

Gestión comercial

Coherencia de la oferta turística de Cuba y la demanda turística estadounidense

Coherence of the Cuban tourist facilities and the American tourist demand

Claudia Cuevas-Alarcón y Lisandra Torres-Hechavarría

Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Ministerio de Educación Superior
Calle G, No. 506, CP 10400, Vedado, La Habana, Cuba
Correo electrónico: claudia_cuevas@ftur.uh.cu

Resumen

Se realizó una investigación para determinar la brecha que existe entre la oferta turística del destino Cuba y la demanda turística del mercado estadounidense, de acuerdo con las características de la industria turística en Cuba, la nueva etapa de apertura que ofrece el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos, y la oportunidad del crecimiento de visitantes de este país. Para esto se emplearon los métodos analítico-sintético e hipotético-deductivo, y las técnicas entrevista a expertos y revisión documental. La oferta turística de Cuba se caracterizó teniendo en cuenta las variables producto, precio, comunicación y distribución; así como el perfil del viajero estadounidense, a partir de su segmentación sociopsicográfica, que fue elaborada por la Travel Industry Association of America y la National Geographic Traveler. Posteriormente, se identificaron las incoherencias entre la oferta turística cubana y la demanda turística estadounidense.

Palabras clave: coherencia oferta-demanda, demanda turística, oferta turística

Abstract

Given the characteristics of the tourist industry in Cuba, the new stage that opens for relations with the United States and the opportunity that is the growth of visitors from this country, it is necessary to determine the gap between the Cuban tourist facilities and the US tourist market demand. To do so, the analytic-synthetic and hypothetical-deductive methods were applied, as well as interviews to experts and documentary review. The research characterizes the Cuban tourist facilities in terms of the variables product, price, communication and distribution and the profile of the American traveler from a social-psychographic segmentation made by the Travel Industry Association of America and National Geographic Traveler. Through this, inconsistencies between the Cuban tourist facilities and The US tourist demand were identified.

Keywords: coherence supply-demand, tourist demand, tourism supply

Introducción

Actualmente, Estados Unidos de América (EE.UU.) es el principal emisor de turismo del área del Caribe, con alrededor del 50 % de los arribos. En 2014, este país ocupó la segunda posición en gastos turísticos (110,8 miles de millones de dólares) a nivel internacional, con un promedio de \$2,831 USD por viajero, en 2014, según la National Trade and Tourism Office (2009-2014) y la Organización Mundial del Turismo –OMT– (2015).

Sin embargo, para Cuba, este mercado ha estado vedado desde el triunfo de la Revolución, debido al bloqueo económico y financiero que ha mantenido EE.UU. sobre la mayor de Las Antillas, durante más de 50 años, con el objetivo de producir un cambio de sistema político, lo que ha afectado su avance económico y social. Con este propósito han perseguido a todos los que hacen o intentan hacer negocios con Cuba.

En el primer cuarto del siglo XX el turismo en el Caribe comenzó a adquirir importancia como negocio, influido –de alguna manera– por los intereses de EE.UU. que venían desarrollándose aceleradamente hacia el sur de sus costas, donde ya crecían las inversiones, principalmente en Cuba (Villalba, 1993).

En La Habana, entre 1920 y 1930, se construyeron y fomentaron numerosos hoteles. La causa de este auge del turismo y de la construcción de instalaciones hoteleras se asocia a la puesta en vigor en EE.UU. de la Ley Volstead, que prohibió en la nación norteamericana importar, fabricar, vender y consumir bebidas alcohólicas, e impulsó a gran cantidad de norteamericanos a cruzar sus fronteras.

Por otra parte, la existencia de varios factores en EE.UU. y Cuba ocasionó una crisis de la industria del turismo cubana. En 1929, EE.UU se vio afectado por la crisis económica del capitalismo y por su subsiguiente depresión, así como por la entrada en la Segunda Guerra Mundial en 1941 y el fin de la Ley Volstead en 1935. En el caso de Cuba, la afectación se debió, fundamentalmente, a la violencia, sobre todo en La Habana, como consecuencia de la lucha contra el presidente Gerardo Machado, la inestabilidad política de su derrota en 1933 y el auge de formas de turismo mucho menos rentables, como el excursionismo (Ricardo, 2013).

Según lo planteado por Villalba (1993), de 1952 a 1958, se produjo un auge turístico en el país y se incrementó la cantidad de instalaciones hoteleras (más de 2 800 habitaciones). La corriente de visitantes extranjeros que llegó a Cuba durante ese período provino de EE.UU, fundamentalmente, debido a la motivación que representaba el juego como atractivo del país. En 1952 arribaron a Cuba 165 997 visitantes (más del 90 % eran norteamericanos), y en 1957 se recibió el mayor número de turistas de esa época: 272 000. También fue significativo el cambio de estructura del turismo

internacional que afluyó al país durante los últimos años de la década del 50, ya que el 17 % de los excursionistas de cruceros que llegaron en 1956 aumentó a 30 %, del total de visitantes, en 1958.

Con el triunfo de la Revolución, se tomó de inmediato una serie de medidas de carácter popular, que generaron un fuerte proceso de enfrentamiento de los EE.UU. contra Cuba. La reducción del transporte aéreo, el rompimiento de relaciones con EE.UU. y con la mayoría de los países vecinos, y la implantación y paulatino recrudecimiento del bloqueo norteamericano, terminaron por reducir – rápidamente– e impedir –poco tiempo después– el arribo de turistas procedentes de Norteamérica, como mercado natural y tradicional de Cuba.

El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por EE.UU. estableció la prohibición de las transacciones comerciales y de operaciones monetario-financieras entre ambos países y sus nacionales, dispuso la congelación de todos los valores que eran propiedad de nacionales cubanos o del Estado cubano en territorio norteamericano, y prohibió que sus ciudadanos viajaran a Cuba.

Estas medidas se flexibilizaron durante la administración del presidente James Carter, a mediados de la década del 70. En este sentido, se permitió que la comunidad cubana viajara, se autorizó ciertas transacciones en los viajes a Cuba y se flexibilizó el nivel de gastos en este país. En 1983, la administración de Ronald Reagan anuló lo establecido por el presidente Carter y cesaron los vuelos a Cuba desde el país vecino (Castañeda, 2011).

El recrudecimiento de las medidas restrictivas se implantó con mayor fuerza durante la administración del presidente George Bush, mediante el Acta para la Democracia en Cuba o Ley Torricelli.

Durante el año 2009, arribaron a Cuba 52 455 estadounidenses, lo que representó un 25,2 % de crecimiento con respecto a 2008. Estos visitantes utilizaron como vías de embarque otros países, fundamentalmente México (21,8 %); aunque más de la mitad vino directamente desde EE.UU. (54,4 %). Los principales aeropuertos de embarque desde EE.UU. fueron Miami Int., New York y Los Ángeles.

Algunas prohibiciones como la imposibilidad de los norteamericanos de hacer turismo en Cuba, gastar dinero en la Isla y realizar acciones de marketing, unido a otro paquete establecido por el Departamento del Tesoro y la OFAC (Oficina de Control de Activos Extranjeros), dificultan que los operadores de viajes puedan explotar eficazmente este mercado, ya que los intermediarios norteamericanos necesitan estar acreditados por una licencia específica que otorga dicha oficina, cuya aprobación siempre está sujeta a su consideración. Además, estos están obligados a cumplir los requisitos establecidos en dicho cuerpo legal, de lo contrario, se les retiraría la licencia e, incluso, se les aplicaría sanciones penales por violaciones.

Antes de 2015, la OFAC había aprobado ocho licencias generales que autorizaban las transacciones de viajes relacionadas con Cuba y que no requerían de ningún otro permiso. Además, en estas categorías se definían los segmentos que legalmente podían visitar la Isla, de acuerdo con los motivos de viaje, lo cual significaba una gran oportunidad para aumentar el número de viajeros procedentes de ese país (Ricardo, 2013).

El 17 de diciembre de 2014, después de los discursos de los presidentes de Cuba y EE.UU., se inició una nueva etapa en las relaciones entre ambos países. Entre las medidas tomadas se destacó el aumento a doce de las categorías de viajes a Cuba. En este sentido, según lo señalado por Perelló (2015a), si los contactos bilaterales entre ambos países hubieran avanzado durante el transcurso de 2015, unos 800 000 estadounidenses y 380 000 cubanoamericanos hubiesen visitado Cuba, lo que hubiera significado un aporte de 1 858,5 millones de dólares en ingresos asociados al turismo. Por ello, es imprescindible profundizar en las características de este mercado para estar a la altura de sus exigencias.

Asimismo, de acuerdo con lo informado por Perelló (2015a), algunos turoperadores señalan que existe una demanda potencial que se materializará tan pronto se levanten las restricciones. Igualmente, según las encuestas realizadas por Visit Florida, el segmento de mercado compuesto por los hispanoamericanos muestra un gran interés por explorar la Isla, en cuanto sea permitido; mientras que en el ámbito nacional, el 41 % de los norteamericanos aspira a tomar vacaciones en Cuba cuando cesen las prohibiciones de viaje, con un aumento al 51 % entre los ciudadanos de Florida.

Teniendo en cuenta las características de la industria turística en Cuba y la oportunidad de que aumente el número de visitantes, el objetivo de la investigación fue determinar si la oferta turística de Cuba es coherente con la demanda turística del mercado estadounidense.

Metodología

Se empleó el método analítico-sintético, para la fundamentación teórico-conceptual; la revisión bibliográfica, que permitió conocer todos los elementos teóricos necesarios para realizar la investigación; la entrevista a especialistas y el análisis de documentos, tales como: informes oficiales, compilaciones, barómetros, artículos y boletines de organizaciones nacionales e internacionales.

Teniendo en cuenta que es impredecible que el gobierno estadounidense elimine las restricciones de viaje a la Isla, y que no existe un estudio comparativo de la oferta turística de Cuba y la demanda estadounidense sin estas restricciones, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo sobre el comportamiento de EE.UU. como mercado emisor, del estadounidense que viaja al exterior y de la

situación actual de Cuba como destino turístico. En este sentido, se eligió Cuba como punto geográfico, con el objetivo de establecer un primer estudio de este mercado, sin restricciones de viaje, a partir del cual se pudieran analizar otras problemáticas específicas.

En el estudio se emplearon los métodos, técnicas e instrumentos propios de este tipo de investigación, y el análisis de los datos respondió a la descripción. Además, este presentó un alto grado de flexibilidad tanto en su diseño como en su realización.

La investigación se dividió en siete etapas. En la primera se realizó una revisión bibliográfica y se consultaron informes, barómetros, artículos, trabajos de diplomas y fuentes de información relacionadas con la oferta, el destino Cuba, la demanda y el mercado estadounidense. La utilización del método analítico-sintético permitió comprender el fenómeno y su posterior concreción en el planteamiento del diseño de investigación. Después, debido a la limitación de no tener acceso al mercado estadounidense, se decidió basar el estudio en la opinión de especialistas, en los informes del U.S. Department of Commerce sobre el comportamiento del viajero estadounidense de 2009-2013 y en la metodología Geotourism Study (elaborada por la Travel Industry Association of America –TIA– y la National Geographic Traveler –NGT–), la que se utiliza para la segmentación sociopsicográfica (*profiles*) de los viajeros estadounidenses por oclotipos.

Para la selección de los entrevistados, se realizó un muestreo intencional, el cual se emplea en estudios exploratorios y en investigaciones cualitativas, cuyo objetivo es la riqueza, la profundidad y la calidad de la información, y no la cantidad y estandarización. Como población se consideró a los especialistas de comercial y comunicación del Ministerio de Turismo (MINTUR) de las principales agencias que atienden el mercado estadounidense (Havanatur Celimar, San Cristóbal y Amistur), así como investigadores del mercado. Además, se tuvo en cuenta, como criterios de selección de los especialistas, la categoría ocupacional, el título universitario, los años de experiencia en la actividad turística y en la agencia y las publicaciones sobre el tema investigado.

En la tercera etapa se elaboró el cuestionario de las entrevistas, con el objetivo de conocer la situación actual de Cuba como destino turístico y la opinión que existe sobre el mercado estadounidense. A continuación, se entrevistó a los especialistas del MINTUR, los comerciales de las principales agencias que trabajan con este mercado y los profesores de la Facultad de Turismo de La Universidad de La Habana. Esta técnica se aplicó, además, con el objetivo de conocer la opinión de los especialistas sobre la coherencia oferta-demanda, y con ello aplicar un análisis cualitativo.

Posteriormente, se consultaron documentos relacionados con la oferta, la demanda, el análisis de su coherencia, el marketing mix y sus cuatro variables, para realizar la fundamentación teórica. Esta información se obtuvo a partir de documentos oficiales del gobierno estadounidense –con

información relevante sobre el comportamiento de los viajeros–, los anuarios estadísticos de Cuba y la información del MINTUR sobre la oferta del destino, entre otras publicaciones. También se aplicó el método histórico-lógico, para analizar cómo ha evolucionado la relación entre Cuba y EE.UU. hasta la actualidad, la oferta de la Isla y el comportamiento de EE.UU. como mercado emisor.

Para organizar y procesar la información, se realizaron las tareas siguientes:

1. Desde el punto de vista de la oferta, la caracterización de:
 - Cuba como destino turístico
 - La oferta turística de Cuba en cuanto a: producto, precio, comunicación y distribución.
2. Desde el punto de vista de la demanda, la caracterización de:
 - EE.UU. como mercado turístico emisor
 - La segmentación del mercado por ociotipos
 - El perfil del viajero estadounidense en cuanto a: productos demandados, los medios de información y los canales de compra utilizados, y el gasto promedio.

Una vez caracterizadas la oferta de Cuba y la demanda del mercado estadounidense, y teniendo en cuenta los criterios y los planteamientos más relevantes de los entrevistados, se realizó un análisis de frecuencia y se identificaron las incoherencias entre la oferta y la demanda.

Resultados y Discusión

Para establecer la coherencia entre la oferta turística de Cuba y la demanda turística estadounidense, se debe partir de los productos que se desarrollan y promocionan en la Isla. Si se conocen las actividades que se realizan en cada uno de ellos, es posible identificar puntos en común con las actividades que se efectúan en cada uno de los segmentos caracterizados por la NGT y la TIA.

De acuerdo con lo señalado por Perelló (2015b), la identificación de perfiles de viaje, mediante esta metodología, tiene en cuenta que los consumidores buscan una respuesta simultánea a distintas necesidades. En la conformación de estas tipologías, se analizan 21 actividades que se sintetizan en nueve grandes dimensiones: deportes, entretenimiento y diversión, cultura y educación, actividades educativas y sociales, relajación/ hedonista, multimedia pasiva, sol y playa, y aire libre. Además, se consideraron los aspectos relacionados con la personalidad y el estilo de vida de los 154 millones de ciudadanos estadounidenses incluidos en el estudio (Stueve, *et al.*, 2002). Dicha metodología se empleó para analizar las variables producto y precio, mientras que para el estudio de la comunicación y la distribución se utilizó los datos de otras fuentes que se corresponden con las características de los segmentos evaluados.

En este sentido, se comprobó que el producto naturaleza es uno de los más atractivos, y que sus actividades son las preferidas por segmentos socioactivos (Geo Savvys) e implicados (Outdoor Sportsmen), principalmente, con una demanda potencial de 37,3 millones de estadounidenses. Estas también resultan atractivas, como segunda opción, para los hedonistas (Urban Sophisticates), por su interés en las áreas protegidas y la armonía con el medioambiente, y para los e-inquietos (Wishful Thinkers), ya que buscan aventuras y riesgo. En este sentido, la Isla dispone de recursos y atractivos suficientes, y crea ofertas variadas, como la visita a pequeños pueblos, áreas rurales y lugares remotos, en los que se pueden realizar cacerías y pesquerías. Además, teniendo en cuenta que dichos segmentos prefieren el intercambio con estas pequeñas comunidades y la simple observación del entorno, es necesario fomentar ofertas en las que se sientan más implicados.

Por otra parte, los socioactivos, el cuarto segmento con mayor ingreso personal promedio anual (\$ 68 000), no buscan alojamiento de lujo y prefieren la interacción con la población local, por lo que el hospedaje de este producto se puede apoyar –perfectamente– en el sector no estatal.

La náutica es otro de los productos potenciales del destino Cuba, y aunque aún no dispone de la infraestructura que requiere una gran cantidad de clientes, se desarrolla en algunas zonas del país y constituye un proyecto de otros territorios –como La Habana–, a pesar de que su demanda exige una mejora acelerada con todos los requerimientos. Las actividades que se despliegan en esta modalidad están identificadas, y son las que prefieren aquellos que buscan deporte, aventuras, riesgo y desenvolverse al aire libre, como es el caso de los segmentos e-inquietos, implicados y consolidados (Self-Indulgents), con una demanda potencial de 63,2 millones de estadounidenses. No obstante, los consolidados sí buscan un servicio de lujo (los terceros en ingresos, con \$ 68 810 como promedio personal anual); mientras que los otros dos segmentos no son tan exigentes.

Por otra parte, sol y playa, el principal producto de Cuba, aunque cuenta con la infraestructura necesaria, no es uno de los preferidos por este mercado, ya que solo muestran interés algunos segmentos, tales como: los rutinarios (Traditionals), los pasivos (Apathetics) y los consolidados. Estos no gustan de sorpresas o eventualidades en sus viajes y esperan un servicio de excelencia. Para ello, Cuba posee una amplia oferta de instalaciones, pero es necesario que la convine con el producto de ciudad, clubes, shows de cabarets y buenas comidas en restaurantes, pues dichos clientes no son amantes del hotel *all inclusive*. En este marco, la Isla, como destino turístico, necesita ampliar la oferta de la vida nocturna de la ciudad, ya que, según los especialistas comerciales entrevistados, esta no es variada y las opciones musicales se repiten en los diferentes espacios. En el caso de la gastronomía, las paladares desempeñan un papel importantísimo, puesto que se convierten en el producto estrella para este mercado.

El turismo cultural y patrimonial es otro de los productos más atractivos para los segmentos de mayores ingresos, que son los hedonistas, los adictos al trabajo (Good Citizens) y los socioactivos. Además, los 14 entrevistados señalaron que constituye el principal atractivo para el mercado en Cuba. Sin embargo, la infraestructura se encuentra en una situación crítica y todavía existen limitaciones para uno de los mercados más grandes, con una demanda potencial para este tipo de producto de 55,1 millones de estadounidenses. Excepto los socioactivos, estos segmentos buscan hoteles 4 y 5 estrellas en las ciudades o muy cercanos a estas, según agregó uno de los especialistas comerciales de Havanatur Celimar, quien explicó que la ubicación, más que la marca, es el criterio de selección del alojamiento para los estadounidenses que visitan Cuba. Actualmente, el país no puede responder a la cantidad de esta demanda ni a sus requisitos de calidad en las principales ciudades, según afirman los especialistas entrevistados.

El segmento de adictos al trabajo también busca en el destino la participación en eventos, lo que propicia el intercambio de intereses y conocimientos, por lo que el turismo de negocio, eventos y convenciones es un gran atractivo. En este sentido, Cuba está implementando una estructura mucho más funcional, que potencie el desarrollo de eventos a la medida del cliente, según lo señalado por Perelló (2015b). Por el momento, es necesario ganar prestigio en la región y promocionar en los espacios adecuados esta actividad. Dicho segmento reúne a 17,6 millones de estadounidenses, y en 2013, el 32 % de los viajes fueron de negocio y de eventos, por lo que este posee altos ingresos y exige la calidad del servicio, aspecto en el que Cuba debe demostrar más.

El turismo de salud para el Caribe constituye un producto atractivo, de acuerdo con lo señalado por Perelló en la entrevista. Sin embargo, las restricciones impuestas por la política de EE.UU. evita que los estadounidenses puedan viajar a Cuba –el país más cercano– por motivos de salud. El turismo de salud en la Isla se ha desarrollado, principalmente, con el apoyo de la administración extranjera y vinculado con la modalidad de sol y playa o naturaleza. Asimismo, es necesario aumentar la promoción de este producto para que, una vez eliminadas las limitaciones de viaje, Cuba se pueda convertir en uno de los principales destinos en esta modalidad, la cual atrae a una gran cantidad de segmentos de diversas edades.

Finalmente, los socioactivos, los hedonistas, los pasivos, los consolidados y los implicados, quienes poseen un promedio de edad entre 40 y 47 años, por lo que alrededor del 50 % pertenece a la generación de los *baby boomers*, se caracteriza por ser la que más gasta en los destinos, debido a su libertad financiera. Los adictos al trabajo y los rutinarios, con un promedio de edad de 55 años, son los viajeros maduros (*the mature travelers or silent generation*) y tienen una baja tendencia a utilizar Internet para la organización del viaje y la búsqueda de información, a diferencia de los

otros segmentos antes mencionados y los e-inquietos, que se incluyen en la generación X. La comercialización de Cuba a través de agencias de viaje no representa un mal camino solo para el 22 % de la demanda potencial de los segmentos analizados. Por tanto, uno de los retos de la comercialización y la comunicación en el sector turístico de Cuba es la inserción en Internet, para aproximar la oferta al 78 % restante, que no se accede por las limitaciones, a pesar de que falta preparación para lograrlo. Esto no sucede en el sector no estatal, el cual está en la avanzada, debido al empleo de la tecnología en sus procesos. Quizás, dentro de varios años, cuando se piense en Internet y en todas sus variantes, la tendencia esté marcada por las aplicaciones en los teléfonos inteligentes, ya que más del 60 % de las actuales generaciones Z, Y y X tienen Smartphone (entrevista al Lic. Antonio Díaz Medina).

Conclusiones

El estudio de la coherencia oferta-demanda es importante para la competitividad y la sostenibilidad del producto que se oferta en el mercado, ya que permite establecer, mediante el marketing mix, estrategias y acciones acertadas, con el objetivo de reducir la brecha entre la oferta y la demanda.

Este análisis de la coherencia oferta-demanda no cuenta con una metodología establecida para su investigación, solamente se aplica mediante el establecimiento de una comparación entre la oferta y la demanda, a través de los elementos que se desean evaluar.

Por otra parte, debido al tamaño del mercado de EE.UU., es necesario estudiarlo sobre la base de una segmentación sociopsicográfica, la que establece los perfiles del viajero estadounidense a partir de las actividades que realiza en los destinos. En este sentido, Cuba posee un gran número de recursos que resultan atractivos para dicho mercado (por ejemplo: cultura y patrimonio, naturaleza, náutica y ciudad); sin embargo, se debe ampliar la oferta para lograr la variedad que este exige.

Se demostró que existen incoherencias entre la oferta turística de Cuba y la demanda turística estadounidense, debido, fundamentalmente, a los motivos siguientes:

1. Cuba no posee infraestructura suficiente para el tamaño de este mercado, en cuanto a la cantidad de habitaciones (en especial hoteles de 4 y 5 estrellas), la disponibilidad de ómnibus y automóviles, y la capacidad en aeropuertos y puertos con condiciones creadas para el aumento del número de arribos al país por aire y por mar.
2. La calidad de los productos-servicios no se corresponde con los precios para este mercado ni con el estándar de calidad que exigen la mayoría de sus segmentos.
3. Internet es una herramienta ampliamente utilizada para la promoción y venta a nivel internacional, que resulta efectiva en este mercado. Sin embargo, en Cuba no existe una estrategia de comunicación basada en los diferentes segmentos de la demanda, así como

ninguna política para potenciar el uso de Internet en la comunicación y comercialización de la oferta.

4. Los actuales canales de distribución, debido a las restricciones de viaje, son los más largos, lo que encarece la oferta final. No obstante, en un escenario sin limitaciones, se debe repensar esta distribución, ya que solo el 20 % utiliza la agencia de viaje para planificar su itinerario, pues la mayoría del mercado usa vías más cortas y emplea Internet.

Referencias bibliográficas

- Castañeda Quintero, M. Los Medios de Comunicación en Estados Unidos. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, 2011. 58 p.
- Stueve, A. *et al.* The Geotourism Study: Phase I Executive Summary. Washington, D.C.: National Geographic Traveler; Travel Industry Association of America, 2002. 24 p.
- National Trade and Tourism Office. Profile of U.S resident travelers visiting overseas destinations. U.S Department of Commerce, International Trade Administration. 2009-2014.
- OMT. Panorama del turismo internacional. 2015.
- Perelló Cabrera, J. L. El turismo de Estados Unidos a Cuba ante el nuevo escenario de relaciones bilaterales. *Desde la Isla*. 26 (1): 1-5, marzo, 2015a.
- Perelló Cabrera, J. L. Perfiles de viaje del mercado estadounidense. La Habana: Hotel Naciona, 1. mayo, 2015b. 13 p.
- Ricardo Díaz, A. Exploración de las potencialidades actuales para el segmento People to People (P2P) operados por la agencia Havanatur Celimar. Tesis (en opción al título de Licenciado en Turismo). La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, 2013. 77 h.
- Villalba, E. El Turismo en Cuba. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro, 1993.

Recibido el 17 de diciembre de 2015

Aceptado el 7 de enero de 2016