

## EL SECTOR PRIVADO Y EL TURISMO EN CUBA ANTE UN ESCENARIO DE RELACIONES CON ESTADOS UNIDOS

José Luis Perelló Cabrera

Como es conocido, la estrategia de desarrollo del turismo cubano se asentó, desde los inicios de la década de los años noventa del pasado siglo, en la construcción de hoteles en zonas de playa, dirigidos hacia los mercados emisores de Europa occidental y en especial, hacia el turismo canadiense.

Durante todos estos años, la estrategia del sector no contempló como prioritario al mercado estadounidense en sus planes de desarrollo y comercialización. Más de cincuenta años de constantes confrontaciones, restricciones de viajes y prohibiciones para el comercio, indicaban que un horizonte diferente en estas relaciones no era previsible en un corto o mediano plazo.

Las potencialidades de grandes proyectos como las marinas internacionales, los campos de golf con inmobiliarias, la Zona Especial de Desarrollo Mariel y el Proyecto Integral de Desarrollo de la Bahía de La Habana, han convivido en estos últimos años con lastres como la ausencia de recursos materiales y financieros, la poca inversión extranjera directa, la descapitalización y la dualidad monetaria.

La modificación de algunos aspectos de la política del Gobierno de Estados Unidos, a partir de enero de 2015, con la ampliación de las licencias para viajar a Cuba, inserta nuevos retos al escenario turístico actual de Cuba. La posible eliminación de todas las restricciones para los viajes desde Estados Unidos, impondrá un desafío impresionante al sector turístico, a toda la cadena de valor y a los gobiernos locales.

En este nuevo escenario, la preocupación no radica en los *“impactos sociales”* del turismo, pues estos ya

han ocurrido durante las últimas dos décadas, en que Cuba ha recibido más de 41 millones de visitantes internacionales. El problema radica en el *“impacto de consumo”* de estos nuevos viajeros, exigentes de la calidad y variedad en los servicios y en los productos que demandan. No es el segmento de sol y playa en modalidad *“all inclusive”*, que caracteriza al modelo turístico cubano; sino un visitante que se interesa por las ciudades, las actividades culturales, los deportes náuticos y sobre todo, el contacto pueblo a pueblo.

En este contexto, es necesario proyectarse al futuro asumiendo los nuevos retos con confianza en las capacidades que se han creado: salud, justicia social, seguridad ciudadana, fuerza laboral calificada, y que desafortunadamente aún no se utilizan a plenitud. Los cambios actuales en la política estadounidense solo suponen una diversificación de los mismos retos fundamentales en un marco de mejores relaciones, respeto mutuo y prosperidad sustentables.

En el corto y mediano plazos, los destinos específicos dentro de Cuba, no serán los tradicionales de sol y playa; con sus grandes resorts todo incluido, que administran las cadenas hoteleras europeas (españolas principalmente); sino los sitios y las ciudades como La Habana, que atesoran los recursos y atractivos que demandarán los nuevos visitantes. En estos espacios de convivencia y relaciones humanas, el sector privado, llamado oficialmente no estatal; está convocado a jugar un rol mucho más activo, que garantice el *“nuevo consumo turístico”* y se integre plenamente a la cadena de valor del turismo en sus dos eslabones funda-

**Tabla 1. Llegada de visitantes a Cuba 2010–2014**

Segmentos	2010	2011	2012	2013	2014
Estadounidenses (EU)	63.055	73.566	98.051	92.346	91.254
Cubanoamericanos (CA)	262.963	284.942	268.803	A261.084	258.837
Subtotales (EU+CA)	326.018	358.508	366.854	353.430	350.091
Canadienses (CN)	945.666	1.002.318	1.071.692	1.105.729	1.175.077
Subtotal América Norte	1.271.684	1.360.826	1.438.546	1.459.159	1.525.168
Otras regiones	1.258.684	1.355.491	1.4A00.061	1.393.413	1.477.577
Arribos totales	2.530.368	2.716.317	2.838.607	2.852.572	3.002.745
% part. EU+CA	12,88	13,20	12,92	12,39	11,66
% part. CN	37,37	36,90	37,75	38,76	39,13
% part. América Norte	50,26	50,10	50,68	51,15	50,79

**Fuente:** Tomado de Perelló, “U.S. Tourism to Cuba in the New Scenario of Bilateral Relations”, marzo 2015.

mentales: el alojamiento y los espacios de ocio-restauración.

En este estudio se pretende analizar cuál ha sido el comportamiento de los mercados turísticos en los últimos cinco años, el rol de complementación desempeñado por el sector no estatal, y su articulación con un nuevo escenario en las relaciones con Estados Unidos.

### DESEMPEÑO DEL TURISMO EN CUBA

En los últimos cinco años, el turismo internacional hacia Cuba ha mantenido discretos ritmos de crecimiento, pese al deterioro de la planta hotelera (sobre todo urbana) y a las dificultades con las importaciones de bienes que tributan directamente a la oferta.

Otra característica que se viene observando en los últimos años, se refiere a la concentración de los arribos en unos pocos emisores. En este sentido, América del Norte como mercado natural, participa en el 50 por ciento de los arribos (Tabla 1).

Desde la apertura de Cuba al turismo internacional, a finales del pasado siglo, producto de coyunturas políticas regionales, Canadá comenzó a ser el principal emisor de turismo, que junto a emisores europeos constituían el núcleo de los arribos a la isla. La percepción general del mercado, tanto en sus inicios como en la actualidad es que Cuba es el destino caribeño con menos presencia en cuanto a vacacionistas estadounidenses se refiere y con ausencia de la participación de capital norteamericano. Este fenómeno de corte socio-político ha servido para consolidar el mercado de vacacionistas canadienses a Cuba, como su mercado principal.

Este desempeño ha provocado que, a partir del 2002, la estacionalidad de los arribos a Cuba creciera entre un 14 y un 23 por ciento. Al compararlo con el Caribe, el coeficiente de estacionalidad del turismo cubano es casi el doble que el de toda la región. La temporada alta en Cuba, proporcionalmente es mucho más alta y la temporada baja es mucho más baja, lo que afecta el indicador de ocupación hotelera durante el año.

En estos últimos cinco años, la paulatina implementación de una política para el desarrollo turístico, impulsada por la modificación del modelo económico cubano ha permitido estimular las nuevas inversiones y la entrada de nuevas compañías hoteleras, ninguna de ellas estadounidense.

Unas dieciocho cadenas extranjeras mantienen 69 contratos de administración y gestionan 71 hoteles bajo contratos de administración y comercialización, que representan 58% de todas las habitaciones hoteleras.

Al inicio del segundo trimestre de 2015, la oferta habitacional del sector turismo contaba con 62.090 habitaciones físicas distribuidas en cinco empresas hoteleras cubanas principales: Gaviota (22.903), Cubanacán (15.368), Gran Caribe (12.250), Islazul (9.983), Habaguanex (598), y otras entidades estatales afines con 1.105 habitaciones.

La distribución de la infraestructura de alojamiento, por territorio, está condicionada por los factores de la demanda y por la intencionalidad del desarrollo turístico. En este sentido, se conoce que los territorios turísticos de mayor desarrollo se han concentrado en las zonas costeras con playas de arenas blancas, mos-

**Tabla 2. Habitaciones físicas de Cuba por provincias, 2015**

	PR	AT	LH	MB	MT	CF	VC	SS	CA	CG	LT	HG	GM	GT	SC	IJ	Totales
Gaviota	119		1.297		7.999		7.666	168	1.823			3.567		210	54		22.903
Gran Caribe			3.293	154	5.271	490			1.690							1.352	12.250
Cubanacán	264	78	3.052	250	5.158		228	900	1.656	1.095	180	1.215	283		1.009		15.368
Habaguanex			598														598
Otras entidades	300	167	3.852	60	1.890	369	426	444	705	803	153	569	481	212	540		10.971
Sector estatal	683	245	12.092	464	20.138	859	8.320	1.512	5.874	1.898	333	5.351	764	422	1.603	1.352	62.090
Sector no estatal	1.459	88	8.037	108	1.812	485	906	1.032	408	935	394	1.120	233	1.234	408	83	18.742
Totales	2.142	333	20.129	572	22.130	1.344	9.226	2.544	6.282	2.833	727	6.471	997	1.656	2.011	1.435	80.832

**Nota:** Leyenda: PR=Pinar del Río; AT=Artemisa; LH=La Habana; MB=Mayabeque; MT=Matanzas; CF=Cienfuegos; VC=Villaclara; SS=Sancti Spiritus; CA=Ciego de Avila; CG=Camagüey; LT=Las Tunas; HG: Holguín; GM=Granma; GT=Guantánamo; SC=Santiago de Cuba; IJ=Isla de la Juventud.

**Fuente:** Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entidades.

trando una voluntad por el turismo de sol y playa, en correspondencia con el crecimiento del mercado canadiense y la demanda de otros operadores turísticos internacionales que comercializan el turismo masivo vacacional.

Al total de la oferta habitacional del sector estatal, hay que adicionar las 18.742 habitaciones del sector privado (“casas particulares”), distribuidas en todas las provincias y que complementan la oferta de alojamiento del destino Cuba. Al iniciarse el 2015, la capacidad total de alojamiento alcanzaba las 80.832 habitaciones, el 76,8% pertenecientes al sector estatal, este último con el 92% de disponibilidad (Tabla 2).

La nueva etapa del desarrollo de la actividad turística en Cuba exige transitar hacia un modelo intensivo e inclusivo, con énfasis en una política que haga corresponder la diversificación de la oferta con la nueva demanda, y su autenticación en una relación coherente con la identidad cultural nacional de los productos turísticos, tanto en su conjunto como en sus numerosos componentes de lo público y lo privado, lo que equivale a la necesidad de una nueva concepción de la actividad turística en términos de destino integral y no sólo de un conjunto de productos aislados, poco o nada diferenciados.

Ante este escenario, la participación activa de la oferta privada, deberá jugar un rol protagónico en la relación entre la oferta y la demanda. Esta participación activa se justifica por la necesidad de garantizar espacios de alojamiento, restauración, ocio y recreación; que satisfagan las demandas de crecientes flujos de visitantes con motivaciones diferentes al turismo con-

vencional de playa; y que el sector estatal—por tiempo y recursos—assume con dificultades. La falta de mantenimiento y el deterioro de la infraestructura hotelera, exige una reconstrucción a corto tiempo, al unísono, que nuevos espacios extrahoteleros tienen que crearse para ofrecer un producto verdaderamente integral y diferenciado.

Las recientes intenciones de restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos pudieran tener, a mediano y largo plazo, un impacto negativo sobre los arribos de turistas canadienses a la Isla; aunque, nada real indica, que habrá una apertura a gran escala de forma inmediata. No obstante, de ocurrir la tan comentada apertura, la Isla dejará de ser un destino “razonable” en cuanto a precios de paquetes turísticos se refiere, motivado por el hecho de que el incremento de los arribos de turistas estadounidenses registrará un aumento de la demanda y esto limitará tanto la disponibilidad de habitaciones en los diferentes destinos específicos, como la competitividad de los precios.

Si Cuba decide mantener una política de protección de su mercado emisor “histórico” (segmentación por temporadas), los niveles se mantendrán con un incremento sostenido, pero a menor escala.

### **LAS RELACIONES CON ESTADOS UNIDOS EN EL EJERCICIO TURÍSTICO CUBANO**

La distensión en las relaciones políticas entre Cuba y Estados Unidos a partir de 2010, han resultado en un reacomodo paulatino en los arribos de visitantes internacionales. Los resultados de los indicadores de 2014 mostraron crecimientos en la mayoría de los

**Tabla 3. Llegada de visitantes internacionales a Cuba, mayo 2015**

Segmentos	Acumulado enero-mayo			Llegadas año 2014
	2014	2015	% 15/14	
Estadounidenses (EU)	42.265	62.093	46,9	91.254
Cubanoamericanos (CA)	104.097	110.788	6,4	258.837
Subtotales (EU+CA)	146.362	172.881	18,1	350.091
Canadienses (CN)	687.040	779.574	13,5	1.175.077
Subtotal América Norte	833.402	952.455	14,3	1.525.168
Otras regiones	645.371	752.181	16,6	1.477.577
Arribos totales	1.478.773	1.704.636	15,3	3.002.745
% part. EU+CA	9,9	10,1		11,66
% part. CN	46,5	45,7		39,13
% part. América Norte	56,4	55,9		50,79

**Fuente:** Elaboración propia a partir de cifras oficiales.

**Tabla 4. Segmentos del mercado de Estados Unidos a Cuba, 2010–2014**

Segmentos (in/out)	2010	2011	2012	2013	2014
Estadounidenses por vía aérea	123.107	143.051	192.750	179.289	176.734
Estadounidenses por vía marítima	588	682	848	1.986	2.484
Cubanoamericanos en vuelos directos	263.305	285.322	269.361	261.881	258.961
TOTALES	387.000	429.055	462.959	443.156	438.179

**Fuente:** Perelló, “Indicadores para el Estudio del Mercado Estadounidense para Cuba”, abril 2015.

**Tabla 5. Movimiento de pasajeros estadounidenses por vía aérea, 2010–2014**

Aeropuertos	2010	2011	2012	2013	2014
La Habana- José Martí	83,8%	83,4%	85,1%	80,7%	78,7%
Santa Clara- Abel Santamaría	0,2%	0,3%	0,3%	2,8%	5,8%
Holguín- Frank País	3,8%	3,9%	3,4%	3,9%	3,7%
Cienfuegos- Jaime González	3,2%	4,3%	4,5%	4,5%	3,1%
Camagüey- Ignacio Agramonte	4,1%	3,8%	2,6%	3,3%	3,2%
Santiago de Cuba- Antonio Maceo	2,7%	2,2%	2,2%	2,2%	2,9%
Otros aeropuertos Internacionales.	2,2%	2,1%	1,9%	2,5%	2,5%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Fuente:** Tomado de Perelló, “Indicadores para el Estudio del Mercado Estadounidense para Cuba”, abril 2015.

segmentos de viajeros. El indicador llegadas totales del exterior, al finalizar mayo de 2015, mostraba un 15,3% superior a igual período del año anterior, al recibir 1.704.636 visitantes internacionales, lo que revela el efecto “*push*” que representa el anuncio de la normalización de las relaciones entre los dos países (Tabla 3).

Estos resultados, que no fueron previsibles en el corto plazo, tensionan a todos los componentes de la cadena de valor del turismo, entre ellos al sistema aeroportuario, el sector de transporte, la oferta de opcionales, la red de comercio minorista y las telecomunicaciones.

En el período enero-mayo del presente año, el número de cruceristas que arribaron a Cuba reportó 19.740 pasajeros, que representa un crecimiento de

166% con relación a igual período del año anterior cuando visitaron la Isla 7.400 visitantes en cruceros.

#### **Capacidades de acceso. Movimiento de pasajeros.**

Si se analizan los viajes desde Estados Unidos, en el indicador “movimiento de pasajeros” (in/out), las puertas de entrada/salida a Cuba correspondientes a La Habana, tanto aérea como marítima, permiten suponer los desafíos que habrá que asumir en el corto plazo para garantizar un flujo creciente de viajeros entrando y saliendo.

Algunos estudios indican que la implementación de las nuevas licencias de viajes autorizadas desde Estados Unidos, pudieran generar unos 600 mil pasajeros en 2015, por vía aérea. Según cifras recopiladas por este autor, el movimiento de pasajeros en vuelos di-

**Tabla 6. Movimiento de pasajeros (%) estadounidenses por vía marítima, 2010–2014**

Marinas y puertos	2010	2011	2012	2013	2014
Marina Hemingway	49,0	53,2	50,7	23,5	15,5
Puerto de La Habana	3,9	19,1	4,7	60,3	52,0
Subtotal La Habana	52,9	72,3	55,4	83,8	67,5
Puerto de Cienfuegos	6,8	4,7	7,1	2,4	22,2
Otros puertos y marinas	40,3	23,0	37,5	13,8	10,3
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Tomado de Perelló, “Indicadores para el Estudio del Mercado Estadounidense para Cuba”, abril 2015.

**Tabla 7. Estadounidenses alojados en casas privadas por provincias**

PROVINCIAS	2010	2011	2012	2013	2014
Pinar del Río	1.463	1.775	2.315	2.279	2.086
Artemisa		68	232	416	151
Mayabeque	—	—	—	—	13
La Habana	5.394	6.543	6.674	6.107	7.755
Matanzas	370	463	866	901	1.235
Villa Clara	1.950	914	1.112	1.118	839
Cienfuegos	1.540	1.147	1.267	1.593	1.372
Sancti Spiritus	2.009	1.999	2.721	3.067	2.498
Ciego de Avila	119	204	228	230	136
Camagüey	1.351	844	618	758	832
Las Tunas	737	563	472	385	371
Holguín	1.087	750	689	732	743
Granma	101	133	165	220	258
Santiago de Cuba	1.339	1.051	865	947	769
Guantánamo	605	411	619	580	459
Isla de la Juventud	120	75	38	28	47
TOTALES	18.223	16.940	18.881	19.361	19.564
% en casas privadas	28,4	22,7	19,0	20,6	21,1

**Fuente:** Tomado de Perelló, “Indicadores para el Estudio del Mercado Estadounidense para Cuba”, abril 2015.

rectos desde EE.UU. se mantiene en el rango de 400–460 mil pasajeros (Tabla 4).

El movimiento de pasajeros por vía aérea se ha realizado principalmente por el aeropuerto internacional José Martí de La Habana, que constituye la puerta de entrada-salida del 80% de los pasajeros directos desde Estados Unidos.

Pese a las restricciones que se mantienen para los viajes por vía marítima desde Estados Unidos, a partir del año 2012 se aprecia cierta recuperación en algunos puntos de atraque, fundamentalmente en Marina Hemingway y el Puerto de La Habana. Este comportamiento, en cuanto a las puertas de entrada desde EE.UU., permite aseverar que el destino específico

**Tabla 8. Estadounidenses alojados en casas privadas en La Habana**

MUNICIPIOS	2010	2011	2012	2013	2014
Habana Vieja	621	1.106	1.345	1.244	1.836
Centro Habana	1.230	1.356	1.074	1.323	1.549
Plaza de La Revolución	984	2.075	2.921	2.164	2.308
Playa	479	639	714	794	921
Habana del Este	480	384	244	292	588
<b>Sub totales</b>	<b>3.794</b>	<b>5.560</b>	<b>6.298</b>	<b>5.817</b>	<b>7.202</b>
La Habana profunda	1.600	983	376	290	553
<b>TOTALES</b>	<b>5.394</b>	<b>6.543</b>	<b>6.674</b>	<b>6.107</b>	<b>7.755</b>
% de EE.UU. en casas privadas	7,1	8,2	8,7	9,7	11,9

**Fuente:** Elaboración a partir de Perelló, “Indicadores para el Estudio del Mercado Estadounidense para Cuba”, abril 2015

para los estadounidenses es La Habana, tendencia que deberá mantenerse e incrementarse en el futuro.

## EL ALOJAMIENTO EN EL SECTOR PRIVADO

Con respecto a las preferencias en las instalaciones de alojamiento, resulta de interés valorar que los estadounidenses que han visitado Cuba en estos últimos cinco años, han hecho uso del alojamiento privado en casi la totalidad de los territorios cubanos en los que han pernoctado.

Esto revela una mayor incidencia de estadounidenses alojados en casas particulares hacia el interior de los territorios, que al mismo tiempo indica la vinculación a otros espacios y actividades extrahoteleras del sector privado: paladares, renta de autos, transportistas, cafeterías, artesanos y otros cuentapropistas (formales o no).

Teniendo en cuenta los posibles reacomodos en las tendencias de los flujos de visitantes, se deberá propiciar el crecimiento de los arrendadores de viviendas mediante licencias. Al mismo tiempo se incrementarán los intercambios con diferentes estratos de la sociedad, fundamentalmente en las áreas urbanas y las mayores ciudades, que se convertirán en principales destinos específicos de los visitantes estadounidenses, con un fortalecimiento de vínculos con grupos religiosos, deportistas, académicos, intelectuales y artistas.

En un artículo de Hernán Martín (2015), se reporta que la Compañía Airbnb, a partir de abril del presente año, incluyó en su base de datos casi un millar de alojamientos en la Isla, alrededor de la mitad de ellos en La Habana. La compañía señala que 13 ciudades y

poblados cubanos están presentes en las listas del servicio de renta de alojamiento persona a persona. A inicios de mayo, la empresa refería que la Isla era ya uno de los destinos de América Latina y el Caribe más buscados en sus listas.

Según una encuesta de Airbnb, la arquitectura (28%) y la cultura local (30%) están entre los elementos que más atraen a los estadounidenses en Cuba, además de las playas (33%) y la cocina (28%). Analistas del sector hotelero han llegado a advertir que las cadenas hoteleras establecidas podrían tener problemas en un futuro si no ven desde ahora a Airbnb como un serio competidor.

Como se ha planteado en estudios anteriores, una vez que se levanten las restricciones para viajar a Cuba, un millón de norteamericanos la visitarían. De los que viajarían a Cuba, un 60% está interesado en realizar una visita como parte de un viaje en cruceros frente a un 13% que desea un viaje de estancia.

El mayor interés de pasar unas vacaciones en la Isla se centra en los estadounidenses jóvenes (57.5% para edades 16–24 años) y personas mayores de 50 años, de ingresos altos (48.2%); en estos últimos se incluye mayoritariamente el segmento “*empty nesters*”<sup>1</sup>.

El mayor segmento de los que viajarían a Cuba en un primer momento, sería el de los ciudadanos estadounidenses de origen hispano-latino, incluyendo los de origen cubano nacidos en Estados Unidos.

Otro escenario previsible en el mediano plazo, está dado por la cifra de estadounidenses que se establezcan en Cuba como residentes de inmobiliarias—temporales y permanentes—como resultado de los intercambios profesionales y académicos con instituciones y con cubanos residentes; así como los vinculados con las futuras inversiones en los sectores de las telecomunicaciones, el transporte, el turismo y la construcción.

A mediano o largo plazo deberá producirse un incremento considerable de entradas vía marítima—yates y cruceros—que puede poner en tensión las capacidades logísticas y operacionales del sector marítimo-

portuario debido a su deficiente y obsoleta infraestructura. Es previsible además, en un corto plazo, el establecimiento de servicios de ferries que representaría un reto a las capacidades portuarias en cuanto a logística, atraques, vigilancia sanitaria, organización de los servicios aduanales y migratorios, etc.

## **RENACER DE LA HABANA COMO DESTINO PREFERENTE: UNA CONCLUSIÓN**

La capital cubana no vivió el atroz proceso especulativo que arrasó valores insustituibles en otras grandes urbes de América. Tampoco tuvo suficientes recursos para nuevos proyectos, ni para garantizar un mantenimiento sistemático. Hoy, La Habana se presenta como una ciudad intacta. Deteriorada, pero sustancialmente íntegra, vital y activa, una ciudad que reta, día a día, al proceso de su salvaguarda consciente y reclama su condición histórica de “*Llave del Nuevo Mundo y antemural de las Indias Occidentales*”.

Para el turista que visita la ciudad, el pasado siempre está presente. La Habana parece estar detenida en el tiempo y atrapada en sus circunstancias. Paradójicamente, la falta de recursos ha contribuido a que este patrimonio histórico, haya llegado hasta ahora sin mayores modificaciones. La impronta del pasado aparece en cada calle, cada esquina, en sus edificios, parques y ruinas; que claman por la reconstitución.

A partir de la necesidad de actualizar el modelo económico y social cubano surgen nuevas circunstancias para el desarrollo de la capital, como centro dinámico para el crecimiento del turismo internacional, bajo la concepción de una nueva estrategia dirigida a segmentos de mercado con mayores gastos de estancia y con motivaciones distintas al turismo masivo convencional.

En esta etapa, la coyuntura urbana de La Habana, está cambiando de una urbanización basada en la periferización popular—La Habana Profunda—y la metropolización industrial propia del modelo de sustitución de importaciones y del estado de bienestar, hacia otra etapa basada en un nuevo patrón de urbanización sustentado en la introspección o el regreso a

1. Parejas con edades comprendidas entre los 50 y 65 años cuyos hijos ya se han ido de casa; por lo que disponen de mayores ingresos y más libertad para viajar.

la ciudad patrimonial construida (y reivindicada) y la ciudad en red, en un contexto de globalización.

Los proyectos de desarrollo vinculados a la Bahía de La Habana y su zona de influencia, convertirán paulatinamente a la ciudad en uno de los principales destinos turísticos del Gran Caribe. Su puerto con una superficie de 4.800 ha, es comparable en tamaño a otros grandes frentes marítimos del mundo. Un proyecto de remodelación de zonas portuarias y espejos de agua, programado por etapas, implicará el renacimiento del Puerto de La Habana y situará a la Ciudad como capital latinoamericana de la cultura. Mientras tanto, los atractivos con que cuenta son motivos de viaje para el nuevo turismo.

En el corto y medio plazo, existirá una ciudad distinta; una nueva articulación urbana, apoyada en la transición demográfica, que tendrá en cuenta el envejecimiento de su población; la globalización, con la internacionalización de la ciudad en red; y la reforma del sector estatal en sus ámbitos económicos, sociales y políticos.

La expansión del sector no estatal privado ha ido generando una disminución significativa del empleo estatal, lo cual ha cambiado la esencia de la ciudad, justo en el momento en que el sector industrial se desplaza hacia amplias zonas periféricas de desarrollo productivo con una inclusión significativa de la inversión extranjera directa. El resultado es que la ciudad cambia su esencia económica, y hoy se va convirtiendo paulatinamente en una gran entidad territorial de servicios. En este nuevo contexto, La Habana se encuentra en una fase de franca reconstitución, con una clara vocación turística.

Ante un nuevo escenario, como el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre La Habana y Washington, la ciudad adquiere protagonismo internacional y se transforma significativamente porque existe un importante proceso de reformas, de concientización de la población, de desarrollo de las tecnologías de las comunicaciones, del mercado, de la política; y del empoderamiento de su población activa debido a los procesos simultáneos de globalización y descentralización.

## REFERENCIAS

- Domínguez, J. I. “Reconfiguración de las Relaciones de los Estados Unidos y Cuba”, en Colectivo de autores, *Play Ball: Debatiendo las Relaciones Cuba-Estados Unidos*, Ediciones de Temas. La Habana. 2015, pp. 24–58.
- Martín, H. “Airbnb y el impulso cubano”. Revista Cuba Contemporánea. Disponible en: <http://www.cubacontemporanea.com/noticias/>. 25 de mayo de 2015.
- Perelló, J. L. “El Turismo en Cuba. Miradas y reflexiones”. Ponencia presentada en el Seminario de Estudios Canadienses. Universidad de La Habana, marzo, 2015.
- Perelló, J. L. “Implicaciones de las Relaciones EE.UU-Cuba para el Caribe. Escenario Turístico”. Ponencia en Seminario de la Cátedra de Estudios del Caribe. Asociación Cubana de Naciones Unidas (ACNU). La Habana, marzo, 2015.
- Perelló, J. L. “U.S. Tourism to Cuba in the New Scenario of Bilateral Relations”, en *From the Island*, no. 26. Cuba Study Group, marzo, 2015.
- Perelló, J. L. “Indicadores para el Estudio del Mercado Estadounidense para Cuba”. Documento de trabajo. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, abril, 2015.
- Pérez Villanueva, O. E. y R. Torres: “Cuba: una visión de la economía global y sus territorios”, en Colectivo de autores, *Miradas a la Economía Cubana V*, Editorial Caminos, La Habana, 2014, pp. 19–30.
- Sánchez Egozcue, J. M. “Las Relaciones Económicas Estados Unidos-Cuba: La normalización pendiente”, en Colectivo de autores, *Play Ball: Debatiendo las Relaciones Cuba-Estados Unidos*, p. 278. Ediciones de Temas. La Habana. 2015.

Spadoni, P. “El descongelamiento de las relaciones entre EEUU y Cuba: Impacto potencial en la economía cubana”. Ponencia en Conferencia Internacional: Cuba y la economía mundial; desafíos, oportunidades e implicaciones políticas.

Hotel Nacional de Cuba. La Habana, abril, 2015.

Tórres, R. “Crisis económica y recuperación. Evolución del sector productivo cubano y desafíos para el futuro”. *Revista Tempo Exterior* no. 28, Vol. XIII (II). 2014.