



---

**Cita bibliográfica:** Rodríguez, J.L. (2024). La crisis sistémica del turismo en el Caribe: desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8 (2), 143-159. <https://doi.org/10.21071/riturem.v8i2.17025>

---

## **La crisis sistémica del turismo en el Caribe: desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba**

### ***The Systemic Tourism Crisis in the Caribbean: Challenges for Tourism Development in Cuba***

**Julián Leoncio Rodríguez <sup>1</sup>**

#### **Resumen**

La crisis sistémica del turismo es un fenómeno que afecta al sector turístico a nivel global, y que se caracteriza por la pérdida de competitividad, la disminución de la demanda, el deterioro ambiental y social, y la falta de adaptación a los cambios tecnológicos y de mercado. Esta crisis tiene múltiples causas y consecuencias, y requiere de soluciones integrales y sostenibles que involucren a todos los actores del sector. La crisis sistémica del turismo plantea desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba, ya que requiere de una visión estratégica, una gestión integrada y una adaptación constante a los cambios del entorno. A partir de un análisis del comportamiento del flujo de turistas internacionales y sus escenarios a fin de anticipar posibles situaciones futuras, se han tenido en cuenta en este trabajo los factores internos y externos que pudieran influir en el desarrollo turístico. Asimismo, se compararon los casos de estudio de los principales destinos turísticos del Caribe insular y el Caribe mexicano. Finalmente se argumentan los desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba.

**Palabras clave:** crisis sistémica; turismo; desafíos; turistas internacionales; Cuba.

#### **Abstract**

The systemic crisis of tourism is a phenomenon that affects the tourism sector globally, and is characterized by the loss of competitiveness, the decrease in demand, environmental and social deterioration, and the lack of adaptation to technological and market. This crisis has multiple causes and consequences and requires comprehensive and sustainable solutions that involve all actors in the sector. The systemic tourism crisis poses challenges for the development of tourism in Cuba, since it requires a strategic vision, integrated management and constant adaptation to changes in the environment. An analysis of the behavior of the flow of international tourists

---

<sup>1</sup> Investigador del Centro de Investigación y Desarrollo de Ecuador (CIDE). Email: [julianleo2010@gmail.com](mailto:julianleo2010@gmail.com) Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1626-6009>



and their scenarios was carried out in order to anticipate possible future situations, taking into account internal and external factors that could influence tourism development. Likewise, the case studies of the main tourist destinations in the insular Caribbean and the Mexican Caribbean were compared. Finally, the challenges for the development of tourism in Cuba are argued.

**Keywords:** systemic crisis; tourism; challenges; international tourists; Cuba.

## **Introducción**

La crisis estructural del turismo, que se arrastra desde hace años, se ha visto agravada por la pandemia de Covid-19, que ha provocado una caída sin precedentes de la demanda y la oferta turística. (Rodríguez, H. E. P., 2021; Hoarau, J. F., 2022). Esta situación ha afectado gravemente a la economía, el empleo, el medio ambiente y la economía de los países y regiones que dependen del sector. El turismo es una actividad transversal que requiere de la coordinación entre diversos actores públicos y privados, así como de la adaptación constante a las nuevas tendencias y necesidades de los viajeros.

La crisis actual representa un desafío enorme, pero también una oportunidad para repensar el modelo turístico y orientarlo hacia una mayor sostenibilidad, calidad e inclusión. El modelo turístico actual se enfrenta a grandes desafíos y oportunidades para adaptarse a las nuevas demandas y expectativas de los viajeros, así como a los impactos de la crisis sanitaria, el cambio climático y la transformación digital. (Saner, R., Yiu, L., & Filadoro, M., 2019; Higgins-Desbiolles, F., 2020; Peralta, L., 2021)

La innovación de productos turísticos es una necesidad en el contexto actual del turismo; sin embargo, estos han sido poco abordados. Dentro de la estructura teórica sobre innovación turística la innovación de productos turísticos y la experiencia del consumidor se consideran temas emergentes. (Leyva, B. S., Velázquez, F. F., y Pompa, F. D., 2023).

El futuro del turismo dependerá, por tanto, de su capacidad para innovar, diversificar y ofrecer experiencias de calidad, sostenibles e inclusivas, que generen beneficios sociales, ambientales y económicos para los destinos y las comunidades locales. Para ello, es necesario contar con una visión estratégica, una gobernanza colaborativa y una inversión responsable que impulse la competitividad, la resiliencia y la recuperación del sector. Para construir un futuro sostenible y conectado con la realidad tecnológica y digital, es necesario reconstruir los modelos tradicionales del turismo que generan desigualdades y exclusión.

Hay un aspecto que se trata de forma insuficiente: la formación de los profesionales del turismo que deberán manejar estas tecnologías, así como la de sus formadores que deberán actualizarse con nuevos métodos de enseñanza. Además, es imprescindible impulsar el pensamiento crítico y la creatividad en este sector. Por eso, se requiere una mayor cooperación entre los actores públicos y privados para lograr una formación de calidad adaptada a las necesidades presentes y futuras del mercado turístico

El objetivo de este estudio es documentar las diferencias en el proceso de recuperación turística alcanzado al cierre de 2023 entre los principales destinos turísticos del Caribe insular y los desafíos a que se enfrenta Cuba.

## 2. Metodología

El estudio de casos es una metodología de investigación científica que consiste en analizar en profundidad un fenómeno, un contexto, una situación o un problema específico, a partir de diversas fuentes de información, y con el uso de técnicas de recolección y análisis de datos. (Guetterman, T. C., & Fetters, M. D., 2018) A través de un enfoque cualitativo se busca comprender, en profundidad, un fenómeno complejo y a la vez singular en su contexto natural, a partir de evidencias y mediante un análisis holístico e interpretativo del contexto investigativo. Dicha metodología se ha desarrollado y expandido a otros campos de la ciencia; por lo que ya no es sólo patrimonio de las ciencias sociales a las que debe su origen. De esta manera, es hoy ampliamente utilizada en el ámbito del turismo, ya que ha resultado muy adecuada para explorar, describir o explicar situaciones que no se pueden tratar experimentalmente y que presentan una gran variedad de factores interrelacionados que requieren una perspectiva integradora y comprensiva. (Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L., 2010)

En línea con el objetivo antes planteado, este artículo se ha centrado en analizar información de diferentes fuentes institucionales, públicas, oficiales y privadas para tratar de responder a las preguntas de investigación a fin de comprender y analizar los datos desde diferentes perspectivas e identificar patrones, tendencias o relaciones entre diferentes variables. No se optó por cuestionarios, encuestas u otras metodologías cualitativas debido a las restricciones de movilidad. Además, se hizo una búsqueda constante en sitios web relacionados con el turismo internacional.

## 3. Resultados

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el número de turistas internacionales se duplicó en 2022 con 965 millones, en comparación con los 485 millones alcanzados en 2021. Sin embargo, esta cifra representa sólo el 63% de los viajes realizados antes de la pandemia, cuando se registraron 1.500 millones de desplazamientos en 2019. (Tabla 1) La OMT estima que el nivel de llegadas de turistas internacionales de 2019 no se recuperará hasta 2024.

**Tabla 1. Llegadas anuales de turistas internacionales en el mundo: 2019-2023**

| Indicadores   | 2019            | 2020             | 2021             | 2022            | 2023*            |
|---|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Llegadas (visitantes que pernoctan)                   | 1.5<br>billones | 400<br>millones  | 485<br>millones  | 965<br>millones | 1.36<br>billones |
| Aportación del sector turístico al PIB en el mundo    | 9.3<br>billones | 4.78<br>billones | 5.82<br>billones | 7.7<br>billones | 9.5<br>billones  |
| Aportación del sector turístico al empleo en el mundo | 334<br>millones | 271<br>millones  | 289<br>millones  | 295<br>millones | 317<br>millones  |

PIB: producto interno bruto. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Barómetro UNWTO Vol. 21, Año 2023; Impacto Económico del Consejo Mundial de Viajes y Turismo 2023. (\*Estimado)

El sector turístico es un importante motor de crecimiento económico y de creación de empleo a nivel mundial. En 2019 los viajes y el turismo generaron directa o indirectamente 334 millones de empleos en el mundo. La pandemia de Covid-19 ha tenido un impacto negativo significativo en cuanto al empleo en el sector turístico a nivel mundial en 2022, que se situó en torno a los 295 millones de trabajadores en todo el mundo; lo que ha sido analizado en

numerosos estudios de casos que nos permiten extraer conclusiones aplicables a nivel mundial (Aburumman, 2020; Hernández et al., 2021; Hidalgo y Triana, 2022; Rivera, 2022; Rodríguez, 2021).

La situación a nivel global indica que, de acuerdo a los pronósticos de la OMT para este año 2023, las llegadas de turistas internacionales según el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT de septiembre 2023, podrían situarse entre el 80 y el 95 % de los niveles pre-pandémicos, lo que conllevaría por fin a un alza en los indicadores de recuperación del sector (OMT, 2023). A finales de noviembre, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron el 86.9 % de los niveles previos a la pandemia; 700 millones de turistas viajaron entre enero y julio de 2023. Las perspectivas para los meses de septiembre a diciembre sugieren una recuperación continua, según el último Índice de Confianza de la OMT.

### 3.1. El sector de viajes y turismo en Latinoamérica

La región de Latinoamérica goza de una riqueza natural incomparable y por su alta biodiversidad posee la mayor proporción de países llamados megadiversos. Sus riquezas naturales contribuyen a que el sector de viajes y turismo sea una de las actividades económicas más importantes y dinámicas del mundo. Según datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo del 2023 (WTTC, por sus siglas en inglés), dicho sector representa una importante fuente de ingresos, empleo y desarrollo para muchos de estos países.

En la región el sector aportó US\$ 288,1 billones a su producto interno bruto (PIB) durante 2019; lo que representó el 8,2 % de su economía. En dicho año, el ingreso al PIB aportado por el sector turístico fue diferente entre los países de la región, en orden descendente se muestran en la Tabla 2. Al siguiente año, 2020, cuando la pandemia impactó severamente al turismo, su contribución cayó en un 41,4 %.

**Tabla 2. Participación porcentual del turismo en el producto interno bruto en países de Latinoamérica. (2019)**

| Países               | PIB turístico % | Países    | PIB turístico % |
|----------------------|-----------------|-----------|-----------------|
| Panamá               | 15,8            | Guatemala | 6,7             |
| Costa Rica           | 13,5            | Nicaragua | 6,3             |
| Honduras             | 12,7            | Perú      | 6,3             |
| El Salvador          | 10,4            | Chile     | 3,3             |
| Cuba                 | 10,4            | Brasil    | 3,2             |
| Argentina            | 9,5             | Paraguay  | 2,5             |
| República Dominicana | 9,5             | Bolivia   | 2,4             |
| México               | 8,7             | Ecuador   | 2,2             |
| Uruguay              | 8,0             | Venezuela | 1,1             |
| Colombia             | 7,7             | Haití     | sr              |

PIB: producto interno bruto. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Barómetro UNWTO Volumen 21 Año 2023; Impacto Económico del Consejo Mundial de Viajes y Turismo 2023.

Según el Informe Anual de Impacto Económico (EIR, por sus siglas en inglés), en 2023 la contribución económica del sector al PIB de Latinoamérica rebasó los niveles

prepandémicos, ya que estima que aportará US\$319.500 millones a la economía regional. Es decir, pronostica que estará en un 1,2 % por encima de lo alcanzado en 2019, lo cual representará el 7,9 % de la economía total de Latinoamérica. Asimismo, se proyecta que las cifras de empleo en la región alcancen los 17,07 millones de puestos de trabajo ocupados por el sector turístico, con lo cual se superaría la cifra de 2019 en un 0,1 %.

### 3.2. Contribución del sector de viajes y turismo al PIB de los países del Caribe insular

Según el Banco Mundial y el WTTC, los países del Caribe insular cuyas economías tienen mayor dependencia del turismo incluyen a: Antigua y Barbuda, Aruba, Santa Lucía, Anguila, Islas Vírgenes Británicas, San Cristóbal y Nieves, Granada, Bahamas y, San Vicente y las Granadinas. En la Tabla 3 se observa, la dependencia del turismo en estos países es alta, lo que los hace vulnerables a fluctuaciones en la industria turística.

**Tabla 3. Contribución del sector de viajes y turismo al PIB de los países del Caribe insular**

| Países                    | Llegadas | % del PIB | % de |
|---------------------------|----------|-----------|------|
| Antigua y Barbuda         | 301      | 83,3      | 11   |
| Aruba                     | 1,119    | 67,9      | -0,7 |
| Santa Lucía               | 424      | 59,8      | 8,4  |
| Anguila                   | 95       | 48,7      | 14,3 |
| Islas Vírgenes Británicas | 302      | 44,4      | 7,7  |
| San Cristóbal y Nieves    | 120      | 43,6      | 2,1  |
| Granada                   | 188      | 43,6      | 0,7  |
| Bahamas                   | 1,804    | 42,5      | 6,1  |
| San Vicente y las         | 86       | 40,5      | 5,4  |
| Barbados                  | 715      | 29,5      | 6,7  |
| Jamaica                   | 2,681    | 29,1      | 12,2 |
| Islas Vírgenes de los     | 514      | 28,7      | 2    |
| Dominica                  | 90       | 26,8      | 17,3 |
| Curazao                   | 464      | 25,5      | 7,1  |
| Islas Caimán              | 503      | 20,7      | 6,2  |
| Bermuda                   | 269      | 16,0      | 2,7  |
| República Dominicana      | 6,446    | 15,9      | 1,8  |
| Cuba                      | 4,263    | 9,9       | -1,7 |
| Haití                     | 286      | 9,9       | 1,9  |
| Trinidad y Tobago         | 389      | 7,9       | -2,2 |
| Martinica                 | 556      | 7,8       | 5,2  |
| Puerto Rico               | 3180     | 5,6       | 21   |

PIB: producto interno bruto. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Barómetro UNWTO Volumen 21 Año 2023; Impacto Económico del Consejo Mundial de Viajes y Turismo 2023.

Algunos de los desafíos que enfrentan los países del Caribe insular incluyen la dependencia de las importaciones de productos básicos, la falta de diversificación económica, la falta de inversión en tecnología y la falta de integración regional. Además, estos países son particularmente vulnerables al cambio climático y a los desastres naturales, lo que puede afectar gravemente su economía.

La diversificación económica y la resiliencia son dos de los principales retos que afrontan los países del Caribe insular. Estos dependen, en gran medida, del turismo y las remesas, los que se han afectado debido a: la pandemia de Covid-19, los desastres naturales y la competencia de otros mercados. Para superar estos desafíos, los países insulares caribeños deben aprovechar sus ventajas comparativas, como su riqueza natural y cultural, su ubicación estratégica y su capital humano, e impulsar sectores emergentes, como las energías renovables, la economía digital y la economía azul.

El turismo es una de las principales actividades económicas de los países del Caribe insular, debido a su clima tropical, sus playas paradisíacas y su diversidad cultural. Según datos de la OMT, la región recibió 30.5 millones de visitantes internacionales en 2019, lo que representó el 9,1 % del total recibido en las Américas. El turismo de los países del Caribe insular generó 59 mil millones de dólares en ingresos por concepto de exportaciones, lo que equivale al 15,5 % del PIB de la región; además, contribuyó al 13,9 % del empleo total y al 6,6 % de la inversión total del turismo al PIB en 2021. (Statista 2023)

En 2022, el sector de viajes y turismo contribuyó con 62,7 mil millones de dólares a la economía del Caribe insular; lo cual constituye un crecimiento del 33,2 % en comparación con el año anterior. Esto representó el 10,9 % del PIB del Caribe insular, acercándose a los niveles de 2019, cuando representaba el 13,7 % de la economía regional. Según el Informe de Perspectivas de la Economía Mundial (WEO, por sus siglas en inglés), este crecimiento refleja la recuperación gradual del sector en la región, demostrando su resiliencia y el continuo deseo de las personas por viajar. (FMI octubre de 2023).

Al concluir 2023 se proyecta que el sector regional se aproxime a los 68 mil millones de dólares, lo que representaría una contribución del 11,5 % a su economía total. El informe Oportunidades en el mercado de viajes y turismo de América Latina de Mordor Intelligence (2023), pronostica que el mercado de viajes y turismo de América Latina progrese, en los próximos años, a una tasa de crecimiento compuesta anual del 5,4 %. (Mordor Intelligence (2023) La incertidumbre que rodea al futuro de la economía es un desafío para políticos y expertos. En este escenario se requiere audacia y visión para elaborar planes y estrategias que permitan superar la crisis y recuperar la actividad económica. Según los estudios de Mordor Intelligence. (2023). Algunas de las posibles estrategias son:

- Impulsar la inversión pública y privada en infraestructura, innovación, educación y salud, para generar empleo, mejorar la productividad y aumentar la competitividad.
- Apoyar a las pequeñas y medianas empresas, que son las más vulnerables ante la crisis, mediante programas de crédito, subsidios, exenciones fiscales y asistencia técnica.
- Fomentar la cooperación internacional y el multilateralismo, para acceder a recursos financieros y tecnología, así como para coordinar medidas sanitarias, comerciales y migratorias.
- Promover la transición ecológica y la sostenibilidad ambiental, mediante el uso de energías renovables, la eficiencia energética, la economía circular y la protección de los ecosistemas.
- Fortalecer la protección social y la inclusión, mediante el aumento del gasto social, la ampliación de la cobertura de los sistemas de salud y seguridad social, y la reducción de las brechas de género, etnia y territorio.

### **3.3. Situación del turismo en Cuba y desafíos para su desarrollo**

#### **3.3.1. Principales atributos del medio físico-geográfico de Cuba**



La República de Cuba, constituida por la isla de Cuba (la mayor de las Antillas), la Isla de la Juventud y más de 2000 pequeñas islas que rodean a la isla mayor por el norte y el sur, posee una amplia variedad de recursos naturales e histórico-culturales de gran valor e interés para el desarrollo del turismo. Su extensión es de 110 922 km<sup>2</sup> y tiene una población de 11,3 millones de habitantes. (ONEI, 2019). Su posición geográfica cerca del trópico de Cáncer, la insularidad y la evolución geólogo-geomorfológica particular, condicionan una gran diversidad y complejidad de los paisajes del archipiélago. Su privilegiada ubicación en el Caribe insular y Centroamérica (Figura 1) ha propiciado que, desde la etapa colonial española, se le conozca con el sobrenombre de La Llave del Golfo.



**Figura 1. Ubicación geográfica de Cuba en el Caribe insular**

Fuente: Elaboración a partir de <https://www.cuba.travel/sobre-cuba/geografia>

Entre los atractivos turísticos más destacados de Cuba, se encuentran sus hermosas y amplias playas que abarcan más de 400 km, con arenas blancas y suaves que contrastan con zonas litorales de origen erosivo (acantilados) y biológico (manglares). Además, posee una vasta plataforma marina de 70 000 km<sup>2</sup>, con aguas claras y cálidas, y sorprendentes fondos y arrecifes de coral. También ostenta otros elementos naturales como: fuentes de agua y fango con propiedades terapéuticas, numerosas cuevas de gran tamaño y belleza, y un sistema de áreas protegidas bien preservadas con un alto endemismo en su flora y fauna, que abarcan el 17 % del territorio nacional. (Salinas, E., Mundet, L. y Salinas, E., 2018).

Al patrimonio natural de Cuba se agregan las ricas y variadas manifestaciones de la cultura cubana, su fecundo acervo histórico, sus ciudades y centros históricos patrimoniales de la época colonial. Sobre todo, se destacan los valores intrínsecos del pueblo cubano: alegre, sociable, solidario y hospitalario.

### 3.3.2. Crecimiento de la Infraestructura hotelera de Cuba

El desarrollo del sector turístico en Cuba ha propiciado la expansión de la oferta hotelera, que se ha adaptado a las necesidades y preferencias de los visitantes. De acuerdo con cifras oficiales, el país dispone de más de 84 mil habitaciones en unos 337 hoteles, la mayoría de ellos

situados en zonas de gran atractivo natural y cultural. La infraestructura hotelera cubana se caracteriza por su diversidad, calidad y sostenibilidad. (Tabla 4)

Según el Informe Económico y Comercial (ICEX, 2022), el gobierno cubano ha anunciado planes para ampliar y modernizar la oferta hotelera, con el objetivo de alcanzar las 100 mil habitaciones para el año 2030.

**Tabla 4. Comportamiento de las capacidades de alojamiento del sistema de turismo en Cuba: 2018-2022**

| <b>Opciones de hospedaje</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total de Hoteles             | 283         | 326         | 323         | 326         | 337         |
| De 5 Estrellas               | 45          |             | 68          | 72          | 78          |
| De 4 Estrellas               | 98          | 126         | 121         | 122         | 122         |
| De 3 Estrellas               | 66          | 75          | 76          | 73          | 73          |
| De 2 Estrellas               | 53          | 43          | 43          | 43          | 43          |
| De 1 Estrella                | 21          | 16          | 15          | 16          | 21          |
| Aparta hoteles               | 7           | 7           | 5           | 5           | 5           |
| Moteles                      | 63          | 3           | 3           | 3           | 3           |
| Hostales                     | 10          | 10          | 5           | 5           | 5           |
| Otros                        | 126         | 128         | 142         | 140         | 178         |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información; ANUARIO ESTADÍSTICO DE CUBA 2022 Turismo Edición 2023

Entre los proyectos más destacados en el sector turístico, se encuentran la construcción de nuevos hoteles de lujo en regiones priorizadas como: La Habana, Varadero y Cayo Coco, también se contempla la rehabilitación de instalaciones históricas y patrimoniales. La inversión extranjera también ha jugado un papel importante en el desarrollo hotelero de Cuba, mediante la firma de acuerdos con cadenas internacionales como Meliá, Iberostar, Accor y Marriott. Estas alianzas permiten mejorar la calidad y la diversidad de los servicios, así como atraer a nuevos segmentos de mercado.





**Figura 2. Regiones priorizadas para el desarrollo turístico en Cuba.**

Fuente: Elaboración a partir del Ministerio del Turismo

<https://www.mintur.gob.cu>

### 3.3.3. Comportamiento de las llegadas de turistas internacionales a Cuba: 2018-2022

Según datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), las llegadas de turistas internacionales a Cuba se redujeron de 4,7 millones en 2018 a 4,3 millones en 2019, lo que representa una caída del 8,5%. En 2020, la situación se agravó aún más, ya que solo llegaron 1,1 millones de visitantes, un 80% menos que el año anterior. Esto se debió principalmente al cierre de fronteras y a la suspensión de vuelos comerciales por parte de las autoridades cubanas para contener la propagación del virus. En el 2022 a partir de la reanudación gradual de las operaciones aéreas y a la implementación de protocolos sanitarios para garantizar la seguridad de los viajeros y los trabajadores del sector, se ha logrado el inicio de la recuperación del turismo internacional en el país. (Tabla 4)

**Tabla 4. Llegadas mensuales de turistas internacionales a Cuba: 2018-2022**

| Mes        | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Enero      | 439 504 | 486 612 | 393 602 | 22 349  | 86 428  |
| Febrero    | 436 786 | 455 573 | 398 698 | 13 204  | 99 224  |
| Marzo      | 507 605 | 518 223 | 189 265 | 12 542  | 129 067 |
| Abril      | 402 815 | 456 883 | 1 034   | 16 575  | 133 271 |
| Mayo       | 355 342 | 357 922 | 914     | 23 540  | 116 841 |
| Junio      | 342 195 | 274 600 | 948     | 26 229  | 117 596 |
| Julio      | 385 641 | 294 813 | 1 352   | 26 860  | 152 430 |
| Agosto     | 369 908 | 269 113 | 1 261   | 22 425  | 136 571 |
| Septiembre | 281 318 | 201 574 | 1 578   | 17 011  | 103 354 |
| Octubre    | 324 597 | 235 897 | 3 238   | 23 212  | 123 589 |
| Noviembre  | 386 572 | 333 066 | 27 909  | 51 184  | 178 854 |
| Diciembre  | 451 372 | 378 839 | 64 929  | 101 339 | 236 862 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba.

### Principales mercados emisores al destino turístico Cuba 2019-2023

| Mercados emisores               | 2019      | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---------------------------------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Canadá                          | 1 120 077 | 413 409 | 68 944  | 532 487 | 936 436 |
| Comunidad Cubana en el Exterior | 623 972   | 150 388 | 52 804  | 333 191 | 358 481 |
| Federación Rusa                 | 177 977   | 74 019  | 146 151 | 54 383  | 184 819 |
| Estados Unidos de América       | 498 538   | 58 147  | 7 039   | 100 494 | 159 032 |
| España                          | 146 339   | 24 667  | 12 520  | 83 025  | 89 285  |
| Alemania                        | 174 956   | 45 074  | 9 159   | 58 715  | 69 475  |
| México                          | 166 995   | 27 886  | 2 924   | 31 123  | 62 359  |
| Francia                         | 169 394   | 46 537  | 5 434   | 44 412  | 54 493  |
| Italia                          | 133 436   | 30 269  | 5 462   | 42 854  | 52 865  |
| Inglaterra                      | 123 745   | 21 091  | 3 417   | 51 275  | 49 622  |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba

### 3.3.4. Factores que contribuyen a la disminución del turismo en Cuba

El turismo en Cuba ha sufrido un grave deterioro en los últimos años debido a varios factores que afectan tanto la oferta como la demanda. (Ginsburg, M., 2022; Rodríguez, R., 2023; Castellanos, L. P., 2023) Entre estos se encuentran:

- La crisis energética, que dificulta el funcionamiento de los servicios básicos y de la infraestructura turística.
- La falta de mantenimiento y renovación de las instalaciones hoteleras y recreativas, que reducen la calidad y la competitividad del producto turístico.
- La escasez de recursos humanos cualificados, motivados y bien remunerados, que afecta al nivel de atención y satisfacción de los clientes.
- El embargo económico de Estados Unidos, que limita las inversiones extranjeras y el acceso a tecnologías y mercados.

La crisis sanitaria provocada por la Covid-19 afectó gravemente a la economía cubana, que depende en gran medida del turismo y las remesas como fuentes de ingreso. La pandemia obligó a cerrar las fronteras y reducir los vuelos, lo que provocó una pérdida de ingresos y de divisas. Por otra parte, la economía cubana arrastra problemas estructurales desde hace años, como la baja productividad, la escasa diversificación productiva y la falta de incentivos al sector privado.

El gobierno cubano ha adoptado medidas para impulsar la producción nacional, diversificar las fuentes de divisas y proteger a los más vulnerables, pero el panorama a mediano y largo plazo es incierto y desafiante. Se requiere de una mayor apertura económica, una mayor integración regional y una mayor cooperación internacional para superar los obstáculos que se

presentan y garantizar el bienestar de la población. (Rodríguez, J. L., & Salinas, E., 2021; Hidalgo, V., & Triana, J., 2022)

La crisis económica que afecta a muchos países tiene un impacto negativo en el sector turístico, especialmente en los destinos que dependen de la demanda externa. La reducción de los ingresos, el aumento del desempleo y la incertidumbre sobre el futuro hacen que las personas viajen menos o elijan opciones más económicas. Además, la crisis también afecta a la inversión y al mantenimiento de la infraestructura turística, lo que puede deteriorar la calidad y la competitividad de los destinos.

En este contexto, Cuba ha experimentado continuas crisis económicas y políticas debido, en primer lugar, a las sanciones de EEUU que se extienden por décadas y más recientemente, a los efectos de la pandemia de la Covid-19 (LeoGrande, W. M., & Hershberg, E., 2023). A pesar de lograr un notable éxito sanitario al contener la pandemia y desarrollar sus propias vacunas y contar con una rica oferta cultural, natural e histórica, el país no ha podido aprovechar plenamente las oportunidades de reactivación. Con la vacunación masiva de su población y la reapertura gradual de sus fronteras, el año 2022 se presentaba como un año de esperanza; se pronosticaba que el flujo de turistas y de remesas se incrementaría, aliviando la escasez de divisas.

Contrariamente a las expectativas creadas por las reformas económicas, el turismo en Cuba no ha despegado como se esperaba. El país sigue enfrentando obstáculos internos y externos que limitan su competitividad y atractivo frente a otros destinos caribeños. La infraestructura, los servicios, la conectividad, la promoción y la diversidad de la oferta son algunos de los aspectos que requieren una mayor atención y mejora. Sin embargo, la realidad ha sido más compleja, el sector turístico cubano sigue un crecimiento lento respecto a los principales destinos turísticos del Caribe. (Tabla 5).

**Tabla 5. Llegadas por vía aérea de turistas internacionales no residentes a los principales destinos turísticos del Caribe: 2019-2023**

|                 | 2019  | 2020  | 2021    | 2022  | 2023  | % de cambio<br>(2019 a 2023) |
|-----------------|-------|-------|---------|-------|-------|------------------------------|
| Caribe Mexicano | 7,924 | 7,935 | 6,426,5 | 9,494 | 8,667 | +9.1                         |
| Rep. Dominicana | 6,446 | 2,405 | 4,994   | 6,990 | 7,863 | +21.9                        |
| Cuba            | 4,263 | 1,085 | 356     | 1,613 | 2,400 | -44,6                        |
| Puerto Rico     | 3,180 | 2,617 | 2,755   | 3,273 | 3,879 | +22.0                        |

Fuente: Elaboración a partir de datos del Barómetro UNWTO Vol. 21, 2023, Banco Central de República Dominicana y Secretaría de Turismo de Quintana Roo Datatur. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI),

El turismo internacional se recuperó en el Caribe en el 2023, con un aumento de las llegadas por vía aérea de los visitantes extranjeros que no residen en la región. La mayoría de los destinos turísticos principales lograron superar los niveles de visitación que tenían antes de la crisis sanitaria provocada por la Covid 19. Sin embargo, Cuba fue la excepción, ya que solo recibió el 55.4 % de los turistas internacionales que había recibido en el 2019, el último año antes de la pandemia.

### 3.4. Pronóstico de las llegadas de turistas internacionales a los principales destinos turísticos del Caribe insular para 2024

La prospectiva y las previsiones son herramientas útiles para anticiparse y prepararse para el futuro; nos permiten identificar tendencias, escenarios y desafíos que pueden afectar a la sociedad, la economía y el medio ambiente. (Mc Loughlin, E., & Hanrahan, J., 2023). Así, podemos diseñar estrategias, políticas y acciones que nos ayuden a aprovechar las oportunidades y a mitigar los riesgos. (Dunn, M., 2020; Oncioiu, I., & Priescu, I., 2022) Estas herramientas no son una forma de adivinar el futuro, sino de explorar las posibles alternativas y sus implicaciones.

Según las estimaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), las llegadas de turistas internacionales a los principales destinos turísticos del Caribe para 2024 se prevén en unos 35 millones, lo que supone un aumento del 10% respecto a 2023. Este crecimiento se debe principalmente a la recuperación de la demanda tras la pandemia de covid-19, así como a la mejora de la conectividad aérea y marítima, la diversificación de la oferta turística y el fortalecimiento de la cooperación regional.

Entre los destinos más visitados se destacan República Dominicana, Cuba, Puerto Rico, Jamaica y Bahamas, que concentran el 75% del total de las llegadas. La OMT también resalta el potencial de otros destinos emergentes como Aruba, Barbados, Guadalupe y Martinica, que ofrecen experiencias únicas y sostenibles a los viajeros.

### 3.5. Impacto económico de la reducción del flujo de turistas internacionales a Cuba

La reducción del flujo de turistas internacionales a Cuba en 2022, que disminuyó en un 62,3 % respecto a 2018, tuvo un impacto significativo en la economía del país. (Tabla 6) El turismo internacional ha sido un componente crucial de la economía cubana; mientras que en 2019 representó alrededor del 10% del PIB. La disminución del flujo de turistas internacionales puede atribuirse a varios factores, incluidas las restricciones de viaje impuestas por EE. UU, así como a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la Covid-19.

**Tabla 6. Comportamiento de los ingresos (millones de dólares) del turismo internacional a Cuba: 2018-2022**

| Concepto de ingreso            | 2019    | 2020    | 2021    | 2022  |         |
|--------------------------------|---------|---------|---------|-------|---------|
| Total                          | 2 782,2 | 2 645,1 | 1 152,4 | 416,9 | 1 049,5 |
| Por turismo internacional      | 2 702,6 | 2 596,2 | 1 137,1 | 404,1 | 1 037,0 |
| De ello: por el sector privado | 473,9   | 373,1   | 105,6   | 38,2  | 237,0   |
| Por transporte internacional   | 79,6    | 48,9    | 15,3    | 12,9  | 12,5    |

Fuente: Elaboración a partir de datos disponible de la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) Cuba

## 4. Conclusiones

El turismo mundial ha sufrido una crisis sistémica que se ha profundizado por la pandemia de Covid-19. Esta situación ha afectado gravemente a la región del Caribe insular, que depende

en gran medida de los ingresos generados por los visitantes. La caída de la demanda, las restricciones de viaje y la incertidumbre han provocado una pérdida masiva de empleos, ingresos y oportunidades en el sector turístico caribeño. Según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), el número de visitantes internacionales en el Caribe se redujo en un 67% en 2020, lo que representa una pérdida de más de 34 mil millones de dólares en ingresos por turismo.

La crisis sistémica del sector turístico ha afectado gravemente a la economía, el empleo, la inversión y la sostenibilidad ambiental de los países caribeños, que dependen en gran medida de esta actividad. Además, la crisis ha puesto en evidencia las debilidades estructurales del sector turístico regional, como la falta de diversificación, la baja competitividad, la alta vulnerabilidad a los desastres naturales y el escaso desarrollo del turismo interno.

El turismo en Cuba enfrenta retos importantes para su desarrollo ante la actual crisis sistémica que afecta al sector a nivel global. Para alcanzar la sostenibilidad ambiental, social y económica, así como la innovación y la competitividad, el sector turístico necesita una visión estratégica, una gestión integrada y una adaptación constante a los cambios del entorno. Además, es necesario diversificar y diferenciar los productos turísticos para ofrecer experiencias únicas y de calidad a los visitantes

Estos resultados ofrecen una enseñanza importante para otras zonas que sufren situaciones parecidas de riesgo o fluctuación. Por eso, se convierten en orientaciones útiles para aumentar la capacidad de adaptación del sector turístico en el futuro.

## Referencias

- Aburumman, A. A. (2020). "Covid-19 impact and survival strategy in business tourism market: the example of the UAE MICE industry". *Humanities and Social Sciences Communications*, 7 (141), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00630-8>
- Castellanos, L. P. (2023). La evolución de la economía mundial entre 2021-2022: la coyuntura económica de América Latina y el Caribe. *Revista Cubana de Economía Internacional*, 10(1), 1-28. <https://revistas.uh.cu/rcei/article/view/4689>
- Dunn Caverty, M. (2020). From Predicting to Forecasting: Uncertainties, Scenarios, and their (Un-) Intended Side Effects. In *The Politics and Science of Prevision: Governing and Probing the Future* (pp. 89-103). Routledge DOI:10.4324/9781003022428-8
- es. statista (2023) <https://es.statista.com/estadisticas/1284756/contribucion-total-del-turismo-al-pib-en-los-paises-del-caribe/>
- Fondo Monetario Internacional (FMI) Perspectivas de la Economía Mundial <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>
- Ginsburg, M. (2023). Economic and media war against socialist societies. *International Journal of Cuban Studies*, 14(2), 272-308. <https://doi.org/10.13169/intejcubastud.14.2.0272>
- Guetterman, T. C., & Fetters, M. D. (2018). Two methodological approaches to the integration of mixed methods and case study designs: A systematic review. *American Behavioral Scientist*, 62(7), 900-918.

- Hernández Rojas, R.D.; Navajas Romero, V. y Rivera Mateos, M. (2021). Un análisis del estado del turismo en Córdoba tras los efectos de la pandemia Covid-19 desde la opinión y percepciones de la oferta empresarial. En: *El turismo en Córdoba: escenarios, tendencias y perspectivas : libro homenaje a los profesores José María Manjavacas Ruiz y Martín Torres Márquez (in memoriam)* / Manuel Rivera Mateos (dir.). Córdoba: Universidad de Córdoba, pp. 21-36.
- Hidalgo, V., y Triana, J. (2022). Macroeconomía y crecimiento en la agenda de transformaciones del modelo económico cubano en el período pos-pandemia. *Foro Europa-Cuba Working Paper*, 37. mayo 2022 <https://www.researchgate.net/publication/362345105>
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). The “war over tourism”: Challenges to sustainable tourism in the tourism academy after COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 551-569. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1803334>
- Hoarau, J. F. (2022). Is international tourism responsible for the outbreak of the COVID-19 pandemic? A cross-country analysis with a special focus on small islands. *Review of World Economics*, 158(2), 493-528. <https://doi.org/10.1007/s10290-021-00438-x>
- ICEX (2022) Informe Económico y Comercial Informe económico y comercial y guía país <https://www.icex.es/cuba/DOC2019815156>
- Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- LeoGrande, W. M., & Hershberg, E. (2023). Cuba Emerging from COVID. *Revista de Ciencia Política*, 43(2). <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-090x2023005000110>.
- Leonardi, V., Elías, S., y Tortul, M. (2022). Sitios de patrimonio mundial como determinantes de la demanda de turismo internacional en Latinoamérica y Caribe. *Lecturas de Economía*, (96), 171-200, <https://doi.org/10.17533/udea.le.n96a342804>
- Leyva, B. S., Velázquez, F. F., y Pompa, F. D. (2023). Productos turísticos creativos e innovadores. Potencialidades de destinos turísticos cubanos. RILCO DS: *Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(39), 3. <https://doi.org/10.51896/rilcods>
- Mc Loughlin, E., & Hanrahan, J. (2023). Evidence-informed planning for tourism. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1931257>
- Mordor Intelligence (2023) Informe de la Industria de Viajes y Turismo de América Latina <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/opportunities-in-latin-america-travel-and-tourism-industry>
- Oncioiu, I., & Priescu, I. (2022). The use of virtual reality in tourism destinations as a tool to develop tourist behavior perspective. *Sustainability*, 14(7), 4191 <https://doi.org/10.3390/su14074191>
- Peralta, L., (CEPAL), (2021). *El turismo de Centroamérica y la República Dominicana ante las tecnologías digitales: retos y oportunidades para las mipymes* (LC/MEX/TS.2021/10), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.
- Rivera Mateos, M. (2022). Posicionamiento actual y perspectivas del destino “Córdoba” en el segmento del turismo mice: Lecciones aprendidas para la recuperación pos-tpandemia. En: *El turismo en*



*Córdoba: visiones, retos y perspectivas en el escenario post-covid* / Manuel Rivera Mateos (dir.), Rocío Muñoz Benito (dir.). Madrid: Thomson Reuters-Civitas, pp. 71-94

Rodríguez, H. E. P. (2021). La economía internacional y la pandemia. Principales efectos y algunas lecciones. *Revista Cubana de Economía Internacional*, 8(1).

Rodríguez, J. L., y Salinas, E. (2021). Desafíos para el desarrollo del turismo en Cuba. El nuevo escenario post COVID-19. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(2)

Rodríguez, R. (2023). Las sanciones económicas como pilar de la política de Estados Unidos hacia Cuba a partir de 1959. *Études caribéennes*, (54). DOI: <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.25730>

Salinas, E., Mundet, L., & Salinas, E. (2018). Historical Evolution and Spatial Development of Tourism in Cuba, 1919–2017: What is Next? *Tourism Planning & Development*, 15 (3), 216–238. <https://doi.org/10.4324/9780429030185-2>

Saner, R., Yiu, L., & Filadoro, M. (2019). Tourism development in least developed countries: Challenges and opportunities. *Sustainable Tourism: Breakthroughs in Research and Practice*, 94-120.

UNWTO World Tourism Barometer - Barómetro OMT del Turismo Mundial (Versión española) <https://doi.org/10.18111/wtobarometeresp>.