



Universitat de Girona

**El turisme a Cuba després del desglaç amb els Estats Units:
escenaris de futur.**



Marielbi Del Toro Aguilera

Treball de Final de Grau, 2016

Tutor: Lluís Mundet i Cerdan

Grau en Turisme

Facultat de Turisme UdG

Índex

1. Introducció	4
1.1 Per què d'aquesta temàtica	6
1.2 Objectius	7
1.3 Metodologia i fonts utilitzades	8
1.4 Estructura del treball	9
1.5 Agraïments	10
2. Marc teòric.....	11
2.1. El turisme a Cuba: el passat i el present d'una indústria amb futur.	11
2.2. Anàlisi de les relacions entre Cuba i els Estats Units. Perspectiva històrica fins a l'actualitat	22
3. Anàlisi del bloqueig econòmic i comercial imposat a Cuba.	25
3.1. Com ha afectat al sector turístic en especial?	27
3.2 Anàlisi de la situació actual de desgel.....	29
4. Possibles escenaris turístics tenint en compte nous contextos polítics, la millora de les relacions amb els Estats Units i l'aixecament total o parcial de les restriccions	31
4.1. Escenari 1: Continuació de l'actual sistema polític.....	31
4.2. Escenari 2: Introducció a un sistema capitalista.....	34
4.3. Escenari 3: Transició a un sistema més obert similar a l'existent a la Xina i al Vietnam.....	36
5. Anàlisi i diagnòstic de l'adequació del sector turístic cubà al nou segment turístic.....	37
5.1. Anàlisi del perfil del turista nord-americà.....	37
5.2 Anàlisi de l'oferta.....	40
5.2.1. Infraestructures	40
5.2.2. Recursos turístics.....	43
5.2.3. Oferta complementària i altres característiques del producte turístic cubà	46
5.3. Anàlisi DAFO.....	47
5.4. Diagnòstic de l'adaptació de l'oferta a aquest tipus de demanda. Implicacions de l'augment de turistes americans a l'illa	49
5.5. Recomanacions de millora.....	50
6. Conclusions	52
7. Bibliografia.....	54

Índex de gràfics:

<u>Gràfic 1:</u> Nacionalitat dels visitants internacionals a Cuba 1985.....	14
<u>Gràfic 2:</u> Total d'habitacions i places d'allotjament 1985-2000	15
<u>Gràfic 3:</u> Ingressos associats al turisme internacional A CUBA, 1991-2014	17
<u>Gràfic 4:</u> Evolució arribades de turistes internacionals a Cuba 1985-2014.	18
<u>Gràfic 5:</u> Nacionalitat dels visitants internacionals a Cuba, 2014.....	18
<u>Gràfic 6:</u> Evolució del Nombre d'establiments turístics a cubà, 1986-2014 (per tipus d'establiment).....	19
<u>Gràfic 7:</u> Evolució del total d'habitacions i places d'allotjament turístic a cubà, 1985-2014	20
<u>Gràfic 8:</u> Arribada de turistes nord-americans a Cuba, 1985 -2015	32

Índex de mapes:

<u>Mapa 1:</u> Cuba, distribució dels allotjaments per municipis de les entitats turístiques, 2015.	42
<u>Mapa 2:</u> Principals destinacions i pols turístics de Cuba, 2015.....	44
<u>Mapa 3:</u> Principals zones naturals de Cuba,2015.....	45

1.Introducció

Cuba, també coneguda com “La major de les Antilles” és una de les illes del mar Carib que cada cop esdevé més popular. És un país que en l'àmbit turístic ofereix molts atractius reconeguts a nivell internacional. Amb un clima càlid durant la major part de l'any, amb platges de gran qualitat, amb una cultura rica i ampla, amb els nombrosos escenaris naturals que posseeix i amb una població educada, amable i oberta cap als visitants, l'illa té els elements necessaris per convertir-se en una destinació turística molt potent.

A principis dels anys 50 Cuba era la primera destinació turística del Carib. Però aquest fet va canviar radicalment a l'any 1959 quan va triomfar la Revolució cubana. A llavors la indústria turística va desaparèixer quasi completament. Per sort, a partir de la dècada dels 80, el turisme es va revifar novament i, en l'actualitat, cada any arriben al país més i més visitants al temps que la seva popularitat augmenta. Avui en dia el sector turístic és un dels més importants del país, ja que conforma una de les seves principals fonts d'ingressos a la vegada que representa una escapadòria a la precària situació econòmica que pateix la gran majoria de la població. És un sector que presenta un gran potencial de creixement i desenvolupament, però també necessita una gran quantitat d'inversió per a poder oferir els estàndards de qualitat que requereixen els productes i serveis turístics per a poder satisfer amb èxit les necessitats de la creixent demanda.

Així mateix, el país compta amb una ubicació privilegiada, ja que està situada a tan sols 90 milles del principal emissor turístic del continent, els Estats Units. De fet durant la primera meitat del segle XX l'illa era el motor turístic del carib gràcies a l'arribada constant de turistes nord-americans, els quals representaven el segment turístic més consolidat i majoritari. Però degut a la complexa situació política que es va desencadenar entre els dos països amb el triomf de la revolució cubana l'any 1959 tot això va canviar radicalment i aquest important mercat s'ha mantingut tancat cap a l'illa durant més de 5 dècades. Al trencar-se les relacions diplomàtiques entre els dos països i començar una guerra ideològica que fins als nostres dies continua, també es va imposar per part dels Estats Units un dur bloqueig econòmic i comercial sobre l'illa el qual ha representat un important obstacle per al desenvolupament de totes les esferes de l'economia i la societat cubana. Així mateix, és un factor que sense dubte també ha generat efectes molt negatius sobre la indústria turística cubana i el seu desenvolupament.

Però en els últims cinc anys, s'ha començat a evidenciar molts signes d'apropament entre els dos països per començar a intentar deixar enrere anys de conflictes i enemistat. Els gests més significatius en aquest sentit ha estat el restabliment de les seves relacions diplomàtiques i la visita del president Barack Obama a L'Havana el passat mes de març. Aquest canvi en les posicions d'ambos dos països l'un respecte a l'altre podria obrir la porta a importants canvis en el desenvolupament econòmic i comercial del país i representaria el primer pas cap a un futur encara per dibuixar.

És per això que en aquest treball analitzarem amb profunditat quina ha sigut l'evolució de les relacions entre els dos països al llarg del temps i sobretot quines han estat les principals

barreres que ha posat l'embargament comercial al desenvolupament del turisme al país. Així mateix, intentarem esbrinar cap a on es podria dirigir el desenvolupament del sector turístic si canviés el context polític del país i s'aixequessin les restriccions imposades per l'embargament en un futur. És a dir, com podria desenvolupar-se la indústria si aquestes restriccions deixessin d'existir o s'aixequessin parcialment.

Per una altra banda, tenint en copte que en els últims anys el creixement de turistes nord-americans a l'illa ha anat augment considerablement i que aquest fet seria la punta de l'iceberg del que podria arribar a créixer amb una millora de les relacions entre els dos països, dedicarem també una part d'aquest treball a analitzar si està Cuba preparada per acollir l'arribada d'aquest nou segment de turistes i com s'ha d'adequar la seva oferta bàsica de productes i serveis per satisfer les seves necessitats.

1.1 Per què aquesta temàtica?

Les principals motivacions que em van impulsar a seleccionar aquesta temàtica d'estudi van ser en primer lloc el fet de ser cubana i haver viscut durant els primers 18 anys de la meua vida a l'illa caribenya. Quan vivia a Cuba, la informació a la qual podia accedir sobre el sector turístic era molt limitada, gaire bé nul·la. De fet la gran majoria dels atractius que posseeix el país eren desconeguts per mi, com per la gran majoria de cubans, ja que degut a les condicions econòmiques de la població, visitar llocs turístics és molt inusual. Per això, des de que vaig començar el grau universitari en Turisme he estat sempre molt interessada en desenvolupar els coneixements que he anat adquirint en treballs sobre el meu país i així endinsar-me en la seva realitat turística.

Per una altra banda, l'actual context polític que viu el país és molt intens i interessant. Això ha despertat en mi una gran curiositat sobre com podrien afectar els canvis futurs que puguin esdevenir a l'illa i en el sector turístic en particular. He trobat que seria molt interessant i molt enriquidor a nivell personal que mitjançant la lectura i comprensió de diversos articles i treballs acadèmics, pogués analitzar i investigar com afecta i com pot afectar en el futur el context polític i social del país al sector turístic.

Finalment, durant la meua infantesa i adolescència, vaig escoltar incomptables vegades que tots els mals que patia l'illa provenien dels Estats Units, i que el bloqueig econòmic i comercial imposat és la barrera que evita el desenvolupament de tots els sectors de l'economia i la societat. Per aquest motiu en aquest treball també he volgut analitzar quins efectes reals ha tingut i té sobre el país l'embargament, en especial en el sector turístic, i com podrien canviar les coses si aquest bloqueig es tornés més feble o deixés d'existir.

1.2 Objectius

Amb la realització d'aquest treball es persegueix donar resposta a dues qüestions principals que tenen a veure fonamentalment amb el desenvolupament actual i futur del sector turístic al país. Aquestes qüestions són;

- 1)- Arribar conclusions ben fonamentades mitjançant el plantejament d'hipotètics escenaris futurs sobre com podria afectar el sector turístic cubà l'aixecament parcial o total de les restriccions comercials imposades al país a partir del nou context de restabliment de relacions entre els Estats Units i Cuba i tenint en compte el context polític i social que és pugui donar un cop finalitzi l'etapa dels germans Castro al capdavant del país.
- 2)- Determinar si el sector turístic cubà està preparat per acollir el nou segment de turistes potencials que representen els turistes nord-americans en el curt i mitjà termini.

Per tal de donar resposta a les dues qüestions anteriors també s'han plantejat altres objectius secundaris tals com:

- 1)- Conèixer quin ha estat l'impacte real del conflicte polític existent entre Cuba i els Estats Units en el desenvolupament del sector turístic cubà.
- 2)- Determinar els efectes que ha tingut sobre el sector turístic en especial la imposició del bloqueig comercials i econòmic sobre l'illa.
- 3)- Concretar quin és l'estat actual de l'oferta turística del país pel que fa els atractius, capacitat d'acollida, oferta complementaria, entre d'altres.
- 4)- Conèixer com és el perfil del turista nord-americà que viatjaria al país si es flexibilitzessin les restriccions de viatge i conèixer com d'adequada és l'oferta turística de l'illa per tal de satisfer les necessitats d'aquest nou segment.

1.3 Metodologia i fonts utilitzades

Per dur a terme aquest treball la metodologia utilitzada ha estat fonamentalment l'anàlisi empírica de textos, articles i treballs acadèmics fiables que tractessin els diferents temes que desenvolupa el treball. El procés que s'ha seguit fins a arribar al final del camí han sigut;

- Escollir el tema central del treball
- Informar-se sobre on buscar informació de qualitat sobre el tema
- Cercar la informació necessària. Aquesta ha sigut una etapa complicada degut a que hi ha relativament poca informació fidedigna sobre el tema que em permetés realitzar un treball amb dades de qualitat, actualitzades i fiables.
- Seleccionar els documents que realment aportaven la informació indicada.
- Llegir a consciència tots els documents i relacionar-los entre si amb la mesura de lo possible.
- Conformar una visió, valoració i opinió personal pròpia sobre cada tema a desenvolupar basant-me en la recerca bibliogràfica efectuada i aportant a més el coneixement i les experiències que vaig adquirir sobre el meu país durant els anys que vaig viure en ell, contrastant-ho amb els nous coneixements i experiències que m'ha aportat viure en una societat com és la catalana.
- Plasmar aquesta visió, valoració i opinió personal en el desenvolupament de totes les parts del treball.

Les fonts que he utilitzats per tal de trobar la informació han estat fonamentalment fonts aportades per la biblioteca de la Universitat de Girona. Recursos electrònics tals com el Cercador Plus, les bases de dades com per exemple la de l'Organització Mundial del Turisme i revistes especialitzades com són: Tourism Management, Futures o International Journal of Tourism Research.

També he accedit a informació publicada per ens oficials de diferents països tals com l'Oficina Nacional d'Estadística de Cuba (ONE), el lloc oficial de promoció del turisme cubà Cubatravel, el Departament de Comerç dels Estats Units, l'ambaixada de Equador en Washington, Tourism Austràlia, entre d'altres.

Finalment també he extret informació altres fonts secundàries com Google Acadèmic, Real Instituto Elcano, i diaris cubans nacionals com el Granma o Bohemia i d'altres estrangers així com diversos espais webs d'informació.

1.4 Estructura del treball

El present treball consta de 5 parts fonamentals. La primera d'elles és la conformada pel marc teòric en el qual s'analitzarà per una banda com ha evolucionat la indústria turística cubana al llarg dels anys fins a l'actualitat, i per l'altre com ha sigut la relació històrica entre els Estats Units i Cuba. Per analitzar el desenvolupament del sector turístic, es prendrà com a punt de referència el triomf de la revolució cubana, un fet que va marcar un abans i un després per a la indústria turística del país. Així mateix, també s'analitzarà en quina situació es troba avui en dia la indústria intentant donar la imatge més fidedigna sobre la realitat turística del país. Per una altra banda, amb l'anàlisi de la relació del país amb el seu veí nord-americà, s'intentarà plasmar com ha anat canviant les seves relacions amb els pas del temps i per què s'ha arribat fins al punt de tornar-se enemics històrics.

El segon apartat es basarà a analitzar en què consisteix l'embargament econòmic i comercial, també conegut com el bloqueig, el qual ha estat imposat pels Estats Units sobre l'illa durant més de 5 dècades i que encara avui en dia roman vigent. En aquest sentit, es parlarà sobre quins són els efectes reals que ha tingut sobre el sector turístic al país i també sobre com es podria veure afectat pel nou context polític que s'ha obert al país a partir del restabliment de les relacions diplomàtiques entre els dos països.

A partir de la millora de les relacions amb els Estats Units i amb l'expectativa sobre que passarà quan els germans Castro abandonin l'escena política del país, el tercer apartat d'aquest treball intenta dibuixar diferents escenaris els quals es podrien donar a l'illa en el futur. Aquest apartat contemplarà 3 escenaris que interpretaran com es podria desenvolupar la indústria turística tenint en compte dos factors essencials que marcarien el rumb del sector; quin podria ser el regiment polític existent al país i en quines condicions es trobarien les restriccions que imposa el bloqueig nord-americà.

Assumint que possiblement el segment de turistes nord-americans experimenti un creixement considerable a l'illa a partir de la nova etapa que s'ha obert amb el recent canvi en les relacions entre els Estats Units i Cuba, el quart apartat es dedicarà a examinar com està de preparat el sector turístic cubà per acollir aquests nous turistes. Analitzarem com és el perfil del turista nord-americà, com és l'oferta turística que ofereix actualment el país, es farà un anàlisi sobre punts forts i els punts febles de la destinació mitjançant un anàlisi DAFO, es conformarà un diagnòstic sobre l'adequació de la oferta al nou segment turístic i finalment es plantejaran recomanacions per millorar les mancances que presenta el sector.

Finalment, el cinquè apartat seran les conclusions extretes de tot el plasmat anteriorment, on es farà un recull de les principals idees expressades en el document i on s'intentarà donar resposta als objectius plantejats en la introducció del mateix.

1.5 Agraïments

Especial agraïment al meu tutor en aquest treball, el professor Lluís Mundet i Cerdan, als professors Eduardo i Eros Salinas per la seva col·laboració i al meu marit, qui m'ha recolzat i m'ha ajudat a arribar fins aquí.

2. Marc teòric:

Cuba, com a destinació turística, ha passat per diferents fases al llarg dels anys. Va passar de ser la primera destinació del Carib durant la primera meitat del segle XX a convertir-se en una destinació quasi inaccessible a finals del mateix segle. Actualment l'illa és un país que, malgrat les seves limitacions econòmiques i polítiques, lluita per obrir-se pas entre la competència i tornar a ocupar un lloc rellevant dins de l'oferta turística del Carib.

En aquest marc teòric s'intentarà donar una visió global sobre el desenvolupament del turisme a l'illa mitjançant la interpretació de la seva evolució històrica i política, amb la qual, segons Mundet (1998) el turisme ha mantingut sempre una estreta relació, actuant com a catalitzador dels canvis viscuts per Cuba i que comportarien el posterior triomf de la Revolució de 1959.

Així mateix, es farà un anàlisi sobre com han sigut les relacions entre l'illa i la primera potencia mundial, els Estats Units, per intentar comprendre com ha afectat l'evolució en la seva relació tan a la societat i l'economia cubana com quins efectes ha tingut sobre el turisme al país.

2.1. El turisme a Cuba: el passat i el present d'una indústria amb futur.

Per comprendre la situació actual del turisme a Cuba és necessari endinsar-nos en la seva historia. Per fer-ho, s'analitzarà el desenvolupament turístic del país des de dues perspectives, un abans i un després, prenent com a punt de referència el triomf de la revolució, un fet que sense dubtes va marcar el seu esdevenir turístic.

El turisme abans de la Revolució:

Abans de la Revolució cubana de 1959, el turisme internacional, sobretot els turistes procedents dels Estats Units, eren de vital importància per a l'economia cubana. Els primers turistes nord-americans van visitar Cuba a partir de la segona meitat del segle XIX per motius de negocis, lleure o salut. Ja en aquella època havien vapors que connectaven diferents ciutats americanes com Nova York, Filadèlfia o Nova Orleans amb la capital del país, L'Havana. Però fins a la primera meitat del segle XX no va existir cap política turística dedicada a la consolidació i l'augment dels avenços que s'havien realitzats a la indústria turística en determinats moments (Salinas i Benavides,1995,c.p Mundet,1998). És per aquest motiu que Salinas (1998) considera que el naixement del turisme com a indústria al país va tenir lloc el 8 d'agost de 1912 amb la creació de la *Comisión Nacional para el Fomento del Turismo* (c.p Mundet,1998), una ens que entre altres coses es va dedicar a la construcció d'infraestructures turístiques finançades sobretot amb els elevats ingressos que obtenia el país amb la comercialització de sucre en el mercat internacional en finalitzar la Primera Guerra Mundial.

Però un dels fets que realment va provocar un augment considerable de turistes nord-americans a l'illa va ser l'aprovació de l'anomenada Llei Seca, la qual prohibia el consum i la venda de begudes alcohòliques en els Estats Units. Aquesta llei va estar vigent entre 1920 i 1935 i en aquest període Cuba es presentava com "el paradís del llibertinatge", (Villalba,1993, c.p Mundet,1998).). Tanmateix, van haver-hi altres factors que també hi van influir en aquest augment tals com el bon nivell de salubritat que posseïa l'illa en comparació amb altres països del Carib, o que en aquells moments la aviació comercial

encara no estava desenvolupada i al estar Cuba geogràficament molt a prop de la costa est dels Estats Units, facilitava que els nord-americans amb un nivell d'ingressos més elevat viatgessin a l'Havana en vaixell.

Tot això va fer que durant els anys 20, darrere de la indústria del sucre i el tabac, el turisme representés la tercera font d'ingressos pel país. Mundet (1998) recull a la seva tesi doctoral que en general, el nombre de turistes estrangers a Cuba va anar en augment fins l'any 1928 quan el crac borsari de Nova York va refrenar el flux de turistes. Aquesta situació va provocar que la indústria turística i l'economia cubana entressin en una depressió que no va finalitzar fins l'any 1934, any que va obrir les portes a una nova etapa de bonança que duraria fins l'any 1941 on la mitjana anual de les visites a l'illa arribarien a 134.000, generant uns ingressos d'aproximadament 12 milions de dòlars anuals.

La Segona Guerra Mundial va comportar una aturada del turisme, però amb la seva finalització i la reactivació del turisme a escala global, a Cuba es va produir un fet aïllat en quasi tota l'història en termes turístics. I és que durant alguns anys les classes benestants de la societat cubana van començar a realitzar viatges turístics, sobretot a Europa i als Estats Units, i això va provocar que la balança turística del país fos negativa durant alguns anys. I és que els turistes cubans es gastaven més diners a l'estranger que el total d'ingressos que s'obtenien del turisme internacional a l'illa.

Més tard, a principis de la dècada dels cinquanta, amb aproximadament 188.000 turistes, Cuba es va convertir en la primera destinació turística del Carib, duplicant en nombre a la segona destinació de la regió, Jamaica. Amb l'arribada de Fulgencio Batista al poder després del cop d'estat de 1952, va tenir lloc un boom turístic que es va materialitzar sobretot en un espectacular augment del nombre de casinos, platges privades, clubs turístics i una gran quantitat d'hotels. Precisament, durant aquest període, es van realitzar nombroses inversions hoteleres que van augmentar la seva capacitat d'acollida de visitants en 5.464 places, (Salinas,1998, c.p Mundet,1998). És a dir, fins al moment la capacitat hotelera de l'illa era de 12.067 places, pel que amb les noves inversions, a finals de la mateixa dècada la seva capacitat d'acollida havia augmentat prop d'un 45%, fet que va salvar un dels principals obstacles que frenaven el turisme al país, sobretot en zones turístiques nacionals importants com l'Havana i Varadero.

També en aquest període, amb la popularització dels vols comercials entre els Estats Units i el Carib, l'avió aviat va substituir els vaixells com a mitjà de transport i l'any 1955 a Cuba més del 83% dels turistes arribaven ja amb aquest mitjà de transport. Aleshores, a finals de la dècada, ja existien 15 companyies aèries que connectaven l'illa amb 41 ciutats diferents, realitzant de mitjana uns 42 vols diaris, (Villalba, 1993, pàg.89, c.p Mundet,1998).

Salinas (1998, c.p Mundet,1998) apuntava que des de el punt de vista econòmic, el sector turístic es va fer tan rellevant que l'any 1957 va arribar a ocupar el segon lloc després del sucre considerant el total de les exportacions. Precisament en aquest any es va assolir el punt més àlgid de les arribades de turistes al país, quan la xifra de turistes estrangers va ser de 272.265, d'entre els quals el 85% eren nord-americans. Turistes que, segons el professor Salinas, se sentien atrets sobretot per la prostitució i el joc, activitats que constituïen el motiu principal de les seves visites al país. Per a d'altres, com el geògraf cubà Levi Marrero, els principals atractius de Cuba que seduïen als turistes eren la seva situació geogràfica, el clima i la seva cultura. Per a ell, la situació privilegiada de l'illa en la

“Mediterrània Americana”, (Marrero, 1957; 325,c.p Mundet,1998), és a dir, la seva proximitat geogràfica als Estats Units era un factor essencial que afavoria el turisme cap a l'illa. Per una altra banda, el clima era un altre factor determinant, ja que gràcies a les seves condicions climàtiques Cuba era una destinació on es podia gaudir de les platges durant tot l'any. Per últim, en l'àmbit cultural, Cuba era molt diferent respecte als Estats Units i per tant era un lloc on gaudir d'una rica història, d'una arquitectura de les més antigues del continent i un lloc on estar en contacte amb un estil de vida diferent.

Però precisament aquest boom turístic va fer que el país s'estructurés i es configurés en funció de les necessitats i els gustos del seu país veí, cosa que no agradava a una bona part de la població. A llavors, una gran part de la població passava moltes dificultats econòmiques i socials, i la privilegiada i luxosa bombolla que envoltava tot el relacionat amb el turisme feia un gran contrast i deixava en evidència les carències de la major part població.

El turisme a partir del triomf de la Revolució cubana:

Amb la nova etapa política i social que va representar el triomf de la Revolució cubana l'any 1959 tot va canviar. El que fins llavors havia estat un sector importantíssim dins de l'economia cubana va prendre una direcció totalment diferent. Tots els casinos i els negocis il·legals es van tancar i el flux de visitants estrangers va caure ràpidament. Sobretot els turistes nord-americans als quals, a partir de l'any 1961, el govern dels Estats Units va prohibir visitar l'illa inhabilitant els seus passaports per aquest tipus de viatges. A partir de llavors només es podia viatjar a l'illa amb un passaport i un permís especial. Aquesta va ser només una de les nombroses restriccions i sancions que va aplicar el govern dels Estats Units com a conseqüència del trencament de la relació entre els dos països i el que avui es coneix com a bloqueig a Cuba del qual parlarem més endavant.

Aquesta caiguda en el nombre de visitants va ser tan forta que segons el *Banco Nacional de Cuba* (1960), el país va passar dels 272.000 turistes de l'any 1957 a tenir-ne només 87.000 al 1960, cosa que va representar una reducció d'un 68% del total de visitants. Aquest dràstic descens del turisme internacional va provocar que en tan sols un parell d'anys Cuba passés d'ocupar el primer lloc en nombre d'arribades internacional del Carib, representant un 26% del total, a ocupar un lloc poc rellevant, representants únicament el 6%. En aquest moment els Touroperadors canadencs van deixar de fer operacions amb el país a causa de les pressions polítiques per part del govern nord-americà, a l'igual que van fer més endavant molts Touroperadors europeus. Per tant, aquests dos segments turístics també es van debilitar fins a quasi a la seva total desaparició.

Amb la Revolució, el turisme va passar a ser vist com a un símbol de prostitució, joc i drogues (Tylor i McGlynn, 2009, c.p. Hingtgen et. al, 2015), així com un “Vici hedonista” (Sharpley i Knight, 2009; 242, c.p. Hingtgen et. al, 2015) que no encaixava amb els ideals socialistes del nou govern. En aquest sentit, una de les primeres accions que va realitzar el govern revolucionari en arribar al poder va ser capgirar la política turística del país fomentant el turisme nacional i reestructurant la indústria turística d'acord amb els valors polítics i socials que representava la nova societat socialista cubana. El seu objectiu era sobretot garantir l'accés de la població a les platges i als centres turístics de recreació. Per tant, tan sols un parell de mesos després del triomf, es va crear el *Departamento de Playas del Pueblo*. Posteriorment es van declarar d'ús públic totes les costes i platges del país i

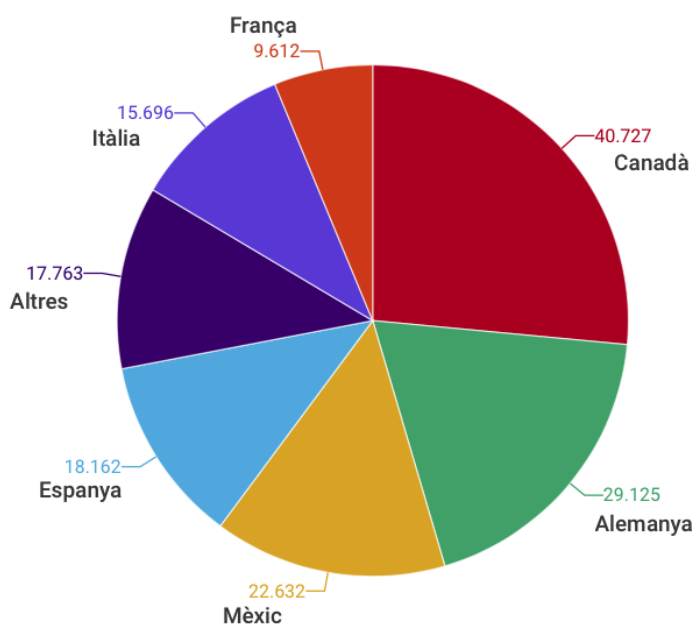
finalment es va crear el *Instituto Nacional de la Indústria Turística* (INIT) el qual fins a finals dels anys 60 es va encarregar entre altres coses de portar a terme un procés d'intervenció i nacionalització de les infraestructures turístiques que eren propietat de nord-americans. Aleshores durant la dècada dels 60 es van començar a millorar i adaptar les zones turístiques existents, principalment les de litoral, i es van construir nous espais i infraestructures turístiques a reu del país.

El turisme nacional es consolidava i els treballadors que destacaven dins de l'àmbit laboral rebien permisos en forma de vacances pagades com a premi al seu treball. Però encara que la principal prioritat era el turisme nacional, el govern també intentava fomentar i conservar, en segon lloc, el turisme provinent de països socialistes i finalment la resta de turistes internacionals no nord-americans que durant aquesta dècada van ser molt minoritaris.

A partir dels anys 70 la situació del turisme internacional va començar a millorar. L'aïllament al qual s'havia sotmès el país, a poc a poc es feia més feble i Cuba va començar a refer vincles diplomàtics amb molts països llatinoamericans. El turisme canadenc va ser el primer a ressorgir, seguits pels europeus atrets pel sol, el mar i la platja. Aquest fet va marcar l'inici de la lenta recuperació del turisme internacional a l'illa. L'any 1976 es va crear el Instituto Nacional de Turismo (INTUR), una entitat que s'encarregava de tot el relacionat amb l'execució i el desenvolupament turístic i que progressivament va començar a prestar la mateixa atenció tant al turisme nacional com a l'internacional.

En la dècada dels 80 el turisme internacional es va incrementar força, arribant als 326.000 visitants l'any 1989 segons dades de l'*Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba* (ONEI,2016). És a dir, s'havien trigat 30 anys per tornar a assolir i superar les xifres turístiques de l'any 1957 però en aquest moment quasi cap turista era provinent dels Estats Units (Gràfic 1).

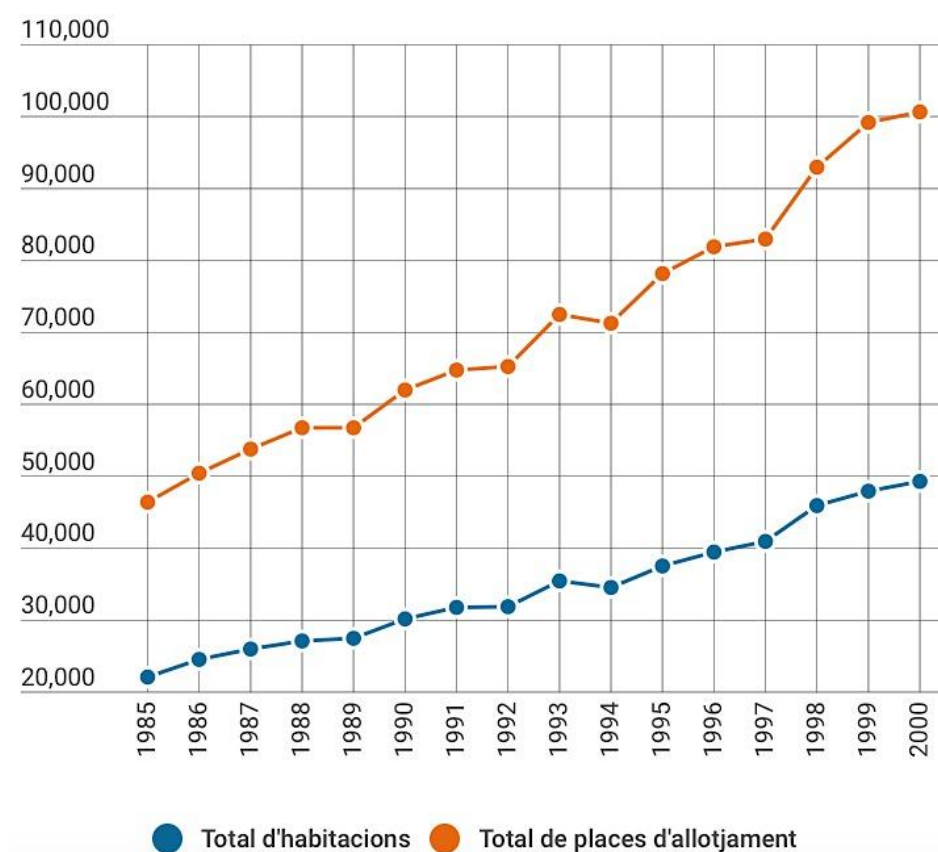
Gràfic 1: Nacionalitat dels visitants internacionals a Cuba 1985



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2016). *Series estadísticas 1985-2013*. Recuperat de <http://www.one.cu/series2013.htm>

A causa del gran atractiu turístic de l'illa es va implementar un pla de foment del turisme internacional. Així mateix es va començar a conscienciar de la importància d'aquest tipus de turisme a la població cubana, població que havia gaudit de la dedicació quasi exclusiva en termes turístic durant les dues dècades anteriors. En aquesta etapa es varen construir sobretot nous establiments hotelers i d'altres tipus d'allotjaments turístics com les *Villas turísticas* (són com una espècie de ressorts) i també es va crear i consolidar la xarxa del Campismo Popular, una modalitat de vacances familiars associada sobretot al turisme de naturalesa en zones de costa o properes a rius, i que avui en dia encara juga un paper molt important dins de les formes d'esbarjo de la població cubana. Aquest nou boom turístic que va començar l'any 1989, va fer que en només tres anys augmentés considerablement el nombre total d'habitacions, arribant a les 35.450 l'any 1993, fet que va augmentar la capacitat d'acollida fins a les 72.488 places (Gràfic 2) i preparant també d'aquesta forma les seves infraestructures pel desenvolupament massiu de nous polos turístics tals com *Cayo Coco*.

Gràfic 2: Total d'habitacions i places d'allotjament 1985-2000



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2016). *Series estadísticas 1985-2013*. Recuperat de <http://www.one.cu/series2013.htm>

Aquesta recuperació del turisme va coincidir amb l'any de la caiguda del Mur de Berlín, i va ajudar al país a pair la greu situació econòmica en la qual es va trobar arran de la fi de l'intercanvi econòmic amb l'URSS, un fet catastròfic per a l'economia cubana fortament subsidiada per països comunistes i que va provocar una gravíssima crisi econòmica que no va donar els primers signes de recuperació fins l'any 1994. Es per aquesta raó que a principis de la dècada dels 90, tal com expressa el professor Mundet (1998), cada cop més el turisme es presentava com l'única sortida a la crisi encara que això impliqués grans

sacrificis per a la població. Sacrificis que es van traduir, en l'àmbit turístic, en una progressiva marginació de la població de l'experiència turística, la qual va incloure la prohibició de l'accés als hotels de tres, quatre o cinc estrelles entre moltes altres coses.

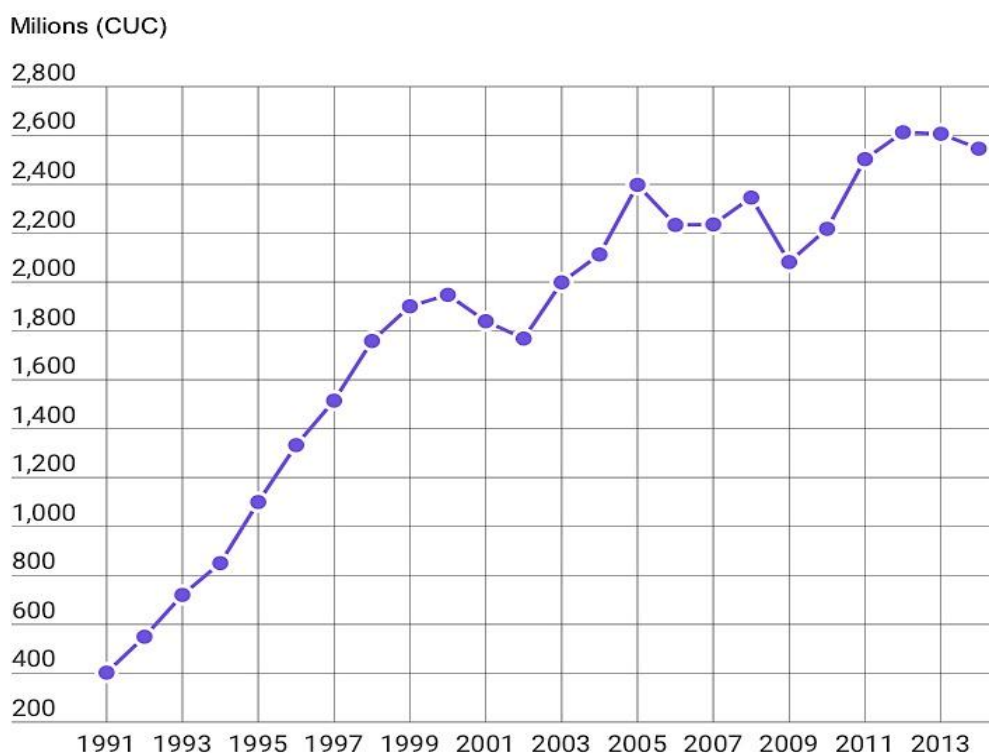
En aquesta dècada es van realitzar nombroses reformes econòmiques que afectaven el turisme i a altres sectors econòmics. Es va desenvolupar una política d'apertura controlada a la inversió estrangera, es va permetre que els cubans residents a l'exterior enviessin remeses als seus familiars i es van aprovar algunes formes de treball per compte pròpia (Taylor i McGlynn, 2009, p.406-7,c.p. Hingtgen et. al, 2015). L'any 1994 es crea el Ministerio de Turismo (MINTUR) i també són creades diverses cadenes hoteleres que es van especialitzar en diferents segments turístics. El turisme va passar a ser l'any 1995 el sector més important de l'economia cubana passant per davant de la indústria sucraera que antany havia estat tan important dins l'estructura econòmica i social del país. Per tal de reforçar la indústria aquest mateix any es va crear un nou decret que va facilitar les inversions estrangeres al país, sobretot en el sector turístic on aviat Espanya es va convertir en el principal inversor europeu a Cuba, juntament amb Canadà i Mèxic. Com a resposta a la nova llei d'inversions estrangeres i l'obertura del règim al capital estranger, Estats Units va aprovar la Llei Helms-Burton, una llei molt important que marcaria la societat i la política cubana i nord-americana fins a l'actualitat i de la qual parlarem amb més detall més endavant.

Per una altra banda, durant tota la dècada dels 90s i principis del nou segle, el flux de turistes internacionals cap a Cuba no va fer més que créixer. Els dos mercats emissors més importants en aquests moments eren l'europeu i el canadenc, els quals representaven 48% i el 18% del total de visitants respectivament. Segons dades de la sèrie històrica sobre turisme publicada per l'*Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI)* del país, l'any 1996 es va superar la xifra del milió de visitants internacionals a l'illa i el ritme de creixement turístic del país va augmentar molt més que la mitjana del Carib. Mentre que tota la regió caribenya creixia a un ritme del 4,3% anual, Cuba ho feia en un 19.3%, fet que augurava que el turisme havia tornat per a no marxar.

Panorama actual del turisme a l'illa.

Avui, l'any 2016, Cuba és una destinació que es perfila cada cop més com una de les destinacions més atractives i amb més potencial del Carib. La indústria turística continua jugant un paper molt important en el desenvolupament econòmic i social de l'illa, ja que el turisme representa la segona font d'ingressos del país amb més de 2.000 milions de pesos convertibles (CUC) anuals (Gràfic 3), precedit únicament per les remeses de diners que envien als seus familiars els cubans residents en països estranger.

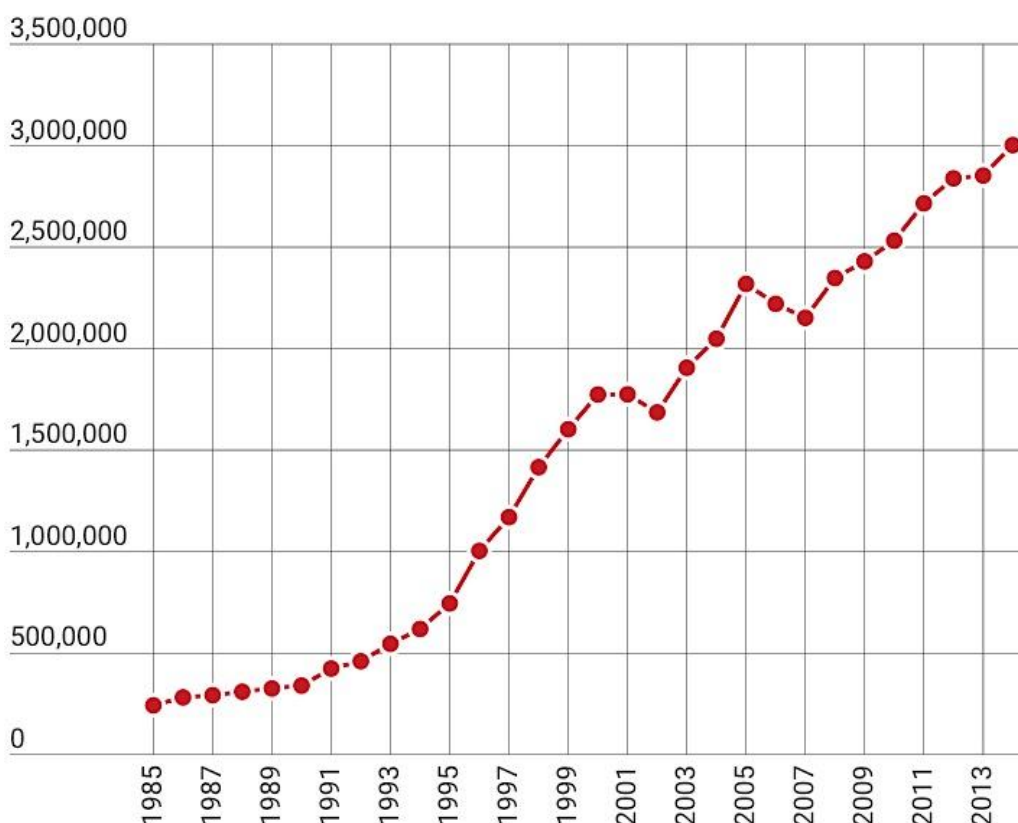
Gràfic 3: ingressos associats al turisme internacional A CUBA, 1991-2014



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2016). *Series estadísticas 1985-2013*. Recuperat de <http://www.one.cu/series2013.htm>. Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2015). *Anuario estadístico de Cuba 2014 Turismo*. Recuperat de <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>

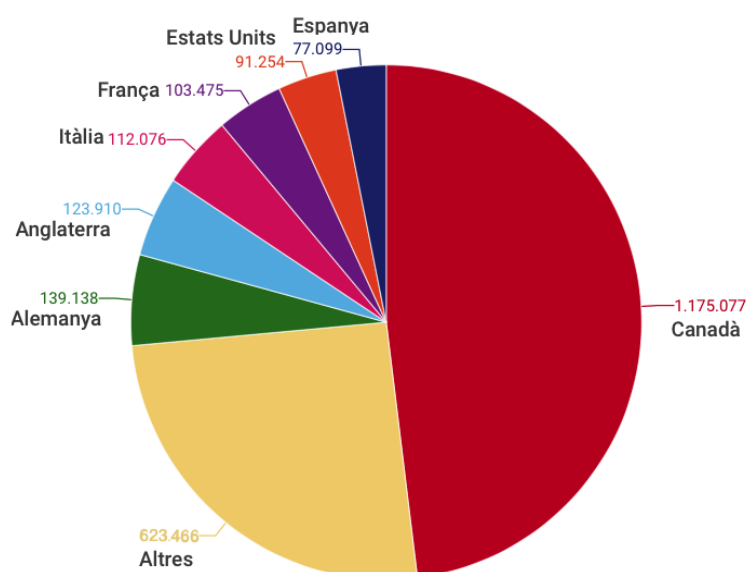
Les dades més actualitzades sobre el turisme ens mostren un bon creixement i consolidació d'aquesta indústria. Segons l'OMT, el creixement turístic de Cuba en termes d'arribades internacionals l'any 2014 va ser d'un 5%, sent la segona taxa de creixement més alta del Carib després de la de República Dominicana. Per una altra banda, l'ONEI exposa que el nombre de visitants internacionals va superar els 3 milions durant aquest mateix any (Gràfic 4), posicionant al país com a tercer destí del Carib darrere de República Dominicana i Puerto Rico. D'aquesta xifra, més d'un milió van ser turistes Canadencs, fet que manté aquest país com el principal emissor de turistes cap a la destinació, seguits amb molta diferència per Alemanya, Anglaterra, Itàlia i França (Gràfic 5). En aquest sentit s'ha de remarcar que malgrat les restriccions de viatge, millers de turistes nord-americans han visitat l'illa al llarg dels anys, sobretot en els últims 18 anys. I és que tot i les esmentades restriccions el 2014, els Estats Units va ser el sisè país que més turistes va emetre cap a l'illa amb un total de 91.254 visitants.

Gràfic 4 : evolució arribades de turistes internacionals a Cuba 1985-2014.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2016). *Series estadísticas 1985-2013*. Recuperat de <http://www.one.cu/series2013.htm>. Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2015). *Anuario estadístico de Cuba 2014 Turismo*. Recuperat de <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>

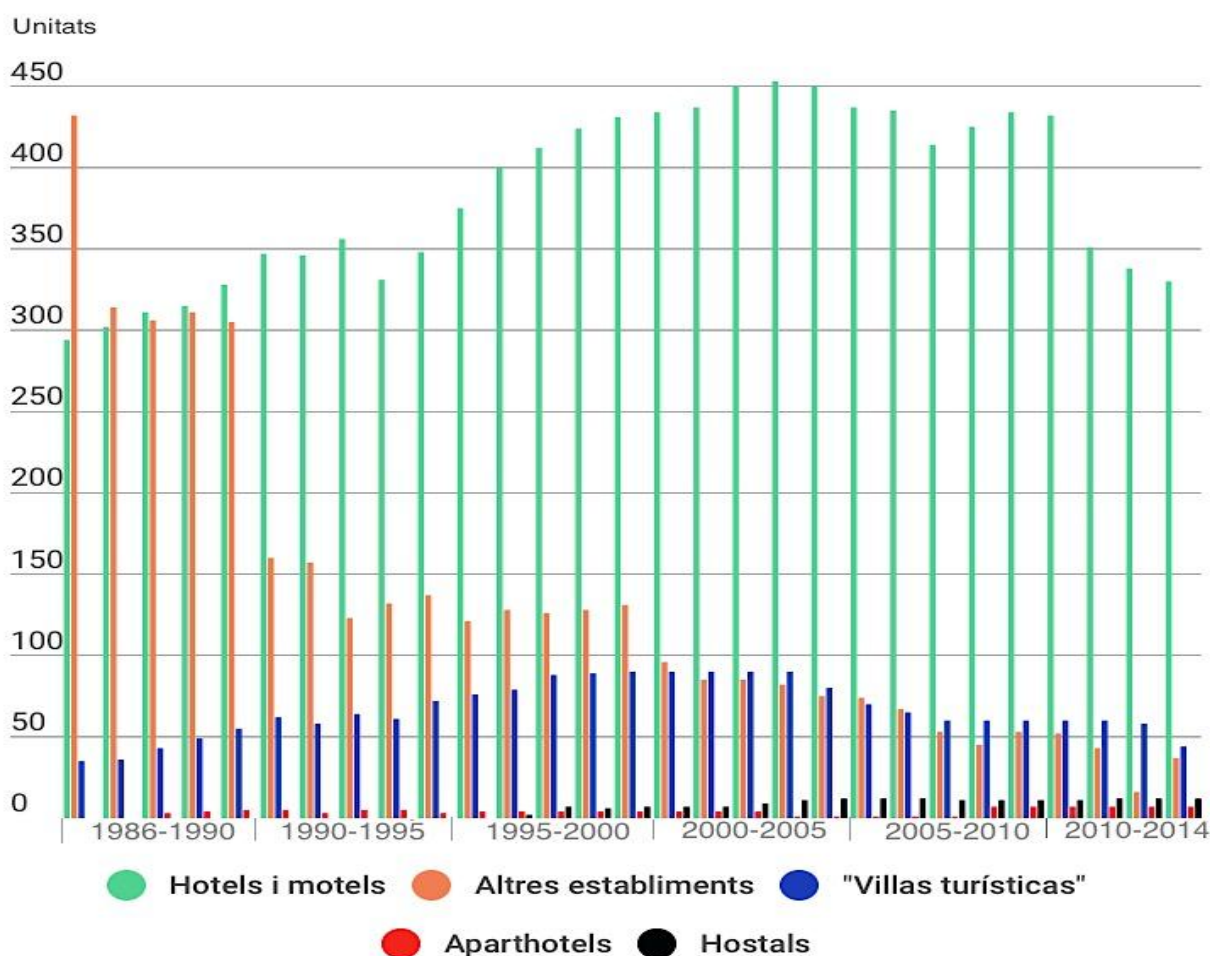
Gràfic 5 : Nacionalitat dels visitants internacionals a Cuba, 2014.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2015). *Anuario estadístico de Cuba 2014 Turismo*. Recuperat de <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>

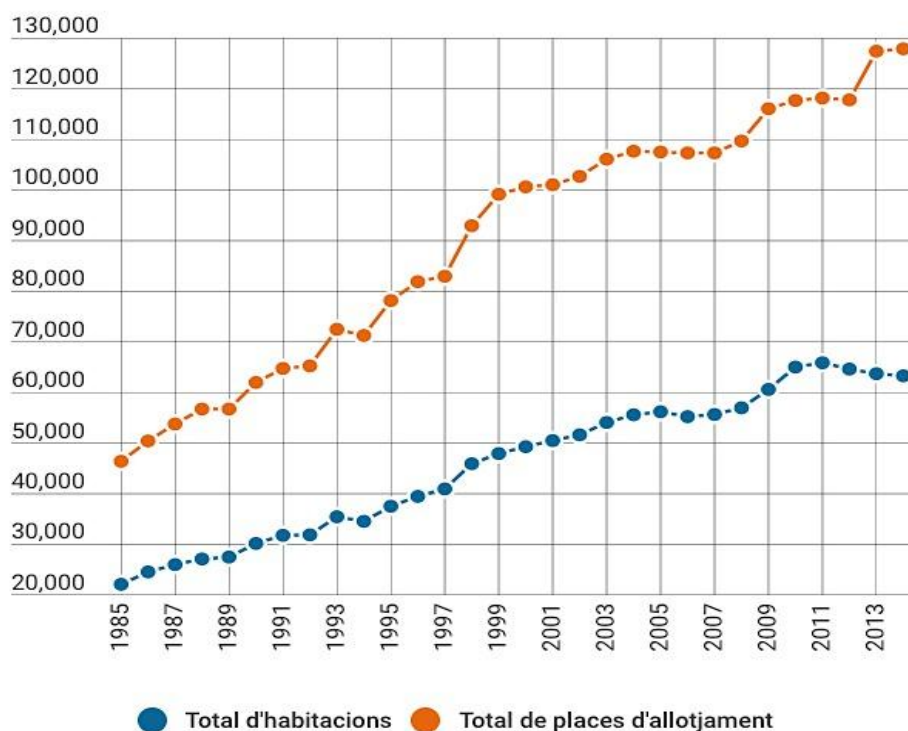
Els principals pols turístics continuen sent L'Havana i Varadero encara que el govern ha fet molts esforços per desenvolupar turísticament altres llocs com Santiago de Cuba, Cienfuegos o platges com Guardalavaca a la província de Holguín. En aquest sentit s'ha de destacar que avui en dia el nombre d'establiments (Gràfic 6), habitacions i la capacitat d'acollida de visitants (Gràfic 7) de l'illa és molt més del doble que en la dècada dels 80 i principis del 90 quan es va tornar a apostar pel turisme internacional.

Gràfic 6: Evolució del Nombre d'establiments turístics a cubà, 1986-2014 (per tipus d'establiment)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2016). *Series estadístiques 1985-2013*. Recuperat de <http://www.one.cu/series2013.htm>. Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2015). *Anuario estadístico de Cuba 2014 Turismo*. Recuperat de <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>

Gràfic 7: Evolució del total d'habitacions i places d'allotjament turístic a cubà, 1985-2014



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2016). *Series estadísticas 1985-2013*. Recuperat de <http://www.one.cu/series2013.htm>. Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2015). *Anuario estadístico de Cuba 2014 Turismo*. Recuperat de <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>

Per una altra banda, l'atracció turística pel país avui ja no és només el sol i la platja. Ara un dels aspectes que genera una gran atracció de visitants és sobretot el fet que Cuba sembla haver-se detingut en el temps. A causa de les dificultats econòmiques que ha travessat i travessa la població, i a la situació d'aïllament comercial del país, l'illa no s'ha desenvolupat ni econòmicament ni socialment com la resta de països. Avui els carrers de l'Havana per exemple, estan plens de cotxes dels anys 50 que els cubans han sabut conservar i que constitueixen un dels principals mitjans de transport particulars i signes d'identitat dels seus habitants. La calidesa de la població cap als visitants, les façanes de les cases pràcticament en ruïnes però que a la vegada evoquen l'època de màxima esplendor de la ciutat i gaudir d'un bon *mojito* al ritme d'un Son cubà són algunes de les coses que enamoren als visitants.

Però el turisme a l'illa també té una cara oculta. Degut a les grans dificultats econòmiques que ha patit la població durant molts anys, moltes noies i nois joves, i no tan joves, veuen el turisme com la sortida a les seves carències i necessitats. En aquest sentit, Cuba a més de les seves platges, la seva música i la seva cultura, també és molt coneguda com un dels grans destins de turisme sexual del món. Encara que la prostitució, o el "*jineterismo*" terme més col·loquial utilitzat a l'illa, és una activitat prohibida al país i no es veuen mai al carrer noies explícitament oferint el seu cos, avui en dia hi ha una gran quantitat de dones que comercien amb ell per uns pocs CUC. Aquest és un fet esquinçador que s'ha anat fent més

i més comú i acceptat dins la societat i que s'ha convertit en un problema denigrant pels valors i l'estructura social de la població.

Un altre problema generat pel turisme, sobretot a finals dels 90 i la primera dècada del nou segle, és segons Mikhael King (2014) l'anomenat *Apartheid*, el qual consisteix en què el govern cubà intenta separar a la població dels turistes. Això es fonamenta en el desig de protegir a la població d'efectes del turisme tals com la mateixa prostitució, les drogues o les idees consumistes del capitalisme. Per altra banda també es diu que es vol protegir al turista de la delinqüència, ja que Cuba és apreciada com a una destinació molt segura i no es desitja que incidents delictius afectin aquesta imatge a l'exterior.

Tanmateix, el sector també pateix molts altres problemes com per exemple la gran dependència dels paquets turístics de baix cost, la situació precària de la major part de les seves infraestructures fonamentals o la baixa taxa de retorn dels visitants. Sharpley i Knight (2009) atribueixen al menjar i als serveis dolents, i a la idea de que Cuba és una destinació cara, el fet que el país tingui una de les taxes de retorn turístiques més baixes de tot el Carib (c.p. Hingtgen et. al, 2015). Per una altra banda tenim també la dualitat de moneda que es va generalitzar al país a partir del 2004 per tal d'eliminar definitivament el dòlar americà de l'economia cubana. Aquesta dualitat provoca distorsions en els preus dels productes i afavoreix les activitats del mercat negre, a més de complicar la implementació de polítiques monetàries i financeres.

Si es parla de política i estratègia turística, tal com expressa Diez (2008) el país s'ha enfocat en intentar corregir les deficiències internes que ha influït de forma negativa en la qualitat del seu producte turístic, tals com l'arribada tardana de les inversions, les poc eficients campanyes publicitàries a l'estranger, la insuficient varietat i qualitat dels productes de consum, els elevats costos de les operacions, entre altres. Per això el govern ha promogut polítiques i accions encaminades a incrementar i millorar la qualitat i la varietat de l'oferta turística i els serveis, així com ha intentat estimular la producció nacional de productes bàsics que són necessaris en la indústria. També s'han estimulat les inversions nacionals i estrangeres en el sector i s'han fet accions per tal de desestacionalitzar la demanda i aconseguir una major eficiència en la gestió turística.

En guanyar experiència en el sector, cada vegada és més freqüent trobar empreses on la gestió és realitzada pels mateixos cubans i l'inversor estranger aporta únicament el capital (González et al., 2014; 215). Per altra banda el govern en els últims anys ha anat flexibilitzant encara més la política d'inversions estrangeres i a partir del 2012 han sorgit plans per construir golfs i ports esportius, (Mesa-Lago i Pérez-López, 2013; 96), fet que afavoriria moltíssim a la diversificació de l'oferta turística.

Altres aspectes molt beneficiosos pel sector turístic que estan succeint són la relació cada vegada més estreta entre el *cuentapropismo* (autònoms cubans) i el turisme. A partir de l'obertura i la flexibilització per part de l'estat a permetre que els mateixos cubans tinguessin l'oportunitat de crear els seus propis negocis, han sorgit nombrosos establiments que ha ajudat a millorar l'oferta complementària al país, com per exemple els "*Paladares*" que són restaurants gestionats pels mateixos cubans, o les cases de lloguer per a estrangers, que des de feia molts anys ja existien i complementaven l'oferta d'allotjament hotelier però que cada cop més, atreuen a més i més visitants i sobretot els hi permeten mantindre un contacte més real i directe entre els visitants i la població local.

En general, segons la meua experiència i visió del país, el turisme és vist per una gran part de la població cubana com la sortida d'escapatòria a les seves necessitats econòmiques. Quasi totes les persones que tenen l'oportunitat de treballar en un lloc de feina relacionat amb el món del turisme (bars, hotels, restaurants...), sobretot si s'està amb contacte directe amb el turista i les seves propines, no la deixen passar, ja que els hi permet tindre accés en moltes ocasions al CUC, la moneda més forta i la qual marca una gran diferència entre el benestar i la precarietat.

L'any 2015 ha obert una nova etapa per al turisme internacional a Cuba, ja que el 18 de desembre els Estats Units van anunciar la re-apertura de les relacions diplomàtiques entre els dos països permeten la visita dels seus ciutadans a "*la mayor de las antillas*". Aquest és un gran punt positiu pel desenvolupament i creixement del sector a l'illa i obre un ventall de possibilitats que, sense cap mena de dubte la societat cubana sabrà aprofitar.

2.2. Anàlisi de les relacions entre Cuba i els Estats Units. Perspectiva històrica fins a l'actualitat.

Les complicades relacions entre Cuba i els Estats Units, així com els recels de l'illa sobre el seu veí es remunten al segle XIX, quan des de pràcticament els seus inicis, el gegant nord-americà tenia la intenció d'annexionar l'illa al seu territori, inclús quan Cuba era encara una colònia espanyola. Amb la política de "*La Fruta Madura*" els Estats Units van fixar la seva posició respecte a Cuba la qual deixava clar que si l'illa s'independitzava d'Espanya, hauria de passar a ser territori nord-americà degut a la seva posició geogràfica tan pròxima (John Quincy Adams, 1823). Amb tal fi, el govern nord-americà va ajudar l'illa en l'última etapa de la seva guerra d'independència i en finalitzar aquesta, va imposar un període d'ocupació militar a l'illa de 4 anys, enfonsant així allò pel que el poble cubà havia lluitat aferrissadament, la seva llibertat. Encara que els Estats Units reconeixien la llibertat i la independència de l'illa, durant aquest període s'adjudica part del territori nacional que ocupa l'actual base naval de Guantánamo i imposa una esmena a la constitució cubana, la coneguda "*Enmienda Platt*", la qual entre altres coses va fer legítim el dret d'intervenció militar i política en Cuba. Aquest fet els hi va permetre realitzar diverses intervencions militars durant les tres primeres dècades del segle XX. Tenien la potestat de canviar governs i determinar de moltes formes els afers interns de l'illa. És a dir, els Estats Units van exercir "*la tutela*" política del país durant aproximadament 30 anys, fins a la derogació de l'esmena el 1934 com a part de la política del Bon Veïnatge que va adoptar els Estats Units vers els països llatins-americans, a partir d'aquest moment.

A partir de llavors, la relació amb Cuba va canviar lleugerament. Les intervencions directes en la gestió del país ja no estaven justificades però en canvi, tal com explica Oscar Pino Santos (1973; 541):

En su esencia, el nuevo estilo intervencionista consistía en aprovechar la complicidad de la oligarquía doméstica y la colaboración de los gobiernos de turno para lograr una administración neocolonialista, capaz de desenvolverse espontáneamente de acuerdo con los intereses de Wall Street y el State Department. En su expresión externa, el procedimiento consistía en velar tal dependencia, actuando de modo más discreto y siempre tras la pantalla del principio de no intervención (...) A través de este período, en efecto, una especie de pacto de caballeros secreto o quizá, tácito, rigió las relaciones entre los gobiernos de Cuba y

los Estados Unidos. Los primeros podían —y hasta debían, conforme a las reglas del juego— hablar de soberanía nacional, mientras hacían tocar el himno y flamear la bandera, mas procurando mantenerse alertas y atentos; los ojos puestos en la Embajada yanqui, prestos a satisfacer diligentemente la menor de sus insinuaciones.

Per tant, tal com afirma Carriazo (1993), abans del triomf de la revolució la relació entre els dos països va conformar un model neocolonial en l'illa de tal forma que mitjançant tractats, inversions, esmenes a la constitució i lleis comercials, els Estats Units tenien el control de la situació política, econòmica i social del país. Cuba tenia una gran dependència econòmica del seu veí nord-americà. La producció sucrera que era el principal sector econòmic del país, estava pràcticament monopolitzada pel mercat nord-americà, essent aquest el seu principal comprador. Per altra banda, "la supeditació de l'economia cubana als interessos nord-americans va tindre com un dels seus importats aspectes la inversió directa nord-americana" (Carriazo, 1993; 481). Això es va traduir en un augment descomunal de les inversions nord-americanes a l'illa, la qual l'any 1958 superava els 1.000 milions de dòlars segons, (López, 1981). Aquest fet va provocar que els Estats Units tingues el control del 42% de la producció sucrera i del 47,2% de les terres dedicades al cultiu del sucre, del 90% dels serveis telefònics i elèctrics, el 50% dels ferrocarrils i el 23% de les indústries no sucreres. Per últim, és també molt important remarcar el pes del veí nord-americà en termes de comerç exterior, ja que concentrava el 72% de les exportacions i el 71% de les importacions (Carriazo, 1993).

El triomf de la revolució va suposar un trencament radical amb aquest model neocolonial imposat pels Estats Units generant a la vegada grans canvis en les relacions entre els dos països i la visió que tenien l'un de l'altre. La revolució suposava, per primer cop, la veritable independència del govern i del poble cubà. A partir d'aquell moment es va iniciar un llarg període en el qual per una banda, el govern dels Estats Units va fer tot el possible per acabar amb el govern de Fidel Castro i el seu poder sobre el poble cubà, i per altra banda, el govern castrista va començar una campanya política-ideològica de rebuig i negació contra el govern nord-americà que fins fa molt poc encara era practicada amb fervor i que han estat suavitzats pels recents canvis i declaracions d'intencions fetes entre tots dos països.

Durant la dècada dels 60 es va portar a terme nombroses accions polítiques per part d'ambdós països que van definir la política exterior de l'un respecte a l'altre. En 1960, tal com s'ha fet referència en el capítol anterior, el govern cubà va expropiar i nacionalitzar una gran quantitat d'empreses i bancs americans, sense cap tipus d'indemnització o compensació econòmica. Com a conseqüència els Estats Units van declarar l'embargament de totes les exportacions cubanes, donant lloc a l'inici de l'actual embargament econòmic i comercial que encara pateix Cuba per part dels Estats Units. El 1961 es produeix formalment el trencament de relacions diplomàtiques entre els dos països i també és en aquest any quan s'intenta enderrocar el govern cubà mitjançant la fallida Invasió de la badia de *Cochinos*, a la qual va succeir la proclamació per part de Fidel Castro del caràcter socialista, marxista i leninista de la revolució. 1962 va ser un any realment tens. El president nord-americà John F. Kennedy va ordenar l'embargament total de l'illa, fet que ha afectat l'economia i la societat cubana fins als nostres dies. També va

ser l'any de la Crisi dels Míssils, un moment històric en el qual els Estats Units es veu quasi en estat de guerra amb un dels seus enemics històrics, Rússia, a conseqüència del posicionament de 42 míssils nuclears russos a la localitat cubana de San Cristóbal. Finalment el 1966 E.E.U.U. aprova la *Ley de Ajuste Cubano*, la qual legalitza els immigrants il·legals que arribin a les platges americanes i els hi facilita treball. Una llei que ha permès l'acollida de milers de cubans que durant més de 50 anys han sortit de l'illa arriscant les seves pròpies vides per tal d'aconseguir un futur millor. Encoratjats per aquesta llei el 1980 es produeix una sortida massiva de cubans, uns 125.000, des del port de Mariel i amb destinació Miami, la ciutat que avui en dia acull la comunitat més gran de cubans a l'exterior del món. Més tard l'any 1984 es firmen els primers acords sobre immigració entre les dues nacions.

Durant la dècada dels 90 també es donen nombrosos fets que continuen accentuant les dolentes relacions entre els dos països. El 1992 els Estats Units aproven la llei Torricelli, una llei que inclou en el bloqueig a Cuba a les subsidiàries d'empreses nord-americanes que actuen en altres països. En 1994 es produeix una altra onada migratòria cap a E.E.U.U amb l'anomenada *Crisis de los Balseiros* on prop de 35.000 cubans tornen a llençar-se al mar a la recerca de les costes nord-americanes. Un fet que va donar pas a la signatura dels segons acords sobre immigració. A finals de la mateixa dècada, el 1996 el president Bill Clinton promulga la llei Helms Burton, la qual permet demandar a aquells que negocien amb propietats confiscades a nord-americans a l'illa i que continua vigents en l'actualitat.

Durant els primers anys del nou segle poca cosa va variar respecte a les posicions de cada país. Els fets més rellevants van ser l'any 2000 l'autorització de la venda d'aliments i medicaments a Cuba per part dels Estats Units si aquesta paga en efectiu. Posteriorment al 2001 en els Estats Units es declaren culpables d'espionatge a cinc cubans presoners a Miami, als quals el govern cubà amb l'etiqueta de "*los cinco cubanos prisioneros del imperio*", va convertir en tot un símbol de la lluita ideològica contra els Estats Units. El 2004 s'aproven noves restriccions de viatge a Cuba, aquesta vegada específicament sobre els cubans residents als Estats Units. Finalment el 2008 es produeix l'històric relleu en la presidència del govern cubà on Raúl Castro, actual president de la República de Cuba, assumeix el càrrec després de la dimissió per motius de salut de l'històric president Fidel Castro. Un fet que va generar moltes expectatives, tant als Estats Units com a la resta del món.

El 2009 es va obrir una nova etapa en les relacions entre els dos països fent els primers passos per deixar enrere l'ambient d'hostilitat mútua que ha prevalgut durant més de mig segle. Durant aquest any es mostren els primers signes de flexibilització i apropament en les relacions entre els dos països. El president Barack Obama aixeca les restriccions de viatges i enviaments de remeses al país imposades l'any 2004 i empen mesures per millorar les comunicacions. Però aquesta flexibilització no entraria en vigor fins a l'any 2011. Per altra banda, Cuba es mostra favorable a parlar sobre migració, terrorisme, narcotràfic i resposta a desastres naturals amb els Estats Units. El 2013 es dona públicament un gest històric en més de 50 anys entre els presidents d'ambos dos països, l'encaixada de mans que es va produir entre els dos mandataris durant el funeral de Nelson Mandela. Cosa que va avivar les especulacions i les esperances de reconciliació a tot el món. El 2014 s'anuncia la decisió de restablir les relacions diplomàtiques trencades el 1961

encara que la posició i el discurs polític d'un país respecte a l'altre no han canviat gaire fins avui.

Finalment el 2015 és l'any on es produeixen alguns avanços més concrets en les relacions, és a dir, es comença a materialitzar l'acord de normalització de relacions mitjançant diferents gestos provinents dels dos països. Primerament Cuba allibera 53 presos polítics que havia promès alliberar com a part de l'acord de normalització política. Els Estats Units posen en vigor normes per tal de relaxar l'embargament al país tals com flexibilització de les sancions de viatge pels nord-americans a l'illa i permet que s'exportin equips informàtics i softwares al país. Durant aquest any també es realitza la primera visita de legisladors nord-americans a Cuba, liderats pel senador Patrick Leahy i es realitza una visita de congressistes de la Cambra de Representants dels Estats Units. Obama per la seva part demana al congrés l'aixecament de l'embargament comercial encara que aquest últim, dominat en les seves dues càmeres pel partit opositor Republicà no va donar cap mostra d'interès.

El 2015 també es realitza la primera reunió per tal d'iniciar el procés de normalització diplomàtica. Arriba a Cuba el primer vol directe entre Nova Orleans i L'Havana en 57 anys. Per un altre costat, l'empresa estatal cubana Etecsa i la firma nord-americana IDT anuncien el tancament d'un acord en les telecomunicacions, el qual representa el primer conveni empresarial bilateral després de l'anunciament del desgel en les relacions. I per si fos poc, Cuba assisteix per primer cop a la Cimera de les Amèriques a la ciutat de Panamà, on els dos presidents se saluden amb una altra encaixada de mans i sostenen la primera trobada bilateral de governants entre els dos països.

3. Anàlisi del bloqueig econòmic i comercial imposat a Cuba.

L'embargament imposat pels Estats Units a Cuba com ja s'ha mencionat en el capítol anterior ha estat una mesura que ha influït molt negativament en el desenvolupament de l'illa durant l'últim mig segle, obstaculitzant enormement el seu progrés. La finalitat primordial que es va perseguir amb la seva imposició va ser el d'aïllar econòmic i comercialment el govern cubà amb l'ànima d'enderrocar-lo. Però encara que amb el pas del temps aquest embargament s'ha anat enfortint més mitjançant modificacions legislatives, és obvi que no ha aconseguit el seu objectiu principal, sinó que ha contribuït i ha servit com a excusa perquè el govern cubà justifiqui totes les carències i necessitats que pateix i ha patit la població al llarg dels anys.

El bloqueig va néixer el 1960 com a resposta a les nombroses expropiacions i nacionalitzacions de propietats nord-americanes a l'illa que es van portar a terme per part del nou govern revolucionari, sense cap tipus d'indemnització ni contrapartida. D'acord amb el que recullen Rennack i Sullivan (2015) en el document *Cuba Santions: Legislative Restrictions Limiting the Normalization of Relations* i Ponce i Pérez (2006) en l'Informe *Incidencia del bloqueo del gobierno de los Estados Unidos en las bibliotecas cubanas: 2001-2005*, l'embargament comercial va ser proclamat pel president John F. Kennedy l'any 1962 recolzat en el primer instrument jurídic del bloqueig, la Llei d'Assistència Exterior (*Foreign Assistance Act "FAA"*) de 1961, la qual va autoritzar al president dels Estats Units a establir i mantenir un embargament total sobre el comerç entre els Estats Units i Cuba així com va prohibir qualsevol tipus d'ajuda al govern cubà. Aquesta proclamació també es va emparar en la Llei de Comerç amb l'Enemic (*Trading With the Enemy Act "TWECA"*) de

1917 que va donar la potestat al president per aplicar sancions econòmiques durant un període de guerra o un període d'emergència declarat i va prohibir el comerç amb l'enemic o aliats de l'enemic durant conflictes bèl·lics.

Paral·lelament es van establir les Regulacions per a les Importacions Cubanes, les quals van prohibir la importació als Estats Units de tots els béns importats des de o a través de Cuba. Aquestes regulacions van donar pas més tard, el 1963, a les Regulacions pel Control d'Actius Cubans (Cuban Assets Control Regulations "CACR"), una de les eines fonamentals del bloqueig que inclou entre altres coses la congelació dels actius del govern cubà als Estats Units, la prohibició de totes les transaccions comercials i financeres amb Cuba amb l'excepció d'aquelles que siguin aprovades amb una llicència, la prohibició de les exportacions de Cuba a els Estats Units i la prohibició a persones naturals o jurídiques nord-americanes o de tercers països de realitzar transaccions econòmiques amb dòlars americans amb Cuba. Després l'any 1966 es va prohibir als ciutadans nord-americans visitar l'illa o realitzar qualsevol negoci amb l'estat cubà sense un permís especial.

Anys més tard es van crear noves normatives legislatives que van continuar endurint encara més el bloqueig i que romanen vigents en l'actualitat. L'any 1992 es va crear la Llei per a la democràcia cubana (Cuban Democracy Act "CDA"), més coneguda com a Llei Torricelli. Aquesta llei entre altres coses prohibeix a les filials nord-americanes en tercers països comerciar amb Cuba i prohibeix també als vaixells de qualsevol país que entri en ports cubans l'entrada a ports nord-americans durant un període de 180 dies posteriors a la data de sortida de Cuba, exceptuant únicament a aquells que tinguin llicència de la Secretaria de Tresor.

Posteriorment, l'any 1996 es va establir la Llei per a la llibertat cubana i la solidaritat democràtica (Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act), més coneguda com a Llei Helms-Burton. Aquesta és avui en dia la llei més important que sustenta el bloqueig contra Cuba, ja que codifica totes les mesures econòmiques, comercials i financeres adoptades amb anterioritat per la branca executiva del govern nord-americà i les converteix en llei, ampliant el caràcter extra-territorial del bloqueig i limitant les prerrogatives del president per suspendre aquesta política. Aquesta llei enforteix les sancions ja existents, sanciona el comerç amb Cuba per part d'inversionistes estrangers, limita encara més els viatges a l'illa per part de ciutadans nord-americans i residents permanents al país i intenta interferir en la política interior de l'illa.

Finalment, l'any 2000 es va crear la Llei per a la reforma de sancions al comerç (Trade Sanctions Reform and Export Enhancement Act "TSRA"). Aquesta va ratificar totes les disposicions anteriors del bloqueig encara que per una altra banda també va flexibilitzar algunes restriccions permetent, per exemple, la venda limitada d'aliments a Cuba (subjectes entre altres coses al pagament en efectiu i per endavant) o eliminant les sancions econòmiques unilaterals vers tots els altres països a excepció de Cuba. Tanmateix, aquesta llei codifica les regulacions de viatges a l'illa endurint les restriccions i impossibilitant l'ampliació de les categories de viatges autoritzats. El 2004 es van ampliar encara més aquestes restriccions, sobretot les que afectaven els cubans residents als Estats Units, ja que es va limitar la possibilitat de visitar els familiars a Cuba únicament a un cop cada tres anys, podent romandre a l'illa durant un període de 14 dies i realitzar una despesa diària màxima de \$ 50.

Per tant, analitzant el conjunt de normes que conformen el bloqueig d'acord amb l'expressat per Manson i Kimmerling (1996) i per Rennack i Sullivan (2015), el bloqueig compren nombroses i importants restriccions entre les quals a continuació es citaran a forma de resum algunes de les més rellevants:

Importacions i exportacions: estan prohibides totes les importacions i exportacions entre Cuba i els Estats Units, a excepció d'aquelles que es poden portar a terme subjectes a les restriccions imposades com el comerç amb medicaments o aliments.

Viatges: s'estableix una severa restricció de viatges a l'illa a ciutadans nord-americans i residents permanents als Estats Units (inclosos els cubans que hi viuen). Aquesta mesura s'implementa mitjançant l'aplicació de reglaments que prohibeixen a aquests que facin pagaments per despeses relacionades amb els viatges, com per exemple els hotels. A més es restringeix també la quantitat de diners que es poden gastar diàriament en el viatge, sent \$100 la despesa diària permesa actualment. Per una altra banda, els nord-americans que visiten l'illa no ho poden fer en qualitat de turistes, sinó que han de sol·licitar un dels visats alternatius que compren la legislació nord-americana.

Transferències de diners o propietats: està prohibit la transferència de diners o propietats de qualsevol nord-americà i resident cap als cubans. Aquesta és una mesura que havia dificultat moltíssim l'enviament de remeses dels cubans residents als Estats Units a les seves famílies a l'illa, ja que fins fa molt poc només els hi estava permès enviar \$ 300 cada 3 mesos. Per sort aquesta és un dels punts que s'han modificat recentment per part de govern nord-americà fent que avui el límit d'enviament siguin \$ 2.000.

Rebre propietats: es prohibeix als nord-americans rebre propietats des de Cuba o qualsevol ciutadà cubà.

Transferència de dades tècniques: així mateix la prohibició de transferència de propietats inclou també la transferència de dades tècniques.

Aeronaus: es restringeix la sortida d'aeronaus des dels Estats Units cap a Cuba i viceversa de qualsevol companyia nord-americana i gestionat per nord-americans, exceptuant casos puntuals que disposin de la llicència corresponent o l'autorització expressa del govern federal.

Vaixells: a qualsevol vaixell d'un tercer país que hagi entrat a Cuba li queda prohibida l'entrada als Estats Units durant un període de 180 dies a partir de la seva entrada a l'illa.

Sancions contra altres països: els Estats Units poden tallar els ajuts i els crèdits als països que donin un tracte preferencial a Cuba així com també poden vetar els préstecs i crèdit dins de vaires institucions financeres internacionals tant a Cuba com a països que comercien amb ella.

Dòlar: es prohibeix la utilització del dòlar americà en transaccions financeres entre Cuba i altres països.

(...)

3.1. Com ha afectat al sector turístic en especial?

El turisme ha sigut un sector que s'ha vist molt afectat per l'embargament a Cuba, sobretot en els àmbits dels serveis, les operacions i l'assegurament logístic, àmbits claus per al

desenvolupament de la indústria. Segons un informe oficial de Cuba (2015) aquestes afectacions durant el període d'abril 2014-2015 van suposar aproximadament 1.506 milions de dòlars, representant als voltants del 50% del total d'afectacions al comerç exterior, les quals es van valorar aproximadament en 3. 805 milions de dòlars.

La conseqüència més directa que es deriva del bloqueig és la pròpia prohibició de visites turístiques a Cuba dels nord-americans i residents permanents, ja que els Estats Units havien estat l'emissor turístic més important cap a Cuba abans de la revolució, la qual cosa va canviar radicalment i en els nostres dies és l'emissor nombre 1 de turistes cap a les destinacions del Carib.

En termes turístics, encara que es comença a flexibilitzar aquesta prohibició de viatges, el bloqueig continua suposant una gran barrera per al creixement turístic de l'illa, ja que el turisme encara no està contemplat com una forma legal de visitar el país. Tot i això, cada vegada són més els nord-americans que visiten l'illa sota l'empara d'alguna de les 12 categories de viatges contemplades pels Estats Units les quals, segons dades de l'Ambaixada dels Estats Units a l'Havana, contemplem:

- Visites familiars
- Treball oficial pel govern dels Estats Units, governs estrangers i algunes organitzacions no governamentals
- Activitat periodística
- Investigació i reunions professionals
- Activitats educatives
- Activitats religioses
- Actuacions públiques, clíniques, realitzacions de tallers, participació en esdeveniments esportius o altres tipologies de competències o exhibicions
- Suport al poble cubà
- Projectes humanitaris
- Activitats de fundacions privades, d'investigació o institucions educatives
- Exportacions, importacions o transmissió d'informació o materials d'informació
- Algunes transaccions per a exportacions autoritzades

Per altra banda tenim que una de les branques més importants del producte turístic del Carib, els creuers, també es van veure greument afectats, ja que a causa de les restriccions d'entrada imposades pels Estats Units, la gran majoria dels creuers que ofereixen rutes pel Carib van excloure l'illa durant molts i molts anys, el que com a conseqüència priva l'illa de l'arribada d'una gran quantitat de turistes i els ingressos associats, i contribueix a la infrutilització de les infraestructures marítimes cubanes. L'aviació comercial també es va veure ressentida la qual va quedar molt restringida i quasi inexistent entre Cuba i els Estats Units, i nombroses companyies aèries, sobretot canadenques, ha de lliurar cada cert temps als Estats Units un informe sobre passatgers que han utilitzats els seus vols per viatjar a l'illa. Aquesta és una mesura que imposa els Estats Units per tal de controlar que els nord-americans no utilitzin tercers països per a viatjar a Cuba.

Un dels efectes secundaris del bloqueig és l'estat de les infraestructures turístiques que s'han vist greument afectades com a conseqüència dels problemes financers que ha travessat i travessa l'illa en gran mesura a causa del bloqueig així com per les dificultats legals als que s'exposen els inversors estrangers. Les inversions estrangeres a l'illa s'ha vist molt frenades pel bloqueig degut a que per una part tenim la restricció d'accés dels fluxos de capital nord-americà al mercat cubà i per altra la por d'inversionistes d'altres països a què invertir en Cuba pugui afectar els seus negocis i interessos amb els Estats Units així com a què se'ls hi puguin aplicar mesures sancionadores per la utilització de propietats que hagin estat expropiades. Aquesta manca d'inversió, juntament amb l'estancament de l'economia han tingut efectes molt negatius en la diversificació i qualitat de l'oferta complementaria turística, la qual és molt limitada inclús en l'actualitat. En la mateixa línia, el bloqueig no permet comprar maquinàries i equipaments necessaris per a l'explotació turística, ni productes o serveis de marques nord-americanes molt conegudes pels clients. Això provoca que el subministrament a la indústria sigui més car utilitzant les vies del preu més alt, inventaris majors, increment de *fletes* i elevades taxes al crèdit.

Els avenços tecnològics en el producte turístic cubà han estat tremendament escassos com a conseqüència sobretot de les restriccions imposades en telecomunicacions i transferència de dades. Internet és l'exemple més clar que ens ho demostra. Avui en dia la gran majoria de la població no té accés a internet i els turistes fins fa molt poc únicament es podien connectar en els establiments hotelers mitjançant targetes de prepagament on el minut connectat es pagava extremadament car i, a més, el servei funcionava molt lentament. Gràcies a recents modificacions en les restriccions de l'embargament, internet s'està tornant més accessible, encara que molt i molt lentament. Avui es pot accedir des dels hotels, aeroports, sales de navegació i alguns punts WIFI (molt escassos) al llarg del país des d'on és possible connectar-se, previ pagant clar està.

Per acabar s'ha de remarcar que a causa d'aquests aspectes i a molts altres, Cuba ha vist molt afectada la seva competitivitat turística respecte a d'altres destinacions d'Amèrica i el Carib. En la promoció turística per exemple les empreses turístiques de Cuba no es poden promocionar per canals tals com Google, Yahoo o MSN per ser totes elles nord-americanes. Per altre costat, d'entre els quatre grans Sistemes Globals de Distribució (GDS), els hotels cubans únicament poden treballar amb el sistema Amadeus, ja que Galileo, Sabre i Worldspan són empreses nord-americanes i altres empreses que podrien proveir aquests serveis no ho fan per por de ser multats o posar en perill les seves vendes als Estats Units.

3.2 Anàlisi de la situació actual de desgel

Amb el nou escenari polític que es comença a perfilar en les relacions entre els dos països, un dels temes principals que està sobre la taula i que és fonamental per a la total normalització de relacions és l'aixecament del bloqueig a Cuba. A partir del 2009 es van començar a portar a terme tímides esmenes a les dures restriccions del bloqueig amb l'ànim de promoure la democràcia i els drets humans, millorar les condicions de vida de la població i donar suport a la societat civil, i intentar millorar el flux d'informació des de i cap a Cuba i entre la seva població. Aquestes esmenes van comprendre bàsicament una relaxació de les restriccions de viatges als cubans residents als Estats Units per tals de facilitar el contacte

entre les famílies separades i l'augment dels fluxos de remeses i informació cap als cubans residents a l'illa.

Però sense cap mena de dubte, el pas més important fins al moment es va donar en desembre del 2014 quan el president Barack Obama va anunciar grans canvis en la posició política dels Estats Units respecte a l'illa els quals comprenen fonamentalment la restauració de les relacions diplomàtiques trencades el 1961, revisar la designació de Cuba com a estat patrocinador del terrorisme feta per part del Departament d'Estat dels Estats Units i l'increment dels viatges, el comerç i el lliure flux d'informació cap a l'illa (Rennack i Sullivan, 2015).

Per tal de posar en pràctica aquest gir polític entre ambos dos països, noves i importants esmenes al bloqueig s'han implementat. Aquestes esmenes afecten sobretot activitats relacionades amb sectors com els viatges, les telecomunicacions, l'agricultura, els serveis financers, el comerç i el transport. Les reformes faciliten entre altres coses, els viatges a l'illa i altres activitats relacionades amb les 12 categories de permisos contemplats sense necessitat d'expedir els permisos analitzant cas per cas. Tot i això, els viatges turístics com a tal continuen prohibits per llei cosa que continua suposant una gran barrera per al desenvolupament del sector.

Es va permetre que, sense necessitat d'una autorització especial, les agències de viatges i les companyies aèries comercials puguin prestar serveis de viatges autoritzats i enviar certes categories de remeses, així com es va augmentar fins a \$ 2.000 per trimestre el límit de les remeses que es poden enviar a persones nacionals cubanes i ara és possible que els visitants puguin portar un límit de \$ 10.000 de remeses. En relació als viatges també es va aixecar la restricció que imposava un límit diari de despesa als viatgers que visiten l'illa i es va augmentar fins a \$ 400 el valor dels objectes d'origen cubà que es poden emportar amb ells.

El sector financers també ha contemplat varies flexibilitzacions. Per exemple s'ha autoritzat l'ús de targetes de crèdit i debit a Cuba per part dels visitants i per a realitzar determinades transaccions, cosa molt positiva per al turisme, ja que facilita la forma de pagament dels serveis i disminueix el problema de la dualitat de moneda. Així mateix es permet a les institucions nord-americanes l'apertura de comptes bancàries a les institucions financeres cubanes, s'autoritzen determinades transaccions amb cubans residents en tercers països, es permet la microfinançament d'activitats agràries i petites empreses així com la importació de determinats béns i serveis produïts per petits emprenedors cubans.

Però a pesar dels avenços històrics que suposa aquest dràstic gir en les relacions i de les mesures que ja s'ha començat a dur a terme per part del govern dels Estats Units per tal de flexibilitzar i millorar les condicions econòmiques i comercials de Cuba, el bloqueig continua suposant un gran llast per a l'economia i el desenvolupament del poble cubà. Encara que al final de la seva legislatura el president Obama estigui fent molts esforços per a normalitzar les relacions i és la seva voluntat aixecar el bloqueig, si a Cuba les condicions democràtiques no canvien, el president no té la potestat per poder portar-ho a terme tot sol. Helms Burton és la llei que estableix les condicions que s'han de donar per a l'aixecament total del bloqueig, les quals contempnen que el president nord-americà ho podria fer si

determinés que un govern de transició democràtic està en el poder o que governa a l'illa un govern democràticament electe pel poble cubà. En cas contrari és únicament el Congrés nord-americà qui té la potestat per acabar amb el bloqueig mitjançant l'aprovació d'una llei. Si amb les condicions favorables que es donen en el que queda de la present legislatura nord-americana el bloqueig no és aixecat, el canvi de govern que es produirà als Estats Units l'any vinent podria tant continuar aquest procés de reconciliació política i acabar amb anys d'embargament com no continuar amb aquesta línia i difuminar els avanços assolits i per consegüent, mantenir el bloqueig. Tot dependrà de quin partit guanyi les eleccions i de quines intencions tingui amb l'illa.

4. Possibles escenaris turístics tenint en compte nous contextos polítics, la millora de les relacions amb els Estats Units i l'aixecament total o parcial de les restriccions.

L'esdevenir del país tant a mig com a llarg termini es perfila incert. Havent analitzat amb profunditat tots els aspectes que s'ha exposat anteriorment i després de llegir molts articles, estudis i documents acadèmics sobre com podria ser el futur de l'illa caribenya. Articles i document d'autors com Thomas, Kitterlin i Lorenzo (2015), Marquetti (2015), Taylor i McGlynn (2009), Hingtgen, Kline et al. (2015), Blanco (2008), Padilla (2003) entre d'altres. I també a partir d'experiències viscudes al país durant la meua adolescència, he conformat unes idees i opinions sobre com podria ser l'esdevenir del país després que els germans Castro abandonessin completament l'escenari polític cubà i tenint en compte els efectes que podria tindre sobre aquest un eventual aixecament total o parcial de l'embargament imposat pels Estats Units. En aquest punt no es pretén fer prediccions, ni especular sobre la consecució inevitable d'una nova realitat pel país, sinó que s'intenta plantejar diferents hipòtesis sobre com imaginem que podria ser l'illa caribenya en un futur possible, amb la qual cosa no es vol dir que això hagi de succeir.

Com s'ha analitzat anteriorment l'embargament a Cuba ha sigut un factor de pes molt important en el desenvolupament tant econòmic com social del país. Però no només el bloqueig actua com a fre davant la prosperitat i la integració de l'illa en el context internacional, sinó que el comportament i les polítiques passades i actuals del regiment també juguen un paper essencial.

És per això que per analitzar com es podria desenvolupar el sector turístic al país davant l'aixecament de les restriccions imposades pels Estats Units, trobem que és imprescindible analitzar a la mateixa vegada els possibles escenaris polítics i econòmics que es podrien dur a terme.

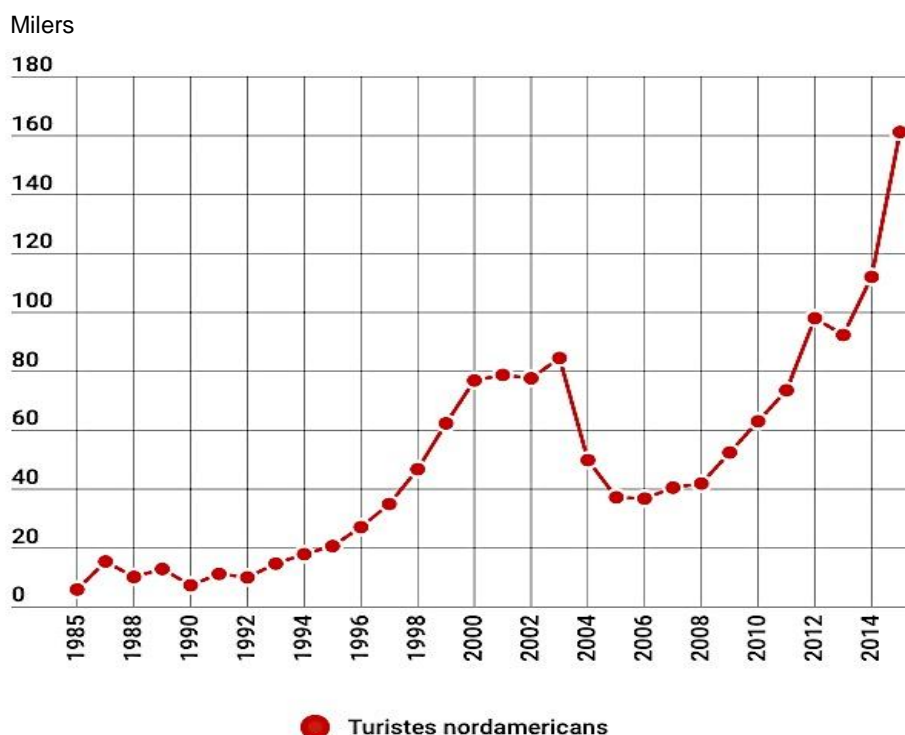
4.1. Escenari 1: Continuació de l'actual sistema polític:

L'embargament va estar creat principalment amb l'objectiu d'ofegar i aconseguir fer fora del poder el sistema comunista implantat a l'illa durant l'últim mig segle. En el context actual de millora de les relacions amb el govern nord-americà, un dels requisits que es demana per aixecar totalment el bloqueig és que es reconeixin i respectin realment els drets humans dels quals actualment manca l'illa com per exemple: el dret real a la lliure expressió, i també que es doni el dret al poble cubà de poder triar democràticament el govern que volen. En aquest sentit, un cop els germans Castro abandonin la política la qual cosa per raons

biològiques no hauria de trigar gaires anys més, es podria donar la situació que els seus successors, els quals haurien estat designats pels mateixos Castro, continuessin amb l'estructura de l'actual sistema polític intacte, encara que amb tímids i lents gestos d'obertura comercial, tal qual s'estan portant a terme avui en dia, però amb el control absolut sobre la població, el sistema executiu i el legislatiu. En la meua opinió, aquest context polític a banda de condemnar a la població a continuar en un sistema social i econòmic decadent, continuaria obstaculitzant l'aixecament total de l'embargament sobre el país. Si més no, un embargament parcial possiblement romandria en actiu pel fet que els principals eixos de justificació del govern nord-americà per mantenir el bloqueig romandrien vigents. Encara que els sectors més predisposats a eliminar el bloqueig per part del partit demòcrata donessin suport a l'aixecament total si estiguessin en el govern durant aquest període, seria molt complicat que s'aixequessin totes les restriccions perquè s'hauria de comptar amb el vot del partit republicà, el qual podria ser negatiu justificant-se amb la continuïtat estàtica de la situació política.

Ara bé, inclús donant-se aquest escenari de continuïtat, crec que l'embargament a l'illa seria parcial i no total com ara. El que em fa pensar això és que la població nord-americana i sobretot els empresaris nord-americans estan ansiosos de poder accedir a un mercat on tot està per fer i on les oportunitats de negoci són molt grans. Per tant, si un aixecament parcial de restriccions es portés a terme amb més força del que es comença a entreveure ara, possiblement una de les primeres restriccions que s'aixecarien seria la prohibició als ciutadans nord-americans de viatjar a l'illa, i per consegüent, la creació d'una nova categoria de viatges autoritzats que seria la turística. Aquest fet sí suposaria un gran esclat pel turisme al país ja que una gran quantitat de turistes nord-americans voldrien explorar el que fins ara els hi havia estat tancat. I és que ja avui en dia únicament amb el restabliment de relacions diplomàtiques i les febles accions de flexibilització del bloqueig respecte a les llicències de viatges i l'autorització de noves llicències comercials per a l'aviació i el sector dels creuers, ja s'experimenta al país un augment molt notable en l'arribada de turistes nord-americans a l'illa (veure gràfic 8).

Gràfic 8: Arribada de turistes nord-americans a Cuba, 1985 – 2015



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades

per: Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2016). *Series estadísticas 1985-2013*. Recuperat de <http://www.one.cu/series2013.htm>. Oficina Nacional d'Estadístiques de Cuba.(2015). *Anuario estadístico de Cuba 2014 Turismo*. Recuperat de <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>

En aquest sentit penso que al principi la demanda turística superaria amb escreix l'oferta turística del país, és a dir, esdevindria realment l'anomenat "boom" de turistes nord-americans. El problema seria a llavors que ni l'oferta ni les infraestructures turístiques estarien preparades per a tal onada. Per tant, és en aquest moment on l'actitud política del govern esdevindria fonamental per tal de poder captar inversors i per tal de fidelitzar aquest nou segment de mercat. I és que inclús si s'aixequés totalment el bloqueig durant aquest període i per tant ja no existissin les restriccions comercials de l'embargament sobre el país, als inversors estrangers els hi continuaria essent molt complicat i poc atractiu invertir a l'illa amb unes polítiques econòmiques i unes normes jurídiques tan rígides com les que estan vigents actualment. Per consegüent, si el govern cubà mantingués els grans obstacles en l'àmbit legislatiu existents com ara, la imposició d'operar conjuntament amb el govern com a soci obligatori en els negocis amb inversió de capital estranger, la impossibilitat d'associar-se amb petits autònoms o "*cuentapropistas*" del sector privat, o la feble seguretat jurídica que proporcionen les lleis d'inversió nacional les quals no tenen cap garantia en l'àmbit internacional. Així com si es mantingués la burocràcia i lentitud que comporta pels inversors estrangers invertir a Cuba, no hi hauria una injecció suficient de capital forà que pogués fer front a la renovació, millora i creació de noves infraestructures que necessitaria l'illa per fer front a un sector turístic en expansió. Els petits i mitjans inversors necessiten sobretot una base jurídica que els empari davant qualsevol problema, essent una base sòlida i flexible que estigui sota la supervisió dels tribunals internacionals, la qual cosa avui en dia no passa i de mantenir-se un govern totalitari molt possiblement tampoc passaria.

Així, com a conseqüència de la permanència de les febleses i de la baixa qualitat dels serveis i de les infraestructures bàsiques del sector, a mitjà i llarg termini, l'afluència de turistes podria caure dràsticament un cop l'expectació per la novetat passés i els visitants es tornessin més sensibles a les mancances existents al sector. Per tant, el govern cubà dependria molt de la magnitud de l'aixecament de restriccions si aquestes fossin parcials per accedir a un finançament extern i poder intentar resoldre els problemes. Ans el contrari, al no haver prou capacitat d'inversió i de finançament seria molt més complicat diversificar l'oferta i redistribuir espacialment l'afluència de visitants de zones molt carregades com ara L'Havana o Varadero, cap a noves zones turístiques no massificades. Això en el mitjà i llarg termini afectaria la capacitat de càrrega dels pols turístics interns i podria posar en greu perill el seu patrimoni. A més, al no invertir el suficient en noves instal·lacions d'allotjament i d'oci fora del sector litoral, possiblement la modalitat turística del sol i platja continuaria fent-se prevaler molt per sobre de la resta, la qual cosa afavoria únicament la consolidació d'un únic segment de turistes molt similars al que avui en dia domina el sector així com l'estratègia d'abaixar els preus i la modalitat del tot inclòs, tan estesa a l'illa en l'actualitat, podrien continuar predominant en el sector. Al meu entendre, això repercutiria negativament en la qualitat general del país com a destinació turística, ja que no donaria marge de desenvolupament real i exitós en altres modalitats cada vegada més demandades com ara són: el turisme cultural, el turisme de ciutats, el turisme de naturalesa o l'ecoturisme, totes elles modalitats amb gran potencial i innumerables recursos de gran qualitat que podrien donar a la

destinació el grau de diversificació i qualitat que requeriria el país per tal de consolidar un nou segment turístic com és el nord-americà.

Per tant, en termes turístics, penso que l'aixecament parcial o total de les restriccions en un context de continuïtat de l'actual regiment totalitari seria molt important perquè donaria l'oportunitat d'accedir lliurement al principal mercat emissor de turistes de la regió i facilitaria que les empreses nord-americanes poguessin proveir de productes i serveis que són necessaris per al correcte desenvolupament i creixement del sector al país, així com obriria les portes a un millor finançament de l'estat. Però crec que és l'escenari on menys impacte tindrien sobre el turisme un hipotètic aixecament de l'embargament pel fet que realment el que prevaldria sobre el desenvolupament del sector seria l'actitud i les polítiques de regiment existent vers la flexibilització respecte al capital exterior.

4.2. Escenari 2: Introducció a un sistema capitalista:

El naixement d'un sistema capitalista al país seria l'escenari contemplat a més llarg termini, el qual podria venir donat tant per l'evolució natural d'un escenari de transició semblant al de la Xina on es combini l'apertura econòmica i comercial amb el control polític per part de l'estat (aquest serà el darrer escenari que s'analitzarà), com derivat de convulsions socials generades en un context d'estat fallit derivat del fracàs del primer escenari descrit.

Un sistema capitalista incipient en principi comportaria imminentment la desaparició de l'embargament. Aquest seria un escenari òptim pel desenvolupament de la indústria turística del país, ja que al no existir restriccions comercials per part dels Estats Units i al tenir l'illa una apertura total del seu sistema polític i econòmic, es generarien les millors condicions per tal de poder invertir en el creixement i l'expansió de la indústria al país.

En un escenari lliure de restriccions comercials i amb una economia de mercat on es reconegués el dret a la propietat privada tant dels nacionals com dels estrangers, la primera cosa que es veuria afavorida serien les inversions de capital forà. Amb el marc jurídic adequat i facilitats de gestió i d'entrada en el mercat cubà, es podria produir un boom econòmic i comercial que tindria un impacte positiu en el desenvolupament a llarg termini del turisme. Segurament es podrien cobrir i superar les inversions necessàries per a augmentar considerablement la capacitat d'allotjament i la qualitat de les instal·lacions hoteleres. La qualitat de l'oferta complementaria podria anar a poc a poc en augment gràcies a la implicació d'autònoms cubans (els anomenats "cuentapropistas") i d'inversors estrangers en nous serveis i instal·lacions d'oci dels quals manca actualment la destinació. En aquesta mateixa línia, els nous autònoms cubans podrien jugar un paper essencial en la diversificació de l'oferta, ja que si el país els hi donés més facilitats per tal de poder establir nous negocis i eliminés les restriccions que actualment recauen sobre aquests, l'illa podria veure's dotada de molts i diversos negocis sustentats pel sector privat que podrien conformar una nova realitat en l'oferta de productes d'oci i de restauració.

Al no existir restriccions de viatges, el turisme nord-americà creixeria exponencialment tal com s'ha descrit en el primer escenari, amb un creixement molt i molt importat. Per una altra banda, a l'aixecar totalment les restriccions sobre l'aviació privada i comercial, així com sobre el transport marítim, Cuba es podria convertir en un important "hub" regional de

connexió amb la resta d'illes de la regió i altres països sud-americans. Això a la vegada podria incrementar el molt nombre de turistes, sobretot els de creuers.

En aquest escenari, en desaparèixer les restriccions d'accés als mercats financers, si es donessin les condicions adequades, Cuba podria accedir a fons de finançament extern, la qual cosa facilitaria liquiditat per a poder invertir en la millora i el desenvolupament del país en general a banda de les inversions estrangeres que es poguessin realitzar. En el sector turístic concretament, per exemple, tindria la capacitat de realitzar campanyes de màrqueting i promoció de la destinació a l'exterior molt més eficaces i més àmplies que les que es realitzen en l'actualitat.

Un altre sector que es veuria molt impulsat en un context sense restriccions seria el de les telecomunicacions i les noves tecnologies. Com ja se sap, l'accés a internet i la utilització de noves tecnologies és molt difícil i bàsic a l'illa, cosa que afecta enormement al sector turístic en un món tan interconnectat com és l'actual. Però si no hi haguessin les restriccions imposades sobre les telecomunicacions, l'illa podria finalment tindre accés a la tan demandada fibra òptica, i a més moltes companyies estrangeres amb anys d'experiència en el sector es podrien afermar a l'illa i oferir per exemple un servei d'internet d'alta qualitat i a preus competitius. Aquest seria un factor que proporcionaria un gran salt qualitatiu en el sector turístic.

Així mateix, en pocs anys el país podria posicionar-se com a primera destinació turística del Carib (cosa que ja va ser als anys 50, abans de la Revolució!) i competir fortament amb altres destinacions turístiques importants de la regió i del continent. En millorar l'estat general de les infraestructures, disposar de recursos econòmics i humans suficients per diversificar i millorar el seu producte turístic, Cuba a més del sol i platja es podria convertir en una important destinació a nivell internacional amb una oferta sòlida de turisme cultural, natural, mèdic i turisme luxe entre altres.

Però no to serien roses en un escenari com aquest en termes turístics. Si des d'un bon principi no es porta a terme un bon pla de gestió turístic i no s'estudia amb profunditat el desenvolupament del turisme en destinacions madures (com la mateixa Costa Brava), es podrien cometre els mateixos errors que es van dur a terme, per exemple, en les destinacions turístiques costaneres durant el boom turístic de la segona meitat del segle passat a Europa. És a dir, el país podria córrer el perill de caure en el descontrol urbanístic de les zones de litoral, la qual cosa, a llarg termini, comportaria greus problemes pel medi ambient, estandarditzaria el producte turístic de sol i platja eliminat la possibilitat de destacar també com una destinació de platges i paisatges exclusius i singulars. Així mateix, restaria atractiu a la destinació i posaria en perill la sostenibilitat de l'activitat turística en el llarg termini.

Un altre factor de pes que podria afectar el desenvolupament del sector en un nou context social seria el nivell de seguretat associat a la destinació. Avui en dia, malgrat tots els problemes que afronta el país, es pot dir que Cuba és un país molt segur. Això és un gran punt fort de la destinació respecte a altres països que ofereixen atractius turístics de gran rellevància però que tenen unes taxes de violència elevades, sobretot en el centre i sud d'Amèrica. Però en un nou context polític i social, sobretot si aquest nou escenari capitalista

arribés després de lluites i convulsions socials contra el govern existent en el seu moment, la imatge de seguretat que generi l'illa jugarà també un paper important en l'atracció o pèrdua de visitants, ja que si la taxa de violència creixés i es percebés un ambient d'inseguretat al país, molts dels nous visitants i també els turistes fidels podrien deixar de visitar la destinació i substituir-la per una altra més estable i segura.

Finalment, un altre risc important el constituiria la pèrdua de l'essència i l'autenticitat del país. Avui en dia la imatge d'autenticitat que dona l'illa és un dels seus atractius fonamentals i un dels més valorats. Per una banda tenim que, quan la població pugui tindre accés a un nivell de vida millor, com és lògic voldran utilitzar cotxes nous, reformar habitatges o construir-ne de nous, voldran anar a comprar i a menjar en franquícies conegudes internacionalment tals com *Macdonals* o en grans supermercats i centres comercials... Per tant seria important que s'establissin mesures de protecció sobre el patrimoni arquitectònic, per exemple com les que existeixen al barri vell de Girona, per tal de protegir l'essència arquitectònica original de les ciutats. També jugaran un paper important els incentius que pugui promoure el govern per tal de conservar i promoure utilització d'altres elements que conformen l'essència i la imatge de la destinació com ara els cotxes antics, els petits comerços d'artesania, entre d'altres.

4.3. Escenari 3: Transició a un sistema més obert similar a l'existent a la Xina i al Vietnam:

Per últim, després d'analitzar dos escenaris que se situarien als antípodes l'un de l'altre, voldria plantejar un darrer escenari a valorar, el qual seria el conformat per un sistema a mig camí entre els dos escenaris anteriors. Aquest contemplaria un model d'obertura econòmica i comercial combinat amb el manteniment de l'estructura política actual. És a dir, un sistema d'economia mixta sota el lideratge d'un únic partit polític, molt similar al model econòmic i polític xinès o vietnamita.

En un escenari com aquest hi haurien moltes possibilitats d'aixecar totalment el bloqueig, o si més no, aconseguir que les restriccions fóssim molt més febles o fins i tot de caràcter simbòlic. Per tant, suposant que gradualment desapareguessin les restriccions a mesura que el sistema polític es tornés més flexible i obert cap a l'exterior, es podrien donar una gran quantitat de canvis que afavoririen exponencialment la millora del sector turístic al país. Però en qualsevol cas, el creixement i la millora del sector estarien estretament relacionats amb la flexibilitat i les llibertats que atorgués el govern al sector privat.

Aquest seria un context on possiblement el govern tindria control absolut sobre els pilars fonamentals del país tals com són: la defensa, l'educació i la salut, així com altres elements molt importants com les infraestructures, els mitjans de comunicació i per consegüent les polítiques de promoció i comunicació tant internes com externes, entre moltes altres. Però a la seva, vegada dins de cada sector, inclòs el turístic, es donaria molta més apertura en termes d'inversió, importacions i exportació de béns i serveis del que hi ha ara. Per tant, la indústria turística podria veure's molt afavorida sobretot en la millora i la creació de noves infraestructures d'allotjament i d'oci, però sempre depenent les llibertats contemplades pel sistema. És a dir, seria un escenari on, en l'àmbit comercial, el país donaria moltes més

facilitats i drets, però a nivell social, continuaria una manca important de drets fonamentals i democràtics.

Si en aquest context s'aixequessin totalment les restriccions imposades o minvessin en la seva gran majoria, realment el canvi i les oportunitats de negoci i creixement estarien novament supeditades al grau d'apertura assolit pel govern. Però suposant que aquest donés total llibertat per crear negocis i per invertir amb les suficients garanties, l'expansió i desenvolupament sobretot de l'oferta turística bàsica i complementaria podrien comportar-se de la mateixa manera que ho farien en el sistema capitalista que s'ha analitzat anteriorment.

Per una banda, a escala turística hi haurien altres factors a considerar en aquest escenari com ara que l'arribada de nous turistes, sobretot de nord-americans, es podria veure afectada per la imatge de què Cuba romandria encara un país comunista sota un regim totalitari. Avui en dia, les societats avançades estan acostumades a un món globalitzat, estan bastant conscienciats sobre un nivell de llibertats molt elevat, i també són fortament influenciables sobretot pels mitjans de comunicació i les xarxes socials. En aquest sentit, depenent del missatge que s'emeti tant des de la mateixa illa com procedent d'actors externs respecte a la situació política del país i l'estat de la seva població, el flux de turistes i la imatge de la destinació podrien veure's afectades.

Tanmateix, en un escenari com aquest tindríem que més enllà de les inversions en infraestructures, un factor que es podria veure molt afavorit seria la qualitat dels productes i serveis de la indústria respecte a l'existent. Avui en dia Cuba ha d'importar una gran quantitat dels productes que abasteixen la indústria turística, i en la seva gran majoria la qualitat és molt baixa. Així doncs en un context com aquest, es podrien generar gran quantitat de productes locals i de qualitat que substituïssin els importats, ja que es donarien les condicions per a què proliferessin negocis agrícoles, ramaders, petites i mitjanes empreses, entre d'altres. A més, con que hi hauria una apertura comercial dins del país i es podrien instal·lar empreses privades de reu del món per, el grau de competitivitat entre les empreses i els mateixos treballadors augmentaria donant com a resultat, una mà d'obra més qualificada i més competitiva que prestaria els serveis amb més eficiència i qualitat.

5. Anàlisi i diagnòstic de l'adequació del sector turístic cubà al nou segment turístic.

Sigui qui sigui l'escenari turístic futur del país caribeny, el que sembla més que probable és l'arribada imminent d'una gran quantitat de turistes nord-americans amb ganes de conèixer i experimentar noves sensacions en la que fins ara ha estat per ells una fruita prohibida. Per poder satisfer les necessitats d'aquest nou segment emergent de turistes, que avui en dia ja comencen a visitar l'illa cada cop més, és imprescindible conèixer quin és el seu perfil i les seves preferències així com analitzar quina és la situació actual de l'oferta turística que els hi ofereix el país.

5.1. Anàlisi del perfil del turista nord-americà.

Per analitzar i determinar el perfil dels turistes nord-americans ens basarem fonamentalment en les dades oficials publicades pel Departament de Comerç dels Estats Units de l'any 2014

sobre el mercat emissor turístic nord-americà. Segons aquest organisme el nombre total de residents nord-americans que van viatjar a altres països durant el 2014 va ser superior a 68 milions de persones, una xifra molt important que converteix als Estats Units en un dels principals exportadors de turistes a nivell internacional.

En termes demogràfics hem de destacar que del total de turistes que van viatjar el 2014, el 60% van ser originaris d'estats de l'Atlàntic mitjà i sud com Nova York, Nova Jersey, Washington D.C, Florida o Geòrgia, així com provinents d'estats del Pacífic com Califòrnia i Washington. Les dones representen una mica més del 50 % dels viatgers i les edats mitjanes dels mateixos són de 45 anys en els homes i de 44 en les dones. Si parlem de l'ocupació professional, aproximadament el 40% agrupa a professionals del món de l'empresa, les ciències i les arts. Un 15% dels viatgers serien persones jubilades, un 11% es dedicaria al sector dels serveis i un 10% serien estudiants. Per una altra banda, si parlem del poder adquisitiu en les llars, destaquem que la mitja d'ingressos anuals de les famílies registrats en 2014 van ser de \$ 123.000. A banda d'un 7% on els ingressos van superar els \$ 300.000 anuals, les llars que disposen de major poder adquisitiu solen ser les dels turistes de negocis i convencions amb uns ingressos de \$ 157.000 aproximadament. Per un altre costat, és també interessant comparar el poder adquisitiu entre els viatgers principiants i viatgers repetidors, essent els seus ingressos anuals de \$93.000 i \$128.000 respectivament.

Les principals destinacions que visiten els nord-americans són els seus països fronterers, alguns països europeus i altres del seu propi continent. Del 68.2 milions de turistes nord-americans que van viatjar el 2014, 25,9 milions van visitar Mèxic, 11,5 milions Canadà i uns 30,8 milions van visitar països d'ultramar. Per tant, durant aquest any els 5 els països del món que van rebre més visitants nord-americans van ser en primer lloc Mèxic i Canadà amb les xifres abans esmentades, seguits de Regne Unit amb 2,8 milions, República Dominicana amb 2,7 i França amb 2,1 milions de visitants, xifres molt baixen en comparació amb els primers països de la llista. Si agafem els quasi 31 milions que van visitar països d'ultramar i ho analitzen des d'una perspectiva regional, trobem que les regions més visitades van ser en primer lloc Europa (35%), seguida del Carib (24%) i Àsia (19%).

Es pot dir també que els nord-americans viatgen principalment per motius d'oci, entre els quals trobem en primer lloc els viatges de vacances que representen més del 50% del total i les visites a familiar i amics que representen un 27% aproximadament. Tanmateix, els viatges amb motius de negocis o assistència a convencions és un segment també important, ja que representen aproximadament el 13 % del total. La visita als nodes de les destinacions és l'activitat d'oci que més realitzen, seguidament de les compres, visites a petites ciutats properes a la destinació principal, visites de llocs històrics, experiències de turisme gastronòmic, realització de visites guiades, visites de galeries d'arts i museus, experimentar visites a llocs de patrimoni cultural i ètnic i visites a parcs nacionals i monuments.

Són turistes que es preparen els viatges amb bastant antel·lació. La planificació i reserva de bitllets les fan amb un període d'entre 68 i 98 dies abans del viatge. Més d'un terç fan les reserves directament a les companyies aèries, i un altre nombre important les fan mitjançant serveis de reserves en línia i agències de viatges tradicionals. Com a font d'informació en la planificació utilitzen principalment informació proporcionada per les mateixes línies aèries, seguides per les agències de viatges en línia, les convencionals i les recomanacions

personals. En l'elecció de les companyies àries els factors que tenen més en compte són que les tarifes i horaris siguin adients i que els vols siguin sense escala. Per un altre costat, en el referent a la reserva d'allotjaments, més del 50% realitzen la reserva abans del viatge i ho fan directament a l'establiment, mitjançant serveis de reserves en línia o agències de viatges tradicionals. En termes generals, aproximadament un 60% dels turistes se solen allotjar en hotels i motels mentre que un 41% ho fan en residències privades.

La durada dels seus viatges ronda les 17 nits de mitjana i solen fer uns dos viatges internacionals per any. Quan parlem de turistes que viatgen a països d'ultramar, la majoria sol visitar un únic país per viatge, però a la vegada, una gran part d'ells visita diferents destinacions turístiques dins del mateix país. En general encara que la majoria són viatger amb experiència, aproximadament un 8% anual dels turistes viatgen per primer cop i aquest és un percentatge que està augmentant en els últims anys. Així mateix, aquests turistes majoritàriament viatgen sols, més d'un 60%. Aproximadament un 22% viatja en parella i un 12% ho fa en família, per això no és estrany que el 92% dels viatgers siguin adults i únicament un 8% siguin menors d'edat. També és interessant remarcar que únicament un 1% fan viatges grups turístics.

Un cop a les destinacions, els principals mitjans de transports que utilitzen per desplaçar-se entre diferents ciutats és en primer lloc l'avió, seguit per l'autobús i el tren. Dins de les ciutats utilitzen principalment taxis, autobusos, metros i tramvies. La utilització de cotxes privats o llogats és també significatiu, ja que representa aproximadament el 39% i l'11% respectivament.

En relació a les despeses econòmiques, la despesa mitjana diària que realitza cada turista a la destinació és de \$ 84, la despesa total a la destinació sol ser d'aproximadament de \$ 1.484 per viatge i paguen uns \$ 1.347 de mitjana en bitllets aeris internacionals. Aproximadament el 55% dels turistes realitzen els pagaments a la destinació mitjançant targetes de crèdit front el 45% que, o es porten els diners en efectius des dels seus domicilis, o extreuen diners en efectiu a les destinacions o bé efectuen els pagaments amb targetes de dèbit.

Un estudi de l'ambaixada de l'Equador en Washington el 2013 també ens mostra altres aspectes sobre el perfil d'aquests turistes que són molt importants per conèixer el seu comportament. Els nord-americans utilitzen molt les noves tecnologies durant els viatges. El 61% aproximadament ha utilitzat les xarxes socials per penjar fotografies de viatges en algun moment. Amb aquesta finalitat, les xarxes més utilitzades són Facebook, Linkeding, Twitter i Youtube. Així mateix, els blocs són una font d'informació molt utilitzada per ells a l'hora de preparar el viatge.

Per un altre costat els nord-americans en termes generals valora més la qualitat que l'estalvi. És a dir "estan més disposats a pagar el preu sencer sempre i quan estigui garantida la qualitat i el servei que es mereix", (Nuñez, V. 2013). En aquest sentit la concepció de la qualitat dels productes i serveis per part dels turistes cada vegada és més amplia i exigent, i la selecció de serveis i productes de luxe va en augment. A més els viatgers nord-americans estan evolucionant, tal como ho fa una bona part del turisme mundial que ja no estan interessats únicament a fer-se fotografies i passar l'estona, l'interès per la cultura local, els

productes, les tradicions i la participació activa en les experiències turístiques estan jugant un paper molt important cada cop més en l'elecció de les destinacions.

Finalment hem de destacar que segons un estudi del perfil i comportament d'aquest segment turístic realitzat per Tourism Austràlia (2013), la seguretat és el principal element que valoren els nord-americans a l'hora de seleccionar una destinació turística. Seguidament per ordre de preferència altres característiques que busquen són que sigui un destí que ofereixi una bona relació qualitat-preu, que ofereixi una bona gastronomia local, que tingui escenaris i espais naturals de gran bellesa, que la població local sigui oberta i hospitalària i que sigui una destinació rica en història i patrimoni, entre d'altres.

5.2 Anàlisis de l'oferta

Com s'ha explicat en seccions anteriors d'aquest treball, el turisme en Cuba conforma un dels principals eixos en la definició de les estratègies econòmiques del país, constituint una de les seves fons d'ingressos en divises més importants i un pilar fonamental pel desenvolupament futur del país. Cuba disposa d'una gran quantitat d'atractius naturals, culturals i històrics que si es desenvolupessin en tot el seu potencial, conformarien una gran oferta turística que sense dubtes augmentarien per si soles la competitivitat i la capacitat d'atracció de visitants de l'illa. A continuació analitzarem tres dels pilars fonamentals que estructuraven l'oferta turística del país; les infraestructures turístiques, les modalitats de turisme que ofereix l'illa i la seva oferta complementària.

5.2.1- Infraestructures:

Infraestructures de transport:

El país ofereix una xarxa d'infraestructures de transport que està força bé si ens fixem en la quantitat i el grau de connexions existents, però en general, l'estat del conjunt d'aquestes infraestructures es troba en un estat de deteriorament molt avançat, degut bàsicament al poc manteniment i la poca inversió en renovacions i millores que han rebut en els últims anys.

- Carreteres:

Cuba compta amb una xarxa de carreteres d'aproximadament 60,800 km, de les quals uns 29,800 km estan pavimentades. La principal carretera que connecta la majoria de les províncies del país és la Carretera Central, una via de 2 carrils per cada sentit que travessa tota l'illa amb una llargada de 1,150 km, connectant quasi totes les capitals de províncies. També són molt importants en termes de connectivitat els trams d'Autopista Nacional en explotació que connecta 8 de les 15 províncies del país, la Via Blanca que uneix els principals polos turístics, L'Havana i Varadero, i carreteres interprovíncies com Las Ocho Vías, el Circuitos Norte y Sur, entre d'altres.

En general aquesta xarxa nacional de carreteres es troba molt malmesa a causa de que s'han anat deteriorant al llarg dels anys i les inversions en reparació han estat molt inferior a les necessàries. Alguns estudis indiquen que fins al 75% de les carreteres pavimentades es troben en condicions dolentes o amb molt baixa qualitat (Cereijo i Solo-Gabriele, 2011). Així mateix un altre problema de la xarxa viària és la manca de senyalització, manca de marques en el paviment i manca de barreres de protecció i llums d'advertiment en creuaments de ferrocarrils.

A causa de tot això la majoria de les carreteres interurbanes no són gaire segures, mentre es condueix és molt freqüent trobar-se soca-bons, animals domèstics en mig de l'autovia o desorientar-se per culpa de la senyalització deficient. És a dir, els desplaçaments entre les diferents ciutats per als turistes pot ser un gran mal de cap si es realitzen en cotxe per la qual cosa algunes agències recomanen no desplaçar-se conduint per carretera durant la nit.

- *Transport públic:*

Astro i Viazul són les principals companyies d'autobusos que operen al país i que fan servir els turistes per trasllats urbans (grups concertats) i interurbans. La flota d'autobusos està en bastants bones condicions encara que sovint no hi ha peces de recanvi suficient per al correcte manteniment de la flota i per tant aquest freqüentment es veu minvada. En les ciutats tenim el transport metropolità d'autobusos que és el que fa servir la població en general però no són utilitzats pels turistes ja que són molt poc confortables, sempre van absolutament plens de gent i no hi ha informació disponible sobre els horaris, connectivitat ni parades. El ferrocarril també és un transport públic ofert pel país, però la xarxa i els servis ferroviaris són extremadament pobres i antics. En general és un mitjà utilitzat exclusivament pel transport de mercaderies i per la població local, mai per turistes.

- *Aeroports:*

L'avió és en l'actualitat la principal via d'accés a l'illa, la qual està connectada amb vols regulars amb més de 50 ciutats de tot el món. El país disposa d'una gran quantitat d'aeroports comercials, 22 en total. D'aquest 10 són aeroports internacionals ubicats les principals ciutats i destinacions turístiques de l'illa i 12 són aeroports nacionals que connecten tot el territori nacional. L'aeroport internacional més important i per on arriben la gran majoria dels turistes a l'illa és L'Aeroport Internacional José Martí, ubicat a pocs quilòmetres de la capital havanera. En general les instal·lacions aeroportuàries són molt austeres i com la resta d'infraestructures del país, necessiten inversions per augmentar la seva capacitat de gestió i acollida de passatgers, així com per arribar als estàndards de qualitat demandats pels viatgers, els quals manifesten que les seves insatisfaccions tenen a veure sobretot amb l'oferta gastronòmica dins de les terminals, el tractament de l'equipatge facturat, la climatització interior i la insuficient informació al passatger.

- *Infraestructura portuària:*

Cuba compta amb una infraestructura portuària d'aproximadament 30 ports marítims, una àrea navegable de 240 km i una línia costanera de 3.732 km, (Pro Ecuador, 2015). Merlin S.A i Marinas Gaviota són les companyies encarregades del desenvolupament del turisme nàutic al país i per tant les encarregades de gestionar i proporcionar la infraestructura i els serveis necessaris. En aquest sentit, al llarg de tota l'illa podem trobar 8 marines internacionals, 40 centres internacionals de busseig, 9 bases nàutiques i nombrosos punts de platja on realitzar esports aquàtics. Un fet molt remarcable i que pot aportar una gran quantitat de viatgers és que avui en dia comencen a arribar els primers grans creuers comercials al país, gràcies sobretot al desgel de les relacions amb els Estats Units. Però encara que actualment el país nord-americà hagi atorgat noves llicències per a realitzar els serveis de ferris de passatgers a Cuba, aquest servei no es podrà portar a terme de forma

regular i ràpidament degut a l'escassetat i les condicions en les que es troben les infraestructures portuàries de gran envergadura del país, (Martí Notícias, 2015).

Infraestructura d'allotjament:

Segons José Perelló (2016), la distribució de la infraestructura d'allotjament en l'àmbit nacional està condicionada a factors com la demanda i la intencionalitat del desenvolupament turístic. Per aquest motiu trobem que els territoris amb un major desenvolupament en termes turístics es troben ubicats en zones costaneres de platges, d'acord amb les necessitats de la demanda dels turistes canadencs que fins ara ha visitat l'illa principalment buscant el sol i la platja. (veure mapa 1).

Actualment el país disposa de 63.657 habitacions distribuïdes en 372 instal·lacions hoteleres d'entre les quals el 68% són ostenten la categoria de 4 i 5 estrelles encara que en molts, la qualitat dels serveis i les condicions de les mateixes instal·lacions no corresponen als estàndards que suposen aquestes categories en altres països, sinó que corresponen a categories inferiors. Del total d'habitacions, més del 50% es troben ubicades principalment en dues regions turístiques, Matanzas (Varadero) (31,7%) i L'Havana (19%). El 71,5% del total d'habitacions estan dirigides al segment de turisme de sol i platja que és la modalitat principal de turisme que comercialitza el país.

Per altra banda, més enllà de la capacitat hotelera, a Cuba existeix una modalitat d'allotjament que són les cases i apartaments turístics que pertanyen al sector privat i que contribueixen a ampliar la capacitat d'allotjament nacional en unes 18.700 habitacions. Aquesta modalitat d'allotjament ostenta una gran popularitat, ja que permet al turista estar en contacte més directe amb la població local i sobretot ofereix més qualitat que moltes instal·lacions hoteleres per un preu igual o inferior.

Mapa 1: Cuba, distribució dels allotjaments per municipis de les entitats turístiques, 2015.



Font: "Actualització del Turisme en Cuba. Resumen del comportamiento del alojamiento en 2015."

Finalment cal mencionar que les quatre principals empreses hoteleres cubanes, Cubanacan, Gran Caribe, Islazul i Gaviota concentren més del 95% de l'oferta d'habitacions de tot el país. Tanmateix, avui en dia a Cuba operen 17 cadenes hoteleres internacionals (de les quals 13 són espanyoles) que treballen amb contractes mixtes de

gestió i comercialització en col·laboració amb les empreses estatals cubanes. Aquestes cadenes internacionals gestionen aproximadament un 21% del total de la planta hotelera i un 52% del total d'habitacions. En termes d'inversió estrangera, s'ha de remarcar que la majoria de les inversions s'han concentrat igualment en territoris costaners i en els illots turístics del nord del país.

Telecomunicacions:

Com ja s'ha mencionat en apartats anteriors, tot i que actualment els sistemes de comunicacions del país han millorat enormement respecte a tan sols 5 anys enrera, avui en dia els sistemes mòbils i l'Internet encara són molt escassos en comparació amb els seus països veïns del Carib i per descomptat amb Europa i Nord-amèrica. Les connexions a internet són molt limitades i cares, únicament accessibles des d'instal·lacions hoteleres i escassos punts de Wifi arreu del país. En aquest sentit un punt crític que no permet un millor desenvolupament de l'internet és l'accés a un cable de fibra òptica que pugui connectar l'illa amb altres països, (Cereijo i Solo-Gabriele, 2011). Sense aquest, Cuba ha de continuar utilitzant satèl·lits per aconseguir la connectivitat internacional, la qual cosa augmenta molt els costos i disminueix la qualitat del servei.

5.2.2- Recursos turístics:

El principal producte turístic que es comercialitza i amb el que s'associa l'illa és el sol i platja, encara que el país disposa d'una gran quantitat de recursos culturals i naturals que estan encara per a desenvolupar i posar en valor. En general i amb l'excepció de petites agències especialitzades, la gran majoria de touoperadors internacionals i les agències de viatges cubanes promocionen i comercialitzen sobretot l'oferta turística de sol i platja i algunes rutes i itineraris culturals i naturals.

El sol i platja és la modalitat turística estrella de l'illa. El país compta amb més de 300 km de platges naturals tant al nord com al sud de l'illa i posseeix més de 4 mil petits illots, alguns dels quals s'exploten turísticament i el seu principal atractiu són precisament les seves platges paradisiàques. Avui en dia aquesta modalitat turística és la que presenta l'oferta més consolidada i coneguda a escala internacional. Les platges turístiques presenten una elevada qualitat de l'aigua i de la sorra per la qual cosa amb la promoció i l'oferta complementaria adequades podrien arribar a ser molt competitives internacionalment. De fet, si ens fixem els principals pols turístics del país trobem que la gran majoria es troben en zones de litoral, el que ens indica el grau d'importància que ha tingut fins al moment aquesta modalitat.

Mapa 2: Principals destinacions i pols turístics de Cuba, 2015.



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per: Portal Oficial de Turisme de Cuba (2012) i Viaje Jet (2010)

El turisme urbà i cultural ve a ser la segona modalitat de turisme més consumida pels visitants i a la vegada una de les més promocionades després del de sol i platja. La cultura cubana, les seves tradicions, la seva història i arquitectura són alguns dels atractius més potents. Molts turistes visiten el país a la recerca de la calidesa de la seva gent, de gaudir de la música tradicional, de conèixer la cultura de cigar havà i del cafè entre d'altres. Pel que fa al patrimoni cultural hem de remarcar que Cuba és el país del Carib insular que posseeix més béns declarats Patrimoni de la Humanitat, concretament 10. D'aquest, 3 són de caràcter natural (Valle de Viñales, Parc Nacional Desembarco del Granma i el Parc Nacional Alejandro Humboldt) i 7 de caràcter cultural (Centre Històric Urbà de *La Habana Vieja* i les seves fortificacions, centre històric de Trinidad i el seu Valle de los Ingenios, el centre històric urbà de Camagüey, el centre històric urbà de Cienfuegos, la fortalesa de San Pedro de la Roca, la Tumba Francesa de la Caridad del Oriente, i el paisatge arqueològic de les primeres plantacions cafeteres del sud-est de Cuba). L'Havana és sense dubte el foc cultural per excel·lència de l'illa i la ciutat que més visitants atrau encara que també hi han altres pobles i ciutats com Trinidad, Holguín i Santiago de Cuba que són molt populars entre els visitants.

El turisme de naturalesa és una altra modalitat que està adquirint molta rellevància dins de l'oferta turística del país. Cuba en si mateixa és un gran escenari natural per descobrir. Les seves condicions climatològiques i geogràfiques han modelat un país ple de joies naturals amb més de 6 mil espècies de flora entre les quals un 51% són endèmiques, i més de 13 mil espècies de fauna terrestre d'entre les quals una gran quantitat són també endèmiques. Per un altre costat segons els experts el país alberga més 10 mil coves, d'entre les quals ja hi han algunes adaptades per a visites turístiques i en un futur la quantitat podria augmentar i convertir-se en una atracció turística molt singular. En termes generals Cuba disposa de 211 àrees protegides, el qual representa aproximadament el 20% del territori nacional. Entre aquestes destaquen 12 parcs nacionals, 6 reserves de la biosfera (veure mapa 3) i 25

reserves ecològiques de gran valor, però tots ells són encara molt verges turísticament parlant. La zona natural més popular i coneguda turísticament parlant és el Valle de Viñales, el qual es troba en la província de Pinar del Río i compta amb singularitats naturals que el fan únic. Actualment l'activitat que té més pes dins d'aquesta modalitat a banda de la contemplació paisatgística és quasi exclusivament el senderisme que compta amb una xarxa de més de senders, recorreguts i "caminatas". També cada vegada és més popular l'observació d'ocells ja que el país compta amb la major biodiversitat d'ocells de les Antilles. També es poden realitzar activitats de cicloturisme, passejades a cavall i visites a zoo-criadors, on crien animals en perill d'extinció. Per una altra banda recentment s'estan creant i posant en valor nous productes relacionats amb la natura com ara la Ruta del Tabac, els "canopy" i les escalades, productes que ajudaran a diversificar l'oferta natural més enllà del senderisme i l'observació de flora i fauna.

Mapa 3: Principals zones naturals de Cuba, 2015



Font: "Cuba al Natural. Catálogo de Turismo de Naturalesa". Extret de <http://www.turnatcuba.com/descargar/Catálogo-Naturaleza-para-WEB-Final-3-2.pdf>

El turisme nàutic no està molt desenvolupat actualment en l'illa però té un gran potencial de creixement i millora pel que és una de les modalitats on ja s'han començat a fer importants inversions. Les condicions geogràfiques del país són excepcionals per aquesta modalitat turística, ja que compta amb una plataforma submarina d'aproximadament 700 mil km². A més posseeix unes 200 badies naturals, uns 850 km de barrera coral·lina, 600 km de platges d'entre les quals 350 km són d'un alt interès turístic i una gran riquesa i biodiversitat de fauna marina. Actualment aquesta branca del turisme no és molt significativa però tot i això cada cop més hi ha més projecte i més expectatives de creixement i diversificació de l'oferta. En aquest sentit, les principals activitats que es comercialitzen relacionades amb el món nàutic són la pesca esportiva, el busseig contemplatiu, els passejos i excursions en petits

vaixells, la vida a bord, esdeveniments especialitzats com per exemple el *Torneo de Pesca de la Aguja Ernest Hemingway*, i activitats nàutiques com kayak, kitesurf, vela o bicicletes aquàtiques.

Finalment s'ha de parlar d'altres modalitats que no són gaire significatives dins del sector turístic cubà però que tenen un gran potencial de desenvolupament i atracció de visitants. Aquest és el cas per exemple del turisme mèdic. Cuba s'ha guanyat un gran prestigi internacional dins del sector de la medicina que en un futur podria beneficiar també al sector turístic. En l'actualitat aquest segment escassament arriba a representar el 2% del total de visitants però amb les condicions sanitàries i la promoció i comercialització adequades podria esdevindre un segment molt atractiu i podria aportar un gran valor afegit per a l'indústria turística cubana. Un altre segment molt atractiu és el segment Meeting, Incentives Conferencing and Exhibitions (MICE). Actualment el país acull nombrosos esdeveniments i congressos de caràcter internacional, com per exemple la Fira Internacional de l'Havana. Aquest segment és molt atractiu i amb la millora de les relacions amb els nord-americans Cuba es podria convertir en un escenari ideal per a la celebració d'esdeveniments de negocis.

5.2.3- Oferta complementaria i altres característiques del producte turístic cubà.

Un dels principals handicaps del producte turístic cubà és la seva oferta complementaria. És ben sabut que una destinació turística no guanya valor únicament degut a la qualitat dels seus atractius turístics primaris, sinó que l'oferta complementaria d'esbarjo i lleure és fonamental en la percepció de la qualitat general d'una destinació. En aquest sentit al país li queda un llarg camí per recórrer. L'oferta complementaria cubana és molt reduïda i poc variada. Aquesta està conformada bàsicament per una oferta de restauració molt limitada i poc innovadora, alguns locals musicals i discoteques ubicades sobretot en els principals nuclis urbans i pols turístics, espais de venda d'artesanía local, i poca cosa més. Hi ha una carència important d'instal·lacions d'oci i recreació, sales d'espectacles, museus, galeries d'art, exposicions temporals i permanents, activitats culturals i esportives, zones comercials entre molts d'altres. Quan visites el país, a vegades tens la sensació de què no pots fer res més que anar a la platja, caminar per les ciutats, visitar els pocs locals musicals existents i prendre't un mojito en algun bar d'hotel o restaurant.

Per altra banda, la qualitat dels productes i serveis deixa molt que desitjar respecte als estàndards de qualitat internacionals. En general existeixen greus problemes en la qualitat de la prestació dels serveis. Molts proveïdors de béns i productes alimentaris són inestables en l'abastiment, la qualitat i la varietat dels productes. La qualitat dels productes alimentaris en la seva gran majoria és molt baixa, per culpa del fet que Cuba té que importar la majoria dels productes alimentaris que es consumeixen al país i la producció local de queviures és molt limitada. En el país hi ha escassetat de productes de tot tipus i això per descomptat afecta la varietat i qualitat de l'oferta gastronòmica del país i encareix molt els costos de producció pel que finalment els turistes paguen els productes a un preu que sovint no es correspon a la seva qualitat.

També hi ha problemes que serien impensables en altres països com per exemple; que l'abastiment d'aigua en algunes instal·lacions hoteleres sovint és insuficient o que en

lavabos d'aeroports internacionals i d'altres llocs turístics com restaurants sovint no ofereixen paper higiènic. A tot això s'ha d'afegir que el sector turístic com la resta de sectors de l'economia cubana estan controlats essencialment pel govern cubà. És a dir, la majoria de les empreses són de caràcter estatal i els negocis privats són escassos més enllà de les empreses de capital mixt i dels petits negocis dels autònoms cubans. Això es tradueix bàsicament en un nivell de competitivitat molt baix entre les empreses del sector, la qual cosa no estimula els desitjos de millorar la qualitat i l'eficiència.

5.3. Anàlisi DAFO

Fortaleses:

- Gran quantitat de recursos naturals, culturals i històrics, molts d'ells reconeguts a nivell internacional.
- Bon clima durant la major part de l'any.
- Situació geogràfica excepcional que proporciona fàcil accés al país.
- Disposa d'una població educada, oberta i càlida.
- És un país molt segur pels turistes.
- És també un país amb un medi ambient molt sa i lliure de contaminació, la qual cosa representa una atracció per a les noves modalitats de turisme com podrien ser; l'ecoturisme, turisme rural, turisme natural, etc.
- El país conserva un encant especial, ja que dona la sensació d'haver-se quedat ancorat en els segles 50 i 60. Això genera una gran atracció en els turistes.

Debilitats:

- Dualitat de moneda: CUC i pesos.
- Elevats costos de producció de béns i serveis.
- Excessiva intervenció de l'estat en el sector turístic.
- Infraestructura bàsiques molt malmeses.
- Insuficients connexions aèries i marítimes amb altres països.
- Baixa qualitat i diversificació de l'oferta complementaria.
- Oferta turística basada en sol i platja quasi exclusivament.
- Activitat privada molt feble i incipient.
- Baixa relació qualitat - preu.
- Poca experiència en la gestió del sector turístic.
- Restriccions imposades pel bloqueig.
- Promoció i comercialització turística insuficient.
- Avanços tecnològics poc introduïts en la indústria
- Connectivitat a Internet pobre i cara

- Grans dificultats en l'accés al finançament internacional
- Gran concentració de turistes únicament a 2 pols turístics, L'Havana i Varadero.
- Gran part del patrimoni arquitectònic es troba molt malmès degut a la falta de manteniment durant molts anys.
- Gran dependència de la importació de productes de primera necessitat.

Oportunitats:

- Millora de les relacions amb els Estats Units.
- Gran quantitat d'atractius i segments turístics per a posar en valor.
- La població cubana vol convertir-se en turista.
- Els sector dels creuers comença a donar les primeres passes a l'illa.
- Atracció de personalitats i activitats de reconeixement internacional.
- Tendència de creixement del turisme a nivell mundial.
- El primer mercat emissor de turistes del continent americà, els Estats Units, es troba a unes escasses 90 milles de l'illa i aquests turistes tenen una gran curiositat i moltes ganes de conèixer el país caribeny.

Amenaces:

- Baixa competitivitat en el sector empresarial.
- Que les relacions amb els Estats Units es quedin estancades.
- Que el govern cubà continuï essent una dictadura .
- Sensació d'inseguretat jurídica per part dels inversors estrangers.
- Alta competència amb altres destinacions de la regió que ofereixen el mateix producte turístic.
- Les destinacions competidores en general tenen una experiència major en el "know-how" del sector i la qualitat dels serveis i les instal·lacions solen ser més elevades.
- Capacitat d'allotjament insuficient
- Possible sobrecàrrega de visitants en zones turístiques específiques com per exemple L'Havana Vella si l'arribada de turistes al país augmenta ràpidament i no es gestiona i es redistribueix adequadament.
- La corrupció està instal·lada en totes les esferes de la societat.

5.4. Diagnòstic de l'adaptació de l'oferta a aquest tipus de demanda. Implicacions de l'augment de turistes americans a l'illa.

Segons la meua opinió, després de tot el que s'ha exposat anteriorment, en termes general l'oferta turística cubana podria satisfer les necessitats bàsiques d'uns turistes americans curiosos i amb ganes de conèixer un país que fins ara els hi ha estat tancat. Però crec que per aconseguir una consolidació duradora d'aquest segment més enllà de l'atracció provocada per la novetat, així com per tal d'aconseguir un bon índex de retorn, el sector ha de realitzar importants canvis enfocats sobretot en la diversificació del producte turístic i l'augment de la qualitat dels productes i serveis.

Havent analitzat el perfil del turista nord-americà i l'estat del sector turístic cubà he arribat a la conclusió que l'oferta turística cubana no està suficientment adequada per a satisfer amb èxit les necessitats i expectatives d'aquest segment en el mitjà i llarg termini. Amb això no es vol dir que la destinació s'hagi de convertir en un escenari adaptat o recreat exclusivament pels turistes nord-americans, tot el contrari, el país ha de mantenir la seva essència i autenticitat però a la vegada és necessari que actuï per solucionar els greus problemes que afecten sobretot la qualitat general del país com a destinació turística. I és que, en la meua opinió, el problema més significatiu que trobo que ha d'afrontar la indústria turística cubana és que, a nivell general, el sector turístic no proporciona els estàndards de qualitat necessaris per a proporcionar els productes i serveis de qualitat que garanteixin la plena satisfacció d'aquest segment i per consegüent la seva fidelització. Amb el nivell d'exigència que presenten aquests turistes i el seu grau d'experiència en viatges a altres destinacions semblats com ara República Dominicana i altres illes del carib, el país ha de fer un gran esforç per tornar-se més competitiu i solucionar els obstacles que aturen el correcte desenvolupament de la indústria turística. En aquest sentit, tant en relació a la qualitat dels productes bàsics com a la prestació dels serveis és necessari aplicar mesures correctives que permetin augmentar la qualitat i millorar l'eficàcia i eficiència en el procés de prestació dels serveis.

Aquest tipus de turista com s'ha analitzat anteriorment també té preferències per a realitzar activitats que a Cuba encara no poden dur a terme; com per exemple el turisme de compres o gaudir de serveis de luxe dissenyats especialment per aquest tipus de segment. De la mateixa manera, la gastronomia, un factor important que valoren molt els nord-americans, és un element que no està suficientment posat en valor al país. De fet, segurament degut a les dificultats econòmiques que pateix tant la població com els negocis en general, la gastronomia cubana s'ha quedat bastant estancada i no constitueix un atractiu turístic per si mateix, ni tan sols un complement turístic de qualitat, com succeeix en altres llocs del món, com per exemple a Catalunya.

L'arribada massiva d'aquests nous turistes al país implicaria un gran consum de recursos al mateix temps, per la qual cosa seria molt important dissenyar estratègies per a disminuir els impactes que poguessin generar. També implica, que el sector ha d'adaptar-se a les necessitats dels nous visitants intentant conèixer realment com és el seu comportament i quines són les seves expectatives.

Per una altra banda tenim que Cuba no està preparada actualment per acollir una allau de visitats, cosa que demostra per exemple la capacitat hotelera existent. Com mesura per tal d'intentar solucionar els problemes de capacitat d'allotjament a curt termini, s'ha parlat d'afavorir la proliferació de cases turístiques, ja que seria l'una forma d'aconseguir un augment important de la capacitat d'acollida en poc temps. Però en el mitjà i llarg termini és necessari augmentar molt la capacitat hotelera per tal de satisfer una demanda creixent.

Un altre element negatiu a remarcar és, com ja s'ha comentat breument en apartats anteriors, que en el país existeix una dualitat de moneda que no és positiva tant per al sector turístic com per la població en general. Aquesta dualitat perjudica els turistes en la mesura que s'aprecia o es deprecia la moneda que es fa servir en el sector turístic (CUC) i la moneda nacional (CUP), ja que afecta el poder adquisitiu dels visitants, així com els costos de producció i el preu final dels productes.

També trobo que és necessari mencionar el risc que, en acollir una gran quantitat d'aquests nous turistes, altres segments turístics consolidats com per exemple el canadenc es podrien veure desplaçat cap a altres destinacions, cosa que podria generar una disminució de la taxa de retorn d'aquests segments fidels i podria suposar un risc per al sector en el cas que després del boom el segment americà no es consolidés com és d'esperar.

Per un altre costat tenim que avui la demanda presenta un cert grau d'estacionalitat degut en gran part a factors com les elevades temperatures durant l'època d'estiu, la por dels turistes a la temporada ciclònica i la dependència del turisme canadenc i europeu que sobretot viatgen al país a la recerca de bones temperatures duran els seus mesos d'hivern. Aquest problema es podria veure bastant alleugerit amb l'entrada del nou segment de turistes, ja que aquest no estaria tan enfocat en el sol i platja i amb l'adequada diversificació de l'oferta podrien constituir un flux turístic estable cap a l'illa durant tot l'any.

Finalment, crec que és important remarcar que, com s'ha exposat anteriorment els nord-americans són un tipus de turista que valora sobretot la qualitat per sobre del preu, per tant, si la qualitat general de la destinació no augmenta, hi ha moltes probabilitats de no aconseguir una taxa de retorn alta i estable, que permeti consolidar aquest segment amb el pas del temps.

5.5. Recomanacions de millora.

- És necessari diversificar l'oferta turística per tal d'arribar als diferents tipus de segments turístics que busquen molt més que sol i platja, ja que aquesta modalitat ha contribuït en gran mesura a no posar suficientment en valor altres modalitats de turisme que aportarien més qualitat, valor afegit i estabilitat de fluxos turístics al sector.
- El Carib és la segona regió més visitada pels turistes nord-americans després del continent europeu. Per tant, seria molt important realitzar fortes campanyes de promoció aprofitant el moment que viu el país per intentar posicionar al país al capdavant de la regió, ubicar-la com a motor turístic caribeny. Per tant, en aquesta direcció seria molt important dissenyar plans i estratègies de màrqueting tant a curt, com mig i llarg termini.
- És molt important deixar-se ajudar. En aquest sentit seria una molt bona opció estudiar i compartir experiències amb empreses estrangeres que poguessin transmetre els seus

coneixements sobre el “saber fer” del sector per tant d’aprendre dels seus errors i aconseguir un millor desenvolupament del sector en general.

- L’activitat per excel·lència que realitzen els turistes nord-americans és la visita dels principals nodes de les destinacions. Al respecte, és necessari crear i portar a terme amb rigor plans de protecció i redistribució per evitar impactes en els mateixos i poder reconduir els turistes des de les ares més demandades cap a atractius secundaris amb potencial.

- Intentar potenciar i crear nous productes i experiències de turisme gastronòmic, ja que és un segment molt valorat i molt demanat tan pels turistes nord-americans com pels europeus, i a Cuba no existeixen gaires productes que posin en valor la gastronomia com a centre o complement essencial de l’experiència turística.

- Dins del que fóra possible, seria molt necessari crear nous vincles i obrir les portes a empreses de telecomunicacions consolidades en el mercat internacional per tal d’introduir millores en la prestació i la qualitat de serveis tan bàsics i importants en aquesta indústria tal com ho és per exemple el fàcil accés a l’internet.

- Crear estratègies i aplanar el camí per a captar més inversió estrangera sobretot en la millora de les infraestructures bàsiques que mitiguessin la manca d’inversió i manteniment realitzat per l’estat cubà en els últims anys.

- Donar més apertura a la gestió per part de ciutadans estrangers a les empreses mixtes i fomentar la competitivitat entre empreses i treballadors. D’aquesta manera es podria aconseguir una major qualitat i eficiència en la prestació dels serveis.

- Donar més suports, llibertats, mitjans i flexibilitat als petits autònoms cubans, ja que en ells es podria trobar la clau per poder abastir les empreses de serveis de productes de primera necessitat de proximitat amb més qualitat i preus més competitius. A més, aquest segment dels “*cuentalpropistas*” podrien ampliar i generar valor a l’oferta complementaria tan pobre que ofereix el país.

- Per al correcte desenvolupament i creixement tant del nou segment de turistes com de la indústria en general, és molt important que se realitzin més inversions i es creïn organismes d’investigació i recerca en l’àmbit turístic, ja que actualment, amb la gran importància que té aquest sector en l’economia i la societat cubana, encara ni existeix cap entitat amb aquest fi.

- En la necessària i nova expansió i creixement de les infraestructures hoteleres, seria molt necessari intentar deslocalitzar cap a altres zones d’interès una bona part de les inversions. Així podrien posar en valor altres tipus de turisme fora del sol i platja i no castigarien les zones de litoral amb excessives construccions i sobre poblacions.

- La dualitat de moneda representa un factor negatiu tant en l’economia del país com en el sector turístic en especial. A llarg termini seria molt important poder eliminar aquesta barrera.

- Realitzar enquestes en els establiments d’allotjament i altres punts de freqüentació de turistes com per exemple els aeroports per intentar identificar quin son els problemes que ells detecten i que els hi produeixen insatisfacció per tal d’intentar resoldre’ls.

6. Conclusions

El context polític que s'ha donat a l'illa caribenya durant més de 5 dècades i les tenses relacions que s'ha mantingut amb el seu veí nord-americà han afectat totes les capes de l'economia i de la societat, incloent-hi per descomptat al sector turístic. En aquest sentit, el factor extern que ha tingut més pes al llarg dels anys en el desenvolupament intern i en la ubicació de Cuba en el context internacional ha estat sense dubtes l'implacable bloqueig econòmic i comercial a que s'ha sotmès l'illa i que ha comportat amb si l'estancament i l'obsolescència de tots els sectors de l'economia.

En aquesta línia es pot concloure que, com s'ha analitzat anteriorment, les repercussions negatives més directes que ha tingut l'embargament econòmic i comercial sobre el sector turístic es manifesten principalment en la prohibició als nord-americans de visitar l'illa, la qual cosa va convertir aquest mercat turístic emissor en pràcticament inaccessible per a la destinació i privant a la mateixa durant moltes dècades de la possibilitat d'atreure un segment que ja havia sigut el nombre 1 a l'illa abans del triomf de la revolució i que proporcionava i segurament hagués proporcionat durant molts anys una gran quantitat de turistes al país. Per una altra banda també tenim que les restriccions imposades a les companyies d'aviació comercial i les empreses de vaixells van impedir que s'establissin rutes regulars que connectessin ambdós països amb una freqüència raonable i que poguessin arribar al país creuers i altres embarcacions que podrien proporcionar dotar al sector del tan importat segment de creueristes.

Tanmateix el bloqueig també ha tingut importants efectes indirectes sobre el sectors, ja que les restriccions sobre el comerç i sobre les inversions de capital nord-americà a l'illa, han privat al país de poder establir relacions comercials com per exemple en termes d'inversió en la planta hotelera, la qual està molt antiquada i no és el suficientment amplia com caldria. O es podrien haver captat inversions per millorar l'estat de les infraestructures en general, diversificar l'oferta bàsica i complementaria i moltes coses més que farien augmentar la qualitat general de la destinació.

Però en aquest sentit no només es pot culpar al bloqueig d'actuar com a fre al desenvolupament del sector en general sinó que també l'actitud recelosa del govern cubà cap a les inversions estrangeres, la seva excessiva intervenció en el sector i sobretot la feble base jurídica que empara als inversors en cas de conflicte han provocat que el país fos poc atractiu per a la majoria dels inversors estrangers no nord-americans, els quals haguessin pogut aportar la injecció de capitat necessari per renovar i desenvolupar la indústria al país.

Tanmateix sembla que amb l'actual context de desgel en les relacions entre els dos països, les coses podrien esdevenir molt diferents en un futur. Tot dependrà de la capacitat d'entesa que s'aconsegueixi i novament de la flexibilitat i actitud que adopti el govern cubà front l'entrada d'actors forans en el context turístic nacional. Realment si en el futur les relacions canviessin cap a millor i s'aixequessin les restriccions econòmiques i comercials el rumb del sector turístic podria canviar radicalment i dibuixar una altra realitat per la indústria al país. Però això quedaria supeditat novament al tipus de govern que hi sigui en aquest moment,

perquè si continuessin les estratègies i l'actitud del govern cap als inversors que es porta a terme ara, encara que ja no hi hagi impediments externs, el país podria continuar essent poc atractiu i insegur en termes d'inversions, la qual cosa allunyaria la possibilitat de millorar totes les coses que es necessiten per adequar la destinació al segle XXI i donar resposta a les demandes de la creixent demanda turística.

Per un altre costat s'ha de destacar que és necessari que el país inverteixi més en investigació i recerca turística per poder conèixer a fons el perfil del nou segment de turistes que podria consolidar-se a l'illa, el nord-americà, ja que aquest és un tipus de turista molt exigent i acostumat a uns estàndards de qualitat molt elevats i amb unes preferències d'oci molt diferents de la del segment turístic predominant a l'illa actualment, el canadenc. Aquests turistes busquen molt més anar a passar les vacances a la platja. Normalment s'interessen molt per la cultura, la gastronomia, els nodes de la destinació i per altres activitats que avui en dia són molt escasses al país i que per tant en el llarg termini no donarien una resposta exitosa a la demanda dels nous visitants.

En aquest mateix sentit s'ha de remarcar que en general l'oferta turística cubana és molt bàsica i poc variada i que no arriba a proporcionar els estàndards de qualitats necessaris per a competir en primera línia amb altres destinacions semblants com poden ser República Dominicana o Puerto Rico. A més compta amb una gran quantitat d'atractius turístics molt valuosos i moltíssims d'altres que no es posen suficientment en valor i que podrien ajudar a ampliar la seva oferta bàsica de productes turístics. Per una altra banda la seva capacitat d'allotjament és molt pobre per tal de poder satisfer la demanda d'un sector turístic en expansió i la qualitat dels productes bàsics que sustenten el sector deixa molt a desitjar. Tots aquests elements ens indiquen que actualment el sector turístic de l'illa no travessa els seus millors moments i que no està preparat per assumir un volum sobtat de turistes com els que es podria donar si les relacions entre els Estats Units i el país es normalitzessin i s'eliminessin els impediments per accedir a l'illa, ni tampoc és avui en dia la seva oferta turística la més adequada per satisfer amb èxits en el mitjà i llarg termini les expectatives i les necessitats del nou segment.

Per finalitzar és important afegir que, a banda de tots aquests factors negatius, Cuba és un país molt ric i divers a nivell d'atractius, història, arquitectura, i tradició. Per tant un futur on el sector esdevingui una peça essencial pel país i que això comporti a la vegada una millora de qualitat tant dels productes i serveis en general com de la seva oferta turística bàsica i complementària és possible, només cal la voluntat per fer-ho. Cuba és una illa que desperta molt interès, possiblement a causa que fins ara les condicions que s'han donat al país l'han mantingut una mica aïllat a nivell internacional i ara la destinació genera una atracció en els estrangers que si s'aprofita bé podria donar un gran impuls al país com a destinació turística i ubicar-la en un lloc rellevant del mapa turístic internacional.

7. Bibliografia

- Alzugaray, C. (2000). Raíces históricas de la política de los Estados Unidos hacia Cuba. En *Crónica de una fracaso imperial: La administración de Eisenhower y el derrocamiento de la dictadura de Batista*. (1a ed., p. 13-40). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. Recuperat de <http://www.lajiribilla.co.cu/pdf/librocronica.html>
- Ávila Ruiz, D. (2016). Vuelos comerciales Eu-Cuba: ¿qué con el turismo mexicano?. *Milenio*. Recuperat de http://www.milenio.com/firmas/daniel_avila_ruiz/Vuelos-comerciales-EU-Cuba-turismo-mexicano_18_691310879.html
- Blanco, J. (2016). *La transformación política del régimen cubano: una perspectiva desde la conflictología (DT) - Elcano*. *Realinstitutoelcano.org*. Retrieved 14 May 2016, from http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/Imprimir?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/Elcano_es/Zonas_es/DT32-2008
- Capek, M. (2015). *US-Cuba Relations : Special Reports* (1a ed.). Minneapolis: Essential Library.
- Carriazo, G. (1993). Las relaciones económicas Cuba-Estados Unidos: una mirada al futuro. *Estudios Internacionales*, 26(103), p. 480-499. Recuperat de <http://200.89.78.45/index.php/REI/article/viewFile/15387/28493>
- Castro, J. (2016). *Guía turística y mapas de Cuba.. Hicuba.com*. Retrieved 21 November 2015, from <http://hicuba.com>
- Castro, J. Guilarte, I. (2016). Turismo, ¿cartas bajo la manga?. *Bohemia*. Retrieved from <http://bohemia.cu/en-cuba/2016/06/turismo-cartas-bajo-la-manga/>
- Committees on International Relations and Foreign Relations,. (2003). *Legislation on Foreign Relations Through 2002*. Washington. Recuperat de <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/faa.pdf>
- Cuba achaca al embargo la falta de infraestructuras para recibir ferries*. (2015). *Radio y Televisión Martí | Martinoticias.com*. Retrieved 12 February 2016, from <http://www.martinoticias.com/a/cuba-infraestructura-recibir-ferries-estados-unidos/106541.html>
- Cubatravel. (2016). *Atractivos Turísticos. Cubatravel. Portal Oficial de Turismo de Cuba*. Recuperat el 15 d'april de 2016, de <http://www.cubatravel.cu/es>

- Diario Libre. (2015). La infraestructura turística de Cuba está al tope de su capacidad. *Diario Libre*. Recuperat de <http://www.diariolibre.com/economia/turismo/la-infraestructura-turistica-de-cuba-esta-al-tope-de-su-capacidad-KB2030815>
- Diez, J. (2008). *Impacto del turismo internacional en la economía cubana*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperat de http://nulan.mdp.edu.ar/1413/1/diez_g.pdf
- Evans, J., Klevens, S., Anderson, S., Lockner, A., & Kelly, A. (2016). *American investment in Cuba? Not so fast!*. *Insidecounsel.com*. Recuperat el 10 de diciembre de 2015, de <http://www.insidecounsel.com/2015/03/06/american-investment-in-cuba-not-so-fast>
- Fox, J. (2015). Cuba Prepares for Possible Business Influx. *Hotel Management*. Recuperat de <https://www.highbeam.com/doc/1G1-428181374.html>
- Fundación de Estudios Cubano-Americanos de la Fundación Jorge Mas Canosa por la Libertad, (2011). *Evaluación de la Infraestructura para una transición en Cuba*. Miami. Recuperat de <http://ctp.iccas.miami.edu/InfraestructuraParaunaTransici%F3enCuba.pdf>
- González, L. (2015). *El Destino Cuba debe repensar a fondo sus políticas para afrontar la llegada del turismo norteamericano*. *Cuba Posible*. Recuperat el 17 d'april de 2016, de <http://cubaposible.net/articulos/el-destino-cuba-debe-repensar-a-fondo-sus-politicas-para-afrontar-la-llegada-del-turismo-norteamericano-2-aa5-3-23-8-3>
- Gutiérrez, O. & Gancedo, N. (2002). Cuba: Una Década de Desarrollo Turístico. *Harvard Review Of Latin America*. Resuperat de <http://revista.drclas.harvard.edu/book/cuba-una-decada-de-desarrollo-turistico>
- Hingtgen, N., Kline, C., Fernandes, L., & McGehee, N. G. (2015). Cuba in transition: Tourism industry perceptions of entrepreneurial change. *Tourism Management*, 50(2009), 184-193.
- Historia de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba 1959-2015. (2015). Recuperat 22 febrer 2016, de <http://www.practicaespanol.com/historia-de-las-relaciones-entre-estados-unidos-y-cuba-1959-2015/>
- King, M. (2014). *The Redevelopment of International Tourism in Cuba*. University of Pittsburgh. Recuperat de <http://www.crsp.pitt.edu/node/1509>

- Marquetti Nodarse, H. (2015). *El Deshielo de las Relaciones Cuba –Estados Unidos: Implicaciones económicas*. Friedrich-Ebert-Stiftung. Recuperat de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fescaribe/11567.pdf>
- Martori, R. (2016). Turismo en Cuba: expectativas, retos y nuevos récords para el 2016. *El Nuevo Herald*. Recuperat de <http://www.elnuevoherald.com/noticias/mundo/america-latina/cuba-es/article52814520.html>
- Mason, W. & Kimmerling, S. J. (1996). The United States embargo against Cuba : Legal aspects of the restrictions on sales of pharmaceutical products, as set forth in the Cuban Democracy Act of 1992. Report prepares for International Human Rights Consulting Group for the American Association of World Health.
- Mesa-Lago, C. (2015). *Normalización de relaciones entre EEUU y Cuba: causas, prioridades, progresos, obstáculos, efectos y peligros*. Real Instituto Elcano. Recuperat de: <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/08319180484ca6fea75eff2290640bff/DT6-2015-Mesa-Normalizacion-de-relaciones-entre-EEUU-y-Cuba-causas-prioridades-progresos-obstaculos-efectos-y-peligros.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=08319180484ca6fea75eff2290640bff>
- Morales, R. (2015). *La infraestructura turística cubana*. Cuba Tesoro. Recuperat el 16 d'abril de 2016, de <http://www.cubatesoro.com/infraestructura-turistica-cubana/>
- Mundet i Cerdan, L. (1998). *L'evolució dels models de turisme litoral: el Regne Unit, la Costa brava i Cuba*. Universitat de Girona. Recuperat de <http://www.tdx.cat/handle/10803/7849>
- Núñez, V. (2013). *Comportamiento del turismo estadounidense hacia el mundo*. Washington: Ambaixada d'Equador a Washington. Recuperat de <https://issuu.com/rmedina09/docs/mercadodeturismodesdeestadosunidos-vfrvncs-1-13031>
- Oficina Nacional de Estadística e Información. (2015). *Anuario estadístico de Cuba 2014. Turismo*. Recuperat de http://www.one.cu/aec2014/15_Turismo.pdf
- Padilla, A. (2015). *The Tourism Industry in the Caribbean after Castro*. The Association for the Study of the Cuban Economy (ASCE). Recuperat de <https://www.dropbox.com/home/Ultima%20bibliografia?preview=v13-padilla.pdf>

- Parelló, J. (2015). *El sector privado y el turismo en Cuba ante un escenario de relaciones con Estados Unidos*. The Association for the Study of the Cuban Economy (ASCE). Recuperat de <http://www.ascecuba.org/c/wp-content/uploads/2016/03/v25-perello.pdf>
- Parelló, J. (2016). *Actualización del turismo en Cuba. Resumen del compostamiento del alojamiento en 2015*. Facultat de Turisme de l'Univestitat de l'Havana.
- Ponce, V. & Pérez, N. (2006). *Incidencia del bloqueo del gobierno de los Estados Unidos en las bibliotecas cubanas 2001-2005*. Consejo Científico Biblioteca Nacional José Martí. Recuperat de <http://www.abinia.org/informe-cuba.pdf>
- Quintana, Figuerola, Chirivella, Lima, Fugueras, & García. (2005). Historia del turismo en Cuba. Potencial natural para el turismo y una obligada reseña histórica. *Revista Bimestre Cubana*, XCVIII. Recuperat de <http://www.bimestrecubana.cult.cu/ojs/busqueda.php>
- Roy, J. (1997). La Ley Helms-Burton: desarrollo y consecuencias. *Revista de Derecho Comunitario Europeo*, 1(2), 487-510. Recuperat de file:///C:/Users/Pc2/Downloads/RDC_002_165.pdf
- Sánchez, L. (2014). *Bloqueo de Estados Unidos ha impactado en el turismo*. *Granma.cu*. Retrieved 24 February 2016, from <http://www.granma.cu/cuba/2014-09-19/bloqueo-de-estados-unidos-ha-impactado-en-el-turismo>
- Series estadísticas 1985-2013. (s.d.). Recuperat 15 març 2016, de <http://www.one.cu/series2013.htm>
- Sharpley, R. & Knight, M. (2009). Tourism and the state in Cuba: from the past to the future. *International Journal Of Tourism Research*, 11(3), 241-254. Recuperat de <http://dx.doi.org/10.1002/jtr.685>
- Silvestrelli, S. (2015). *Turismo cubano, frente al lodazal del bloqueo*. *Granma.cu*. Retrieved 6 March 2016, from <http://www.granma.cu/cuba/2015-10-26/turismo-cubano-frente-al-lodazal-del-bloqueo>
- Thomas, J. H., Kitterlin-Lynch, M., & Lorenzo Del Valle, D. (2015). Cuba's future hospitality and tourism business: Opportunities and obstacles [Electronic article]. *Cornell Hospitality Reports*, 15(11), 6-16. Recuperat de <http://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/202/>
- Tourism Australia. (2013). *USA Market Profile*. Recuperat de http://www.tourism.australia.com/documents/Markets/MP-2013_USA-Web.pdf

- Travel Trade Caribbean. (2014). *Turismo náutico gana protagonismo en Cuba*. *Travel Trade Caribbean*. Recuperat el 15 de maig de 2016, de <http://www.traveltradecaribbean.es/turismo-nautico-gana-protagonismo-en-cuba/>
- Turnat. (2015). *Cuba al Natural. Catálogo de Turismo de Naturalesa*. Recuperat de <http://www.turnatcuba.com/descargar/Catálogo-Naturaleza-para-WEB-Final-3-2.pdf>
- U.S. Department of Commerce,. (2015). *U.S. Resident Travel to International Destinations Increased 10 Percent in 2014*. Washington: National Travel and Tourism Office. Recuperat de http://travel.trade.gov/outreachpages/download_data_table/2014_Outbound_Analysis.pdf
- U.S. Department of Commerce: International Trade Administration. (2015). *Profile of U.S. Travelers Visiting Overseas Destinations: 2014*. Washington: National Travel and Tourism Office. Recuperat de http://travel.trade.gov/outreachpages/download_data_table/2014_Outbound_Profile.pdf
- Univestity of Pennsylvania. (2016). *¿Cómo repercutirá en el turismo el cambio de las relaciones entre EEUU y Cuba?*. *Universia Knowledge@Wharton*. Recuperat el 22 febrer 2016, de <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/como-repercutira-en-el-turismo-el-cambio-de-las-relaciones-entre-eeuu-y-cuba/>
- What Will Cuba's Tourism Future Hold?*. (2016). *TravelPulse*. Recuperat el 13 de març de 2016, de <http://www.travelpulse.com/news/destinations/what-will-cubas-tourism-future-hold.html>
- Telesurtv,. (2015). *Restablecimiento histórico de las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos*. *Telesurtv.net*. Recuperat el 27 de maig de 2016, de <http://www.telesurtv.net/analisis/Restablecimiento-historico-de-las-relaciones-diplomaticas-entre-Cuba-y-Estados-Unidos-20150722-0034.html>
- Ramón, M. (2015). *Turismo a Cuba: ¿llegará “la invasión”?*. *Cuba Ahora*. Recuperat de <http://www.cubahora.cu/economia/turismo-a-cuba-llegara-la-invasion>
- Oscar Pino Santos: “De Magoon a Batista. Estudio del intervencionismo yanqui en Cuba (1902-1958)”, en *El asalto a Cuba por la oligarquía financiera yanqui*, Casa de las Américas, La Habana, 1973, p. 100.

Rennack, D. & Sullivan, M. (2015). *Cuba Sanctions: Legislative Restrictions Limiting the Normalization of Relations*. Congressional Research Service. Retrieved from <https://www.fas.org/sqp/crs/row/R43888.pdf>

Adams, John Quincy. *The Duplicate Letters, the Fisheries and the Mississippi*. 1823.