

**Mario Raúl de la Peña, David Martín-Barroso,  
Jacobó Núñez, Juan A. Núñez-Serrano,  
Jaime Turrión y Francisco J. Velázquez**

*Universidad Complutense de Madrid  
Universidad Autónoma de Madrid*

## 1. Introducción

Tradicionalmente, Cuba ha sido un destino turístico en el área del Caribe. Sin embargo, la actual configuración del turismo cubano, así como su importancia económica, comienza con la caída del telón de acero, la eliminación de los intercambios subsidiados de productos con la URSS y el recrudecimiento del embargo económico de Estados Unidos a partir de la *Cuban Democracy Act*. Estos hechos provocan el desplome de la economía cubana a comienzos de los noventa (una caída del 36% en su PIB). En este contexto, el sector turístico internacional es visto desde 1989 como una de las pocas alternativas productivas capaz de compensar en alguna medida la caída de ingresos provocada por el desmoronamiento de la economía cubana y, especialmente, del sector azucarero, uno de sus principales motores hasta ese momento (Fitzgerald, 1994; Simon, 1995; Martín de Holan y Phillips, 1997; Mundet y Salinas, 2000; Pérez-López y Murillo, 2003).

Así, la información disponible muestra cómo a mitad de la década de los noventa ese sector turístico incipiente era capaz de atraer en torno a 800.000 turistas internacionales. En la actualidad, su tamaño se ha multiplicado por cinco, sin contar los cerca de 800.000 excursionistas, casi en su totalidad cruceristas<sup>1</sup> (UNWTO, 2018 y Xinhuanet, 2019). De esta forma, esta actividad económica supuso en 2018 casi el 11% del PIB y cerca del 10% del total del empleo de la economía cubana y se espera un crecimiento de dos puntos en estos pesos relativos en la próxima década (World Travel & Tourism Council, 2019). Bien es cierto que la tímida liberalización de los flujos turísticos, iniciada por Estados Unidos durante el segundo mandato del presidente Obama, se ha trunco desde el anuncio en 2019 del presidente Trump de la reactivación del Título III de la ley Helms-Burton –especialmente las sanciones a empresas extranjeras que operen en propiedades confiscadas durante la Revolución cubana a norteamericanos–, lo que puede poner en peligro a la mayoría de los cruceros y a parte del turismo con origen en el país norteamericano. De hecho, hasta noviembre de 2019 el número de visitantes (que incluye tanto a turistas como a excursionistas) ha caído en un 8,5% (ONEI, 2019).

1. Se define «turista» a aquel no residente –o no nacional en algunos destinos– que viaja a un destino y pernocta al menos una noche. Los «excursionistas» son aquellos que visitan el país, pero no pernoctan. Entre los últimos, destacan los cruceristas.

El sector turístico internacional es visto desde 1989 como una de las pocas alternativas productivas capaz de compensar en alguna medida la caída de ingresos provocada por el desmoronamiento de la economía cubana y, especialmente, del sector azucarero.

En este contexto es donde debe entenderse la relevancia de conocer la salud estructural de uno de los sectores económicos clave de esta economía y sobre el que posiblemente pivotará su crecimiento económico en las próximas décadas (Brundenius, 2003). Independientemente de los condicionantes internos, el turismo internacional opera como un gran mercado donde los distintos destinos compiten con sus diferentes ventajas y atractivos para conseguir una mayor cantidad de turistas. Por ello, parece adecuado realizar un análisis de competitividad del sector turístico internacional cubano frente al resto de destinos mundiales y, especialmente, de su entorno caribeño, que ofrezca una visión comparativa inicial de las fortalezas y debilidades competitivas que muestra Cuba en esta actividad.

La realidad es que, para muchos países de ingreso medio, y especialmente para una gran mayoría de los situados en el área del Caribe, el sector turístico se ha convertido en el eje de sus transformaciones económicas. En general, se destacan entre sus efectos positivos para el crecimiento económico su gran relevancia en el contexto mundial, ya que se le considera el sector productivo más grande, y su creciente importancia, derivada de presentar tasas de crecimiento superiores al promedio de la economía. Asimismo, contribuye a la sostenibilidad exterior, pivotando sobre él el proceso de crecimiento, al contribuir a la renta y, sobre todo, al ahorro interno, probablemente validando la hipótesis del crecimiento liderado por el turismo (Balaguer y Cantavella-Jordá, 2002 y Brida *et al.*, 2016).

No obstante, otros trabajos cuestionan este papel central del sector turístico en el desarrollo económico de los países al tratarse de una actividad de baja productividad y, por tanto, con un crecimiento limitado por los recursos que absorbe, consecuencia de su baja capacidad de innovación. Ello hace que los niveles salariales y la cualificación que requiere para sus trabajadores sean, en general, relativamente bajos. Asimismo, se destaca que, en especial en el mercado internacional, presenta una alta concentración de la propiedad, rentas y limitaciones de acceso a los consumidores, lo que junto a su bajo nivel de regulación impide que opere en condiciones cercanas a la libre competencia. También se ha puesto de manifiesto su alto impacto medioambiental<sup>2</sup>. Si todos estos aspectos son importantes, lo es más el hecho de que el turismo internacional sufre ciclos económicos quizá más acusados que los del conjunto de la economía –y su alto crecimiento se relaciona más con factores de demanda que con los de oferta–, lo que hace depender la actividad turística en un destino de la situación en las economías de origen de sus turistas. No obstante, en los últimos años, la introducción de avances tecnológicos en el sector, el envejecimiento de la población, así como una mayor preferencia por gastar en actividades de ocio, están modificando muchos de estos aspectos negativos (véase las perspectivas de crecimiento del mercado turístico internacional para los próximos años en UNWTO, 2011).

Sea como fuere, lo que es indudable es que hoy en día el sector turístico es una pieza imprescindible del puzzle económico de Cuba y de sus posibilidades de crecimiento en los próximos años, de ahí que este trabajo trate de adentrarse en el análisis de la situación competitiva del sector turístico cubano a partir del comportamiento que en los últimos años han tenido sus flujos turísticos y especialmente el relativo al número de turistas.

2. Puede encontrarse una revisión pormenorizada de los impactos positivos y negativos del turismo, así como mecanismos de planificación y control en Mason (2003).

El análisis de la competitividad de los destinos turísticos internacionales es una cuestión compleja. A este respecto, se han desarrollado numerosos modelos teóricos e incluso algunos otros que han tratado de plasmar estas ideas de forma empírica, siendo quizá el más conocido el que realiza el World Economic Forum en su conocido *Travel and Tourism Competitiveness Report* que aplica al sector del turismo internacional la metodología y muchos de los indicadores del *World Competitiveness Report* (véase, por ejemplo, su última edición WEF, 2019).

Además, el análisis de la competitividad turística de un destino siguiendo este tipo de metodologías suele requerir una importante cantidad de información por dos razones. La primera, porque deben considerarse un conjunto amplio de elementos que no siempre resultan de fácil cuantificación y análisis, recurriendo a la construcción de indicadores sintéticos. La segunda, porque debe compararse con otras economías. Es por esta razón que en este trabajo no se pretende realizar un análisis pormenorizado de todos los elementos que contribuyen a la competitividad turística. De forma más precisa, el objetivo es ofrecer un diagnóstico sobre el comportamiento seguido específicamente por los flujos turísticos internacionales. De hecho, este tipo de análisis son inexistentes y su ausencia dificulta cualquier análisis posterior más profundo, al no disponer de una referencia adecuada sobre la situación competitiva de un destino en términos de resultados. Como se pone de manifiesto en De la Peña *et al.* (2019 y 2020), existe en toda la literatura sobre competitividad turística internacional una carencia evidente, y sorprendente, y es la ausencia de indicadores obtenidos a partir del comportamiento que muestran los flujos turísticos en cada destino.

Precisamente, en los dos artículos citados se propone una herramienta específica de análisis de los flujos turísticos internacionales, aprovechando que en su evolución se ha constatado la existencia de un agotamiento en el atractivo de los distintos destinos turísticos que permite aproximar la trayectoria seguida por éstos a una ecuación convexa (desde arriba) semejante a la expresión de la convergencia beta condicionada. En concreto este tipo de ecuaciones permite estimar una trayectoria creciente, pero con tasas de crecimiento decrecientes tendentes a cero, que presenta un máximo –que se denominará potencial turístico–. Además, la propuesta permite tener en consideración el tamaño de los países, el grado de madurez del destino y otros elementos idiosincráticos.

Ahora bien, no todos los destinos turísticos internacionales obedecen a un mismo modelo o mix turístico y, por tanto, muestran patrones de crecimiento diferentes. Por ello, una evolución de la herramienta propuesta permite que cada destino ajuste la evolución de sus flujos turísticos a un parámetro específico de convexidad, es decir, un parámetro indicativo de su velocidad de convergencia hacia su potencial turístico, o lo que sería equivalente, de agotamiento de su crecimiento. Sea cual fuere la versión seleccionada de este instrumento, lo que sí que es cierto es que esta herramienta posibilita analizar la situación competitiva de un destino turístico comparando los flujos turísticos reales con un contrafactual obtenido a partir de los flujos predichos por dicho modelo. De esta forma, la comparación no se establece con la trayectoria seguida por otros destinos, sino con el contrafactual construido para el propio

El hecho de que el turismo internacional sufre ciclos económicos quizá más acusados que los del conjunto de la economía –y su alto crecimiento se relaciona más con factores de demanda que con los de oferta–, hace depender la actividad turística en un destino de la situación en las economías de origen de sus turistas.

Una mayor distancia entre el flujo real y el potencial turístico debe ser interpretado como una mayor capacidad de crecimiento de este destino y, por tanto, un menor nivel de agotamiento de las actividades turísticas desarrolladas en el presente en él.

destino con una estimación de todos sus efectos idiosincráticos. Bien es cierto que, en la estimación del modelo de base sobre el que se construye el contrafactual, se utiliza la información de todos los destinos mundiales, ahí se incluye el elemento comparativo que debe considerar cualquier análisis de competitividad.

Además, el procedimiento utilizado permite estimar el potencial turístico –que no se corresponde estrictamente con una predicción–, algo así como el máximo de turistas que podría alcanzar un destino si nada cambiara en su modelo. Una mayor distancia entre el flujo real y el potencial turístico debe ser interpretado como una mayor capacidad de crecimiento de este destino y, por tanto, un menor nivel de agotamiento de las actividades turísticas desarrolladas en el presente en él. En este sentido, este indicador se convierte en un elemento cualitativo diferencial entre destinos que ayuda a entender no ya el pasado o el presente, sino el potencial futuro inmediato del sector en cada destino concreto. Precisamente, la evolución seguida por ese potencial turístico en los últimos años puede ser interpretada como una medida del cambio técnico acaecido en el sector turístico internacional, o cómo los cambios de todo tipo acaecidos en este sector han afectado a las posibilidades potenciales de atracción de turistas por un destino concreto. Pues bien, el cálculo de estos indicadores de competitividad para la economía cubana y para su entorno va a facilitar un diagnóstico comparativo que permite evaluar cómo han repercutido en su situación competitiva los cambios de orientación del sector turístico cubano experimentados en los últimos años, así como valorar la fortaleza que muestra para afrontar el futuro próximo.

Para llevar a cabo este objetivo en la siguiente sección se presenta una breve discusión sobre el concepto y las aproximaciones a la medición de la competitividad turística, así como la necesidad de la utilización de la herramienta señalada, repasando los principales rasgos del modelo teórico subyacente y sus implicaciones empíricas. El tercer epígrafe presenta la base de datos utilizada en este trabajo obtenida de la United Nations World Tourism Organization (UNWTO) para un conjunto amplio de países, puesto que cualquier medida de competitividad, y más la utilizada aquí, debe tener un aspecto comparativo. A continuación, en el cuarto apartado se ofrecen los resultados obtenidos en relación con la estimación de los modelos propuestos, así como la discusión de los resultados concretos para Cuba y para su contexto más inmediato como es el Caribe, y muy especialmente los otros tres destinos turísticos de relevancia en esta zona como son República Dominicana, Jamaica y Puerto Rico. Finaliza el artículo con las habituales conclusiones y consideraciones finales, así como con algunas implicaciones para la política turística de los resultados aquí presentados.

## 2. La medición de la competitividad turística

Una sencilla definición inclusiva de todas las visiones sobre la competitividad turística sería: la capacidad que tiene un destino para atraer turistas, sus factores determinantes y su impacto en el nivel y calidad de vida de las economías implicadas. Como se señala en De la Peña *et al.* (2019), en esta definición se juntan tres aspectos diferenciados pero con interconexión: resultados o comportamiento, determinantes e impactos.

De hecho, inicialmente existió cierta tentación de analizar la competitividad del sector turístico como si de un bien se tratara, aplicando, por tanto, los modelos teóricos y los indicadores utilizados para el caso de los mercados internacionales de bienes, centrados en el estudio de los determinantes y resultados. Sin embargo, son muchos los aspectos diferenciales que tiene el sector turístico frente al manufacturero, pero dos son los más relevantes. El primero es la dificultad de la actividad turística en ser segmentada en subsectores diferenciados y, por tanto, su gran tamaño. El segundo es que, en este sector, el consumidor final se desplaza al país de producción del servicio para consumir el producto turístico, lo que genera un impacto sobre su economía y medio ambiente que puede influir en los determinantes turísticos y condicionar el futuro atractivo turístico del destino.

Precisamente por ello, un conjunto de trabajos marca el comienzo de una nueva concepción integral en el análisis de la competitividad turística. Crouch y Ritchie (1999) y Ritchie y Crouch (2000) proponen un modelo conceptual de análisis de difícil aplicación empírica. Por ello, son Dwyer y Kim (2003) quienes comienzan la labor de materializar este análisis en un conjunto tangible de indicadores. No obstante, se considera a Enright y Newton (2004 y 2005) los verdaderos artífices de indicadores turísticos con capacidad para ser evaluados<sup>3</sup>. Ciertamente, todos estos modelos incluyen indicadores de determinantes, resultados e impactos, si bien con denominaciones distintas y sobre todo con un casi total dominio de los aspectos centrados en los determinantes, marginando a los impactos y prácticamente ignorando a los resultados. Un ejemplo evidente del avance de este tipo de concepción del análisis de la competitividad turística puede encontrarse en el desarrollo de indicadores propuesto por la OCDE (Dupeyras y MacCallum, 2013) y tiene su culmen en los influyentes informes realizados por el World Economic Forum (2019) bajo el título de *Travel & Tourism Competitiveness Report*<sup>4</sup>.

Sin embargo, en estos análisis, evidentemente muy completos y complejos, sorprende el papel marginal que se da a los resultados turísticos manifestados en los flujos turísticos relevantes para cada destino específico, cuando en ellos se manifiesta de forma evidente cómo estos determinantes de la competitividad terminan afectando al atractivo turístico de un destino. Piénsese que el comportamiento de los flujos turísticos, al menos en el largo plazo, revela el atractivo que tiene cada destino concreto, es decir, muestra la competitividad revelada. De ahí que, sin minusvalorar estos índices compuestos de competitividad turística, el análisis que sigue se centra en obtener indicadores a partir de la trayectoria seguida por estos flujos, en concreto del número de turistas internacionales recibidos por el destino.

La idea básica del análisis de la competitividad turística basada en resultados que se presenta en De la Peña *et al.* (2019, 2020) parte de la constatación de la existencia de una relación inversa generalizada entre el volumen de turistas que en un año presenta un destino turístico y la tasa de crecimiento de dicho flujo en el año siguiente. En la figura 1 se presenta dicha relación para el caso específico de Cuba. En consecuencia, pudiera decirse que, como rasgo estructural, los flujos turísticos siguen una evolución que puede ser captada por una expresión convexa (desde arriba) semejante a la que describe la expresión de la convergencia condicionada, pero permitiendo que cada país o destino de los

En este sector, el consumidor final se desplaza al país de producción del servicio para consumir el producto turístico, lo que genera un impacto sobre su economía y medio ambiente que puede influir en los determinantes turísticos y condicionar el futuro atractivo turístico del destino.

3. Una visión más completa sobre los modelos teóricos de competitividad turística y sus aplicaciones empíricas puede encontrarse en Hong (2008) y en Cvelbar *et al.* (2016)

4. Se trata de la adaptación del World Competitiveness Report al sector Turístico.

considerados pueda presentar un coeficiente de convexidad distinto entre países si bien el procedimiento busca agrupar a dichos destinos en  $m$  grupos que muestren comportamientos semejantes:

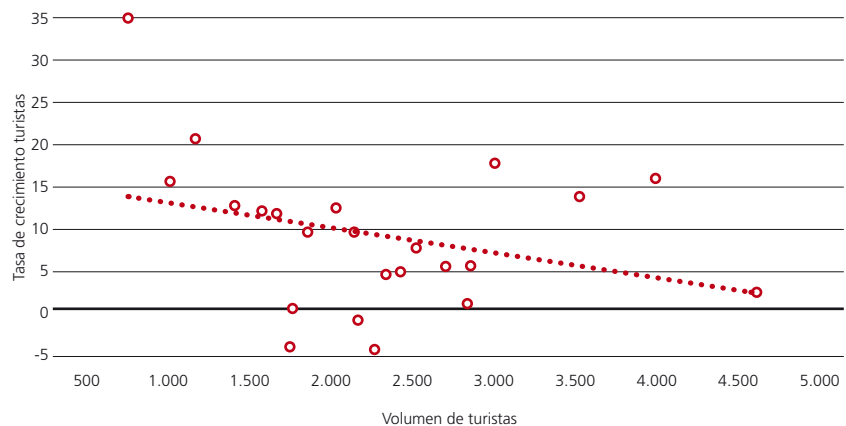
$$\ln F_{imt} - \ln F_{imt-1} = \alpha_0 + \beta \ln F_{imt-1} + \sum_m \rho_m d_m \ln F_{imt-1} + \sum_i \gamma_i d_i + \sum_t \delta_t d_t + \varepsilon_{it} \quad [1]$$

Siendo  $\ln F_{imt}$  el flujo turístico del destino  $i$  que pertenece al grupo  $m$  en el período  $t$ ; logaritmo natural del es un término constante igual para todos los destinos turísticos;  $d_i$  y  $d_t$  hacen referencia a *dummies* de destino turístico y año, respectivamente y, precisamente por ello, los parámetros  $\gamma_i$  y  $\delta_t$  captan los efectos individuales de destino turístico y temporales, evidentemente eliminando de cada uno de los grupos de *dummies* una de ellas para evitar multicolinealidad perfecta con el término constante y entre ellas;  $\beta$  es el coeficiente de convexidad homogéneo entre países que indica la relación entre el nivel de flujo turístico y el crecimiento del flujo turístico, aproximado a partir de la diferencia logarítmica de los flujos; finalmente,  $d_m$  representa a las *dummies* de pertenencia del destino turístico internacional  $i$  al modelo turístico  $m$ . De esta forma, el parámetro de convexidad<sup>5</sup> para el destino turístico  $i$  que pertenece al modelo turístico  $m$  sería  $\beta + \rho_m$ .

Un caso particular, más restrictivo, del modelo anterior sería que todos los países del mundo siguieran un único modelo turístico, quedándose la expresión anterior como:

$$\ln F_{it} - \ln F_{it-1} = \alpha_0 + \beta \ln F_{it-1} + \sum_i \gamma_i d_i + \sum_t \delta_t d_t + \varepsilon_{it} \quad [2]$$

**Figura 1. Relación entre el volumen de turistas y sus tasas de crecimiento en Cuba (1995-2018)**

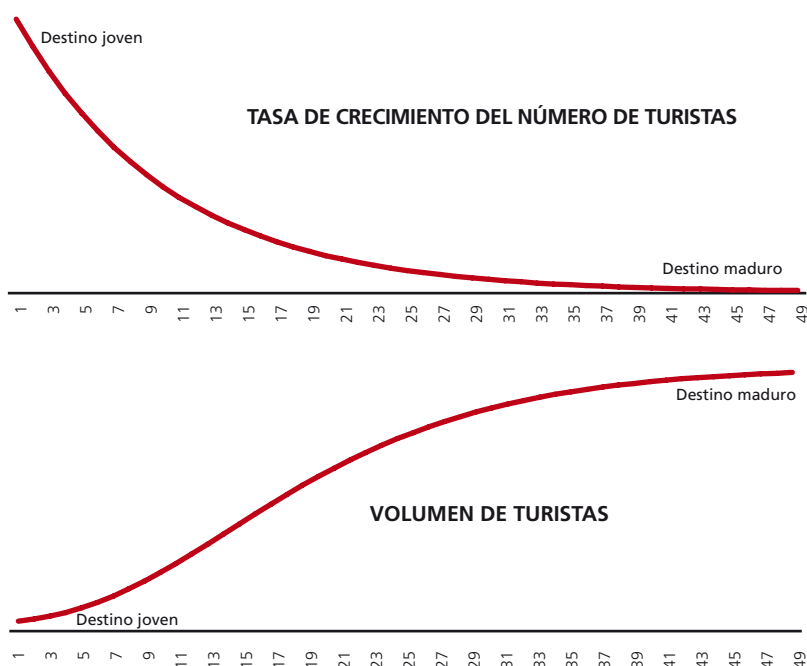


El modelo descrito establece una relación entre el flujo turístico en un año y la tasa de crecimiento para el año siguiente de forma que si, como se espera, se produce un cierto agotamiento del atractivo turístico, el parámetro de convexidad será distinto de cero y negativo, dado que se han aislado los posibles efectos cíclicos que pudieran ocurrir en el mercado turístico con los efectos temporales. La figura 2 ofrece, de forma estilizada, la evolución en el tiempo tanto de la tasa de crecimiento, como del flujo turístico que describe esta relación para un destino turístico prototípico. No obstante, aun existiendo

5. Este coeficiente o parámetro de convexidad se denomina velocidad de convergencia en el contexto de la estimación de la ecuación de convergencia  $\beta$  condicionada.

esta relación negativa se permite que cada país esté en un estadio distinto de ese proceso de agotamiento a partir del efecto individual de destino  $\gamma_i$  y se captan desviaciones de la senda ocasionadas por el ciclo económico a partir de los efectos año  $\delta_t$ . Así, un parámetro de convexidad más elevado indica un más rápido agotamiento del atractivo turístico y, en consecuencia, un menor potencial de crecimiento. Dado que se trata de un parámetro estructural sería posible que cada modelo turístico o mix turístico esté caracterizado por un valor distinto de este parámetro.

**Figura 2. Evolución estilizada de las tasas de crecimiento y del volumen de turistas de un destino turístico prototípico**



En este sentido, no se va a entender como modelo turístico a cada uno de los «modelos puros» existentes: sol y playa, urbano, cultural, naturaleza, salud, congresos, etc. Por el contrario, lo que se propone es una definición más abstracta, donde los países se van a agrupar en función de sus respectivos parámetros de convexidad. Esta forma de agrupar los destinos turísticos presenta una ventaja muy importante y es que se puede realizar el agrupamiento sin necesidad de una importante cantidad de información, simplemente conociendo la evolución de los flujos turísticos internacionales. Evidentemente, esta es también su principal debilidad y es que el agrupamiento termina siendo «estadístico» y no en función de las variables que configuran el atractivo turístico. Es más, la agrupación realizada podría ser la base para una explicación *ex post* del mix turístico presente en cada uno de los  $m$  grupos resultantes.

Tras la estimación de las expresiones [1] o [2] es posible construir contrafactuales para el flujo turístico que pueden enfrentarse al dato real y, de esta forma, poder evaluar si los flujos turísticos de un determinado destino se comportan mejor o peor de lo esperado. Como se explica en De la

Un país especializado en turismo de sol y playa puede tener una posición competitiva positiva frente al conjunto de países de este segmento del mercado turístico, y negativa frente al conjunto mundial, lo que indicaría que dicho destino tiene un problema ocasionado por el modelo turístico seguido.

Peña *et al.* (2019) este contrafactual puede construirse a corto, medio o largo plazo, en función del período que se toma como referencia a partir del cual se construye este escenario (el año anterior, cinco o diez años). Una vez obtenido el contrafactual es posible comparar los flujos reales frente a estos hipotéticos y obtener indicadores de competitividad turística basada en resultados a corto, medio o largo plazo. Los indicadores referidos a mayor plazo son más estructurales y, por tanto, más fiables y alejados de situaciones coyunturales. Adicionalmente, el indicador de corto plazo puede tener un problema de reversión a la media.

Además, los indicadores obtenidos a partir de los dos contrafactuales –los obtenidos de las ecuaciones [1] y [2]– ofrecen un aspecto adicional de análisis. Así la comparación del flujo real que presenta un cierto destino turístico frente al contrafactual obtenido tras la estimación de la ecuación [1],  $IC_{it}^{(1)} = \frac{F_{it} - F_{it}^{(1)}}{F_{it}^{(1)}}$  ofrece una idea de la competitividad del destino frente al modelo turístico que sigue el grupo de países en que ha quedado englobado. Por el contrario, la comparación frente al contrafactual calculado a partir de [2],  $IC_{imt}^{(2)} = \frac{F_{it} - F_{imt}^{(2)}}{F_{imt}^{(2)}}$ , se interpretaría como una comparación frente al promedio mundial. Por ello, la diferencia entre los indicadores de competitividad derivados de ambos casos también nos ofrece una cuantificación de la medida en que la situación competitiva de un país está condicionada por su modelo turístico generándole un *premium* o *penalty*  $IC_{imt}^{(m)} = IC_{it}^{(1)} - IC_{imt}^{(2)}$ .

$$IC_{it}^{(1)} = \frac{F_{it} - F_{it}^{(1)}}{F_{it}^{(1)}} \quad [4a]$$

$$IC_{imt}^{(2)} = \frac{F_{it} - F_{imt}^{(2)}}{F_{imt}^{(2)}} \quad [4b]$$

$$IC_{imt}^{(m)} = IC_{it}^{(1)} - IC_{imt}^{(2)} \quad [4c]$$

$IC_{it}^{(1)}$  e  $IC_{imt}^{(2)}$  son los indicadores de competitividad frente al modelo turístico mundial y frente al específico del modelo turístico seguido por dicho destino, respectivamente. Por tanto,  $IC_{imt}^{(m)}$  es el *prémium* o *penalización* que tiene este destino turístico en los indicadores de competitividad calculados frente a su propio modelo. Su interpretación es clara: si un país presenta un valor mejor en  $IC_{imt}^{(2)} = \frac{F_{it} - F_{imt}^{(2)}}{F_{imt}^{(2)}}$  que en  $IC_{it}^{(1)} = \frac{F_{it} - F_{it}^{(1)}}{F_{it}^{(1)}}$  significaría que el destino tiene una mejor situación relativa frente a los países que comparten su modelo turístico que si se hace frente al promedio mundial. Es decir, que el modelo turístico seguido limita su capacidad de crecimiento, la limitación sería el opuesto del *prémium*.

Por ejemplo, un país especializado en turismo de sol y playa puede tener una posición competitiva positiva frente al conjunto de países de este segmento del mercado turístico, y negativa frente al conjunto mundial, lo que indicaría que dicho destino tiene un problema ocasionado por el modelo turístico seguido, a pesar de tener cierto éxito dentro del mismo. Esta diferencia es importante a la hora de orientar las políticas turísticas, puesto que si el problema es específico del país –es decir que el resultado frente a su modelo fuera negativo–, habrá que orientar las políticas hacia la mejora de sus atractivos turísticos. Por el contrario, si se encuentra que los problemas de competitividad están ocasionados por el modelo turístico –cuando el país presenta un buen resultado frente a su modelo y empeora frente al mundial–, la dirección debería ser modificar el mix turístico potenciando otros tipos de turismo.



Por otro lado, a partir de [1] y [2] pueden obtenerse sendas expresiones para el potencial turístico en ambos casos, simplemente suponiendo que la tasa de crecimiento es nula (la parte izquierda de cada ecuación) y que, por tanto, el flujo permanece inalterado entre  $t-1$  y  $t$ .

Este potencial turístico no debe interpretarse como una predicción, sino como el máximo número de turistas que podría llegar a recibir un determinado destino si ninguno de los factores que influyen sobre su evolución se modificara en el tiempo. Ahora bien, es sabido que los atractivos turísticos se modifican con el tiempo, reforzándose, deteriorándose o incorporando nuevos. A todo ello se suman los cambios en la demanda, tanto hacia un tipo de modelo turístico, como sobre la propensión a viajar, modificando la cantidad de potenciales turistas. De hecho, a todos estos cambios que se producen dentro del sector turístico, sean de la naturaleza que sean, y que modifican el potencial turístico a lo largo del tiempo se les va a denominar «cambio técnico»<sup>6</sup>.

Para cuantificar este cambio técnico, se estiman las expresiones [1] y [2], pero para períodos de tiempo distintos –es decir, si se tiene una muestra con información para  $T$  períodos, se realizan estimaciones para los  $T-q$ ,  $T-q+1$ ,  $T-q+2$ , etc., primeros períodos–, y a partir de ellas se calculan los distintos potenciales turísticos<sup>7</sup>. Pues bien, la tasa de crecimiento de los flujos potenciales alcanzables por cada destino se atribuirá a la existencia de este cambio técnico en el sector. La existencia de este movimiento en el potencial turístico de cada destino puede suponer que, a pesar del crecimiento (decrecimiento) en los flujos turísticos, el potencial de crecimiento de cada destino no disminuya (aumente) en la misma cuantía, sino que incluso pueda aumentar de forma más rápida que los propios flujos.

### 3. Datos

La información básica que se ha utilizado para este trabajo proviene de la UNWTO. En este caso se utiliza el número de turistas internacionales como medida del flujo turístico más representativa. Existen definiciones físicas más amplias, como el número de visitantes, y de índole distinta como las pernoctaciones o los ingresos turísticos. La primera, a pesar de su relevancia, se ha excluido al incorporar precisamente junto a los turistas a los excursionistas que, a pesar de que en algunos destinos podrían tener una relativa importancia (p. ej., los cruceristas), tienen un carácter distinto tanto por la estancia temporal –no llegan a pernoctar– como porque en algunos países puede reflejar turismo transfronterizo. En relación con las pernoctaciones, la información es de peor calidad que la referida a los turistas, tanto en cantidad como en una mayor variedad de definiciones<sup>8</sup>. Por otro lado, en De la Peña *et al.* (2019) se utiliza junto a los turistas también los ingresos por turismo internacional. En dicho trabajo se concluye que esta variable, aunque puede ser de gran relevancia, ofrece resultados semejantes a los obtenidos a partir del uso de los flujos de turistas, por lo que para evitar los posibles problemas de oscilaciones en tipos de cambio y deflación de monedas se ha decidido prescindir de ella en este trabajo.

En concreto, la UNWTO ofrece información para un total de 222 destinos turísticos de los cuales se han excluido 19 por falta de información<sup>9</sup>. La información se extiende para el período 1995 a 2018<sup>10</sup>.

6. Se utiliza aquí este término de forma algo distinta a como se hace en crecimiento económico, donde se centra en cambios exclusivamente en la oferta y con una naturaleza tecnológica.
7. Por cuestiones relativas a la construcción de los escenarios e indicadores de competitividad, que se detallan en De la Peña *et al.* (2019) se requiere un período muestral con información para al menos 15 años.
8. Si se hubiera utilizado esta información la muestra de destinos quedaría drásticamente reducida. Por otro lado, Cuba solo ofrece esta información en relación con los turistas alojados en establecimientos turísticos.
9. Se trata de Afganistán, Bangladesh, Bonaire, Djibouti, Guinea Ecuatorial, Gabón, Irak, Corea del Norte, Liberia, Libia, Mauritania, Nauru, Pakistán, Saba, San Eustaquio, Somalia, Sudán del Sur, Siria and Turkmenistán.
10. Los datos para el período 1995-2017 provienen, en la gran mayoría de los destinos del Compendio de Estadísticas del Turismo (UNWTO, 2018). Los correspondientes a 2018 han sido extraídos del Barómetro UNWTO en su edición de septiembre de 2019 (UNWTO, 2019).

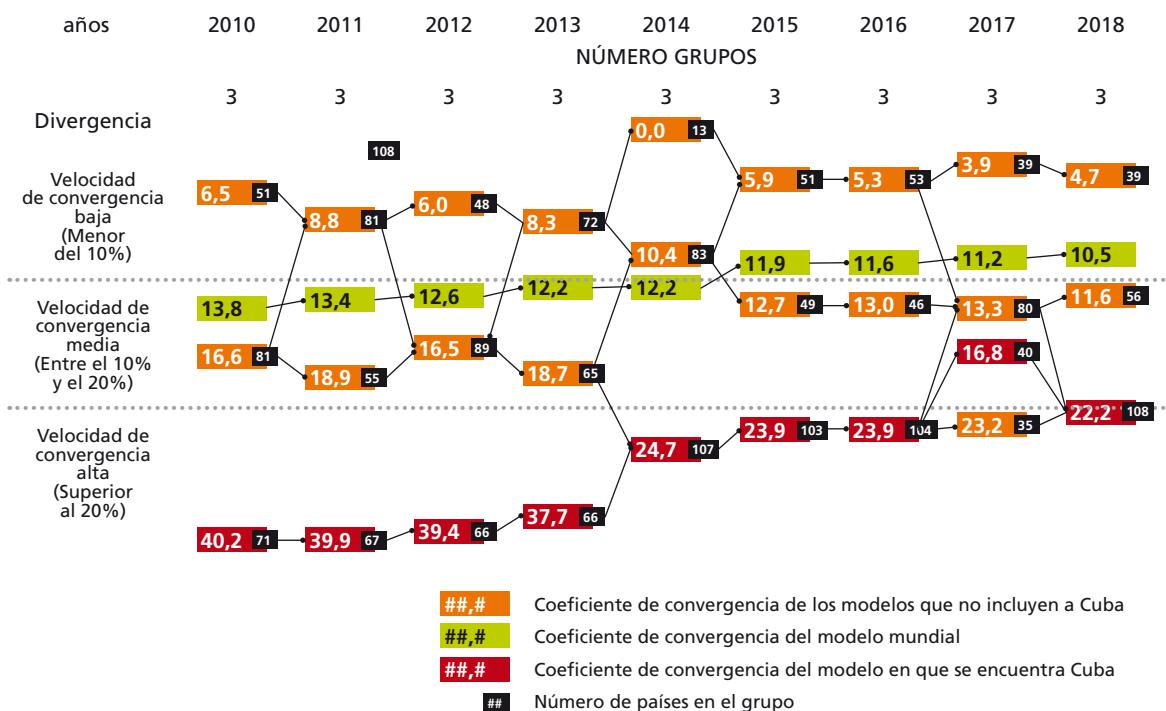
## 4. Resultados

La estimación de las ecuaciones [1] y [2] se lleva a cabo por mínimos cuadrados ponderados –utilizando como ponderación para cada observación el peso promedio de dicho destino en el mercado turístico internacional para el período que abarca cada muestra– donde se suponen, respectivamente, la existencia de parámetros de convexidad iguales para todos los países del mundo o por grupos de países (modelos turísticos), como se ha explicado previamente. Además, ambas estimaciones se realizan para distintos períodos muestrales, todos ellos comienzan en 1995, pero finalizan el primero en 2010 e incorporan en cada una de las distintas muestras un año adicional hasta alcanzar 2018, obteniendo, por tanto, para cada una de las ecuaciones hasta nueve estimaciones distintas.

Lo primero que se observa es que los parámetros de convexidad<sup>11</sup> del modelo promedio internacional (los recuadros verdes) han disminuido desde el 13,8% al 10,5% (en torno al 24%) como se muestra en la figura 3. Este resultado podría ser consecuencia de varios fenómenos: a) una mayor discrepancia entre los distintos modelos turísticos, de forma que los países estuvieran presentando una mayor heterogeneidad y, por tanto, menor convergencia; b) Una ralentización del proceso de alcance del potencial turístico como consecuencia del propio proceso de agotamiento del modelo turístico internacional; o c) que el sector turístico internacional ha ido modificando su modelo y organización para permitir un mayor potencial turístico.

11. El que aquí denominamos parámetro de convexidad, es la velocidad de convergencia calculada como el parámetro obtenido en cada ecuación multiplicado por -100. En consecuencia, un parámetro de convexidad positivo (negativo), implica un parámetro negativo (positivo) y, por tanto, la existencia de un proceso de convergencia (divergencia) hacia el potencial turístico.

Figura 3. Velocidades de convergencia estimadas para el modelo turístico promedio mundial y para cada grupo de países (modelos turísticos) configurados (muestras desde 1995 a cada uno de los años indicados)



De entre las tres posibles explicaciones señaladas anteriormente, la primera debe descartarse al constatarse cierta estabilidad en el número de grupos de países con comportamientos homogéneos, así como una mayor concentración en los cinco últimos años frente a los anteriores en función de sus parámetros de convexidad. La segunda de las razones expuestas tampoco parece explicar este comportamiento por cuanto los flujos turísticos han seguido una tendencia creciente en este período. Así, entre 2009 y 2018 el número agregado de turistas ha crecido en torno al 5,5% anualmente (tasa anual media acumulativa), lo que supone una tasa notablemente superior a la obtenida los 10 años anteriores entre 1999 y 2009 que ascendió al 3,6%. En consecuencia, parece que la causa que explica esta evolución es el cambio técnico acontecido en el sector turístico que ha incrementado el potencial turístico mundial.

**Tabla 1. Agrupación de países según sus velocidades de convergencia (modelos turísticos para el período 1995-2018)**

Grupo de países	Velocidad de convergencia BAJA	Velocidad de convergencia MEDIA	Velocidad de convergencia ALTA	
Velocidad de Convergencia	4,7	11,6	22,2	
Países del Caribe	Bahamas	Curaçao	Antigua y Barbuda	Islas Turcas y Caicos
	Bermuda		Puerto Rico	Jamaica
	Guadalupe		Montserrat	República Dominicana
			Aruba	San Vicente y Granadillas
			San Martín	Barbados
			Anguilla	Islas Vírgenes Británicas
			Islas Caimán	Martinica
			<b>Cuba</b>	San Cristóbal y Nevis
			Dominica	Santa Lucía
			Granada	Trinidad y Tobago
		Haití	Islas Vírgenes US	
Otros países de América entorno al Caribe	México	Colombia	Guatemala	
		Guyana	Honduras	
		Costa Rica	Brasil	
		Panamá	El Salvador	
		Nicaragua	Venezuela	
		Guyana Francesa	Estados Unidos	
		Surinam		
		Belice		

Por su parte, Cuba presenta algunos resultados negativos y otros más esperanzadores (el grupo en que se encuentra Cuba es el representado por cuadros rojos). Entre los primeros se encuentra que su parámetro de convexidad se sitúa, en la mayoría de los años –salvo el resultado atípico del 2017–, entre los países con un valor más alto. Este grupo se caracteriza por modelos turísticos con claros síntomas de agotamiento y alto grado de madurez en el producto turístico. Esta situación probablemente sea consecuencia de la dominancia del modelo de sol y playa en el mix turístico cubano. Frente a estos dos rasgos de carácter más bien negativo, se contraponen otros muy positivos. Así, Cuba ha mostrado en este período de análisis una mayor tendencia de reducción del parámetro de convexidad, incluso muy por encima del promedio mundial (45% de reducción) al pasar su grupo de

Se muestra un importante esfuerzo del sector turístico cubano para modificar su mix turístico hacia una mayor presencia de turismo urbano y cultural (especialmente en La Habana), de alta calidad y otros tipos de turismo (congresos, ecoturismo, turismo de salud, etc.), que pueden atraer a turistas de mayor nivel adquisitivo.

una velocidad del 40,2% al 22,2%. Este resultado muestra el importante esfuerzo realizado en el sector turístico cubano para modificar su mix turístico hacia una mayor presencia de turismo urbano y cultural (especialmente en torno a la ciudad de La Habana), de alta calidad y otros tipos de turismo (congresos, ecoturismo, turismo de salud, etc.), que pueden atraer a turistas de mayor nivel adquisitivo y con un mayor potencial; todo ello a pesar del predominio del sol y playa. Aunque la literatura es extensa, puede encontrarse un resumen de las distintas apuestas y cambios acaecidos en el modelo turístico cubano en Goodrich (1993), Bailey (2008), Taylor y McGlynn (2009) y Babb (2011).

En la tabla 1 se presentan la pertenencia de los distintos destinos turísticos del área del Caribe y de su entorno americano a los grupos de países configurados. La mayoría de los destinos se encuentran en el mismo grupo que Cuba, probablemente indicando todavía una cierta similitud en su especialización turística y, posiblemente, la escasa diferenciación entre ellos.

Utilizando tanto los coeficientes estimados para el modelo mundial, como los correspondientes a su grupo de países, en ambos casos los obtenidos con la muestra completa de años (1995-2018), es posible calcular los respectivos contrafactuales para los flujos turísticos internacionales y utilizando la metodología expuesta en el segundo epígrafe, obtener los indicadores de competitividad turística a corto, medio y largo plazo (figura 4). Así, Cuba presenta una mejoría notable en los indicadores de competitividad turística internacional en ambos casos. Frente a su modelo turístico –el del grupo de países en que se encuadra– los indicadores de medio y largo plazo –los más estructurales y de mayor interés– muestran una situación competitiva positiva (es decir el flujo de turistas recibidos es mayor que lo que se podría esperar del comportamiento de su modelo turístico) desde la mitad de la última década (desde 2015 en el indicador de medio plazo y desde 2016 en el de largo plazo). Por el contrario, cuando se hace la comparación con los resultados que se obtendría utilizando el modelo mundial los resultados ahora son mucho peores, de hecho, a largo plazo, y a pesar de la mejoría, sigue mostrando un signo negativo. En consecuencia, una lectura de estos resultados indicaría que, si bien Cuba está experimentando una clara mejoría competitiva, su principal problema es el mix turístico que tiene, previsiblemente, el gran peso del turismo de sol y playa.

Considerando ahora la situación competitiva de Cuba a largo plazo, la que mayor sentido tiene para poder emitir un juicio sobre su modelo turístico, en comparación con los otros tres grandes destinos turísticos del Caribe, y con el agregado del área (figura 5), se observa que su situación y evolución es claramente la mejor de todos ellos. En efecto, en 2009 Cuba presentaba el peor indicador de competitividad de todos los destinos analizados, indicativo de una muy mala situación competitiva (flujos turísticos reales por debajo del 15% de los estimados en los modelos respectivos). Sin embargo, a partir de ese momento se inicia una mejoría, especialmente intensa desde 2014, que culmina con una situación estructural claramente mejor que el resto y con una tendencia alcista, tan solo tímidamente imitada por la República Dominicana. Es

bien cierto que esta situación competitiva se obtiene cuando se utiliza el modelo turístico propio, puesto que en comparación con la media mundial la situación de estos cuatro países, aun siendo semejante en su evolución, muestran una caída en su nivel, esta diferencia es especialmente intensa en el caso cubano. Una posible interpretación de todos estos resultados estaría indicando que el cambio de modelo turístico hacia el promedio mundial posiblemente beneficiaría más a Cuba que a ninguno de los otros destinos indicados.

**Figura 4. Indicadores de competitividad turística internacional para Cuba (1996-2018)**

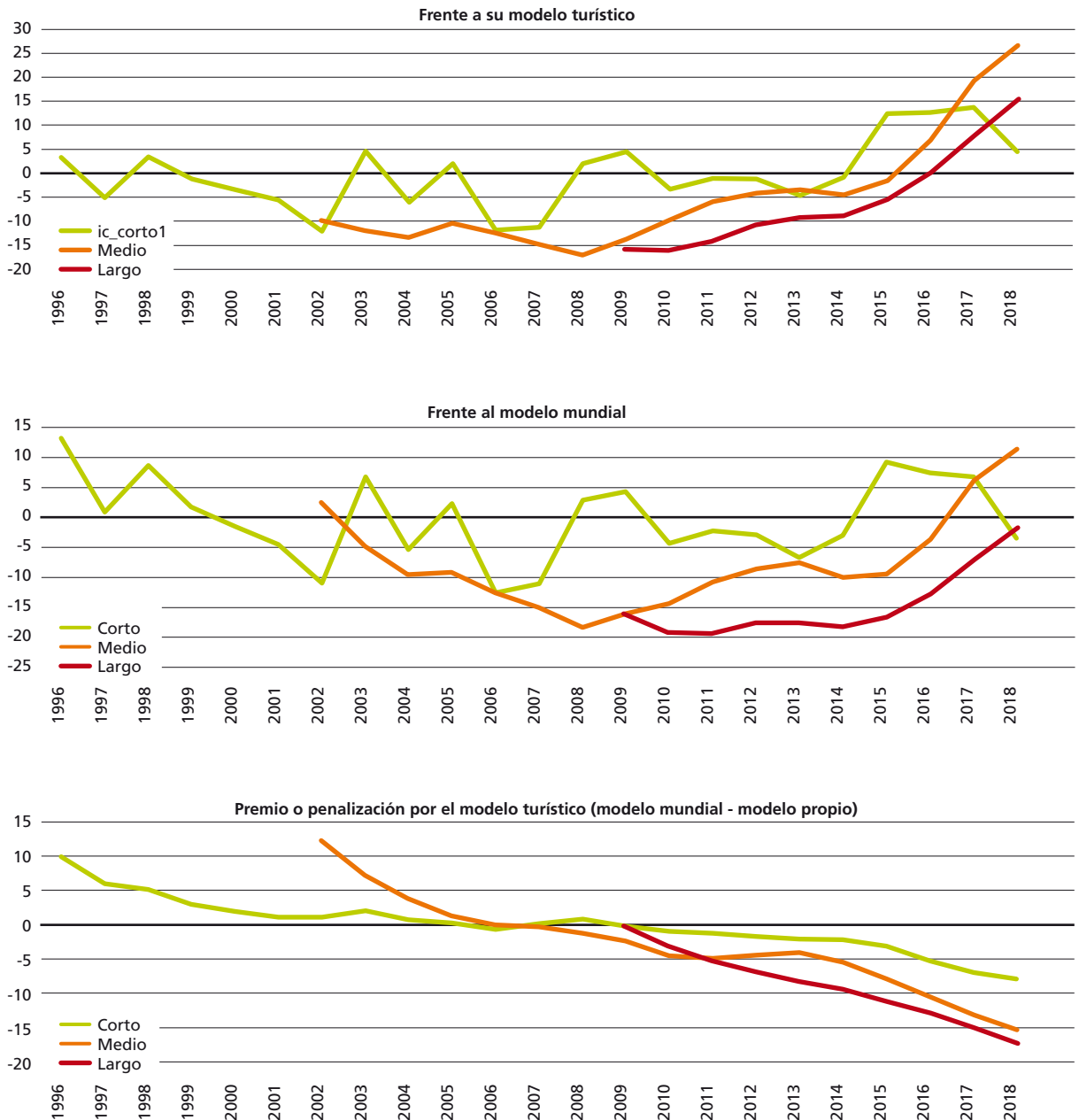
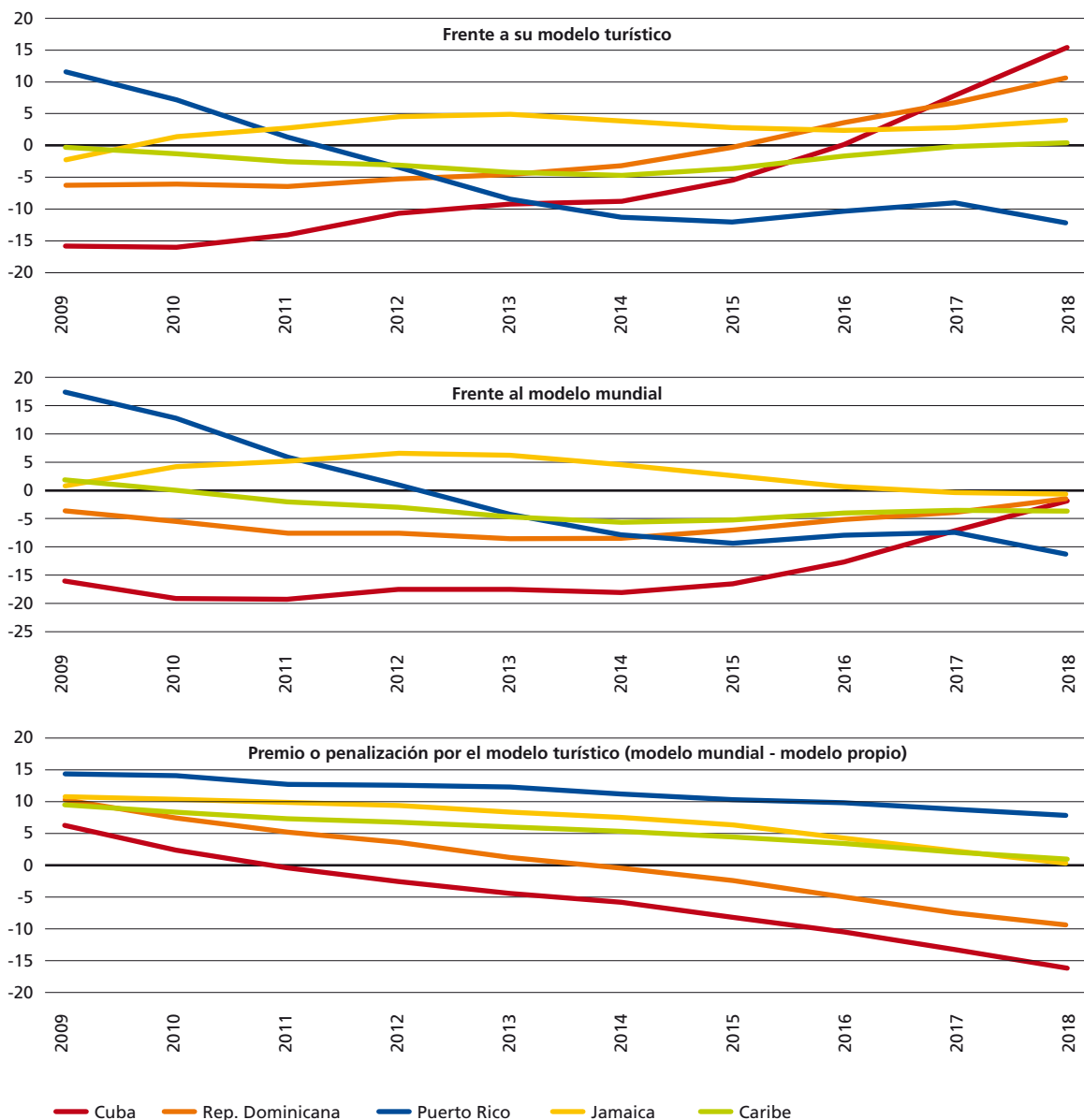


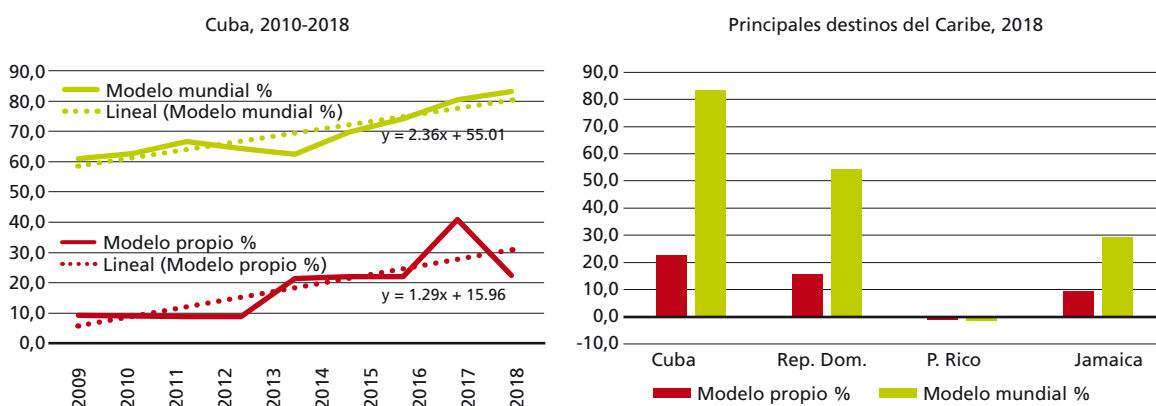
Figura 5. Indicadores de competitividad a largo plazo de los principales destinos del Caribe (2010-2018)



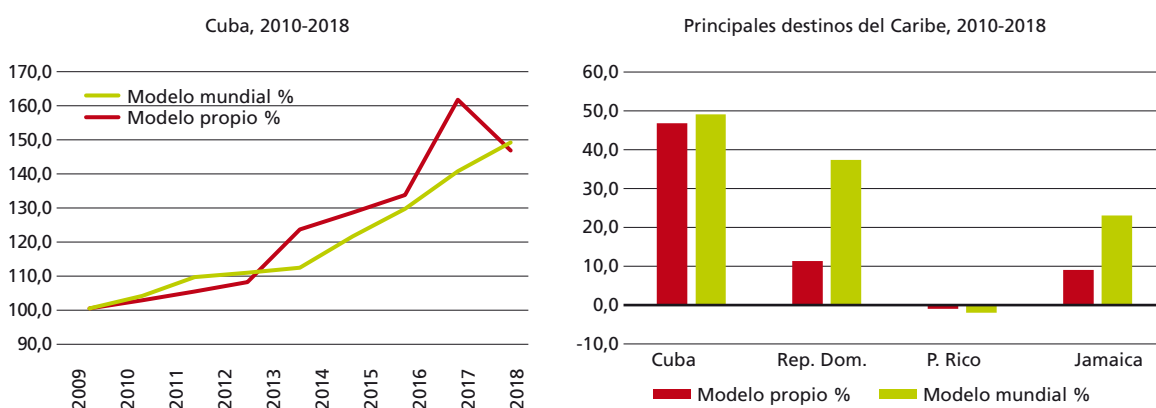
Se calcula ahora con cada uno de los modelos y los datos de cada país el potencial de crecimiento turístico de cada destino por comparación entre los datos reales y el potencial turístico calculado. Conviene advertir que esta medida no debe ser interpretada de manera alguna como una predicción, sino simplemente como la capacidad de crecimiento potencial que tiene un modelo turístico determinado en caso de que no hubiera ningún tipo de cambio en la oferta y demanda turísticas mundiales. Pues bien, los resultados, que se presentan en la figura 6, ponen de manifiesto que el potencial de crecimiento del sector turístico de todos los países del Caribe analizados es menor con el modelo que siguen que si adoptaran el

modelo mundial. En ambos casos Cuba encabeza la ordenación de países. Así, con su propio modelo Cuba tendría un potencial de crecimiento del 23%, cercano al 16% en la República Dominicana y alejado del 9% en el caso de Jamaica. Con el modelo mundial las cifras se incrementan de forma notable, multiplicándose casi por cuatro en el caso de Cuba, por tres en Jamaica y República Dominicana.

**Figura 6. Potencial de crecimiento del turismo internacional en Cuba y en los principales destinos del Caribe (2010-2018)**



**Figura 7. Cuantificación del cambio técnico en el sector turístico internacional en Cuba y en los principales destinos del Caribe (2010-2018)**



Ese importante incremento potencial del turismo de estos países se produce en un contexto internacional de crecimiento de los flujos turísticos, lo que es debido a la importante evolución, en términos absolutos, del propio potencial turístico en estos años. En concreto, como se observa en la figura 7, en el caso de Cuba el incremento de ese potencial ha sido de casi el 47% (algo mayor si se considera el modelo mundial). De nuevo Cuba encabeza el *ranking* de países pues tanto la República Dominicana (con importantes incrementos entre el 11% y 37%, según el modelo seguido) y Jamaica (entre el 9% y 23%) se encuentran por detrás, a pesar de presentar también importantes evoluciones.

A pesar del incremento importante de los flujos turísticos recibidos por Cuba, su potencial de crecimiento ha aumentado notablemente, muy por encima también de su entorno caribeño.

Finalmente, conviene señalar que los resultados obtenidos para el caso de Puerto Rico deben tomarse con cautela. El comportamiento seguido por el sector turístico portorriqueño como consecuencia del huracán María en 2017, que afectó gravemente su infraestructura hotelera y generó una caída superior al 18% en la llegada de turistas en 2018 respecto a la cifra de 2016, condiciona todo el análisis y, por tanto, tan solo cuando sus efectos sean solventados por completo o se conviertan en estructurales, se podrá analizar con un mayor rigor la situación competitiva de este destino.

## 5. Conclusiones y consideraciones finales

Este trabajo ha presentado los resultados obtenidos para Cuba y el área del Caribe de la aplicación de un conjunto de herramientas desarrolladas en De la Peña *et al.* (2019, 2020) para el diagnóstico de la situación competitiva de los destinos turísticos internacionales y que se basa en el análisis del comportamiento seguido por los flujos de turistas internacionales recibidos por cada destino.

La aplicación de estas herramientas ha conducido a un conjunto de resultados sobre la situación competitiva del sector turístico cubano y del Caribe, en comparación con el resto del mundo y con los países que comparten sus modelos turísticos, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Se destaca la indudable mejoría registrada en la situación competitiva del sector turístico cubano especialmente a partir de 2010, que conduce a que los indicadores de competitividad pasen de mostrar una mala situación competitiva a una situación competitiva buena, desde la mitad de la última década.
- Los resultados evidencian la mejor situación competitiva de Cuba frente a su entorno del Caribe: especialmente destacable es la mejor trayectoria seguida. Este resultado es fruto de los cambios acometidos en el mix turístico de Cuba hacia el desarrollo de segmentos turísticos de mayor valor añadido y potencial turístico, así como de la introducción de otros tipos de turismo para los que Cuba tiene ventaja competitiva.
- Por otro lado, se constata, cómo a pesar del incremento importante de los flujos turísticos recibidos por Cuba, su potencial de crecimiento ha aumentado notablemente, muy por encima también de su entorno caribeño.
- El resultado previo no es sino consecuencia del intenso aumento del potencial turístico absoluto del sector turístico cubano, aquí denominado «progreso técnico», que ha permitido que el posible agotamiento descrito por el modelo que siguen los flujos turísticos en ausencia de cambios no haya acercado el potencial a la situación real.
- En todos los indicadores anteriores Cuba muestra una mayor capacidad de mejoría si se comparan los resultados obtenidos en su modelo turístico del que obtendría si siguiera el promedio mundial. El resultado evidencia las capacidades de la economía cubana, así como las ventajas comparativas y competitivas con las que cuenta que, de ser aprovechadas adecuadamente, podrían mejorar notablemente sus flujos turísticos.



Como se decía en los primeros epígrafes de este artículo, la herramienta utilizada permite la obtención de resultados relevantes para realizar un diagnóstico competitivo. No obstante, muchos de estos resultados deben analizarse conjuntamente con el resto de los determinantes y efectos que provoca el turismo en las economías receptoras para obtener una evaluación correcta de los potenciales de crecimiento turístico, así como de sus modelos turísticos.

Es bien cierto que los cambios recientes acometidos por las autoridades cubanas parecen ir orientados en la dirección de dar espacios de participación a la iniciativa privada, permitir una mayor presencia del capital extranjero y crear un cierto mercado de trabajo; por consiguiente, pueden propiciar tanto la generación de una mayor oferta hotelera como el incremento de su variedad y, sobre todo, del conjunto de servicios que se ofrecen en torno al turismo. No debe olvidarse que, a veces, la propia oferta turística creada puede convertirse en un atractivo turístico de primera magnitud (ventajas competitivas), pero todavía recaen sobre Cuba fuertes incertidumbres económicas derivadas de aspectos geoestratégicos, sumados a la propia idiosincrasia de su régimen político-económico, lo que a veces puede dificultar la atracción de capitales foráneos tan necesarios para el crecimiento económico en general y la ampliación y mejora de la infraestructura turística en particular. Además, las recientes medidas adoptadas por la Administración de Estados Unidos, intensificando el embargo económico, pueden afectar la evolución de este sector al menos en el corto y medio plazo y muy especialmente al turismo de cruceros.

Los resultados expuestos en este trabajo colocan a Cuba en una posición de vanguardia en los cambios acometidos por el sector turístico en el Caribe que, sin lugar a duda, se ha visto influida por la tímida liberalización a partir de 2014 de los flujos turísticos desde Estados Unidos que, de no estar limitados, podrían llegar a duplicar los flujos turísticos cubanos. No obstante, y como ya se ha comentado, Estados Unidos ha modificado su posición hacia Cuba, intensificando el embargo económico y truncando toda posibilidad de intensificar los flujos turísticos desde este país. Los cambios hacia la ampliación y mejora de la oferta hotelera de sol y playa, la introducción de una oferta turística diversificada en La Habana, con la reconstrucción de verdaderas joyas arquitectónicas de la época colonial reconvertidas en hoteles o restaurantes, la oferta de ecoturismo y turismo de salud, así como la autorización de apertura de pequeños restaurantes y otros negocios manejados por cuentapropistas, han mejorado notablemente la oferta turística y han generado espacio para el turismo de alta calidad.

Ahora bien, el considerable aumento del alquiler de habitaciones en casas particulares, amparado por las nuevas medidas gubernamentales, ha generado la puesta en el mercado de una oferta incontrolada que no siempre tiene las garantías de calidad requeridas. A este efecto, si bien esta nueva oferta genera oportunidades tanto para los ciudadanos cubanos como para los visitantes, también es cierto que puede generar un efecto reputacional indeseado si la oferta no responde a los estándares de calidad que el turista espera. Por dicho motivo, sería conveniente que, sobre la base de ciertos estándares y la evaluación realizada mediante inspecciones, se creara una clasificación de calidad de esta nueva oferta –similar a las estrellas en el caso de los hoteles–, de forma que solventara la posible incertidumbre del consumidor.

Este problema de estándares de calidad es extensible también al conjunto de la oferta turística, si bien quizá en menor grado. Un compromiso con la calidad y los aspectos reputacionales, ingrediente imprescindible del giro hacia un turismo diferente, requiere una mayor exigencia en las formas de organización y gestión, del trato a los clientes, los niveles de mantenimiento de las infraestructuras turísticas, la diversificación e innovación en la oferta de servicios, etc. En este sentido, conviene poner la atención sobre los protocolos, a veces excesivamente jerarquizados y rígidos, que otorgan poco margen de maniobra a los trabajadores del sector que son, en última instancia, la cara visible del servicio turístico.

Finalmente debe señalarse que, si bien los resultados presentados en este trabajo pueden ser leídos de forma positiva, la interpretación que debería desprenderse es más bien esperanzadora pero muy dependiente de las políticas y medidas que se lleven a efecto en los próximos años. Cuba tiene un gran camino por andar para seguir en la reconversión de su sector turístico, de forma que pueda convertirse en un elemento que configure permanentemente su estructura productiva y su potencial de crecimiento. En turismo, como en otras actividades productivas, las modas y preferencias cambian rápido y han de aprovecharse los buenos momentos para hacer los cambios necesarios y dejar los malos para acometer solo los urgentes.

## Referencias bibliográficas

Babb, F. E. «Che, Chevys, and Hemingway's Daiquiris: Cuban tourism in a time of globalization». *Bulletin of Latin American Research*, vol. 30, n.º 1 (2011), pp. 50-63.

Bailey, N. «The challenge and response to global tourism in the post-modern era: the commodification, reconfiguration and mutual transformation of Habana Vieja, Cuba». *Urban Studies*, vol. 45, n.º 5-6 (2008), pp. 1079-1096.

Balaguer, J. y Cantavella-Jordá, M. «Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish case». *Applied Economics*, vol. 34, n.º 7 (2002), pp. 877-884.

Brida, J. G.; Cortés-Jiménez, I. y Pulina, M. «Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature review». *Current Issues in Tourism*, vol. 19, n.º 5 (2016), pp. 394-430.

Brundenius, C. «El turismo como "locomotora" de crecimiento: reflexiones sobre la nueva estrategia de desarrollo en Cuba», en: Miranda, M. (ed.). *Cuba: Reestructuración económica y globalización*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano, 2003, pp. 265-294.

Crouch, G. I. y Ritchie, B. J. R. «Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity». *Journal of Business Research*, vol. 44, n.º 3 (1999), pp. 137-152.

Cvelbar, L. K.; Dwyer, L.; Koman, M. y Mihalic, T. «Drivers of Destination Competitiveness in Tourism. A Global Investigation». *Journal of Travel Research*, vol. 55, n.º 8 (2016), pp. 1041-1050.

De la Peña, M. R.; Núñez-Serrano, J. A.; Turrión, J. y Velázquez, F. J. «A new tool for the analysis of the international competitiveness of tourist destinations based on performance». *Journal of Travel Research*, vol. 58, n.º 2 (2019), pp. 207-223.

De la Peña, M. R.; Martín-Barroso, D.; Núñez-Serrano, J. A.; Turrión, J. y Velázquez, F. J. «Modelos, cambio técnico y competitividad de los destinos turísticos internacionales». Madrid: UCM - Mimeo (2020).

Dupeyras, A. y MacCallum, N. *Indicators for measuring competitiveness in tourism: A guidance document*. OECD Tourism Papers (febrero 2013).

Dwyer L. y Kim, C. «Destination Competitiveness: Determinants and Indicators». *Current Issues in Tourism*, vol. 6, n.º 5 (2003), pp. 369-414.

Enright, M. J. y Newton, J. «Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach». *Tourism Management*, vol. 25, n.º 6 (2004), pp. 777-788.

Enright, M. J. y Newton, J. «Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality». *Journal of Travel Research*, vol. 43, n.º 4 (2005), pp. 339-350.

Fitzgerald, F. *The Cuban Revolution in Crisis: From Managing Socialism to Managing Survival*. Nueva York: Monthly Review Press, 1994.

Goodrich, J. N. «Socialist Cuba: A study of health tourism». *Journal of Travel Research*, vol. 32, n.º 1 (1993), pp. 36-41.

Hong, W. C. *Competitiveness in the Tourism Sector: A Comprehensive Approach from Economic and Management Points*. Heidelberg: Physica-Verlag, 2008.

Martín de Holan, P. y Phillips, N. «Sun, sand, and hard currency. Tourism in Cuba». *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n.º 4 (1997), pp. 777-795.

Mason, P. *Tourism impacts, planning and management*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2003.

Mundet, L. y Salinas, E. «El turismo en Cuba. Un análisis geográfico». *Geographicalia*, n.º 1 (2000), pp. 53-66.

ONEI. «Turismo. Llegadas de visitantes internacionales. Diciembre». Oficina Nacional de Estadística e Información, República de Cuba (2019).

Pérez-López, J. F. y Murillo, L. «El interminable period especial de la economía cubana». *Foro Internacional*, vol. 43, n.º 3 (2003), pp. 566-590.

Ritchie, B. J. R. y Crouch, G. I. «The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective». *Tourism Management*, vol. 21, n.º 1 (2000), pp. 1-7.

Simon, F. L. «Tourism Development in Transition Economies». *Columbia Journal of World Business*, vol. 30, n.º 1 (1995), pp. 26-39.

Taylor, H. L. y McGlynn, L. «International Tourism in Cuba: Can capitalism be used to save socialism». *Futures*, vol. 41, n.º 6 (2009), pp. 405-413.

UNWTO. *Tourism towards 2030. Global overview*. Madrid: UNWTO, 2011.

UNWTO. *Compendio de Estadísticas del Turismo*. Madrid: UNWTO (edición 2018) (en línea) [Fecha de consulta: 01.12.2018] consultado en Diciembre de 2018. <https://statistics.unwto.org/es/content/compendio-de-estadisticas-de-turismo>.

UNWTO. *Barómetro OMT del Turismo Mundial*, vol. 18, n.º 4 (2019)

World Economic Forum (WEF). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019*. Ginebra: World Economic Forum, 2019.

World Travel & Tourism Council. «Cuba, Economic Impact of Tourism» (2019) (en línea) [Fecha de consulta 01.01.2019] <https://www.wttc.org/economic-impact/>.

Xinhuanet. «Especial: Cuba consolida la industria de cruceros» (24 de febrero de 2019) [http://spanish.xinhuanet.com/2019-02/24/c\\_137846759.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2019-02/24/c_137846759.htm)