimonio que promuevan la permanencia de la población local y eviten la gentrificación en el territorio.

A ello tiene que sumarse la impronta rehabilitadora en inmuebles de gran formato, con función hotelera, que, si bien se presentan como proyectos económicos, dichas intervenciones rivalizan con otras de corte social, que son las que, sin lugar a dudas, contribuyen a mantener el carácter residencial del Centro Histórico y su singularidad como destino turístico.

Referencias bibliográficas

- Jorge Núñez. (2014). "Obstáculos al desarrollo local en Cuba. Análisis y propuestas desde la gestión universitaria del conocimiento y la innovación." *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 55– 77.
- Jorge Núñez. (2016). "¿Universidad y desarrollo local/territorial? Argumentos conceptuales y sugerencias para las políticas institucionales." *Universidad y desarrollo local: contribuciones latinoamericanas*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 191– 203.
- Maité Echarri, Eros Salinas, Lourdes Cisneros, Martha Robert y Lidié Perera. (2018). "Turismo para el desarrollo local. Experiencias de investigación desde la Facultad de Turismo." *Desarrollo Local y Educación Superior: experiencias desde la Universidad de La Habana*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp.233–255.
- Maité Echarri, Maximiliano Korstanje y Martha Robert. (enero – marzo, 2019). "Visión comunitaria del Turismo. Consideraciones desde la práctica en el Centro Histórico de La Habana, Cuba." *Rosa dos Ventos– Turismo e Hospitalidade*, Vol. 11(1). pp. 2- 22.
- Marta Muñoz. (2016). "La universidad como gestora del desarrollo local desde un enfoque multifactorial. Experiencias desde FLACSO– Cuba." *Universidad y desarrollo local: contribuciones latinoamericanas*. La Habana: Editorial Félix Varela. pp. 145– 155.
- MINTUR. (2017). Informe de Balance de Trabajo De La Habana Año 2016. pp. 5 – 6.
- Plan Maestro de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. (mayo 2018). "El turismo en el Centro Histórico de La Habana, oportunidades y desafíos." *Cuadernos informativos* No.1.
- Yesenia Castro. (24 enero 2018). "Del letargo a la oportunidad." *Granma*.

Desde la perspectiva costarricense

El turismo a pequeña escala: una modalidad con impactos positivos

Autora: Jannelle Wilkins¹⁹

Cuba está bien posicionada para el turismo a pequeña escala. El turismo de naturaleza en lugares como El Nicho, en Cienfuegos, el turismo rural, como la Ruta del Tabaco o el ecoturismo en Las Terrazas y otros lugares de Pinar de Río, con sus cuevas y formaciones geológicas únicas, y a lo largo de sus costas en pueblos mágicos como Gibara, en Holguín, son ejemplos de turismo a pequeña escala que ya está creciendo, pero con un desarrollo planificado y respaldado pudiera traer aún más beneficios a estas y otras comunidades. Estas modalidades turísticas, además de generar ingresos económicos, deben también siempre venir acompañadas con las mejores prácticas sostenibles y generar una mejor calidad de vida para su gente, aspecto que, con frecuencia, el turismo masivo no logra.

Costa Rica ha basado el desarrollo del sector en los principios del turismo sostenible, a pequeña escala, utilizando y fortaleciendo recursos locales y nacionales y por eso es un ejemplo que merece la pena investigar, tanto por sus éxitos como por sus errores, y así considerar posibles adaptaciones para Cuba.

Como es lógico, el turismo a pequeña escala tiene los mismos elementos que deben regir en el turismo en general: principios económicos, ambientales y socioculturales. Hay responsabilidades en cada una de estas ramas, igual que beneficios. Pero, hay algo fundamental que transversa los tres ejes, la sostenibilidad. El crecimiento del turismo sin las bases firmemente plantadas en la sostenibilidad lleva consigo la semilla de su propia derrota, como ya se está viendo con el “sobreturismo” en lugares como Barcelona, Mallorca y Venecia.

¹⁹ Jannelle Wilkins, Consultora, CREST (Center for Responsible Travel). wilkinsjannelle@gmail.com

Un turismo económicamente sostenible

En Costa Rica, el Instituto Costarricense de Turismo, que pertenece al Ministerio del ramo, en su Plan de Nacional de Desarrollo Turístico para 2017-2021, habla de los ejes fundamentales para un turismo sostenible.

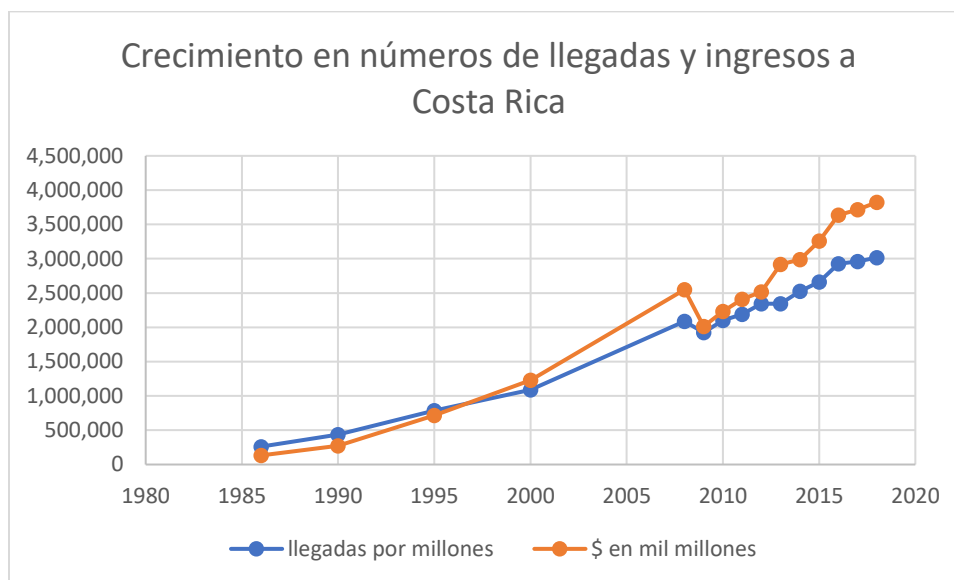
- a. “Garantizar un uso óptimo de los recursos ambientales, que constituyen un elemento clave en el desarrollo turístico, conservando los procesos ecológicos fundamentales y contribuyendo a la conservación de los recursos naturales y de la diversidad biológica.”
- b. “Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades de acogida, conservar su patrimonio cultural edificado y humano y los valores tradicionales y contribuir al entendimiento y tolerancia entre culturas, así como la justa convivencia entre empresas turísticas y comunidades de acogida.”
- c. “Garantizar un alto nivel de satisfacción entre los turistas a partir de una experiencia autentica y aumentando su concienciación sobre los aspectos asociados a la sostenibilidad y promoviendo prácticas de turismo sostenible, incluida la seguridad.”

El modelo de ecoturismo a pequeña escala ha levantado la economía de Costa Rica, contribuyendo a más estabilidad, bienestar y equidad de ingresos, aunque hoy en día, después de 40 años, la brecha entre ricos y pobres está creciendo, quizás señalando nuevos retos para el país. Sin embargo, desde mediados de los 80, cuando el ecoturismo empezó, el crecimiento e importancia del turismo para el país no se puede negar. El número de llegadas se ha multiplicado doce veces y los ingresos por turista han subido de \$510 por persona por visita a \$1.305 en 2018, mostrando que Costa Rica está ingresando 2.6 veces más por visitante ahora que cuando empezó la explosión del turismo (Figura 1). Y el tiempo de la estadía en el país se duplicó de 6 a 12 días.

En la actualidad, los ingresos por concepto de turismo llegan a superar las exportaciones de café, banano, piña y productos farmacéuticos en su conjunto, situación que se mantiene desde hace varios años. El ingreso internacional por concepto de turismo fue de solo \$133 millones en 1986. Para 2017, esa cifra se multiplicó 30 veces añadiendo cerca de \$4 mil millones

de dólares a la economía nacional, es importante destacar que no solo están llegando muchísimas más personas al país, sino que están contribuyendo cada vez más (ICT, 2017).

Figura 1: Crecimiento en número de llegadas e ingresos turísticos a Costa Rica desde 1986



Fuente: Elaborado por la autora con estadísticas del Instituto Costarricense de Turismo.

Esto es, en contraste con la República Dominicana, por ejemplo, donde optaron por otro modelo de turismo, el Todo Incluido de Sol y Playa. Allí los costos de una habitación en un resort de ese tipo han bajado desde \$318 por noche en 1982 a solo \$130 in 2018, o sea, ahora están ingresando menos de la mitad por habitación por noche que hace 4 décadas (Cabezas, Amalia L., mayo, 2008). La repuesta allí ha sido aumentar la cantidad de resorts, cada vez con más y más habitaciones.

Figura 2: Gastos promedio del turista por visita en América Latina y el Caribe, 2014



Fuente: Organización Mundial de Turismo con adición del promedio para Costa Rica, 2014.

Si enfocamos en el gasto promedio por visita en 2014, vemos que Costa Rica, como país, no tiene el ingreso más alto, pero sí muy por encima de muchos (Figura 2). Un 40 % más por persona que Cuba y casi un 20 % más que la República Dominicana.

El modelo de turismo que se ha desarrollado en Costa Rica se puede considerar aún más exitoso cuando recordamos que este crecimiento no ha sido con grandes complejos turísticos ni mega inversiones de multinacionales, sino con recursos locales y el fortalecimiento de pequeños comercios.

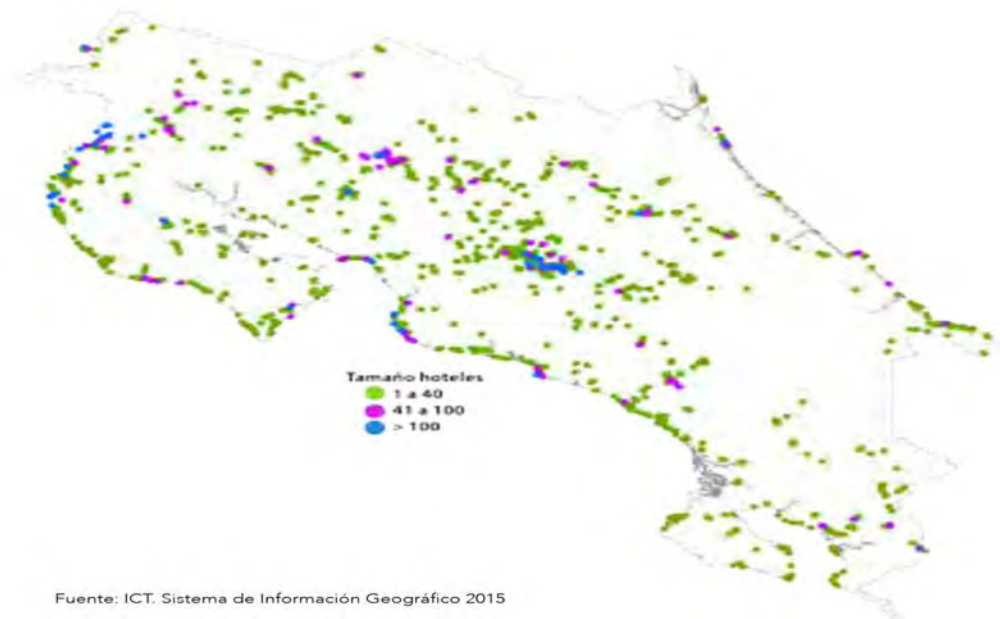
El desarrollo del ecoturismo y el turismo a pequeña escala ha sido y sigue siendo la visión y la meta de la política turística en el país. El Instituto Costarricense de Turismo, para el 2021, propone que la cantidad de habitaciones por hotel sea parecida a la de ahora, cuando el 92 % de los hoteles en Costa Rica tienen 40 o menos habitaciones. El Plan de Desarrollo Turístico del Ministerio dice:

“La planta hotelera tiene una amplia distribución en el territorio nacional y está compuesta mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, siendo esto un factor significativo para la operación de productos de naturaleza, ecoturismo o aventura en

consonancia con el modelo de turismo de Costa Rica. Tanto hoy en día y con la proyección para el 2021 la meta sigue siendo que solo un 3 % de los hoteles tendrán 100 habitaciones o más” (ICT, 2017).

En el mapa (Figura 3) los puntos verdes representan los hoteles con 1 a 40 habitaciones.

Figura 3: Distribución espacial de la Empresas de Hospedaje en Costa Rica, 2015



Fuente: ICT, Sistema de Información Geográfico, 2015.

Un turismo sostenible para el ambiente

Por definición, el ecoturismo está directamente ligado a la salud del medio ambiente. A Costa Rica la gente va para disfrutar la naturaleza. Las principales actividades de los turistas están directa o indirectamente ligadas a territorios bajo algún tipo de protección (Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas, Corredores Biológicos, Bosques Privados o Áreas Marinas). Según encuestas de salida del 2015, el 80 % de las personas dijeron que habían pasado parte de su tiempo en la playa, pero también un 75 % indicaron haber participado en actividades de ecoturismo y un 61 % en el turismo de aventura (ICT, 2015).

Figura 4: Objetivos Generales de Sostenibilidad



Fuente: OMT/PNUMA

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT) y el Programa de la Naciones Unidas para el Ambiente (PNUMA).

Hoy en día, existe una oferta para el turismo de naturaleza muy amplia dentro del país, pero no siempre fue así. A los finales de los 1980 solo quedaba un 21 % de cobertura boscosa, un indicador clave para el ecoturismo. Con la promulgación de leyes más estrictas sobre deforestación, el fortalecimiento del programa de pagos por servicios ambientales y una decisión por parte del Ministerio de Turismo de impulsar el ecoturismo, en solo 10 años la cobertura boscosa se incrementó a un 42 %. En 2017, el 52 % del país está cobijado de árboles forestales y un 28 % de su territorio está bajo la designación de Parque Nacional.

La sostenibilidad ambiental requiere del manejo y la gestión de nacientes, ríos y áreas marinas, además de los bosques. Requiere programas de reciclaje, compostaje y educación ambiental. La energía renovable tiene que ser una política nacional. El turismo de pequeña escala casi siempre, por su forma de ser, deja menor huella ambiental que el turismo masivo, y hace falta el apoyo del estado para enfrentar estos grandes retos. Pero no tiene que ser solo la

responsabilidad del estado ya que, a través de programas de certificación y capacitación de las pequeñas y medianas empresas, el cuidado del ambiente llega a ser un elemento fundamental para el mercadeo y éxito de sus propios productos turísticos. Además, los mismos visitantes pueden estar involucrados en programas de conservación y mitigación como, reforestación, compensación económica de su huella carbónica y otros programas que contribuyen a la comunidad que rodea y protege los recursos naturales.

La sostenibilidad del patrimonio cultural y social

En Costa Rica, según las encuestas de salida, solo un 21 % de los visitantes participaron en actividades culturales (ICT, 2015). En Cuba esa cifra es mucho más alta. Aunque es un sector del turismo mucho más pequeño, el ICT, en su plan de desarrollo turístico, lo incluye en sus objetivos principales y se basa en los objetivos planteados por la OMT y el PNUMA del 2005 que proponen lo siguiente:

- La protección y respeto al patrimonio, los artes, la artesanía y la cultura del lugar.
- Una buena calidad de vida y bienestar de la comunidad.
- El desarrollo de asociaciones locales.
- Una amplia y diversificada oferta cultural. (ICT,2017).

A esos se debe también fomentar:

- El desarrollo de capacidades para preparar personas para los trabajos de altos cargos y no solo de servicios o limpieza.
- Una definición clara de la capacidad de carga del lugar para evitar el sobreturismo.

En Monteverde, Costa Rica, un lugar que se desarrolló a base del ecoturismo y que depende en gran parte de ello para sostener su economía, una de las asociaciones locales que se formó es una Fundación Comunitaria que vigila y apoya a la sostenibilidad ambiental y sociocultural e impulsa innovaciones y proyectos para una economía diversificada, amigable al ambiente y equitativa para su gente. Ese Fondo desarrolla oportunidades para empresas, visitantes e individuos de invertir, libre de impuestos, para crear impactos positivos dentro de la

comunidad y sus áreas de conservación, y abastecer las necesidades y prioridades identificadas por sus propios vecinos.

Su programa de donaciones pequeñas apoya iniciativas comunitarias. Para algunos grupos de base -mujeres, vecinos, jóvenes y otros- actúa como agente fiscal ayudando a eliminar obstáculos burocráticos y dando capacitaciones en elaboración de propuestas, gestión de proyectos y manejo de la contabilidad.

Asociaciones de este tipo, sean fundaciones comunitarias, asociaciones de desarrollo o grupos comunitarios informales, a veces en colaboración con gobiernos municipales u otras entidades gubernamentales, pueden jugar un papel importante para la protección y sustento del patrimonio sociocultural que muchas veces se ve afectado negativamente por el turismo. Es fundamental que la comunidad tenga voz y voto en su propio desarrollo y uso de sus recursos locales. Al mismo tiempo, es importante informar e incluir al turista en el uso responsable de estos recursos y cómo respetar los valores, tradiciones y prácticas culturales.

Hay cientos de casos en el mundo donde el turismo ha contribuido de una manera muy positiva a la conservación de territorios, el desarrollo de comunidades, y la mejora de economías, pero siempre bajo un plan de manejo que asegura la sostenibilidad del futuro del lugar y el planeta.

Conclusiones

Todo turismo debe regirse por un plan de manejo para la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica, porque sin ello, tarde o temprano, el recurso mismo se agota. El modelo de turismo de Costa Rica se destaca, no como el único, pero sí como un ejemplo en cuanto a su compromiso con un turismo responsable y sostenible. Ese modelo que impulsa el turismo de pequeña escala se logra con una visión integral basada en políticas y estrategias que apoyan las pequeñas y medianas empresas, aseguran una distribución equitativa del capital de inversión, desarrollan recursos locales, establecen precios justos para residentes y visitantes e incluyen todos los sectores. Los beneficios se observarán en la prosperidad local, la calidad del empleo, la equidad social, una diversificación de ofertas y una gran satisfacción del visitante.

Referencias Bibliográficas

Amalia L. Cabezas. (May 2008). "Tropical Blues: Tourism and Social Exclusion in the Dominican Republic", p. 25.

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2020). "Divisas por concepto de turismo." p.2.
<https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estad%C3%ADsticas/cifras-econ%C3%B3micas/costa-rica.html>.

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2015). "Encuesta de extranjeros arribados por vía aérea." <https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/encuestas.html>.

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (abril 2017). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica, 2017-2021*. pp. 14, 46, 72. <https://www.ict.go.cr/en/documents/plan-nacional-y-planes-generales/plan-nacional-de-desarrollo/1071-plan-nacional-de-desarrollo-turistico-2017-2021/file.html>.

El turismo rural comunitario en Costa Rica: análisis de alianzas y estrategias de fortalecimiento

Autora: MSc. Leyla Solano Pacheco²⁰

Datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018) aseguran que las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial registraron un notable aumento del 7 % en 2017 hasta alcanzar un total de mil 322 millones, según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. Este fuerte impulso se mantuvo en 2018, con un ritmo de entre el 4 % y el 5 %.

La OMT está convencida de que el turismo puede emplearse como una fuerza importante para reducir la pobreza y proteger el medio ambiente, ya que confiere un valor económico al patrimonio cultural, crea empleo y produce ingresos en divisas. Bajo esta premisa, está tomando medidas para aumentar las posibilidades de contribución del turismo al combate contra la pobreza, promocionado el concepto de *turismo sostenible* entre todos los responsables.

En ese sentido, la OMT hace un llamado a los empresarios turísticos y autoridades gubernamentales, a lograr un verdadero impacto positivo de la actividad, que se traduzca a mayores beneficios para la población local, es decir, pasar del concepto de desarrollo del turismo a un turismo que promueva el desarrollo.

Turismo Rural Comunitario en Costa Rica

Costa Rica recibió cerca de 3 millones de visitantes en el año 2018, los cuales aportaron alrededor de \$3 mil 800 millones de dólares, según datos del Banco Central. El turismo sigue siendo por mucho el principal generador de divisas del país. El empleo turístico directo representa cerca del 7 % de la fuerza laboral y el indirecto cerca del 20 % de los empleos totales.

La estadía promedio de turistas en Costa Rica es de 12.1 noches y sus mercados más importantes siguen siendo los países de Norteamérica (Estados Unidos, México y Canadá),

²⁰ La autora es Antropóloga, Máster en Turismo Ecológico y Máster en Administración Profesional de Proyectos. Se dedica a la consultoría en turismo sostenible y a la docencia tanto en Costa Rica como en otros países latinoamericanos. leylasolanop@gmail.com

aunque, entre el 2016 y 2017, el país experimentó un importante aumento de visitantes desde países europeos.

Según el World Travel & Tourism Council (2017), Costa Rica ocupa el cuarto lugar en el Índice de Competitividad del 2017, solamente superado por México, Brasil y Panamá, en una evaluación que incluyó a 136 países.

El Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2017-2021 de Costa Rica tiene como objetivo general, *“Mantener el turismo como motor de la economía costarricense impulsando un modelo de desarrollo turístico sostenible, innovador e inclusivo para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida a la que se aspira como nación.”* (ICT, 2017). La principal meta país es *“Lograr un crecimiento proyectado de alrededor de 7 % en el ingreso de divisas por concepto de turismo en el periodo 2017-2021.”*

Así, en Costa Rica, país posicionado a nivel mundial como destino de turismo basado en los atractivos naturales y la biodiversidad, se han desarrollado en los últimos años, actividades turísticas no tradicionales, las cuales cada día incluyen de manera creativa la participación de comunidades y familias organizadas que buscan generar, a partir del turismo, ingresos que permitan mejorar su condición de vida y contribuir con ello, desde su territorio, al desarrollo.

Si bien es cierto que la cooperación internacional ha jugado un rol importante en el financiamiento de estas iniciativas (Programa de Pequeñas Donaciones PPD/PNUD, Fondos de Holanda, Agencia de Cooperación Española- AECI y otras), los organismos de integración han logrado un posicionamiento de concepto y de producto, bajo el cual cada vez más comunidades se amparan en esta gran propuesta llamada *Turismo Rural Comunitario*.

Hasta la fecha, el turismo rural comunitario en Costa Rica se ha desarrollado fundamentalmente desde las organizaciones de base comunitaria con el apoyo financiero y técnico de organismos de cooperación internacional y organizaciones no gubernamentales.

Este tipo de inversiones surgió a partir de la necesidad de generar alternativas económicas en respuesta al agotamiento del modelo agrícola y pesquero y por parte de los organismos de cooperación se vio como una oportunidad para desarrollar medios de vida sostenibles y reducir la presión directa sobre los recursos naturales. (Proyecto PRODOC-TRC, ICT/PNUD/Alianza, 2005).

Las actividades turísticas son gestionadas por organizaciones locales de diversa índole: cooperativas, asociaciones de productores, asociaciones conservacionistas, grupos de mujeres, fundaciones, comités locales. En muchos casos, se trata de comunidades que surgieron como asentamientos del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), en terrenos con vocación más forestal que agrícola, que incursionaron en la actividad turística con el apoyo de donantes internacionales y en la búsqueda de alternativas productivas.

Gran parte de los esfuerzos de las organizaciones y programas anteriormente mencionados se han dirigido al fortalecimiento de las capacidades locales para la inserción en la actividad turística. En casi todos los casos se ha dado una transición desde el sector primario al sector de servicios, lo cual no ha resultado un proceso fácil, especialmente si se tiene en cuenta el limitado acceso a oportunidades de formación para esta actividad en las áreas rurales.

Definiendo el término

Como parte de un trabajo conjunto entre el Consorcio Cooperativo Red Ecoturística Nacional (COOPRENA R-L.), la Asociación para el turismo rural y comunitario (ACTUAR), la Mesa Nacional Campesina, con el acompañamiento de ACEPESA, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y con el financiamiento del PNUD, se logró trazar una estrategia clara de desarrollo del Turismo Rural Comunitario (TRC), para lo cual era preciso llegar a un significado consensuado. De este modo se definió como: ***“Experiencias turísticas planificadas e integradas sosteniblemente al medio rural y desarrolladas por los pobladores locales organizados para beneficio de la comunidad.”*** (Alianza TRC, 2005. Ley TRC, 2009).

El turismo rural permite integrar las riquezas naturales, la vida cotidiana de la comunidad rural y la dinámica propia de las actividades agropecuarias, en un producto atractivo para el mercado turístico nacional e internacional. Se orienta al turista interesado en conocer y disfrutar la vida del campo, considerando la participación en actividades como: cabalgatas, caminatas, conocimiento de métodos alternativos de producción, pesca de agua dulce, fiestas patronales y turnos, sin descartar otras posibilidades accesibles en la zona como el turismo de aventura, el disfrute de la naturaleza y la práctica de actividades deportivas.

Se caracteriza además por ofrecer a los visitantes un contacto personalizado, brindar oportunidades de disfrutar del entorno natural y humano de las zonas rurales y poder participar en aquellas actividades tradicionales, formas de vida y costumbres propias de una comunidad. Los servicios son prestados por los productores, a través de organizaciones o directamente como negocio familiar.

Algunos elementos diferenciadores del Turismo Rural Comunitario son:

- a. Integra las riquezas (atractivos) naturales y la vida cotidiana de la comunidad rural.
- b. Entrena competencias locales y desarrolla habilidades empresariales.
- c. Promueve e integra las prácticas productivas sostenibles dentro de la oferta turística.
- d. Genera los encadenamientos productivos locales.
- e. La experiencia turística se adapta a la vida y dinámica rural y, preserva la “ruralidad” (muestra la originalidad, peculiaridad, rusticidad, ambiente acogedor y confortable y autenticidad rural del país).
- f. Se sustenta en la gestión y participación local (fortalece la organización local en que participan varias familias o toda la comunidad).
- g. Distribuye equitativamente los beneficios y complementa y diversifica los ingresos de las familias rurales.
- h. Promueve la tenencia de la tierra por parte de los pobladores locales.

Rol de la Alianza para el fortalecimiento del TRC

A inicios del año 2004, un grupo de organizaciones involucradas en el desarrollo del turismo rural comunitario como propuesta de abatir la pobreza y generar empleo, deciden conformar la Alianza para el fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario. (COOPRENA R.L., ACTUAR, Mesa Campesina, con el apoyo del ACEPESA, ICT, PNUD).

La *Alianza* se consideró una plataforma de trabajo que permitió a las organizaciones, cooperar y no competir en acciones estratégicas que conllevaran a colocar el TRC en la agenda de instituciones estatales (ICT, IDA, INA, MAG, otros) y con ello incidir en la definición de políticas

públicas que soportaran el desarrollo de esta modalidad turística, asumida desde el sector privado, a través de los esfuerzos de éstas y otras organizaciones locales y nacionales.

Como parte de las actividades realizadas, se elaboró, de conjunto con el Posgrado de Derecho Agrario de la Universidad de Costa Rica, una propuesta de Ley para el Fomento del TRC, firmada en julio del 2009.

Se abrió un proceso de negociación con el ICT para crear una categoría de hospedaje rural que estandarizara la calidad de las empresas de turismo rural comunitario, incorporara los productos del turismo rural en las acciones de promoción de la imagen de país en el exterior e iniciara estudios para la caracterización del mercado turístico nacional potencial interesado en el turismo rural.

Se logró el compromiso del PNUD para apoyar la iniciativa de la Alianza, junto con el ICT; así como la apertura de la negociación con instituciones de gobierno para la formulación de una propuesta de programa de financiamiento, con el fin de facilitar a familias pobres o en condición de vulnerabilidad el aprovechamiento de la actividad turística como instrumento para su desarrollo; y la declaración del turismo rural comunitario como actividad de interés público y la posterior firma de la Ley.

Actualmente, se puede afirmar que el turismo rural comunitario ha entrado en una etapa de búsqueda de sostenibilidad de las iniciativas existentes, y especialmente de consolidación como segmento.

En el futuro, se espera continuar en la línea de consolidación de las iniciativas que ya existen, apoyar el fortalecimiento de las redes que articulan la oferta y su inserción al mercado, y continuar financiando nuevas inversiones en lugares con potencial para desarrollo turístico que sean estratégicos desde el punto de vista de los objetivos de cada donante.

Estos recursos serán una importante fuente de cofinanciamiento para el Programa, al complementar los servicios que ésta brindará con recursos no reembolsables dirigidos a organizaciones de base comunitaria, para inversiones de alto riesgo.

Algunas reflexiones finales

El Turismo Rural Comunitario en Costa Rica, se ha venido gestando desde inicios de los años 90. En la década del 2000- 2010 se logró un fuertísimo impulso, gracias a las alianzas de las organizaciones líderes en ese momento.

El TRC ha tenido un crecimiento importante en el país, tanto en relación a su oferta como en la demanda. Los últimos datos indican que ya existe una oferta en la cual participan más de 90 organizaciones sociales. Así mismo, la última encuesta de salida del aeropuerto Juan Santamaría, permitió conocer que un 15 % de los turistas indican haber tenido una experiencia de turismo rural comunitario (ICT, 2017).

Existe un marcado interés por parte de las comunidades en organizarse para conformar un producto turístico, basado no sólo en sus atractivos naturales, sino también, incluyendo actividades relacionadas con la producción agropecuaria. Igualmente se agregan ingredientes de tipo histórico y cultural, haciendo del TRC un producto auténtico del ser costarricense.

La cooperación internacional ha sido un factor detonante en la conformación de esta oferta. Sin embargo, es cada vez más escasa y ha puesto de manifiesto la dependencia hacia estas fuentes, coartando en algunos casos la autogestión y la visión empresarial del negocio en sí.

Desde una visión de país, los entes involucrados, tanto públicos como privados, deben esforzarse en priorizar territorios donde, por sus características, el TRC logre una mejor implantación. Si bien es cierto que el TRC es una opción real, también lo es que su éxito no es factible en todo el territorio nacional.

Es necesario además evidenciar con números, los impactos del TRC a nivel local. Una evaluación franca y sincera por parte de estas mismas entidades, permitirían capitalizar las lecciones aprendidas en todos estos años. La evaluación y la sistematización del TRC son asunto urgente.

La oferta actual es variada y se ubica en lugares de gran peso turístico. Sin embargo, su escala pequeña en muchas ocasiones no permite dar un mejor aprovechamiento. Por lo

general los turoperadores requieren de mayor capacidad en hospedaje, más guías bilingües y una mejor respuesta. Es necesario fortalecer lo existente.

Algunos de los retos más relevantes en la actualidad, tienen que ver con la exigencia de los clientes acerca de servicios innovadores y de calidad, lo cual obliga a los empresarios a mantenerse al día con las tendencias del mercado e invertir en innovación.

Por otro lado, en asuntos de sostenibilidad, las buenas prácticas dejaron de ser una opción y se han convertido en una obligación. El contar con el *Certificado de Sostenibilidad Turística* es un requisito para todas las empresas de TRC en Costa Rica.

Así mismo el empresario se ve en la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos, nuevas formas de mercadeo, entre ellas las Redes Sociales, las diversas aplicaciones para dispositivos móviles y la comercialización directa. Cada vez menos se requiere de un intermediario, el cliente del TRC busca una compra y un contacto directo.

Por otro lado, los clientes del TRC también son afines a nuevas tendencias tales como *“Slow travel, Slow foods”* y servicios relacionados con el bienestar. Las empresas de TRC deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, sin perder la autenticidad como valor innegociable.

Referencias bibliográficas

Carlos Morera. (julio 2005). "Turismo Rural. Nuevas oportunidades." *Mensajero Rural*. Boletín Trimestral. UNA.

Instituto Costarricense de Turismo ICT. (2018). Datos estadísticos.

Organización Mundial de Turismo OMT. (2018). Boletines 2018.

Organización Mundial del Turismo. (2018). "El turismo sostenible, un instrumento para la erradicación de la pobreza." Boletín impreso.

PNUD/ ICT. PRODOC. (2005). Estrategia para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en Costa Rica. Documento proyecto elaborado por PNUD/ ICT, con la participación de la Alianza para el Turismo Rural Comunitario. Sin publicar.



CAPÍTULO 3

Turismo de naturaleza y cultural

Imagen: Peter Kornbluh

Desde la perspectiva cubana

El desarrollo del turismo de naturaleza en áreas forestales y su articulación con el desarrollo local

Autor: MSc. Serafín Fernández Roche²¹

El turismo es, en la actualidad, una de las principales prioridades de la economía en Cuba, un hecho que reconoce la alta capacidad del sector para apoyar el crecimiento económico del país. Siendo una actividad en auge en los siglos XX y XXI, el turismo depende, más que cualquier otra actividad económica, de los recursos naturales y las comunidades asociadas a ellos. La demanda social por los espacios atractivos, tranquilos, seguros y de apariencia natural para la recreación y el turismo está aumentando en todo el mundo, especialmente entre la población urbana.

El acceso al territorio rural, la protección del paisaje, la calidad medioambiental y la gestión forestal requieren, cada vez más, de una planificación y un financiamiento adecuados. Los espacios forestales ofrecen perspectivas de desarrollo rural y local basadas en su multifuncionalidad, las cuales se reflejan en la gran cantidad de bienes y servicios que proporcionan, aunque no siempre tengan un valor directo en el mercado.

Los bosques representan un indudable recurso ecológico y económico para el país y en particular para las empresas agroforestales, haciéndolos atractivos a millones de turistas que buscan no sólo el mar, el sol y la playa, sino también espacios y paisajes verdes poco antropizados para una experiencia más natural y al aire libre.

²¹ MSc. Serafín Fernández Roche, Grupo Empresarial Agroforestal, Ministerio de Agricultura de Cuba.
turismonatura@gaf.minag.cu

Imagen 1: Senderismo en el Mirador del Valle



Fuente: Foto del autor.

Este turismo claramente depende de los bosques, pero también genera significantes flujos financieros que pueden beneficiar a las empresas agroforestales y las comunidades rurales y, además, reinvertirse en la gestión de los bosques para su conservación, restauración y valoración a largo plazo. Diversos autores nacionales e internacionales ponen de manifiesto que el turismo de naturaleza ha adquirido un creciente protagonismo en el mercado turístico, tanto internacional como nacional.

La experiencia cubana

El sistema empresarial agroforestal en nuestro país, no tiene antecedentes de trabajo en esta esfera, con excepción de una limitada experiencia en aquellas empresas que administran áreas protegidas, razón por la que debe prepararse al personal para obtener beneficios de esta industria y aprovechar las oportunidades de incentivar la gestión forestal y asumir los actuales retos socioeconómicos.

El presente trabajo pretende profundizar en el mayor conocimiento y comprensión de esta actividad económica, así como, contribuir a elevar la percepción que se tiene sobre el

turismo de naturaleza en el sistema empresarial agroforestal y como importante oportunidad para el desarrollo local en Cuba.

Turismo de naturaleza y sostenibilidad

La llamada industria sin humo, afronta hoy el inmenso reto de garantizar un desarrollo sostenible, al concluir 2016 se alcanzó la cifra de mil 200 millones de turistas, número que crecerá para 2030 según las tendencias. De acuerdo con la OMT, la definición se corresponde con aquella actividad que tiene en cuenta las repercusiones, actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales, para satisfacer las necesidades de los visitantes en el entorno y en las comunidades anfitrionas.

Expertos de la OMT también resaltan la importancia de lograr la sostenibilidad de esa actividad, que representa el 10 % del Producto Interno Bruto Global, y uno de cada cien puestos de trabajo en el mundo.

De acuerdo con la Carta del Turismo Sostenible, aprobada en 1995, durante la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible de Lanzarote, en Islas Canarias, España, *“El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de SOSTENIBILIDAD, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.”*

El turismo sostenible propone y exige acciones dentro de un marco multidisciplinario, que pueda atender los tres grandes componentes de la sostenibilidad: el ambiental, el social y el económico, en correspondencia con lo establecido por la Organización Mundial de Turismo y la Política de Desarrollo del Turismo de Naturaleza del Ministerio del Turismo de Cuba (MINTUR). Para ello, en este artículo se establecen las siguientes premisas a considerar para lograr un turismo de naturaleza sostenible en áreas forestales:

- Partir del ordenamiento territorial y particularmente de la ordenación forestal.
- Realizar los estudios que correspondan para conocer los recursos con que cuentan los Sitios de Interés Turístico (SIT) identificados y el estado en que se encuentran.

- Planificar y organizar el uso sostenible de los recursos durante el proceso de diseño de los productos turísticos, calculando, además, como parte de ese proceso, la capacidad de carga o visitación.
- Planificar y organizar el monitoreo periódico de los recursos.
- Realizar una adecuada y sistemática capacitación al personal que participa en todo el proceso.
- Realizar una apropiada educación ambiental y divulgación.

Desarrollo del Turismo de Naturaleza, Aventuras y Rural

Para hablar del desarrollo del turismo en cualquier espacio o destino turístico, no solo de Cuba sino en el mundo, lo primero es tener en cuenta el ordenamiento territorial, urbanístico y ambiental.

El MINTUR tiene aprobado un Programa de Desarrollo hasta el 2030 en el que se han identificado los territorios priorizados. Se dirigen los esfuerzos a impulsar el desarrollo del turismo hacia estas zonas, declaradas por ese organismo como *polos turísticos*, con el objetivo de obtener para las empresas y el desarrollo local, los beneficios que se derivan de esas proyecciones.

El país viene trabajando de manera muy coherente y continuada en el sector del turismo de naturaleza, atendiendo a las premisas, prioridades económicas y políticas territoriales y sectoriales, vinculadas a los programas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Como consecuencia de lo anterior y teniendo en cuenta el alto potencial de las áreas forestales existentes para desarrollar esta actividad, así como la creciente demanda, se ha diseñado un *plan de acción* que permita acelerar todo el proceso de diagnóstico y evaluación de áreas, presentación de expedientes y comercialización de los productos turísticos.

Todo ello obviamente requiere elevar la prioridad y sistematicidad de la capacitación del personal y la jerarquización del turismo como actividad económica en el sistema empresarial.

El sector forestal en Cuba no tiene antecedentes de trabajo en la rama del turismo de naturaleza, a excepción de una limitada experiencia en un grupo reducido de empresas agroforestales que

administran áreas protegidas. No obstante, el desarrollo del Turismo de Naturaleza, Aventuras y Rural constituye hoy un reto y por tal razón, se ha estado trabajando en su planificación y organización aceleradamente. Dada la dinámica del sector turístico en la economía del país, las posibilidades de obtener altos beneficios son altas.

Para ello, se han orientado los esfuerzos hacia una visión y estrategia conjunta con los sectores competentes con un fuerte enfoque multisectorial, que busque promover y fiscalizar la actividad, particularmente con los gobiernos locales.

En estos momentos, para el trabajo en el sector forestal ya el turismo de naturaleza se ha convertido en una opción de extraordinaria importancia para el Desarrollo Local, toda vez que encuentra la disponibilidad del recurso natural en su territorio y permite la transferencia de inversiones y beneficios de áreas más desarrolladas a las zonas receptoras menos desarrolladas. En el ámbito social, aunque no deja de tener impacto en lo económico y lo ambiental, se está tratando de dimensionar el turismo de naturaleza como un elemento importante y protagónico para el Desarrollo Local.

Imagen 2: Cascada en El Nicho, Cienfuegos, Cuba



Fuente: Foto del autor.

Programa del Grupo Empresarial Agroforestal

Valorando el favorable escenario existente para el crecimiento del Turismo de Naturaleza a nivel mundial (10-12 % anual) y en el país, este último, validado por el aumento sostenido de los turistas en la última década y teniendo en cuenta las fortalezas de Cuba en términos de biodiversidad, paisajes naturales, historia y cultura, se ha concluido que esta modalidad de turismo, así como la de Aventuras y el Turismo Rural, representan un sector muy promisorio y seguro de desarrollo socioeconómico que debemos potenciar dentro del sector forestal en el menor tiempo posible.

Por esas razones, el Programa de Desarrollo del Turismo de Naturaleza hasta el 2030 del Grupo Empresarial Agroforestal (GAF), constituye entre otros aspectos, un proyecto decisivo para el desarrollo de esa actividad económica que puede generar significativos aportes financieros. Actualmente, el Grupo Empresarial Agroforestal cuenta con una superficie cubierta de bosques de más de un millón 300 mil ha, lo cual, junto a la fauna silvestre que la habita, representa un potencial extraordinario en generación de servicios ecosistémicos, que le permitirán mejorar significativamente sus resultados en la gestión económica de los bosques a través del desarrollo del turismo de naturaleza.

En el transcurso de los años 2017 y 2018, la exploración de Sitios de Interés Turístico (SITs) se incrementó significativamente en los territorios, llegando a identificar un total de 43 en las empresas agroforestales, que fueron visitadas.

Imagen 3: Senderismo en Cuba



Fuente: Foto del autor.

Crear un producto turístico en áreas forestales

Estos son algunos elementos que tenemos en cuenta para la conformación del producto turístico en áreas forestales:

Atractivos básicos (bosques, paisajes, ganadería y agricultura) + Atractivos complementarios (naturales, históricos y culturales) + Servicios turísticos asociados y vinculados a las tradiciones + Infraestructura = PRODUCTO TURÍSTICO

Los pasos identificados para desarrollar un proyecto turístico en áreas forestales son:

- Identificar los recursos turísticos en áreas forestales.
- Determinar actividades turísticas vinculadas al sector forestal.
- Definir a qué segmento de mercado se va a dirigir.
- Concepción y construcción para los servicios asociados.
- Ofertas turísticas a comercializar.
- Comercialización a través de Agencias de Viajes y otras vías.

Principales modalidades de turismo de naturaleza, aventuras y rural a desarrollar en áreas forestales son:

- Senderismo: observación e interpretación de la flora y la fauna silvestre, la belleza escénica y los paisajes.
- Turismo de aventuras: Escalamiento, Espeleoturismo, *Trekking* (senderismo a largas distancias), *Mountain bike* (ciclismo de montaña), paseos en botes o *kayaks*, cabalgatas, caza deportiva y otras.
- Turismo científico: Turismo especializado dedicado a estudios e investigaciones del medio natural.
- Turismo Rural o Agroturismo: Rutas o recorridos por determinadas áreas agrícolas, para apreciar los cultivos, conocer su ciclo de producción, las costumbres campesinas, etc.
- Ecoturismo: modalidad para la apreciación de la naturaleza, ambientalmente responsable, consistente en visitar áreas naturales poco alteradas, con el fin de disfrutar, apreciar e interpretar los atractivos naturales (paisajes, flora y fauna silvestres, entre otros), así como cualquier manifestación histórica o cultural, y en la que por lo general el turista no hace uso de la infraestructura hotelera.

Imagen 4: Observación de aves



Fuente: Foto del autor.

Finalmente, ¿cómo se concibió en este trabajo la elaboración de los productos turísticos sostenibles y competitivos en áreas forestales, a partir de la identificación y evaluación de sitios de interés para el turismo de naturaleza?

- Valorando convenientemente los recursos y minimizando los impactos.
- Elaborando diseños altamente competitivos.
- Atendiendo correctamente a los desafíos de hoy.
- Teniendo una acertada visión de largo plazo.

Proyectos en ejecución

Actualmente, como parte del desarrollo del Programa de Turismo Sostenible se está llevando a cabo en un grupo de empresas agroforestales, con la colaboración de la Universidad de Pinar del Río, en particular del Centro de Estudios Forestales y el Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local y Turismo, estableciendo como prioridad aquellas áreas cercanas o en el entorno de los territorios aprobados como polos turísticos por el MINTUR.

Estamos asesorando sistemáticamente a las empresas agroforestales y ejecutando dos proyectos para la creación de dos Centros Turísticos Locales, uno en la Empresa Agroforestal (EAF) La Palma y el otro en la EAF Macurije, con financiamiento y apoyo de los gobiernos locales. Se ha logrado, además, la presentación, aprobación y comercialización internacional de tres productos turísticos, dos en Holguín y uno en Maisí, y se encuentran en proceso de aprobación otros dos en La Habana.

Conclusiones

Las Áreas del Patrimonio Forestal pertenecientes al Grupo Empresarial Agroforestal contienen un alto potencial comprobado de Sitios de Interés Turísticos.

El Turismo de Naturaleza, como actividad económica, puede convertirse en una fuente de ingresos en divisas importante para nuestras empresas.

El desarrollo de la industria del turismo de naturaleza en áreas forestales podría generar más empleo, elevados ingresos y, sobre todo, aumentar el valor de los atractivos de esas áreas boscosas.

El Turismo de Naturaleza constituye una actividad de extraordinaria importancia y amplias perspectivas socioeconómicas para el Desarrollo Local.

Referencias bibliográficas

Ministerio de Turismo. (2014). *Programa de Desarrollo del Turismo hasta el 2030*.

Organización de Naciones Unidas. (2014). *Agenda post 2015, Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

Organización Mundial de Turismo. (2015). *Proyecciones y análisis de las tendencias de crecimiento sostenido, visión hasta el 2030*.

Rubén Chamizo Pérez. (2004). "Caza y Sostenibilidad: una polémica de actualidad también en Cuba." *Baracoa*. Número Especial.

Rubén Chamizo Pérez. (2012). "Caza y conservación en el ámbito rural de Cuba. San Vicente del Raspeig." Publicaciones de la Universidad de Alicante D.L.

Serafin Fernández Roche. (2012). "Propuesta metodológica para el pago del Servicio Ecosistémico 'Belleza Escénica.'" Caso de estudio: PN Viñales, Pinar del Río, Cuba.

Serafín Fernández Roche. (2017). "Lineamientos Estratégicos para el desarrollo sostenible del turismo de naturaleza, aventuras y rural 2018-2030."

Serafín Fernández Roche. (2017). "Programa de Desarrollo del Turismo de Naturaleza hasta el 2030." Grupo Agroforestal, Ministerio de Agricultura.

Teresa Díaz. (2018). "Turismo sostenible, un desafío permanente." *Opciones: Semanario Económico Financiero de Cuba*. <http://www.opciones.cu>.

El buceo como contribución al desarrollo turístico sostenible de Gibara

Autores: MSc. Justa Medina Labrada²², Lic. Jorge Luis Millet Corchette²³,
Lic. Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo²⁴

Actualmente el turismo mueve cada año a miles de millones de viajeros y se estima que la cifra seguirá creciendo a un promedio de un 3,3 % anual hasta el año 2030. Según las previsiones a largo plazo de la Organización Mundial del Turismo (OMT), las llegadas de turistas internacionales a escala mundial crecerán hasta alcanzar los 1,800 millones (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT, 2016).

Como parte de esa industria, el turismo náutico y en particular el buceo, también tienen una tendencia al incremento de flujos turísticos, ofertas de productos y participación en el sector. El buceo en cavernas constituye una de las actividades turísticas que mayor interés genera en el presente, incrementándose en los últimos años los flujos de este segmento de clientes provenientes de Europa y América del Norte, principalmente.

El buceo ha dejado de ser una técnica exclusiva de pocos individuos, para convertirse en una actividad deportiva, turística y científica. Cada día hay mayor confort en el equipamiento y alta especialización de los instructores, lo que ha permitido hacer del buceo una práctica al alcance de todos y de amplia participación de los turistas.

Sin dudas, las sorpresas, maravillas, riesgos y posibilidades que ofrece la exploración de las cavidades subterráneas inundadas, han permitido al espeleobuceo crearse una personalidad propia.

El sector turístico puede operar de una forma sostenible, sana y segura para las comunidades locales, los turistas y los empleados, contribuyendo al bienestar de todos ellos (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT, 2016) y también consolida sus bases al hallar el equilibrio entre la actividad económica realizada por las empresas del sector turístico y

²² Profesora del Departamento de Turismo de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. jmedina@uho.edu.cu

²³ Especialista Principal del Centro de Buceo Guardalavaca, Holguín, Cuba. millet@marlin.gvc.tur.cu

²⁴ Profesora del Departamento de Turismo de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
elizabeth.ricardo@uho.edu.cu

el medio ambiente con su biodiversidad, de tal manera, que estos últimos se mantengan intactos en su estado natural y no se vean expuestos a los efectos negativos que puede traer el turismo, si no es manejado de una manera adecuada (Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J., 2017).

En el destino turístico holguinero no se dispone de suficientes ofertas específicas para atraer flujos turísticos especializados de buceo, a pesar de su potencialidad. Por esa razón, se realizó una propuesta de diseño de una oferta turística de buceo que aprovecha la singularidad de las cavernas inundadas de Gibara y otros recursos naturales y culturales de la zona.

El buceo como producto turístico

El producto turístico de buceo está clasificado dentro de la modalidad de turismo náutico, el que Bandinelli (2009) define como un producto en sí mismo, que forma parte del producto turístico global de un destino, el cual se precisa generalmente como vacaciones activas en contacto con el mar, que permite realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio. El propio autor plantea que el buceo es el acto por medio del cual el hombre se sumerge en cuerpos de agua, ya sea el mar, un lago o un río, con el fin de desarrollar una actividad deportiva, comercial o de investigación científica o militar, con o sin ayuda de equipos especiales.

El buceo deportivo presenta dos formas de practicarlo: el *buceo libre en apnea o a pulmón*; y el *buceo autónomo con equipo o escafandra autónoma*. Existen diferentes especialidades en el ámbito comercial, militar y recreativo como son: fotografía submarina, buceo profundo, en naufragios, cavernas, nocturno, arqueología submarina, investigación biológica, mantenimiento naval, pesca submarina, recuperación y rescate, entre otros.

Una de las especialidades más atractivas y reconfortantes dentro del ámbito del deporte subacuático, es el *espeleobuceo*. Esta modalidad de buceo se especializa en los buceos dentro de cuevas, cavernas, oquedades, huecos, grietas y aberturas que están inundados, ya sea total o parcialmente.

Para desarrollar productos u ofertas de buceo, según la Revista Catalejo (2013), se deben considerar los requerimientos específicos para realizar el buceo en cavernas o espeleobuceo, a continuación:

- El buceo en cavernas se hace con un máximo de profundidad de 40 metros y a una distancia máxima de la entrada de la caverna de 60 metros.
- El buzo debe saber manejarse en aguas confinadas sin perder el contacto visual con la luz del sol.
- El tiempo que transcurre desde el momento en que el buceador sale a la superficie después de la primera inmersión, hasta el momento de inicio de descenso de la segunda inmersión es de 10 minutos, como mínimo.
- Al finalizar la inmersión, es muy importante que el grupo se reúna para hacer un análisis minucioso de todos los detalles y pormenores de lo acontecido en la inmersión, en forma general y personal, abarcando todos los aspectos, ya sean positivos o negativos.

También deben tenerse presente las características de los submarinistas o clientes de buceo. Según Bandinelli (2009), este producto es consumido por un 70 % de hombres y un 30 % de mujeres. El rango de edades de los que consumen el producto es: De 0 a 20 años, 21 %; de 21 a 30 años, 23 %; de 31 a 40 años, 29 %; de 41 a 60 años, 25 % y más de 60 años, 2 %. Los submarinistas bucean individualmente, con su pareja, familia o amigos, pero sobre todo provenientes de asociaciones o clubes.

Considerando los requisitos técnicos, las características del mercado y los recursos disponibles en el destino se escogió la metodología de Carlos Funcia denominada *Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización* (MEPROTUR), muy utilizada en el Ministerio de Turismo de Cuba para el diseño o mejora de productos turísticos, para diseñar la oferta ***Fantásticos buceos en cavernas inundadas de Gibara.***

Resultados del diseño de la oferta

Se determinaron las oportunidades existentes a partir del análisis de los mercados y segmentos actuales y potenciales. Se precisó que Canadá, principal mercado de Cuba y de Holguín, con

numerosas conexiones aéreas desde distintas ciudades de ese país, tiene un fuerte movimiento de clubes de buceo y operadores, interesados en realizar programas especializados de buceo en caverna. Por esa razón se estableció como público objetivo el segmento de clubes de buceo provenientes de Canadá.

La competencia de este producto en Cuba se encuentra en la Ciénaga de Zapata, donde existen cavernas inundadas que no se explotan en la actualidad por las organizaciones turísticas, aunque tienen condiciones para ello.

En el Caribe se encuentran las cavernas de la Riviera Maya, que poseen estalactitas, estalagmitas, columnas y una variedad de diferentes especies de peces únicos de estos sistemas subterráneos, similares al sistema cavernario de Gibara, constituyendo la principal competencia en el área.

Características de las principales cavernas

Para estructurar el producto se evaluaron las peculiaridades de las principales cavernas en la llanura Coletones– Punta de Mangle: Caverna Tanque Azul, Caverna El Bagá y Caverna El Macío, cuyos atributos fundamentales detallamos a continuación:

- *Caverna Tanque Azul*: Consiste en una gran dolina de 30 metros de largo por 15 de ancho y 5 de profundidad, la cual se halla completamente llena de agua, dando la idea de una laguna de aguas muy transparentes y orillas verticales. Tanque Azul es la mayor caverna inundada de Cuba con 3 mil 225 metros de desarrollo total, sus aguas, de una transparencia asombrosa, mantienen una temperatura promedio de 24° C y en ellas existe una variada fauna acuática entre la que se pueden encontrar peces ciegos, crustáceos y anguilas; así como gran cantidad de formaciones secundarias como estalactitas, estalagmitas, columnas y mantos que forman un intrincado laberinto pétreo, en algunos casos de purísima blancura y en otros abarcando diversos tonos de naranja.
- *Caverna El Bagá*: Posee una pequeña dolina de unos 2 metros de ancho por 3 de largo y 4 de profundidad, con un ancho de sus salones y galerías de tamaño impresionante; además del colorido y diversas variedades de formaciones secundarias, de donde toma

su nombre, producto de la vegetación predominante a lo largo de casi todo el sendero de mil 200 metros. Cuenta con largas galerías, cubiertas de miles de cristalizaciones carbonáticas y también espaciosos salones adornados con miles de estalactitas, estalagmitas, columnas, mantos y otros tipos de depósitos.

- *Caverna El Macío*: Ubicada en la llanura cársica de Caletones, ha sido siempre un accidente que ha llamado mucho la atención, tanto a los espeleólogos cubanos como de otras latitudes, que se han asomado a la dolina de entrada y han visto en su fondo impresionantes galerías, totalmente inundadas y sumidas en la más absoluta oscuridad. La caverna comienza con una gran grieta, de 20 metros de largo por 6 de ancho, con una profundidad máxima de 20 metros. Las galerías son amplias, los techos elevados, permitiendo el paso de una manera cómoda, no existiendo pronunciadas estrecheces en su recorrido, también posee extensos salones de dimensiones considerables. La temperatura del agua oscila entre 25° y 26° C en verano, mientras que en invierno estas se hallan entre 18 y 19° C, siendo en la parte superior salobre mientras que en las zonas más profundas es totalmente dulce.

Lanzamiento de la oferta turística

Adicionalmente, se consideró la gran variedad de recursos turísticos patrimoniales de Gibara, que avalan su designación como municipio turístico, donde es posible desarrollar el turismo náutico y de buceo, turismo urbano, turismo de naturaleza y turismo rural.

Una vez precisadas las características del mercado y las potencialidades existentes para desarrollar el buceo en cavernas en Gibara, se decide lanzar la oferta con el objetivo de generar nuevos flujos turísticos al destino que favorezcan su desarrollo.

Se promovió a los clientes canadienses pertenecientes a clubes de buceo, que viajan individualmente o en familias de buzos, que desean realizar inmersiones en cavernas inundadas en nuevos destinos. Se consideró un máximo de 16 clientes en cada grupo, a partir de la capacidad de carga de las cavernas en un día.

El paquete considera el alojamiento por siete noches en casas de renta de Gibara, la realización de siete buceos, en diferentes días, en las cavernas inundadas de Gibara, así como dos inmersiones en las Paredes Verticales de Guardalavaca; *city tour* por la ciudad de Gibara y paseo en barco por la bahía de Gibara; disfrute del espectáculo del *snack bar* La Loja de Gibara; traslado a la ciudad de Holguín para un *city tour*, visita la Casa de la Trova y otros atractivos cercanos al parque Calixto García. La alimentación prevista en el paquete considera las ofertas del Hotel Ordoño y de pequeños negocios privados en Caletones, Guardalavaca y Holguín.

El traslado hasta las cavernas inundadas se realiza en *jeeps*, por la ubicación espacial de las mismas, lo que favorece el disfrute de paisajes y áreas rurales, durante el trayecto. En el caso particular de Tanques Azules una parte del recorrido se realiza a pie por un sendero estrecho y el equipamiento es cargado en caballos por pobladores de las localidades cercanas.

Para el cálculo del precio se consideraron todas las actividades previstas en el programa y los precios establecidos por los diferentes prestatarios de servicios, determinándose el costo/*pax* del paquete. El mismo será de \$799 USD, sin incluir el boleto aéreo. El análisis del punto de equilibrio demuestra que el mínimo sería de tres clientes, y a partir de 4 *pax* se generan utilidades.

Acciones de comunicación

Se propone como estrategia de distribución la utilización de las agencias de viajes cubanas, a través de sus empresas de ventas internacionales, las que deberán negociar con los turoperadores canadienses especializados en buceo, que a su vez lo distribuirán a su red de ventas minoristas en Canadá para la venta al cliente final, además de la venta directa online.

Para la comunicación de los valores y beneficios del producto a los intermediarios y clientes finales se proponen las siguientes acciones:

- Realizar viaje de familiarización para grupo de operadores de buceo canadiense y de representantes o líderes de clubes de buceo de ese país, entre ellos el *Aqua Services Club de Québec*, uno de los más importantes.
- Presentar el producto en la Feria canadiense *Club de la Plonje*, especializada en buceo.

- Realizar publicidad en revistas especializadas de buceo, redes sociales y sitios de opinión.

Conclusiones

El diseño del paquete turístico *Fantásticos buceos en cavernas inundadas de Gibara* permite disponer de un producto que favorecerá el incremento de nuevos flujos de clientes del producto especializado de buceo y diversificará la oferta del destino Gibara.

La oferta propuesta favorecerá el desarrollo sostenible del municipio Gibara, al considerar el 80 % de las actividades del paquete en el propio municipio, con la participación de residentes de distintas comunidades, pequeños negocios privados y empresas del sector estatal.

La oferta combina de manera armónica productos y servicios del sector estatal y no estatal, las que se complementan para lograr mayor satisfacción del cliente.

Referencias bibliográficas

G. Bandinelli. (2009). *Plan de marketing para el Dive Center Palamós*.

Carlos Funcia Morán. (2009). "Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización (MEPROTUR)." Escuela de hotelería y turismo de Santiago de Cuba.

J. Lalangui, C. Espinoza Carrión, & M. J. Pérez Espinoza. (2017). "Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo." *Universidad y Sociedad*, vol. 9 (1) .149. <http://rus.ucf.edu.cu>.

R. Ricardo Rodríguez. (2011). Programa de desarrollo de Gibara como municipio turístico. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT. (2016). "El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible." *Revista Catalejo*. <http://www.revistacatalejo.com/2013>.

Ruta de turismo cultural El camino de la Virgen

Lic. Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo²⁵, Lic. Noel Fernández Cueria²⁶,
MSc. Justa Ramona Medina Labrada²⁷

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT, 2016). Esta diversificación ha dado lugar a la creación de productos auténticos, asociados fundamentalmente al disfrute de entornos naturales y la participación de las culturas rurales en los destinos turísticos. La singularidad y el encanto de los recursos de estos espacios ha captado cada vez más el interés de viajeros y operadores turísticos.

Por ello, es esencial que todos los actores, entre ellos las empresas que operan en el sector, sean conscientes, tanto de las oportunidades, como de las responsabilidades que adquieren en ese sentido y actúen consecuentemente con el objetivo de dejar una huella positiva en la sociedad y asegurar la sostenibilidad del destino y de sus negocios. (Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT, 2016).

El Oriente Cubano se destaca por poseer gran variedad de atributos que lo hacen diferente, sin embargo, un grupo de ellos no son explotados por el turismo. Entre los atractivos de gran potencial y poco comercializados, se encuentra la ruta cultural *El camino de la Virgen*, declarada Monumento Nacional en el año 2013 y que resalta seis puntos del recorrido que realizó la imagen de la Virgen de la Caridad, según el imaginario popular, desde su hallazgo en aguas de la Bahía de Nipe, hasta su final ubicación en el poblado del Cobre.

²⁵ Profesora del Departamento de Turismo de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
elizabeth.ricardo@uho.edu.cu

²⁶ Subdirector Comercial del Hotel Brisas Guardalavaca, Holguín, Cuba.
comercial@brisas.gvc.tur.cu

²⁷ Profesora del Departamento de Turismo de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
jmedina@uho.edu.cu

Figura 1: Ruta El Camino de la Virgen



Fuente: Sitio el Cobre. Expediente Declaratoria como Monumento Nacional. Santiago de Cuba. Oficina del Conservador de la ciudad. 2011.

Los otros cuatro puntos de los territorios de Holguín y Santiago de Cuba donde la Patrona fue adorada son: Cayo del Rey, Miranda, Palmarito de Cauto y Hatillo.

De estos lugares solo se encuentran aptos para la explotación turística la **Iglesia católica de Barajagua**, y el **Santuario de la Virgen de la Caridad del Cobre**.

El primer punto del recorrido, **Cayo de la Virgen**, área donde aparece la imagen, no está insertado en la operación turística actualmente y no se encuentra diseñado para ello.

Razones para una ruta

El turismo religioso es una modalidad en auge a nivel mundial, que mueve anualmente cientos de miles de personas en el mundo y además fideliza los visitantes en este tipo de destinos.

Por ello, y por la relevancia en la historia y tradición del pueblo de Cuba, se

diseñó la oferta *Por la ruta cultural El camino de la Virgen*, con el fin de aprovechar la tendencia actual de integrar modalidades o visitar destinos donde el cliente encuentra la combinación de atractivos naturales, culturales, religiosos y otros; ofrecer diversidad y autenticidad a los mercados que visitan el Oriente Cubano como son: Canadá, Alemania, Italia, Polonia, Estados Unidos y el mercado nacional; así como atraer a mercados potenciales como Argentina, Venezuela, México y Brasil, que visitan otros destinos de la Isla.

Detalles de la oferta que se propone

El diseño de esta propuesta abarca tres de los puntos originales por donde transitó y fue adorada la imagen: **Cayo de la Virgen**, lugar donde se cuenta que aparece y que se encuentra insertado en una de las mayores bahías de bolsa en el mundo: Bahía de Nipe; la **Iglesia católica de Barajagua**, vinculada a la existencia de la primera ermita donde se adoró este símbolo y donde yace hoy una escultura de la Virgen, sitio ubicado en un área rural del municipio de Cueto, en la provincia de Holguín; y por último, el **Santuario del Cobre**, donde permanece la imagen y en el que, cada día, cientos de personas muestran su devoción en misas y peregrinajes. Una edificación que destaca por su imponente arquitectura ecléctica y el espectacular paisaje donde se encuentra enclavada, dentro de la provincia Santiago de Cuba.

Después de un análisis de las características y preferencias de los públicos - se le realizaron adaptaciones a la oferta inicial y se obtuvieron tres variantes que incluyen: instalaciones visitadas por papas de la iglesia católica en Holguín y Santiago de Cuba, compra de artesanías elaboradas por residentes en comunidades locales, disfrute de comida tradicional cubana en restaurantes privados y estatales y participación en actividades culturales realizadas por vecinos de la comunidad pesquera Cayo Granma, entre otras.

Estas ofertas fueron bien acogidas por las agencias de viaje para su comercialización, las que solicitaron el diseño y acondicionamiento del Cayo de la Virgen como producto, pues no disponía de la infraestructura completa para ser incorporada a la operación turística.

Para este diseño se realizó una valoración de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), las que se resumen a continuación:

Fortalezas

1. Es un atractivo auténtico del país.
2. El sitio está declarado Monumento Nacional.
3. Está emplazado en las aguas de la Bahía de Nipe, una de las mayores bahías de bolsa del mundo y la mayor de Cuba.

4. En el lugar se pueden integrar modalidades, pues se combinan valores culturales, religiosos, naturales y náuticos.
5. En el Cayo está concebido el diseño de un monumento realizado por el artista plástico Cosme Proenza.
6. Por su ubicación permite que se incluya entre las ofertas náuticas del destino, que son las más vendidas por las agencias de viajes.
7. Dispone de capital humano en las comunidades cercanas al Cayo para su operación.

Debilidades

1. Lejanía de los principales polos turísticos actuales del territorio.
2. Mal estado del vial de acceso terrestre.
3. Carencia de infraestructura turística.

Oportunidades

1. Crecimiento sostenido en la llegada de turistas a Cuba y al Oriente en los últimos siete años.
2. Actualización de la política económica del país, donde se ratifica el impulso al sector turístico como una prioridad.
3. Desarrollo del polo turístico El Ramón de Antilla con una proyección de 19 mil habitaciones y muy cercano a Bahía de Nipe.
4. Existencia de otros atractivos de gran interés que no son comercializados por las agencias de viajes actualmente.
5. Crecimiento del volumen de turistas con motivos religiosos.
6. La población de los principales mercados emisores al Oriente de Cuba posee amplia vocación católica: Canadá (41 %), Alemania (34 %), Italia (80 %), Polonia (88 %) y Estados Unidos (24 %).

Amenazas

1. Limitaciones financieras para acometer la adecuación de la infraestructura.

Luego del análisis se determinó que las condiciones del entorno son favorables para la puesta en marcha del producto turístico, considerando las fortalezas y oportunidades y proponiendo soluciones alternativas para las debilidades y amenazas.

El producto *Cayo de la Virgen*

Se ubica en Playa Morales a ocho kilómetros del poblado de Guaro, perteneciente al municipio de Mayarí, en la provincia de Holguín. La historia de la aparición de la imagen mariana permite determinar como el primer lugar de su culto a una barbacoa en esta Playa.

Para evocar este hecho se erigió un obelisco frecuentado por peregrinos y visitantes y en la actualidad, posee la categoría de Monumento Nacional por su relevancia para Cuba.

La leyenda se recrearía en un oratorio diseñado por el reconocido creador de las artes visuales holguinero Cosme Proenza, para este sitio se propone el establecimiento de un espacio de venta de alimentos ligeros y bebidas, un área de artesanías y la reparación de la vía de acceso terrestre a este punto.

Teniendo en cuenta que el producto cultural y religioso responde a una modalidad de turismo desestacionalizador, se puede vender en cualquier época del año, lo que beneficia a las comunidades de destino y sus pobladores.

Identificación de los principales atractivos

Durante el reconocimiento del lugar fueron identificados los recursos y atractivos turísticos que existen en el entorno, para lo que se tuvieron en cuenta cualidades como accesibilidad, autenticidad y posibilidad de realizar actividades complementarias. A continuación, se describen los principales atractivos:

La Virgen de la Caridad

La Virgen de la Caridad del Cobre es considerada la patrona de los cubanos, algunos la llaman simplemente *Cachita*. Desde tiempos inmemorables en cada hogar de Cuba se puede ver un

cuadro o una reliquia con la imagen de “La Virgencita”, que representa a la Virgen María con el niño Jesús en un brazo y una cruz en el otro.

La imagen original, la misma que fue encontrada en los mares al norte de Oriente hace más de 400 años, se encuentra actualmente y se venera en la **Basílica Santuario Nacional de Nuestra Señora de la Caridad del Cobre en Santiago de Cuba**. (Sitio El Cobre. Expediente Declaratoria como Monumento Nacional)

Lo que cuenta la leyenda

Fuentes históricas describen que la imagen de la Virgen fue encontrada entre los años 1604 y 1613 por tres hombres (dos descendientes de indígenas, Juan y Rodrigo de Hoyos y un niño negro, Juan Moreno) que habían ido en busca de sal a las salinas existentes en Cayo Francés, en el centro de la Bahía de Nipe, cerca de la desembocadura del Río Mayarí.

Ellos vieron que algo flotaba sobre la espuma del agua. Al principio creyeron que era un pájaro y luego una niña. Finalmente, al acercarse, comprendieron que era la imagen de una virgen sobre una tablilla pequeña con unas letras inscritas que decían: *Yo soy la Virgen de la Caridad*.

Se asombraron de que sus vestiduras no estuvieran mojadas a pesar de navegar sobre una frágil tablilla y la noche de tormenta anterior y tomaron el hecho como un milagro y una buena señal religiosa. Estas personas, que posteriormente fueron conocidos como “Los tres Juanes”, llevaron la imagen hasta donde vivían, en el Hato de Barajagua a orillas del Río Cauto. Allí fue situada en un rústico altar dentro de un bohío, donde comenzó su veneración.

Más tarde la imagen fue trasladada al antiguo poblado Real de Minas, en Santiago de Cuba, según refiere el Expediente Declaratoria como Monumento Nacional. (Sitio El Cobre. Expediente Declaratoria como Monumento Nacional).

Oratorio

En la actualidad se proyecta construir un oratorio en Cayo de la Virgen, diseñado por Cosme Proenza. El mismo sería un lugar dedicado a actividades sagradas en la que los visitantes puedan participar voluntariamente.

Obelisco

En el sitio también se erige un obelisco de madera con la imagen mariana en su parte superior. Fue levantado allí en el año 2009 como símbolo de la adoración a la Patrona de Cuba. Permanecen en él ofrendas entregadas por los que visitan el lugar.

Cayo Obispo

A unos dos kilómetros del Cayo de la Virgen, en el interior de la Bahía, se localiza Cayo Obispo, denominado en el siglo XVII como Cayo Francés o Vigía, en el cual, luego de una tormenta pernoctaron tres noches los dos indígenas y el negro esclavo protagonistas de la leyenda del hallazgo de la Virgen.

Allí se han encontrado evidencias arqueológicas y se conserva una tupida vegetación. Todo el paisaje fue transformado por el ciclón Flora, en 1963. Cuentan que la costa era recta y cuando la marea bajaba se podía ir hasta el Cayo Obispo caminando.

Artesanías

Se dedicará un área para la venta de artesanías de carácter religioso elaboradas por artesanos locales, tales como: Variedades de estatuillas, imágenes, libros, llaveros y otros recuerdos. Algunas de ellas se proponen para ser entregadas como parte de la oferta.

Actividades propuestas en la visita al Cayo

1. Conocer la leyenda del hallazgo.
2. Participar en las actividades sagradas programadas en el oratorio.
3. Apreciar el valor paisajístico de Cayo de la Virgen, que debe su nombre a la aparición de esta divinidad en esas aguas, también el obelisco allí levantado, símbolo de la adoración a la Patrona de Cuba, así como las ofrendas que son depositadas en este, las ruinas de la antigua ermita y la placa de declaración de Monumento Nacional.
4. Tomar fotografías de la bahía más grande de la Isla, rodeada por las lomas del grupo de Maniabón y la Sierra de Nipe.

5. Comprar artesanías peculiares elaboradas por los habitantes de la localidad.

Se concibe que la transportación terrestre se realice en ómnibus turísticos. Asimismo, se pueden emplear camiones o *jeeps* turísticos, en el tramo de acceso al Cayo, que actualmente no está en buen estado.

El acceso por vía marítima se efectuará mediante catamaranes, el horario dependerá del itinerario de la excursión y la cantidad será de acuerdo al número de *pax* movidos.

Para la generación de electricidad se prevén paneles solares; el abasto de agua se realizará a partir de suministro alternativo y la evacuación de residuales considerará la no afectación al medio ambiente.

En el proceso de diseño se consultó a especialistas de la delegación del Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente de Holguín, los que avalaron las propuestas de soluciones técnicas y precisaron que al otorgar la Licencia Ambiental se establecería la capacidad de carga permisible del producto, lo que definirá el número de visitantes diarios que pueden ser atendidos.

Para la evaluación de la pertinencia del producto se realizó un *test* de producto a clientes y otro a especialistas, con el objetivo de identificar la correspondencia que existe entre los beneficios del producto y los que el cliente espera recibir, así como la aceptación de los especialistas.

Principales resultados de los *test*

Al consultar a 12 especialistas seleccionados se comprobó que el 100 % de ellos consideran que el producto *Cayo de la Virgen* satisface los intereses y preferencias de los mercados meta estudiados. Además, manifestaron en su totalidad que recomendarían el producto diseñado a clientes.

El 70 % de los mismos refirieron sugerencias interesantes para mejorar el producto, entre ellas: Incorporar en el cayo medios de información con la historia del hallazgo de la Virgen para que el cliente que visite el producto individualmente pueda conocer la historia, incorporar al mercado nacional como público objetivo del producto, dado que un alto porcentaje de la población es católica y se identifica con la Patrona de Cuba, y su ascendente posicionamiento en el destino como uno de los principales mercados, así como incluir dentro de las actividades el

baño en la playa. Algunas de estas sugerencias fueron incorporadas al diseño, otras no resultaron convenientes según los requerimientos del producto.

Por otra parte, fueron encuestados 34 clientes de diferentes nacionalidades y edades, de ellos el 41 % practica alguna religión y el 70 % conoce sobre la Virgen de la Caridad. Asimismo, el 59 % de los clientes manifestaron que sí comprarían el producto, el 29 % refieren que probablemente y solo un 12 % expresó que no lo compraría.

A partir de la información obtenida se puede afirmar que el producto *Cayo de la Virgen* resulta atractivo para los clientes que actualmente visitan el destino y los especialistas ratifican la pertinencia del mismo.

Propuestas para la comunicación promocional del producto

Promocionar el producto en revistas seculares y de tendencias católicas; realizar viajes de familiarización; incorporar el producto en viajes organizados por el Obispado; ejecutar acciones a corto plazo y no permanentes, como rebajas de precios orientados hacia los clientes potenciales; coordinar la producción de un documental con la televisora local, Tele Cristal, que brinde información sobre el nuevo producto y ubicar sueltos promocionales que comuniquen con exactitud los atractivos de *Cayo de la Virgen* en los aeropuertos de Holguín y Santiago de Cuba y en los burós de ventas en los hoteles.

También se propone colocar el producto en los mapas de Google para que esté visible en la web y a su vez facilite la accesibilidad a este; incorporar el producto en la aplicación cubana de Geocuba, *Andariego*, con el objetivo de que sea reconocido nacionalmente y se identifique su ubicación; situar el producto en Trip Advisor, para que se genere un intercambio de opiniones sobre el mismo y comunicar a través del sitio web del Centro de Información Turística (INFOTUR).

Conclusiones

Después de estudiar todo lo anterior se puede concluir que el diseño de ofertas turísticas tematizadas que integran atractivos religiosos y culturales de las provincias de Holguín y Santiago

de Cuba, contribuyen a diferenciar la oferta y favorecen el desarrollo de un turismo responsable en comunidades del Oriente de Cuba.

Asimismo, el estudio comprueba que el producto turístico específico “Cayo de la Virgen”, punto inicial y relevante de las ofertas, permitirá una comercialización efectiva de las ofertas religiosas del territorio.

Por tanto, se evidencia que el desarrollo de un turismo responsable puede y debe asegurarse desde el propio diseño de productos y ofertas.

Referencias bibliográficas

Carlos Funcia Morán. (2009). "Metodología para la mejora o diseño de productos turísticos y su comercialización (MEPROTUR)." Escuela de hotelería y turismo de Santiago de Cuba.

Oficina del Conservador de la Ciudad. (2011). Sitio El Cobre. Expediente Declaratoria como Monumento Nacional. Santiago de Cuba.

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT. (2016). *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible*. Madrid.

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y OMT. (2016). *El sector turístico y los objetivos de desarrollo sostenible*. Madrid.

Estrategias para desarrollar el turismo de eventos en Gibara

**Autores: MsC. Eduardo Puente Fernández, MsC. Evelina Cardet Fernández,
DrC. Francisco Fidel Fera Velázquez²⁸**

El desarrollo de eventos ha tenido una rápida expansión a nivel internacional en los últimos tiempos, lo cual se ha visto favorecido por los grandes avances de la ciencia y la técnica y por la creciente inserción de la humanidad en la llamada “Era del Conocimiento.”

El estudio del turismo de eventos e incentivos ha despertado interés, precisamente porque posee la capacidad de generación de ingresos, de desarrollo de empresas, de inversión de capital y de creación de empleos. Estimaciones para los próximos años (2019-2029) prevén un crecimiento de los viajes motivados por el turismo de eventos en el mundo de un 85 %.

Entre las características y tendencias en el sector de los eventos en la actualidad se encuentran que el mercado de las reuniones está cada vez más internacionalizado y, de forma progresiva, se exige el cumplimiento de diversos criterios como los relacionados con estándares de calidad, excelencia en la gestión y compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Los clientes exigen cada vez más, en todos los ámbitos que condicionan la adquisición de un producto o servicio, que este posea propiedades cualitativas e innovadoras. En el mundo de los congresos y eventos, este hecho se refleja en que se está acrecentando la demanda de nuevas experiencias y eventos que aporten un valor añadido.

Se está imponiendo la tendencia a la realización de eventos que tengan en cuenta el impacto de los mismos en el lugar en el que se celebran y para la sociedad en general. De este modo, surge la necesidad de reclamar que se realicen eventos respetuosos con el medio ambiente, que aporten mejoras a la economía local y que tengan en cuenta los intereses de la sociedad en general y de todas las partes implicadas o afectadas por su desarrollo.

²⁸ MsC. Eduardo Puente Fernández, Centro de Capacitación para el Turismo de Holguín; eduardo.puentes@ehtnh.tur.cu. MsC. Evelina Cardet Fernández, evelinacardetfernandez58@gmail.com. DrC. Francisco Fidel Fera Velázquez, Universidad de Holguín, Cuba.

Gibara como municipio turístico

Al considerar la importancia que para el desarrollo del turismo en Cuba tienen los eventos y a partir de los beneficios que generan, esta actividad ha quedado insertada definitivamente en las estrategias y políticas de desarrollo determinadas por el Ministerio del Turismo de la República de Cuba (MINTUR) y por otra parte, los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*, prevén continuar incrementando la competitividad del país en los mercados turísticos, diversificando las ofertas.

El municipio holguinero de Gibara, con una población de 72 mil 810 habitantes y una extensión territorial de 626 km², es un enclave portuario que constituyó en el siglo XIX el principal acceso por mar a toda la zona norte del oriente cubano, con el más significativo conjunto arquitectónico patrimonial de la provincia. El 61 % de sus construcciones tiene valor patrimonial, razón por la cual, en el año 2004, su centro histórico fue declarado Monumento Nacional.

Desde el año 2008 se comenzó a trabajar en la concepción y puesta en práctica del *Programa de Desarrollo de Gibara como municipio turístico*, el cual cuenta con 14 programas específicos e igual número de estrategias; todos los cuales contribuyeron a que, en el marco de la XXXVII Feria Internacional de Turismo, FITCuba 2017, se oficializara el destino turístico Gibara, aprobándose la marca comercial del destino, propuesta en dicho Programa de Desarrollo.

A lo largo de su devenir histórico, si bien en el destino turístico Gibara se han realizado disímiles e importantes eventos, estos fueron decreciendo de forma ostensible en cantidad y variedad, quedando actualmente de forma sistemática solo tres, siendo dos de ellos únicos de su tipo en el país: el *Festival Internacional de Cine de Gibara* y el *Festival de Cine Comunitario Cueva de los Panaderos*. No obstante, existen potencialidades que se convierten en ventajas competitivas de la localidad para el desarrollo de otros múltiples eventos, retomando algunos de los ya tradicionales y diseñando otros nuevos.

Considerando que son diversas las opciones para la realización de eventos en el destino y apreciando que una de las estrategias del Programa de Desarrollo de Gibara, plantea: Fomentar el desarrollo de eventos en el territorio, la presente investigación tiene como objetivo general,

diseñar estrategias para el desarrollo del turismo de eventos en Gibara que contribuyan a la diversificación de su oferta y a desarrollar una cultura turística en la población.

El turismo de eventos: una opción para el destino Gibara

El turismo de eventos es un segmento de la demanda turística que incluye el turismo de convenciones, congresos y reuniones, el cual representa aproximadamente el 20 % de las llegadas internacionales a Cuba y está caracterizado por ritmos de crecimientos sostenidos, presenta altos niveles de rentabilidad y contribuye al desarrollo de otros sectores relacionados.

Este tipo de turismo es una actividad de extrema horizontalidad, generando grandes negocios para el destino sede. Permite, además, una comercialización bastante intensa en todos los sectores de la economía privada a través de la contratación de mano de obra y servicios generales especializados para su realización y de los importantes gastos personales de cada participante.

Si bien es cierto que los hoteles se benefician con el turismo de congresos, también se beneficia el transporte aéreo, marítimo y terrestre, lo que puede ser medido proporcionalmente a las tasas de crecimiento de sus usuarios.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) clasificó a estos viajes de negocios como turísticos, no por la naturaleza del viaje, sino por la significativa y constante demanda que realizan los empresarios y ejecutivos sobre el mercado de bienes y servicios turísticos.

El turista de eventos gasta alrededor de unas tres veces por encima del turismo convencional, por lo que es una modalidad que se caracteriza por ser altamente rentable para las comunidades receptoras.

Es considerado, además, un promotor por excelencia del turismo convencional, aproximadamente el 40 % de los visitantes de reuniones regresan al lugar de destino acompañados por sus familias, amigos o colegas, contribuyendo así a crear una imagen del destino y al enriquecimiento y crecimiento científico- profesional de las personas.

Potencialidades del Municipio

Una de las posibilidades de atracción que ofrece Gibara y su entorno está dada por las costumbres y tradiciones de su pueblo y de otros pueblos cercanos, los que contribuyen a reafirmar la identidad, así como, a promover actividades que constituyen las opciones deseadas, ya sean sociales, de intercambio o comunicación. Todo esto convierte al destino en un nicho con infinitas potencialidades para desarrollar en un futuro un turismo de eventos único y autóctono.

El producto cultural gibareño se diversifica y muestra signos de adultez, los recursos intangibles, entre los que se encuentran los eventos, dan signos de relevancia a nivel nacional e internacional. Tal es el caso del Festival Internacional de Cine de Gibara, el Festival Internacional de Tango, el Festival de Cine Comunitario Cueva de los Panaderos, el Festival Nacional de Música Electrónica Stereo G y el Evento Científico Internacional Ciudades del Mar, por solo mencionar los más relevantes.

Procedimiento para desarrollar el turismo de eventos en Gibara

Con base en lo anterior, en la presente investigación se proponen las estrategias y acciones para potenciar el desarrollo del turismo de eventos en el destino turístico Gibara, a partir del diseño de un procedimiento específico para ello, el cual tiene como objetivo brindar una herramienta que favorezca la aplicación efectiva de la planeación estratégica en la gestión de eventos en un destino. Parte del propuesto por García Fernández (2013), a su vez diseñado con base en el Modelo de Dirección Estratégica propuesto en el año 2004 por el Dr.C. Guillermo A. Ronda Pupo y consta de 5 etapas y 12 pasos, tal y como se describe a continuación.

Etapas I: Preparación inicial

Se creó un grupo de trabajo para la formulación de estrategias, conformado por 15 especialistas con un vasto conocimiento en el tema en cuestión y experiencia en el sector turístico. Al grupo se le ofreció una capacitación que fue impartida por profesores de la

Universidad de Holguín y del Centro de Capacitación del MINTUR en este territorio, abordando los pasos y aspectos principales a utilizar en la formulación de estrategias.

Etapas II: Análisis estratégico

Se realiza la caracterización geográfica, económica e histórica de Gibara, analizando la evolución de la actividad turística en el territorio hasta que la creación, en 2011, de la Empresa Integral Turística Gibara (hoy Complejo Iberostar Gibara).

FITCuba 2017 (cuando se oficializó el destino turístico Gibara) fue el marco escogido para suscribir el acuerdo de administración de la prestigiosa cadena Iberostar con el Grupo Hotelero Cubanacán, para las instalaciones de la Villa Blanca, surgiendo así el *Complejo Iberostar Gibara*.

La oferta turística de Gibara ha permitido realizar una zonificación turística sobre la base de cuatro espacios: litoral, urbano, natural y rural; en cada uno de los cuales se ubican múltiples y valiosos recursos turísticos y se pueden ejecutar recorridos náuticos, safaris subacuáticos, programas de turismo de ciudad, rutas ecológicas, rutas espeleoturísticas y de agroturismo.

El diagnóstico arrojó que, a pesar de que el municipio cuenta con potencialidades, así como con recursos humanos calificados, y la prioridad de las organizaciones gubernamentales para el desarrollo del sector, existen problemas con la insuficiente y deteriorada infraestructura que apoye la realización de los eventos, no existiendo una institución responsable de la gestión de eventos (Buró de Convenciones), igualmente hay falta de integración de los diferentes organismos e instituciones que convocan a los eventos en el destino.

Etapas III: Análisis de la misión y la visión del destino turístico Gibara

Al analizar la misión y la visión del turismo en el destino turístico Gibara, se comprueba que ofrecen una dirección general y una filosofía que motiva y sirve de guía al desarrollo del sector en el territorio, es por ello que se ha decidido no diseñar para el turismo de eventos nuevas metas en este sentido, sino tributar con la investigación realizada al logro de la misión y la visión del destino.

Etapas IV: Formulación de objetivos, estrategias y acciones

Los objetivos generales propuestos son seis:

- Incrementar los índices de comercialización del turismo de eventos, logrando un crecimiento anual sostenido no menor al 5 % del número de *pax* movidos por esta modalidad, incrementando la cuota de participación en los mercados actuales y captando nuevos mercados.
- Garantizar la preparación en OPC (Organizador Profesional de Eventos) del 100 % de los recursos humanos que se encargarán de la gestión de eventos en el destino.
- Asegurar que la actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), propicie la introducción en la práctica de al menos el 60 % de los resultados relacionados con el turismo de eventos.
- Alcanzar al menos el 90 % de satisfacción de los clientes, a través del incremento de la calidad de los eventos que se desarrollan.
- Desarrollar un proceso inversionista eficiente que garantice un aseguramiento óptimo del equipamiento y las instalaciones, en aras de satisfacer los requerimientos del turismo de eventos.
- Elevar en un 4 % la notoriedad de Gibara como destino de eventos.
- Las estrategias generales que se proponen, cuentan con sus planes de acciones correspondientes, en los que se han definido los responsables de ejecutarlas, las fechas en que serán realizadas; así como, los recursos necesarios para lograr su ejecución.

Etapas V: Evaluación y control

Esta etapa se orienta en dos direcciones: por una parte, se analiza la calidad del diseño de las estrategias y por otra, se realizan recomendaciones relacionadas con la necesidad y manera de realizar el seguimiento y control de las mismas, una vez implementadas.

En función de los resultados obtenidos, se deberán diseñar y aplicar acciones correctivas que permitan la mejora continua, no solo porque los resultados no se correspondan con lo planificado, sino también porque el mercado demande cambios como parte del perfeccionamiento y exigencias constantes que lo caracterizan.

Conclusiones

El tema desarrollado en la presente investigación es pertinente, teniendo en cuenta que incluye aspectos que están en correspondencia con la búsqueda de soluciones a problemas presentes en el destino turístico Gibara y a la implementación de los documentos rectores del perfeccionamiento del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista.

La aplicación del procedimiento diseñado facilitó formular 6 objetivos generales, 5 estrategias y 28 acciones dirigidas a sentar las bases para un escenario favorable del desarrollo del turismo de eventos en el destino turístico Gibara.

Las estrategias para el desarrollo del turismo de eventos en el destino turístico Gibara y el procedimiento formulado fueron evaluados por los especialistas consultados como pertinentes, considerando que las estrategias favorecen la diversificación de la oferta.

Referencias bibliográficas

- Colectivo de Autores. (2003). Dossier Para Diplomado de Organización de Eventos. EAEHT.
- E. Rodríguez. (2011). "Actualidad, tendencia y perspectiva del Turismo de Eventos." *Ediciones Balcón*.
- Evelina Cardet Fernández y otros. (2011). "Programa de Desarrollo de Gibara como Municipio Turístico." Monografía publicada. Universidad de Holguín.
- G. Maure. (2014). "Definiciones y tendencias del turismo de eventos. Contribuciones a la Economía." Núm. 82. www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm.
- G. Ramos. (2005) "El turismo de negocio en México." <http://www.revistabuenviaje.com/travel/articulos/articulos.html>.
- Guillermo A. Ronda Pupo. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. I y II parte. Ciencias de la información, Vol. 35(1y2).
- Héctor Ayala. (2007). "Modalidades turísticas. Características y situación actual." Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
- L. Contreras (2005). "Instrumento de medición del mercado de congresos y convenciones." <http://www.buenosaires>.
- Mairelis García Fernández. (2013). "Estrategias de desarrollo para la Sucursal MARLIN Guardalavaca S.A." Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo. Universidad de Holguín.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2005). Conferencia Internacional de la OMT. www.world-tourism.org.
- P. Herrero. (2000). Gestión y Organización de Congresos. Editorial Síntesis, Madrid.
- V. Llambí. (2005) Informe Introductorio de base Seminario Internacional de turismo de eventos convenciones y negocio. <http://www.world-tourism.org/regional/americas/Sem> .

Desde la perspectiva costarricense

Turismo de bienestar como diferenciador del producto turístico en Costa Rica

Autores: Laura Barrantes-Requeno²⁹, David Quesada-García³⁰

La práctica del bienestar es una decisión individual- colectiva, influida por numerosos factores como la dimensión cultural, política, social e incluso jurídica de un país, no obstante, las nuevas tendencias buscan promocionar el *wellness*, hasta que llegue a ser un estilo de vida en las sociedades.

Desde esta perspectiva, en la actualidad, tanto organizaciones internacionales como gobiernos, están apostando por la promoción de modelos de vida saludables, contribuyendo a disminuir las tasas de enfermedades y los costos asociados a los sistemas de seguridad social. En el caso de Costa Rica, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), ha fomentado una cultura preventiva: *La promoción de estilos de vida saludables forma parte integral de la atención en salud (...) que la CCSS ha venido impulsando para unir esfuerzos en la prevención de la obesidad y las enfermedades crónicas no transmisibles, incorporando prácticas de vida más saludables (...), labor que muchos países han establecido como una política mundial ante el impacto que están teniendo dichas enfermedades en la salud pública y el consumo del presupuesto en salud.* (CCSS, 2017, p.71 citando a Gallardo, 2016; Minich & Bland, 2013).

El *wellness* como modalidad turística

Costa Rica ha tratado de posicionarse como un destino atractivo para turistas internacionales. En los últimos 32 años, la cantidad de llegadas internacionales al país por todos los puertos creció más del 800 %, al pasar de 273 mil 900, en 1984, a 2 millones 665 mil 608 llegadas internacionales, en el 2015. (ICT, 2017. p.27)

²⁹ Universidad Técnica Nacional (UTN), Asociación Costarricense de Turismo de Bienestar (ACTB). Eco Wellness & Travel. Especialista en Bienestar. lrequeno@ecowellnesscr.com

³⁰ Universidad de Costa Rica (UCR-INIE), Universidad Técnica Nacional (UTN-CFPTE). Investigador- docente. dquesadag@utn.ac.cr o davidfrancisco.quesada@ucr.ac.cr

Estadísticas que demuestran la importancia de la industria del ocio para los ingresos del país y su repercusión en el PIB, que es del 6.3 %, además de generar 211 mil empleos, lo que representa un 8.8 %, del total de personas ocupadas, según datos de la Presidencia de la República. (2018, párr. 2-4)

Según lo expuesto por la Asociación Costarricense de Bienestar (2018), se ha identificado la necesidad de desarrollar nuevos servicios como el turismo de bienestar, que la OMT (2019, p. 40) define como: *Un tipo de actividad turística que aspira a mejorar y equilibrar los ámbitos principales de la vida humana, entre ellos: el físico, el mental, el emocional, el ocupacional, el intelectual y el espiritual. La motivación primordial del turista de bienestar es participar en actividades preventivas, proactivas y de mejora del estilo de vida, como la gimnasia, la alimentación saludable, la relajación, el cuidado personal y los tratamientos curativos.*

Se presenta entonces una alternativa donde los servicios y experiencias positivas se promocionan centrados en los seres humanos y sus conexiones, es decir, los aspectos que conforman la vida deben procurar el balance. Sin embargo, por elementos contextuales inherentes a la sociedad, no se logra la sensibilización y concientización de mantener el equilibrio, llevando a impactos negativos en la salud y en la calidad de vida.

A raíz de lo anterior, se ha venido desarrollando en los últimos años un segmento de turismo conocido como *turismo de salud*, que a su vez está conformado por dos grandes áreas: bienestar y médico. El primero, enfocado en el disfrute y aprovechamiento de los servicios turísticos, bajo patrones holísticos y con matices curativos y preventivos, proyectándose como un segmento de altísimo valor social y económico a nivel mundial.

Desde esta perspectiva, los gobiernos y las empresas privadas ven un potencial de crecimiento significativo como forma de desarrollar destinos, emergentes o maduros, que quieran apostar por un cliente más especializado, sin ser excluyente el poder adquisitivo.

La demanda de este tipo de turismo exige una profesionalización de la oferta y del personal, que están obligados a cumplir con estándares de calidad, tal como se desarrollan en los demás segmentos de la industria turística mundial, lo que incentiva al crecimiento económico local.

Turismo = progreso, bienestar y crecimiento económico

Durante el Consejo Ejecutivo de la Organización Mundial del Turismo en 2015, el exministro de Turismo, Mauricio Ventura, planteó que *“Costa Rica se ha convertido en un ejemplo tangible de que el turismo es sinónimo de progreso, bienestar y crecimiento socioeconómico, gracias a que la sostenibilidad se ha convertido en el eje fundamental de la actividad turística.”* (Presidencia de la República, 2016, párr. 4).

Por tanto, se evidencian en el discurso institucional y en su proyección internacional, los esfuerzos por promover el desarrollo sostenible dentro de la actividad turística, impulsado con la cooperación de la empresa, de forma que se consolide una oferta de calidad y sostenible en el tiempo y los recursos.

Estadísticas del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) denotan la importancia que tiene para el país la actividad turística en términos de generación de divisas. (ICT, 2017).

Figura 1: Ingresos por turismo versus otras fuentes de ingreso de divisas para Costa Rica (2008-2017)

INGRESOS POR TURISMO VERSUS OTRAS FUENTES DE INGRESO DE DIVISAS PARA COSTA RICA 2008-2017										
Rubro	Año									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
LLEGADAS INTERNACIONALES a Costa Rica	2 089 174	1 922 579	2 099 829	2 192 059	2 343 213	2 427 941	2 526 817	2 665 608	2 925 128	2 959 869
Café (millones de \$)	305,0	232,0	257,5	374,9	412,4	302,0	277,3	305,9	308,9	305,3
Banano (millones de \$)	689,7	622,4	702,9	752,4	823,5	845,3	904,2	833,7	989,5	1042,2
Piña (millones de \$)	572,9	599,7	672,0	715,6	769,9	815,2	866,0	818,5	906,6	975,8
Productos farmaceuticos (millones de \$)	125,7	123,7	59,9	66,0	68,5	68,6	71,9	89,9	74,3	283,5
TURISMO (millones de \$)*	2 549,0	2 011,6	2 233,5	2 409,2	2 517,2	2 919,4	2 986,7	3 258,9	3 708,0	3 864,1
Total de exportaciones/ Bienes (millones de \$)	9 503,7	8 783,7	9 448,1	8 123,4	8 922,6	8 866,3	9 455,6	9 452,4	10 242,8	10 916,0
PIB (millones de \$)	30 612,9	30 562,4	37 268,6	42 262,7	46 473,1	49 745,1	50 577,8	54 776,0	56 989,0	57 564,8
Relacion Turismo/PIB (%)	8,3	6,6	6,0	5,7	5,4	5,9	5,9	5,9	6,5	6,7
Relacion Turismo/Exportaciones (%)	26,8	22,9	23,6	29,7	28,2	32,9	31,6	34,5	39,2	37,7
*/ No se incluye el gasto de los cruceristas										
Fuente BCCR, Departamento de Estadística Macroeconomica										

Fuente: Estadísticas del Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 2017). BCCR, Departamento de Estadística Macroeconómica

Con el análisis de estas cifras, es de interés reflexionar que las tendencias cambian rápidamente, por lo que la industria turística ha de evolucionar y adaptarse a estos cambios con igual ritmo.

Una de las tendencias que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años ha sido la relacionada con la concientización de una mejor calidad de vida, a través de hábitos y acciones saludables.

Las consecuencias por las malas prácticas alimenticias, el sedentarismo, el exceso de trabajo con sobrecargas de tensión, conllevan a la aparición de enfermedades de alto costo de salud y económico.

Estudios científicos de la Organización Mundial de Salud (OMS) demuestran los beneficios que genera la reducción del estrés, el manejo adecuado de la alimentación y la actividad física, pero además las ventajas que puede aportar la naturaleza en la salud. (OMS, 2013, 2016, 2017, 2018, PAHO, 2016, Rodríguez y Rivas, 2011).

Es por esto que Costa Rica hace una significativa apuesta a un enfoque completamente innovador llamado *Green Wellness*, cuya actividad está enfocada en productos y servicios de bienestar, que se desarrollan gestionando sosteniblemente los recursos. Estas experiencias contribuyen directamente al mejoramiento de la calidad de vida y a la preservación de los sistemas.

Como resultado, se adopta una opción orientada a la prevención de los problemas causados por la vida moderna, que procura unificar mente, cuerpo y espíritu, en una experiencia renovadora y reconfortante: el Turismo de Bienestar.

Este segmento representa de forma integral a todas las demás áreas del turismo que se ofrecen en el país, por lo que la puesta en valor es muy alta, desde un mayor número de visitas sostenibles, hasta la generación de nuevas fuentes de empleo, contribuyendo al incremento de ingresos, minimizando la estacionalidad turística en el país, promoviendo estos servicios y productos a lo largo del año con claros beneficios para todos, con excelencia en calidad y variedad.

El potencial de esta modalidad se evidencia en el contexto internacional, según el *Global Wellness Institute* en su reporte anual del 2017, que enfatiza el crecimiento del Turismo de

Bienestar con respecto al 2016, pasando de \$563 mil a \$639 mil millones de dólares a nivel mundial, lo que representa un crecimiento del 6.4 %. (Yeung y Johnston, 2018, p7).

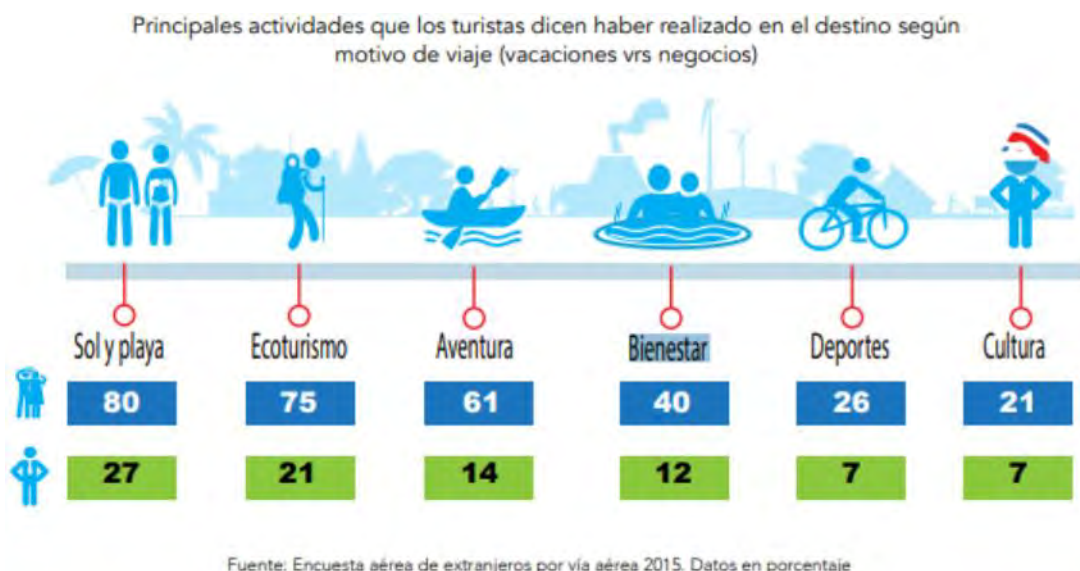
La estrategia país Wellness Pura Vida

Se estima que, en la última década se han presentado iniciativas aisladas desde la empresa privada costarricense, principalmente los establecimientos relacionados con la hospitalidad, con algunas tonalidades holísticas como termalismo, práctica del yoga, terapias alternativas, combinadas con actividades de aventura y naturaleza, entre otras, sumando una propuesta gastronómica saludable y sostenible, sin obviar la autenticidad, con elementos culturales.

A partir del 2015, el ICT incluye en su encuesta de motivación de viaje algunos ítems de actividades que realizan los entrevistados estando ya en el destino, basada en extranjeros que ingresan por vía aérea.

El Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica (PNDT) 2017-2021, denota que *“Las motivaciones están alineadas con el bienestar tales como visitas a aguas termales y tratamientos alternativos relacionados con masajes, uso de algas, sales.”* (ICT, 2014, p 34), como se confirma a continuación.

Figura 2: Principales actividades según motivo de viaje



Fuente: Encuesta aérea de extranjeros por vía aérea 2015. Datos en porcentaje. ICT, (2014). Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica 2017 - 2021. p 34.

Gracias a este crecimiento es que en el 2016 se incorpora el segmento de Turismo de Bienestar en el PNDT, con una visión clara del futuro, demostrado en dos iniciativas de suma importancia: la estrategia *Wellness Pura Vida*, lanzada en el 2017, y la firma del convenio en alianza público-privada con la Asociación Costarricense de Turismo de Bienestar en el 2018, la cual cobija a empresas y profesionales del segmento de bienestar y el convenio con el Instituto de Normas Técnicas (INTECO), para revisar e implementar algunas normas de corte internacional como las ISO, buscando una estandarización de los servicios de bienestar para desarrollar en el turismo.

La industria del país busca aprovechar ese auge del turismo de bienestar para diversificar su oferta, tal como menciona el ICT: *La estrategia país de turismo de bienestar Wellness Pura Vida va más allá de fortalecer y promocionar las actividades y técnicas en lugares ya establecidos. Queremos contribuir al desarrollo de zonas con potencial para crecer en turismo de bienestar, [facilitar las herramientas para la capacitación y la formación de los profesionales-técnicos del sector para cumplir con las exigencias del mercado].* (ICT citando a Tencio, 2018, párr 8).

Lo anterior, permitirá promocionar la actividad y los servicios turísticos, así como el fortalecimiento de capacidades formativas, puesto que se ofrecen servicios y experiencias

positivas e integrales, y cada día más las personas buscan una experiencia de vida en sus recorridos.

El Decreto ejecutivo No. 37392, sostiene estos planteamientos y destaca: *Que como parte de las acciones estatales para el fomento, desarrollo y promoción del turismo de salud y de bienestar, se considera necesario declarar de interés público y nacional la industria de turismo de salud en Costa Rica, como una oportunidad para promover las actividades de la industria relacionadas con la medicina y los servicios ofrecidos por los profesionales costarricenses de la salud; así como, ampliar la oferta internacional de servicios y, a la vez, servir como un insumo a la atracción de inversión extranjera directa y los encadenamientos productivos en este campo.* (Decreto ejecutivo No. 37392-TUR-MEIC-S-COMEX, 2012).

A través del decreto ejecutivo, se evidencia que el Poder Ejecutivo debe respaldar y apoyar cualquier articulación de esfuerzos públicos y privados que tengan como fin promover a Costa Rica como destino mundial de este tipo de turismo.

El segmento está llamado a ser un producto diferenciador de la oferta turística actual. Además, se busca ampliar y desconcentrar las categorías de sol y playa y aventura, ya que este tipo de turismo se puede promover bajo el concepto de un *Wellness Pura Vida* con sello tico, para que, de forma integral, se aproveche el potencial del turismo de experiencias, dado que las nuevas tendencias plantean que los turistas buscan vivir y disfrutar de unas vacaciones que les transformen o aporten mayor significado, fomentando la repitencia al destino, gracias a una amplia oferta, lo cual muestran los estudios de motivación de visita.

Figura 3: Porcentaje de turistas que realizaron actividades, 2015-2017

Motivo principal de la visita a Costa Rica			
Actividades	Total (todos los motivos)	Motivos personales	Motivos profesionales
SOL Y PLAYA	72,5	79,2	30,6
ECOTURISMO	65,1	71,3	20,4
AVENTURA	55,9	61,8	17,8
BIENESTAR	36,4	40,3	9,7
CULTURAL	30,3	32,1	18,0
DEPORTES	22,7	25,2	6,0

Fuente: ICT, (2017). Estimación del porcentaje de turistas que realizaron actividades.

En estos datos se visualiza que el turismo de bienestar ocupa la cuarta plaza con un 36.4 %. Por lo tanto, una acción necesaria es la diversificación y aumento en el conocimiento y sensibilización de las personas, empresas e instituciones, de otras categorías de turismo en Costa Rica, ensanchando el potencial del turismo centrado en el bienestar.

Dentro de PNDT se plantea la estrategia 3.1, cuyo objetivo es el posicionamiento de Costa Rica como un destino para viajes por motivos personales en segmentos de: playa, naturaleza, aventura, deportes, bienestar y cultura. Para lo cual se propone *“Desarrollar esfuerzos para posicionar a Costa Rica como destino turístico diferenciado basados en la sostenibilidad y enfocados en aspectos como autenticidad, naturaleza, cultura, paz, bienestar y calidad.”* (ICT, 2017, p.83).

A través de la innovación, el PNDT 2017-2021 articula, en la estrategia 2.2, la expansión hacia nuevos productos para mercados de alta exigencia, a través de un *Programa de investigación y desarrollo para productos turísticos complementarios a partir de la gastronomía local, gastronomía sostenible y de innovación con identidad costarricense* (ICT, 2017, p.81), otro aspecto que testimonia que desde la institucionalidad del país existen esfuerzos encaminados a la concreción del turismo de bienestar con sello costarricense.

Por otra parte, siempre desde el ámbito público y educativo, instituciones tales como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) han diseñado algunos módulos sobre esta temática,

continuando con el apoyo en formación técnica por medio de la Universidad Técnica Nacional (UTN), que han involucrado más el concepto de bienestar, a nivel de profesores y estudiantes, con actividades como la Feria Verde y Saludable y otras.

Conclusiones

Se necesitan acciones de cooperación con la academia, así como con otros organismos de capacitación, para concientizar y sensibilizar a las personas y organizaciones locales comunitarias, como las Asociaciones de Desarrollo (ADI), empresas familiares, empresas de hospedaje y gastronómicas, microemprendimientos, entre otras, en torno a los beneficios de ofrecer un turismo, enfocado y transversalizado al bienestar, para ofrecer a lo interno del país una oferta amplia de categorías en torno al turismo y obtener, a medio y largo plazo, la presencia de encadenamientos productivos en las zonas rurales.

Las iniciativas anteriores han contribuido a posicionar internacionalmente a Costa Rica permitiendo fortalecer la oferta turística, sin embargo, bajo el nuevo concepto surge la importancia de formación bajo el concepto *wellness*, con un ingrediente tico, que permita a las empresas y profesionales existentes integrarlo y desarrollarlo como parte de los servicios y productos turísticos, y desarrollarse dentro del nuevo concepto del sector, que provoca que las experiencias de los turistas sean vivenciales y auténticas.

Referencias bibliográficas

- ICT. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica 2017 - 2021*. p 34.
<https://www.ict.go.cr/en/documents/plan-nacional-y-planos-generales/plan-nacional-de-desarrollo/1071-plan-nacional-de-desarrollo-turistico-2017-2021/file.html>.
- ICT. (2017). "Estimación del porcentaje de turistas que realizaron actividades."
<http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estadísticas/cifras-turísticas/actividades-realizadas/1115-2013-2017/file.html>.
- ICT. (2017). "Distribución de los pisos de demanda internacional.
<http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estadísticas/cifras-turísticas/pisos-de-demanda/1122-2017/file.html>.
- ICT. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica 2017-2021*.
<http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planos-generales/plan-nacional-de-desarrollo.html>.
- ICT. (2018). "ICT lanza estrategia país para posicionarse como destino de bienestar con sello tico."
<http://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas/1060-ict-lanza-estrategia-país-para-posicionarse-como-destino-de-bienestar-con-sello-tico.html>.
- ICT. (2018). "Llegadas internacionales a Costa Rica, enero a marzo 2018."
<http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/estadísticas/informes-estadísticos/recientes/1026-2018/file.html>.
- Gerencia Médica (2017). Informe de resultados de la evaluación de la prestación de servicios de salud 2016 / Caja Costarricense de Seguro Social. Dirección Compra de Servicios de Salud.
<http://www.binasss.sa.cr/serviciosdesalud/2016.pdf>.
- Gobierno de la República. (2012). Decreto ejecutivo No.37392-TUR-MEIC-S-COMEX
- Gobierno de la República. (2014). Decreto ejecutivo No. 41345-S-MTSS-MCJ-MEP-MIDEPOR.
- Gobierno de Costa Rica. (2016). "Costa Rica consolida su posicionamiento como líder en sostenibilidad durante la quinta cumbre mundial de la OMT." Presidencia de la República.
<https://presidencia.go.cr/comunicados/2016/11/costa-rica-consolida-su>

[posicionamiento-como-lider-en-sostenibilidad-durante-la-quinta-cumbre-mundial-de-la-omt/](#).

Gobierno de Costa Rica. (2018). "Industria turística aporta 6.3 % del PIB a la economía de Costa Rica." Presidencia de la República.
<https://presidencia.go.cr/comunicados/2018/11/industria-turistica-aporta-63-del-pib-a-la-economia-de-costa-rica/>.

Organización Mundial de la Salud. (2013). "Salud mental: un estado de bienestar." Párr. 1 y 2.
http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/.

Organización Mundial de la Salud. (2016). "La inversión en el tratamiento de la depresión y la ansiedad tiene un rendimiento del 400 %. Estados Unidos."
<https://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/depression-anxiety-treatment/es/>.

Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud. (2017). "Depresión: hablemos."
https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13102:depression-lets-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health&Itemid=1926&lang=es.

Organización Mundial de la Salud. (2018). "Obesidad y sobrepeso." Párr.2.
<http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>.

Organización Mundial de la Salud. (2018). "Salud mental: fortalecer nuestra respuesta."
<http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

Organización Mundial del Turismo. (2019). Definiciones de Turismo. Turismo de Bienestar.

PAHO (Pan American Health Organization) /WHO (World Health Organization). (2016). "Estrés laboral es una carga para los individuos, los trabajadores y las sociedades." Párr. 1-2.
https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973:workplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&Itemid=135&lang=es.

Raquel Rodríguez y Sara Rivas. (2011). "Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención." *Medicina y Seguridad del Trabajo*, Vol. 57. Suplemento 1. pp. 1-262. <http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006>.

Ophelia Yeung y Katherine Johnston. (2018). *Global Wellness Tourism Economy*. Global Wellness Institute. https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2018/11/GWI_GlobalWellnessTourismEconomyReport.pdf.

Desarrollo ecoturístico y las áreas silvestres protegidas de Costa Rica

Autor: Pedro León Azofeifa³¹

La agricultura de monocultivo se instaló en Costa Rica desde la independencia de España, en 1821, empezando por el cacao, seguido por la caña de azúcar, el café, el banano y la ganadería. Durante las décadas de 1970 y 1980 se promueve la diversificación agrícola que le permite al país, que antes exportaba una docena de productos, exportar ahora unos 200 diferentes productos agrícolas para diversos nichos del mercado, con un buen número de tratados de libre comercio actualmente en vigor.

Las Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica

A inicios del siglo pasado, los bosques naturales eran vistos como fuentes de suelo, madera y otros productos extraíbles. Cortar un bosque era “hacer patria”, abriendo la frontera al desarrollo agrícola y ganadero. Hasta los años noventa regía la Ley de Informaciones Posesorias para todos los terrenos baldíos nacionales, que permitía obtener título de propiedad si se demostraban “mejoras” durante al menos 10 años consecutivos, como la tala de árboles, para desarrollar labores agrícolas y pecuarias.

Esto propició una deforestación acelerada, que comenzó en el año 1950, cuando aparece la motosierra, una tecnología disruptiva, que disminuyó la cobertura boscosa del país a menos del 30 % para los años 1980. Simultáneamente, sobre este escenario, el país se compromete con la creación de áreas protegidas, ante el avance de las motosierras, descubriendo su vocación “verde” y estableciendo un sistema de parques nacionales y otras Áreas Silvestres Protegidas (ASPs), que actualmente cubren el 26 % de la superficie terrestre. En contraste, el mar patrimonial del país, diez veces más grande, presenta sólo un 2 % con alguna protección. Hace cincuenta años se estableció, dentro de la Ley Forestal, el Servicio de Parques Nacionales (SPN), inicialmente en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, eventualmente, en el Ministerio de

³¹ Pedro León Azofeifa, Ph.D., Biólogo. pleonazofeifa@gmail.com

Ambiente y Energía. Al presente unos 20 parques han sido creados, de diversos tamaños y adicionalmente más de 60 ASP.

Cuando afirmamos que “El país se comprometió con la creación de parques nacionales...” implícito está la presencia de líderes, indispensables en toda empresa humana. En la historia del SPN, los dos principales promotores y directores desde el inicio fueron el biólogo Álvaro Ugalde (1945-2015) y el agrónomo Mario Boza, junto con un puñado de otros gestores locales, biólogos nacionales y extranjeros, como el Dr. Daniel Janzen, y empresarios interesados.

Este conjunto de líderes, a su vez, lograban reclutar al ministro y al presidente en el poder para apoyar los proyectos de ley y los decretos. La historia del crecimiento de los parques nacionales y otras ASPs ha sido relatada en libros por Allen, David Wallace y Mario Boza. La historia de dos de los pioneros venidos de otras tierras, impulsores de la Reserva Absoluta de Cabo Blanco, ha sido narrada hábilmente por la escritora española Lola Pereira Varela en su novela “Mensajeros del Futuro.”

En 1990 se creó el Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO) que ofrece pagos por servicios ambientales a los dueños de tierras con bosque primario y otros recursos, por protegerlos (US\$64 por hectárea, por año). A esto se ha sumado la desaceleración de la ganadería extensiva en el país. El resultado ha sido una recuperación notable del porcentaje de cobertura boscosa nacional que actualmente supera el 50 %, según fotografía aérea y satelital.

También se suman iniciativas privadas que protegen tractos grandes de bosque, por ejemplo, en Monteverde (Asociación Centro Científico Tropical), en La Selva de Sarapiquí (Organización de Estudios Tropicales, consorcio de universidades) y en San Ramón (Instituto Nectandra), con muchos otros ejemplos disponibles. Habrá que evaluar cómo evoluciona esta cobertura boscosa, especialmente el bosque tropical seco, con el cambio climático y la creciente amenaza de los Gases con Efecto de Invernadero (GEI). Sin embargo, el bosque nuboso es también muy sensible, pues depende de un constante baño de nubes húmedas para mantener el dosel vivo.

Desde el inicio la filosofía *parquista* era mirar “hacia adentro”, cuidando los parques sin preocuparse mucho del entorno. A través de un proceso de discusión y reflexión propiciado por el gobierno, a finales de los años 1980, se concluyó que los parques se estaban convirtiendo en

islas, separadas de las comunidades aledañas, si no mirábamos también “*hacia afuera*.” Este tipo de análisis dio origen al nuevo concepto del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC).

El SINAC se estableció en 1994, fusionando el SPN, con la Dirección de Vida Silvestre y la Dirección General Forestal. Se rige por un Consejo formado por los directores de las 11 Áreas de Conservación creadas y el ministro o quien sea designado para representarlo. Se razonaba que el Área de Conservación tendría en su núcleo el parque nacional y alrededor se promovería un desarrollo compatible y sostenible como las actividades de ecoturismo (además, fincas para madera, viveros, servicios, turismo rural comunitario, bosques forestales) y otras zonas de amortiguamiento. Se prohibió el cambio de uso del suelo, excepto bajo condiciones de interés público manifiesto, derogándose la Ley de Informaciones Posesorias. Al final, se incluyó todo el territorio nacional en 11 Áreas de Conservación.

Estrategias de apoyo a las ASPs

Al inicio de los años 1980, se estableció la Fundación de Parques Nacionales (FPN), dedicada a obtener donaciones privadas, nacionales y extranjeras, para pagar las tierras dentro de los parques nacionales y dar otros tipos de apoyo al SPN. Durante esa década se canceló la mitad de la deuda total de la tierra con grandes, medianos y pequeños propietarios. Luego de negociaciones directas con los dueños se iniciaron los pagos con los propietarios más pequeños.

Los principales donantes fueron fundaciones ambientalistas y filantrópicas en EE.UU., como *The Nature Conservancy*, Fundación MacArthur, *World Wildlife Fund*, Fundación Alton Jones, *Conservation International* y países amigos como Noruega, Holanda y Alemania. Algunas fundaciones afines permitieron usar su estatus 501(c)3³², para facilitar donaciones de filántropos y asociaciones de EE.UU.

La FPN, además, fue la entidad mediadora en dos importantes conversiones de “deuda-por-naturaleza” (*debt-for-nature swaps*) que hizo el gobierno de Costa Rica entre 1988 y 1992, con deuda del Banco Central de Costa Rica con bancos de los EE.UU., por unos US\$50 millones de donación, que no podía sustituir el presupuesto estatal. El Banco usó el equivalente en

³² Empresa no lucrativa

moneda local para crear un fideicomiso a quince años, apoyando el presupuesto de las ASPs, generalmente con equipo e infraestructura. Las conversiones de deuda permitieron reforzar las capacidades del SINAC y de los parques que enfrentaban una fuerte alza en la visitación extranjera y local, dentro del *boom* del ecoturismo.

En una alianza estratégica con la Organización de Estudios Tropicales (OET), la FPN realizó una campaña de recaudación para la extensión del Parque Nacional Braulio Carrillo, conectando el parque con la Estación Biológica *La Selva*, en una gradiente altitudinal única, desde los 70 hasta los dos mil metros de altura, con cuencas desaguando hacia el Caribe. La campaña, por un total de US\$ 5 millones, permitió pagar toda la tierra y agrandar el parque.

Los parques y otras ASPs cobran tarifas de acceso que generalmente se pagan en la caseta de entrada y varían según la magnitud del servicio. Recién se implementó para algunas áreas protegidas remotas, como Corcovado en Osa, la reservación previa por Internet, o con depósito a cuenta bancaria.

El sitio WEB indica que un día al mes los nacionales entran gratuitamente a los parques. Siempre ha existido un diferencial en el costo de acceso entre nacionales y extranjeros, aproximadamente de 1:3, pero impreciso. Por ejemplo, en la mayoría de las ASPs los costarricenses pagan mil colones (actualmente unos US\$1.7) por la entrada, mientras que los extranjeros US\$5. Actualmente el acceso a los parques nacionales para investigación tiene un costo de US\$300/día, filmación de US\$1000/día y visita a la Isla del Coco, a unos 530 kilómetros de Puntarenas, US\$50 diarios, sin distinción de nacionalidad.

Durante los años 1990, cuando se aprobó el pago diferencial, los operadores de *tours* que traían turistas internacionales se opusieron porque temían pérdidas grandes. El diferencial al final ha sido una entrada importante para los parques, y ha servido para mejorar la relación con el sector turístico, revelando la enorme interdependencia del ecoturismo y las ASPs.

Inicialmente, los fondos provenientes de estas tarifas entraban al fondo único del estado. Tras una labor de convencimiento con el Ministerio de Hacienda, se logró la aprobación de un Fondo de Parques que permite retener parte de los ingresos para seguir cancelando tierras y apoyando al SINAC, sin ir al fondo único del Estado. El Fondo de Parques actualmente percibe

unos 3 mil millones de colones al año (US\$ 5 millones anuales), fuera del presupuesto nacional, llegando a captar unos US\$15.5 millones (2018).

Durante el primer gobierno del presidente Oscar Arias Sánchez (2006-2010) se estableció el Ministerio de Ambiente y Energía subiendo a rango ministerial el tema ambiental, que alberga los parques nacionales, el sector forestal y otras ASPs. Durante su segundo periodo de gobierno, el presidente Arias le pidió a un filántropo ambiental amigo, Larry Linden, dirigir una campaña para crear un fondo permanente (*patrimonial*) que le diera apoyo a los parques y que incluyera las áreas marinas. Esta modalidad de fondo patrimonial tiene la ventaja de la permanencia, si no se consume sobre el interés creado anualmente. El problema es que casi nadie opta por donar para fondos patrimoniales. Linden, sin embargo, lo logró, con un grupo de fundaciones ambientalistas. Llegó a conseguir un monto de US\$60 millones en 5 años, con un capital patrimonial permanente de \$30 millones, que genera intereses para operar y apoyar las metas del SINAC, a través de la Asociación Costa Rica por Siempre (ACRXS)³³.

La ACRXS ha venido respaldando a las ASPs por diez años, trabajando muy de cerca con los directores de los parques nacionales para definir prioridades y crear alianzas, entre ellas *Pacífico*, con países como Panamá, Colombia y Ecuador, con patrimonio marítimo en el Océano Pacífico Oriental.

El Ecoturismo se desarrolla

Durante los años 1980 surgieron diversas empresas privadas pequeñas y medianas (PYMES), empleando recursos y personal local, promoviendo el turismo de naturaleza, con mucho interés en los flamantes parques nacionales. El éxito atrajo la inversión extranjera. Estos fueron algunos de los servicios ofrecidos: *Zip-lines*, *Bungie jumping*, buceo, *rafting*, surf, montañismo, visita a los volcanes, teleférico en la jungla, observación de aves y ballenas, pesca deportiva, visita a parques nacionales y a parques privados.

³³ Para más información sobre CRXS www.costaricaporsiempre.org

Según censos nacionales, el turismo generó un 8.8 % del empleo global (211,000 puestos) en 2016, incluyendo una fuerte contribución de los parques privados y las reservas naturales protegidas por ONG y asociaciones locales. De acuerdo con otros censos, más de 50 % de los 2-3 millones de turistas que visitan Costa Rica al año, afirman visitar áreas protegidas o venir atraídos por los parques nacionales del país. Según la prensa local, el año pasado llegaron 2 millones de visitantes a los parques nacionales. Esto resalta la fuerte interdependencia, de nuevo, entre las ASPs y el sector del ecoturismo, donde la relación ha sido ganar-ganar. Curiosamente, el turismo médico proveniente de EE.UU., para tratamientos médicos/dentales, constituye un 10 % del total de visitas a Costa Rica, anualmente.

También ha surgido el turismo rural comunitario, promovido por la Universidad EARTH en la provincia de Limón, propiciando la visita a familias en las comunidades rurales por parte de estudiantes y otras personas interesadas en la cultura culinaria y demás tradiciones que aún sobreviven en las áreas rurales de Costa Rica.

Conclusiones

Se debe comprender que los parques nacionales y las áreas protegidas, terrestres y marinas de los países son esenciales dentro de cualquier estrategia de mitigación, pues son sumideros de CO₂ y productoras de oxígeno; sin estas áreas protegidas se acaba el negocio del ecoturismo y se pierden sus múltiples servicios ecológicos y culturales.

Las ASPs también compensan las emisiones de GEI, para lograr la carbono-neutralidad cuando las emisiones se compensan, con la captura por fotosíntesis y por otras acciones. Se trata de un compromiso nacional de diferentes administraciones, que permitiría llegar a la soberanía energética, usando sólo energías limpias propias. Una ambiciosa meta, pero de gran valor estratégico para cualquier país.

Los cursos para naturalistas y biólogos en las universidades, en el Instituto Nacional de Biodiversidad y en el Instituto Nacional de Aprendizaje, han ayudado al surgimiento, de naturalistas, de para-taxónomos y guías turísticos como nuevos profesionales bien cotizados,

además de otros servicios afines, que representan una fuerza laboral importante, a tono con la defensa de la naturaleza como parte de una economía del conocimiento en gestación.

A pesar de las fuentes de apoyo, el SINAC y su implementación ha sido muy compleja, con ejemplos de éxito como el Área de Conservación Guanacaste, pero con otras áreas con menos liderazgo local y muchos problemas para gestionar sus planes de manejo, batallando con una creciente demanda de acceso. Es importante que el sistema de ASPs no sea víctima de su propio éxito y sepa administrar la creciente demanda de visitación por turistas que buscan un producto en creciente escasez, la naturaleza tropical prístina y pura vida.

Los costarricenses debemos continuar el proceso de bioalfabetización para comprender que compartimos un destino común con los otros seres vivos en la tierra, de la que no somos dueños. En las palabras, supuestamente apócrifas, del Jefe Seattle:

“La tierra no es del hombre,

el hombre es de la tierra, el ser humano.

Nosotros somos solo fibras en la trama de la Vida.

Lo que le hagamos a la trama, nos lo hacemos a nosotros mismos.”

Referencias bibliográficas

- Amos Bien. (2010). "El ecoturismo forestal como influencia positiva en el desarrollo social y ambiental de Costa Rica." *Unasylva* 236, vol. 61. pp. 49-53.
- David Rains Wallace. (1992). *The Quetzal and the Macaw. The Story of Costa Rica's National Parks*. Sierra Club Book.
- E. O. Wilson. (2016). *Half-Earth. Our Planet's fight for life*. Norton y Co. pp. 259
- Lola Pereira Varela. (2018). *Mensajeros del Futuro*. EUNED, San José.
- FONAFIFO. (2019). www.fonafifo.go.cr.
- Mario Boza. (1988). *Los Parques Nacionales de Costa Rica*. Incafo.
- Mario Boza. (2017). *Historia de la conservación de la naturaleza en Costa Rica*. Editorial TEC, Costa Rica.
- OTS. (2019). www.TropicalStudies.org.
- William Allen. (2001). *Green Phoenix. Restoring the tropical forests of Guanacaste, Costa Rica*. Oxford University Press.



Para más información sobre CREST, sus actividades y los mencionados talleres, los invitamos a acceder a nuestra página web:
www.responsibletravel.org.

Center for Responsible Travel