

EL TURISMO CUBANO: ¿CUÁNTOS NORTEAMERICANOS PUEDE CUBA RECIBIR?

Gerardo González Núñez y Roberto Orro Fernández

El trabajo que presentamos forma parte de un estudio mayor que tenía como objetivos primarios las estimaciones de los turistas norteamericanos que Cuba podría recibir y el análisis de los impactos adversos que le podría causar al Caribe la eliminación de las restricciones de los viajes estadounidenses a Cuba. En esta ponencia solamente trataremos el primero objetivo.

Los factores que se tomaron en cuenta para las estimaciones son: el comportamiento y características del modelo turístico cubano y las tendencias del turismo norteamericano en el Caribe. El primer factor lo explicamos en esta versión del estudio, aunque de manera resumida.

Nuestros análisis se fundamentaron en una amplia recopilación de información de diversas fuentes. Con relación a la parte correspondiente al sector turístico cubano, el análisis descansó fuertemente en la experiencia y conocimientos de los autores sobre la industria turística cubana, en información obtenida mediante visitas a Cuba, en entrevistas y contactos con personas vinculadas al turismo cubano e incluso en opiniones de residentes en la isla. Esta recopilación, fue de gran valía para salvar las limitaciones y falta de transparencia que caracterizan a las fuentes oficiales cubanas.

Queremos señalar que el estudio constituyó un gran reto para nosotros ya que no existen referentes anteriores en el que han estado involucrados un gran mercado emisor de turistas y un destino que ha estado virtualmente prohibido para dicho mercado por cinco décadas.

COMPORTAMIENTO Y CARACTERÍSTICA DEL MODELO TURÍSTICO CUBANO

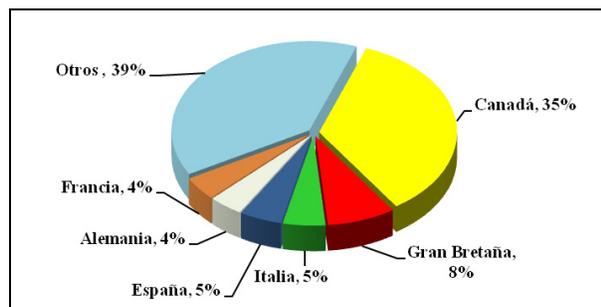
Con la entrada del nuevo milenio la actividad turística en Cuba continuó creciendo, pero con tasas muy inferiores a las exhibidas en la década de los 90. La desaceleración fue mucho mayor en los ingresos generados por la actividad, los cuales crecieron a una tasa promedio anual del 1.7%, mientras que el crecimiento de la cantidad de turistas se comportó a una tasa de 3.6%.

Una de las características del modelo turístico cubano es la proyección del país como un destino casi exclusivamente vacacional, lo cual quedó refrendado en la década pasada cuando el 94.1% de los turistas reportaron ese propósito de su visita al país. (*ONE*, Turismo, 2008).

Otra característica del modelo turístico cubano es su carácter diversificado en relación a los mercados emisores. Sin embargo, Canadá se ha ido desmarcando del resto del grupo para consolidarse como el primer país emisor, posición que ha ocupado desde la década de los 90 (Gráfica 1). En contraste, Alemania, Italia, España y Francia han perdido dinamismo y cuota de mercado. La caída en la participación de estos países se produjo a pesar de la favorable tasa cambiaria establecida por Cuba al Euro en el reordenamiento monetario de los años 2004 y 2005 y a la concesión dada a los polos turísticos de Varadero, Cayo Largo del Sur, Cayo Guillermo y Cayo Coco de aceptar el pago en Euro en cualquier venta de bienes y servicios.

Sin descartar factores de carácter exógeno, es evidente que la condición de enclave el modelo de turismo

Grafica 1. Principales Países Emisores de Turistas a Cuba, 2008



prevaliente actualmente en Cuba y en general el proceso de reversión de las reformas económicas (conocido también como proceso de contra-reforma) del 2004 incidieron en este comportamiento negativo del turismo europeo. Muchos de los turistas provenientes de Europa, en especial de España e Italia, gustan visitar Cuba para compartir y mezclarse con la población cubana e incluso algunos de ellos prefieren alojarse en casas particulares que en hoteles. Las onerosas cargas impositivas que ha establecido el gobierno cubano sobre los arrendadores particulares han complicado esta interacción entre turistas y familias locales.

Una tercera característica del modelo turístico cubano es que su crecimiento ha sido por vía extensiva, es decir, se apoya principalmente en una fuerte expansión en la capacidad de alojamiento. Esta tendencia se mantuvo en la pasada década, aunque a ritmos inferiores a lo verificado en el decenio de los 90. Sin embargo, se ha podido identificar una serie de cambios cualitativos como es la concentración de la oferta en habitaciones hoteleras en detrimento de otras formas de alojamiento, lo cual es cónsono con el continuo proceso de reorientación del turismo cubano hacia el turismo extranjero.

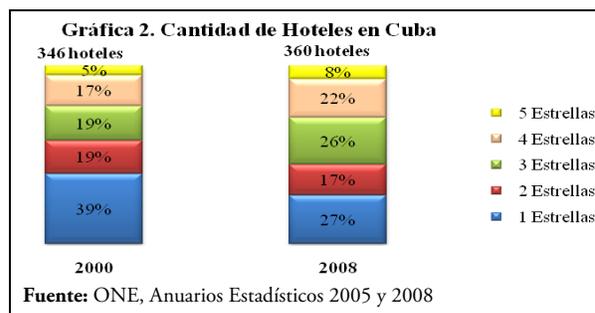
La actual estructura de las habitaciones por tipos de productos turísticos refleja también esta reestructuración. En la actualidad, la oferta de habitaciones al turismo en Cuba se concentra en el renglón de playa, que abarca un 68% de todas las habitaciones. Esta estructura refleja la preeminencia de la modalidad del turismo de sol y playa, a pesar de tener Cuba un potencial para ofrecer un turismo más diversificado. No deja de llamar la atención el bajísimo porcentaje de

habitaciones destinadas al turismo ecológico, el cual se sitúa en un 3%, a pesar de que la isla posee un sinnúmero de atractivos naturales.

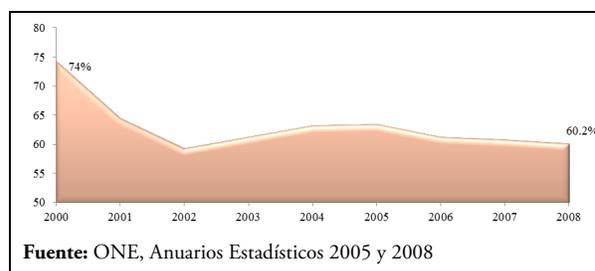
El proceso de concentración en la oferta habitacional también se ha verificado a nivel de la categoría de los hoteles. Se ha dado un crecimiento en el número de habitaciones de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, a la par que se ha contraído la cifra de habitaciones de las dos categorías más bajas (Gráfica 2).

El incremento de la capacidad hotelera no ha ido de la mano de un mayor aprovechamiento de la misma, el cual ha ido descendiendo desde un 74.3% en el 2000 hasta llegar a un 60.2% en el 2008, tal y como se puede observar en la Gráfica 3.

Grafica 2. Cantidad de Hoteles en Cuba



Grafica 3. Aprovechamiento de la Capacidad Hotelera



La industria turística cubana se ha enfocado fundamentalmente en el desarrollo de seis polos que son:

1. Ciudad Habana
2. Varadero
3. Holguín
4. Ciego de Avila
5. Cayo Largo del Sur
3. Santiago de Cuba

Tabla 1. Estadísticas Seleccionadas de los Polos Turísticos (2008)

| Polos | Número de Visitantes | Promedio de Estancia (días) | Habitaciones Disponibles | Tasa de Ocupación (%) | Ingresos (millones \$USD) |
|--------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Ciudad Habana | 1,126,144 | 3.2 | 12,301 | 49.6 | 642 |
| Varadero | 1,016,684 | 10 | 16,196 | 64.7 | 1,213 |
| Holguín | 386,807 | 8 | 4,817 | 62 | 240 |
| Ciego de Avila | 229,199 | 8 | 4,146 | 50 | 123 |
| Cayo Largo del Sur | 59,943 | 9 | 1,113 | 59 | 29 |
| Santiago de Cuba | 108,325 | 3.3 | 1,826 | 29.3 | 68 |

Fuente: ONE, Anuario Estadístico de Cuba, 2008 y Anuario Estadístico Territorial, 2008.

Alrededor del 71% de la capacidad habitacional disponible para el turismo internacional se concentra en estos polos, los cuales recibieron el 88% de los turistas que visitaron la isla en el 2008. No obstante, Varadero y Ciudad de la Habana siguen siendo los polos principales, ya que según datos del 2008, absorben el 60% de los turistas que llegan a Cuba y poseen el 59% de la capacidad habitacional existente (Tabla 1). Destaca el predominio de los polos playeros (Varadero, Holguín, Ciego de Avila y Cayo Largo del Sur) lo cual es coherente con la modalidad predominante en el modelo cubano. Todos estos polos playeros generan hoy día más del 60% de todos los ingresos de los visitantes extranjeros a Cuba. Pero las posibilidades de crecimientos de los mismos son limitadas (con la excepción de Cayo Largo del Sur) debido a la disponibilidad de espacio para mayores desarrollos y los impactos medioambientales. Los polos playeros corren mayormente bajo la modalidad del *all inclusive*. Ellos poseen el 93% de las habitaciones que están bajo dicha modalidad en el país.

PROYECCIONES DE LOS TURISTAS NORTEAMERICANOS QUE VIAJARÍAN A CUBA

Las proyecciones del número de turistas norteamericanos que iría a Cuba la realizamos desde la perspectiva de la oferta del producto turístico cubano. Tomamos como variable central la capacidad de alojamiento hotelera de la isla y su aprovechamiento por ser una variable que puede ser medible cuantitativamente. Usamos también un factor del lado de la demanda, que es el patrón de comportamiento del turista norteamericano en el Caribe. Otras variables, como por ejemplo, las características del modelo turístico cubano, las usamos como factores cualitativos explicativos de las posibles variaciones de las estimaciones realizadas con la variable central.

La población de turistas que vamos a proyectar es aquella que reside y provenga de los Estados Unidos y que se hospedaría en hoteles de la isla. De manera operativa, denominaremos a esta población **turistas norteamericanos**.

Partimos de los siguientes supuestos generales:

1. El levantamiento total de las restricciones de los norteamericanos para viajar a Cuba podría ser una posibilidad en el mediano plazo.
2. El número de turistas provenientes de los mercados que han sido tradicionales para la isla hasta el momento (fundamentalmente Canadá) continuará creciendo, es decir, Cuba no aplicará una política deliberada de sacrificar turistas provenientes de dichos mercados para favorecer la recepción de turistas provenientes de los Estados Unidos.
3. Para satisfacer el incremento de la demanda de turistas, tanto norteamericanos como de los mercados tradicionales, Cuba incrementará la oferta habitacional hotelera.
4. El turista norteamericano que visite Cuba será menos estacional que los turistas canadienses y europeos y con un marcado interés en la modalidad turística de sol, playa y arena.
5. A corto plazo, no se avizoran cambios significativos en el modelo turístico en Cuba.
3. Los supuestos y proyecciones son válidos para un período de corto plazo (5 años).

Supuestos Numéricos Utilizados

Estimamos el 2013 como el año más probable para la eliminación de las restricciones de los viajes de norteamericanos a Cuba. Consideramos que antes de ese año las probabilidades son mínimas para que dicha acción ocurra ya que los sucesos ocurridos en Cuba desde el último trimestre del año 2009 hasta el pre-

sente han eclipsado los momentos de distensión que se observaron en las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos durante buena parte del 2009. Entendemos que el levantamiento de la prohibición de los viajes de los norteamericanos a Cuba vendrá acompañado de un proceso de establecimiento de la logística empresarial y administrativa entre Cuba y los Estados Unidos para garantizar el flujo normal de los turistas estadounidenses, por lo que estimamos que las visitas masivas a Cuba se producirían no antes del año 2014. Las proyecciones las realizamos desde ese año hasta el 2018.

Como segundo paso proyectamos el flujo de turistas que visitaran Cuba proveniente de los mercados tradicionales para la isla. Para esta proyección consideramos dos escenarios: uno denominado Optimista, donde el número de turistas crecería desde el 2010 a una tasa promedio anual del 3.6%, que es la tasa observada en la década pasada (2000—2009) y el otro escenario denominado Menos Optimista, donde el número de turistas crecería desde el 2010 a una tasa promedio anual del 1.1%, que es la tasa observada en la segunda mitad de la década pasada. Los resultados de estas estimaciones los presentamos en la Tabla 2.

Tabla 2. Estimados del Número de Turistas Provenientes de los Mercados Tradicionales (*Miles de Turistas*)

| Escenario | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Optimista | 2,512 | 2,602 | 2,696 | 2,793 | 2,894 | 3,000 | 3,108 | 3,220 | 3,336 |
| Menos Optimista | 2,452 | 2,479 | 2,506 | 2,534 | 2,562 | 2,590 | 2,618 | 2,650 | 2,679 |

Para enfrentar este crecimiento y la recepción de turistas norteamericanos, Cuba tendrá que incrementar su oferta habitacional. La economía cubana se ha deteriorado nuevamente desde 2008, lo cual ha provocado una grave crisis de liquidez de divisas que incluso obligó al gobierno cubano a realizar una retención forzosa de recursos financieros de empresas extranjeras depositados en el sistema bancario nacional. Todo ello, presumiblemente, ha incrementado el factor de riesgo-país para el acceso a los mercados crediticios y de inversión internacionales y ha debilitado la capacidad de inversión de Cuba, por lo que las posibilida-

des de fuertes expansiones en la infraestructura en el sector son cuestionables en el corto y mediano plazo.

Dado el escenario descrito, asumimos como supuesto que Cuba podrá tener una capacidad de crecimiento de la oferta hotelera de entre 1,000 y 1,700 habitaciones como promedio anual, que se corresponde al nivel exhibido en la pasada década, que aunque muy inferior al promedio de construcción logrado en la década de los 90, fue suficiente para mantener un crecimiento sostenido en el fondo habitacional. Para establecer la cantidad de habitaciones disponible en cada año tomamos también como cifra base el fondo habitacional existente en el 2009 que era de 51,734 habitaciones hoteleras.

Tomamos también como factor el grado de estacionalidad de los viajes de los turistas norteamericanos al Caribe, el cual ha sido relativamente menor en comparación con los turistas canadienses y europeos. Para Cuba, la menor estacionalidad de los turistas norteamericanos ayudaría al país a poder satisfacer el incremento de la demanda proveniente de ese mercado sin tener que sacrificar los mercados que han sido tradicionales para la isla.

Pensamos que ese mismo patrón de comportamiento que han mostrado los turistas norteamericanos en los países caribeños se reproducirá en Cuba, por lo que asumimos que el 75% de los turistas norteamericanos viajarán a Cuba entre enero y agosto, distribuidos en una proporción de 40% que viajarán entre los meses de enero a abril y un 35% lo harán entre los meses de mayo y agosto. Asumimos, además, que el promedio de día de estancia que pasarán los turistas norteamericanos en Cuba será de 7 días. Estos supuestos corresponden al promedio observado en la década pasada en los destinos caribeños analizados.

Otro supuesto asumido es que Cuba logrará como máximo un 85% de aprovechamiento de su capacidad hotelera en el período entre enero y agosto. Esto es un supuesto bien optimista ya que el país alcanzó esa cifra en muy pocos meses en la pasada década. No obstante, consideramos que es un valor que es posible alcanzar en el corto plazo ya que el interés que generará el mercado cubano en la población norteamericana le impondrá una presión a la oferta habitacional cubana que obligará al país a incrementar las tasas de

ocupación hotelera, siempre y cuando mantenga su política de continuar cultivando sus mercados tradicionales.

Metodología Utilizada

A partir de los supuestos generales establecidos proyectamos cuatro escenarios de flujo de turistas norteamericanos que Cuba podría recibir. Los Escenarios I y II toman en cuenta el crecimiento del fondo habitacional hotelero a un ritmo de 1,000 habitaciones anuales como promedio y los Escenarios III y IV toman en cuenta el crecimiento habitacional a un ritmo de 1,700 habitaciones anuales como promedio. En estos escenarios asumimos los otros dos correspondientes a nuestras proyecciones de crecimiento de los turistas a visitar Cuba provenientes de los mercados tradicionales, es decir, el escenario Optimista y el escenario Menos Optimista.

Calculamos el nivel de ocupación hotelera que se alcanzaría con las estimaciones del número de turistas que visitarían a Cuba provenientes de los mercados tradicionales. La diferencia hasta alcanzar el supuesto del 85% de ocupación se lo adjudicamos a los turistas norteamericanos, es decir, los turistas norteamericanos garantizarían el nivel de ocupación que no cubrirían los turistas provenientes de los mercados tradicionales hasta completar la tasa máxima establecida en nuestra metodología. Estos cálculos los realizamos mensualmente para después llegar a la proyección anual.

Para realizar las proyecciones de los **turistas norteamericanos** que Cuba podría recibir utilizamos la siguiente fórmula desarrollada por McIntosh y Goeldner (1984):

$$\frac{O \times S \times N \times R}{P \times L} = T$$

donde,

- T: Número de turistas
- R: Cantidad de habitaciones disponibles
- O: Porcentaje de ocupación hotelera
- P: Porcentaje de turistas que se hospedan en hoteles
- S: Número de días por mes
- L: Promedio de días de estancia
- N: Promedio de personas por habitación

El valor de N es de 1.89, que es la cantidad promedio de personas por habitaciones observada en la década pasada. Asumimos como valor de P el 95%. Las proyecciones aparecen reflejadas en la Tabla 3.

Tabla 3. Estimaciones de los Turistas Norteamericanos que Cuba Podría Recibir (Miles de Turistas)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Escenario I | 1,169.0 | 1,128.5 | 1,090.6 | 1,053.6 | 1,012.9 |
| Escenario II | 1,537.6 | 1,583.7 | 1,629.9 | 1,671.6 | 1,716.6 |
| Escenario III | 1,493.3 | 1,452.9 | 1,464.3 | 1,471.3 | 1,473.8 |
| Escenario IV | 1,807.9 | 1,908.2 | 2,008.4 | 2,104.2 | 2,203.3 |

FACTORES DE MODIFICACIÓN DE LAS PROYECCIONES

A pesar de que las estimaciones se basaron en supuestos cuantificables a partir de datos históricos, no ignoramos que hay un conjunto de otros factores, algunos de ellos de carácter cualitativos, que pueden incidir sobre esos supuestos provocando que dichas estimaciones puedan oscilar entre los escenarios establecidos. A continuación analizaremos esos factores.

Oferta Habitacional y Su Aprovechamiento

En el Escenario I se puede observar que el número de turistas norteamericanos disminuiría con el paso de los años y ello se debe a que la tasa de incremento habitacional es inferior a la de los turistas provenientes de los mercados tradicionales, por lo que el nivel de ocupación hotelera alcanzado por esos turistas es mucho mayor, dejando menos oferta habitacional disponible para los turistas norteamericanos. Esto no ocurre en los demás escenarios porque el nivel de crecimiento de los turistas de los mercados tradicionales es inferior al crecimiento de la oferta habitacional (Escenarios II y IV) o el crecimiento de la oferta habitacional es casi similar al crecimiento de los turistas de los mercados tradicionales (Escenario III).

De aquí se deduce que, dado una tasa de crecimiento moderada o alta de la demanda de turistas de los mercados tradicionales, si Cuba logra aumentar su oferta habitacional a un ritmo que supere las 1,700 habitaciones anuales, el número de turistas norteamericanos que podrá recibir será mayor a la proyectada. Si por el contrario, Cuba mantiene un ritmo de crecimiento inferior a las 1,000 habitaciones anua-

les, la isla no podría responder adecuadamente a la fuerte demanda que presumiblemente se genere desde el mercado norteamericano.

En sentido general, para que Cuba pueda responder a una alta demanda de turistas norteamericanos, la isla debe mantener un nivel de incremento de la oferta habitacional hotelera superior a la tasa de crecimiento de los turistas de los mercados tradicionales.

El esfuerzo de inversión que tendría que acometer la isla sería mucho mayor si tomamos en cuenta que algunos de los polos turísticos existentes, como por ejemplo, Varadero, Guardalavaca y Cayo Coco, han agotado o están en camino de agotar sus posibilidades de crecimiento hotelero, por lo que el incremento de la oferta habitacional tendría que darse en áreas de escaso o ningún desarrollo turístico, como los cayos alrededor de la isla principal y ello elevaría los montos de las inversiones, ya que no solo implicaría la construcción de nuevos hoteles, sino toda la infraestructura de servicio a la actividad. El reto financiero para acometer los nuevos desarrollos sería mayúsculo y dada las dificultades económicas de la isla y su limitado acceso a los mercados de capitales internacionales ello podría traducirse en una disminución del ritmo de crecimiento habitacional, que alejaría en el tiempo los crecimientos deseados de turistas norteamericanos.

Dos opciones que Cuba podría utilizar para quitarle presión al factor de inversión hotelera es desconcentrar significativamente la recepción de turistas norteamericanos de la temporada alta o alcanzar niveles de ocupación hotelera superiores al 85%. Sin embargo, esta segunda opción le impondría una fuerte tensión a la isla en el área de la oferta de servicios en los resorts hoteleros.

Relación entre Turistas de Mercados Tradicionales y los Norteamericanos

Como ya se indicó, no creemos que Cuba aplique una política deliberada tendiente a sacrificar turistas provenientes de los mercados tradicionales, en especial de Canadá, dado que este le aseguraría al turismo cubano un nivel de diversificación capaz de contrarrestar los grados de volatilidad que siempre acompañan a la actividad.

Sin embargo, hay alternativas de sustitución implícitas de turistas de mercados tradicionales para Cuba por turistas norteamericanos. Una de las alternativas es la vinculada a la disminución de turistas provenientes de Europa. Si esta tendencia se mantiene de una forma irreversible, las capacidades dejadas por estos mercados pudieran ser cubiertas por el mercado norteamericano.

Otra alternativa de sustitución implícita pudiera darse a través de la utilización de mecanismo de mercado. Si el incremento de la demanda turística provocada por el levantamiento de las restricciones de los viajes de norteamericanos a Cuba desborda la oferta turística en la isla, Cuba podría incrementar el precio de su producto turístico y ello afectaría a los turistas de bajos e ingresos medios. Esa medida disminuiría el flujo de turistas provenientes de algunos mercados tradicionales, en particular, de mercados de América Latina, capacidades que serían cubiertas por los turistas estadounidenses.

Características del Modelo Turístico Cubano

Una de las debilidades del modelo turístico cubano es su incapacidad de propiciar el desarrollo de un turismo abierto, más allá de las condiciones y comodidades creadas en los resorts hoteleros playeros. Ello ha sido un factor que no ha afectado a los turistas canadienses, pero sí ha sido un elemento desestimulante para turistas procedentes de mercados como España e Italia, más dados a disfrutar de un turismo de ciudad y de contacto con los nacionales.

La misma influencia pudiera verse reflejada en los turistas norteamericanos. Aquel turista más inclinado al turismo de sol, playa y arena pudiera ser tolerante con las características estructurales y deficiencias del modelo turístico cubano y auspiciar decisivamente la actividad en la isla. Sin embargo, Cuba podría perder oportunidades en aquellos sectores que buscan un turismo diferente al de sol, playa y arena. Sin embargo, pensamos que esta posible incidencia negativa no se reflejaría en proporciones significativas en el corto plazo, ya que en los primeros años posteriores al levantamiento de la prohibición a viajar a Cuba la propensión a viajar a la isla sería alta porque el interés que existe sobre la isla sería superior a las preocupa-

ciones que puedan existir en torno a las debilidades de la oferta turística cubana.

El anuncio de la reconstrucción y reapertura de hoteles en diversas ciudades, hecho por el Ministro de Turismo de Cuba a inicios del 2010, aparentemente refleja la voluntad de diversificar la oferta turística de la isla, dándole más hincapié al turismo de ciudad. Ciertamente, ello garantizaría atraer a aquellos turistas norteamericanos dados a disfrutar de otras opciones más allá del turismo de sol, playa y arena. De cualquier forma, la transición de una modalidad a otra no se garantizaría en el corto plazo porque requeriría de un ingente esfuerzo de inversión y de preparación y de la presencia de una cultura de servicio de excelencia que hoy en día está en sus etapas embrionarias.

CONCLUSIONES

Las principales características del modelo turístico cubano son las siguientes:

1. Cuba se ha desarrollado como un destino exclusivamente vacacional.
2. Alta diversificación de los mercados emisores de turistas.
 - a. Prioriza la modalidad de sol, playa y arena con poco desarrollo de otras modalidades turísticas. Predominio de la modalidad del *all inclusive* en los polos playeros.
 - b. Prevalece el turismo de enclave en detrimento de un turismo abierto.
 - c. El crecimiento de la actividad ha sido por vía extensiva, es decir, apoyado mucho más en

una fuerte expansión en la capacidad de alojamiento.

- d. La expansión de la oferta habitacional ha tenido como características la tendencia a la concentración en el segmento de hoteles, particularmente en hoteles de 3, 4 y 5 estrellas y en los polos de playa. La expansión de la oferta habitacional no ha venido acompañado de una mejoría en la tasa de ocupación de la misma.
 - e. La condición de enclave, la poca diversificación de la oferta turística, unido a problemas en la calidad de los servicios ofertados, son las deficiencias más significativas del modelo turístico cubano.
 - f. Dado las fortalezas que posee, Cuba tiene un potencial para impulsar la actividad turística más allá de lo logrado e incluso podría convertirse en el primer destino turístico del Caribe. Lo que constriñe el desarrollo pleno de dicho potencial son las concepciones del modelo turístico implementado, influenciado por las limitaciones inherentes al modelo económico cubano.
3. Nuestras estimaciones arrojan que Cuba tendría posibilidad de recibir entre 1,012,863 y un poco más de 2.2 millones de turistas norteamericanos en el período 2014–2018. Dicha estimación podría oscilar dentro de los escenarios establecidos por la incidencia de factores, particularmente de carácter cualitativos.

BIBLIOGRAFÍA

Compañía de Turismo de Puerto Rico. *US Tourists Entry Satisfaction Survey, Summer 2009*.

Directorio Turístico de Cuba. *www.dtcuba.com*. Octubre 2009.

El Portal del Turismo Cubano. *Cubatravel.cu*. Octubre 2009.

Junta de Planificación de Puerto Rico. *Informe Económico del Gobernador 2009*.

Junta de Planificación de Puerto Rico. *Indicadores Económicos 2010*.

Junta de Planificación de Puerto Rico. *Perfil del Visitante 2002*.

Junta de Planificación de Puerto Rico. *Perfil del Visitante 2003 y 2008*.

- McIntosh, R. W. y Charles R. Goeldner. 1984. *Tourism: principles, practices, philosophies*. New York: John Wiley and Sons.
- Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE). *Anuarios Estadísticos 2005 y 2008*.
- Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE). *Anuario Estadístico Territorial 2008*.
- Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE). *Cuba. Datos Generales 2008*.
- Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE). *Turismo, Indicadores por territorios 2007*.
- Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE). *Turismo. Principales indicadores 2008*.
- Organización del Turismo del Caribe (CTO). *Caribbean Tourism Statistical Report 2001–2002*.
- Organización del Turismo del Caribe (CTO). *Informes estadísticos anuales. Años 2006 2007, 2008*.
- Organización del Turismo del Caribe (CTO). *Latest statistics 2008*.
- Portal de Cuba. *www.cuba.cu*. Noviembre 2009.
- Romeu, R. 2008. *Vacation Over: Implications for the Caribbean of Opening U.S.-Cuba Tourism*. (Working Paper No. 162). Washington, D.C.: International Monetary Fund.