

# 52

Fecha de presentación: octubre, 2023

Fecha de aceptación: febrero, 2024

Fecha de publicación: marzo, 2024

## ACTIVIDAD

DE CRUCEROS EN CUBA: ACCIONES PARA SU DESARROLLO

### CUBA'S CRUISE SHIP ACTIVITY: ACTIONS FOR ITS DEVELOPMENT

Marlene Figueroa Fernández<sup>1</sup>

E-mail: [figueroamarlene975@gmail.com](mailto:figueroamarlene975@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9752-9295>

Dámaris Valero Rivero<sup>2</sup>

E-mail: [damaris.valero@ceap.uh.cu](mailto:damaris.valero@ceap.uh.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7237-9255>

Roberto de Armas Urquiza<sup>3</sup>

E-mail: [roberto@rect.uh.cu](mailto:roberto@rect.uh.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0046-1689>

<sup>1</sup> Terminal de Cruceros de La Habana. Cuba.

<sup>2</sup> Centro de Estudio de la Administración Pública de la Universidad de La Habana. Cuba.

<sup>3</sup> Facultad de Biología. Universidad de La Habana. Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Figueroa Fernández, M., Valero Rivero, D. & de Armas Urquiza, R. (2024). Actividad de cruceros en Cuba: acciones para su desarrollo. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 476-490.

#### RESUMEN

Cuba por su condición de isla y los excelentes atractivos turísticos, constituye un potencial importante para el desarrollo de la actividad de cruceros; sin dudas, el impulso de esta actividad provocará un impacto significativo en el desarrollo sostenible de la economía nacional. En tal sentido, el presente artículo muestra los primeros resultados de una investigación cuyo objetivo principal es perfeccionar la gestión de la calidad y los niveles de satisfacción de los clientes de la Terminal de Cruceros de la Habana. En este estudio se realiza un análisis desde el punto de vista histórico-lógico y a través de métodos participativos, encuestas y entrevistas con los clientes internos y externos relacionados con la actividad de cruceros, se obtienen las limitaciones que afectan esta actividad en la isla. Se concluye que el accionar consciente e intencionado por parte de las diferentes organizaciones involucradas en el crucerismo, harán posible la optimización y satisfacción de los clientes que visitan la isla por esta modalidad, propiciándose sin dudas el perfeccionamiento y posicionamiento de la imagen Cuba como destino turístico seguro, atractivo y con estándares internacionales de calidad.

**Palabras clave:** crucerismo, turismo, gestión de calidad.

#### ABSTRACT

Cuba, due to its status as an island and its excellent tourist attractions, constitutes an important potential for the development of cruise activity; without a doubt, the promotion of this activity will cause a significant impact on the sustainable development of the national economy. In this sense, this article shows the first results from a research whose main objective is to improve quality management and customer satisfaction levels at the Havana Cruise Terminal. In this study, an analysis is carried out from a historical-logical point of view and through participatory methods, surveys and interviews with internal and external clients related to the cruise activity, the limitations that affect this activity on the island are obtained. It is concluded that the conscious and intentional actions on the part of the different organizations involved in cruise tourism will make possible the optimization and satisfaction of clients who visit the island through this modality, undoubtedly promoting the improvement and positioning of Cuba's image as a tourist destination safe, attractive and with international quality standards.

**Keywords:** cruise ship, tourism, quality management.

## INTRODUCCIÓN

El comienzo de la actividad de cruceros en Cuba, tuvo lugar en 1911, con la construcción en el Astillero William Cramps and Sons de Filadelfia, de un crucero ligero de clase media nombrado "Cuba", de bandera cubana, pilotado y tripulado por marineros profesionales cubanos de la incipiente, Marina de Guerra de Cuba. Debiéndose significar que la mayoría de las misiones que cumplió fueron de índoles militar y comercial. En 1952 pasó a ser de categoría presidencial y en 1961 fue hundido en Sigüanea, costa de la Isla de Pinos, luego de haber estado atracado en el muelle de Mariel durante varios años.

Entre los años 1931 y 1960, el crucero propiedad de la compañía de buques de vapor P&O (Peninsular & Occidental) SS Florida, conectó en dos rutas los EEUU con La Habana, la primera entre los años 1931-1934, comprendía los puertos Tampa-Key West- La Habana y la segunda 1934-1954 realiza travesía entre Miami y La Habana, por lo regular tres veces a la semana. Desde aquella etapa, los servicios recibidos por el buque en tierra cubana, comprendían la totalidad de las transportaciones, en origen y destino. Al triunfar la Revolución Cubana en 1959 se produce el rompimiento de las relaciones entre los EEUU y Cuba, por lo que el SS Florida fue asignado a la travesía Miami-Nassau dos veces por semana hasta 1966.

La actividad de cruceros en la Cuba Revolucionaria ha estado marcada por 5 etapas fundamentales: la primera en 1993 durante el Período Especial, que se retomó como una medida económica con altos niveles de efectividad; luego en 1998 surge la nueva asociación mixta entre las empresas cubana Cubanco, S.A y la Inversionista Silares Terminales del Caribe de Italia, a fin de administrar las terminales de cruceros en los puertos de La Habana, Santiago de Cuba y Punta Francés en Isla de la Juventud. Entre los años 2001 a 2005, Cuba cancela contratos con las inversionistas y toma las riendas de la actividad, donde se alcanzan óptimos resultados. La etapa de mayor esplendor para esta actividad en Cuba, resultó ser desde el 2014 con el restablecimiento de las relaciones diplomáticas con EEUU, hasta el fatal desenlace para la actividad de cruceros, el 5 de junio de 2019, con la imposición del Título III de la Ley Helms Burton por parte del presidente de los EEUU Donald Trump, y como parte de la implantación de nuevas medidas para con la isla a fin de reforzar el férreo bloqueo ya existente. De forma abrupta se prohíbe el atraque de buques norteamericanos en puertos cubanos, y los que se encontraban surtos en esos momentos debieron levar anclas antes de medianoche de la fecha señalada. Se encontraban en operaciones en la Terminal de Cruceros de La Habana los buques MSC Ópera y Norwegian Sky, con su salida la instalación portuaria quedó totalmente sin actividad. En la actualidad solo la visitan de manera esporádica navieras europeas (Adams, 2017).

Entre las diez mayores navieras del mundo que interactuaron en puertos cubanos (Annual Cruise Industry News, 1995-2017), se identifican: Carnival Cruise Corporation, Royal Caribbean Cruise Line y la Norwegian Cruise Line, estas concertaron contratos valiosos con Cuba, manteniéndose del 2016 al 5 de junio de 2019 ininterrumpidamente operantes en los puertos cubanos de Santiago de Cuba y La Habana, en este último con frecuencias de hasta dos veces semanales (Figuerola, 2023).

Con la participación del mercado europeo, se logró el crecimiento de la actividad de cruceros en la isla entre 1998 y el 2005, tanto en cifras de arribos como de viajeros. La profesionalidad en la atención a los cruceristas, barcos y tripulaciones demostraron la capacidad de Cuba para insertarse en la industria, comenzándose su desarrollo a partir de un mercado casi marginal, atendiendo a que son estacionales, solamente en temporada de frío para los países europeos, que hacen de Cuba un atractivo destino de Caribe, poco explotado, preñado de una historia interesante, parajes naturales de belleza deslumbrante, ciudades coloniales hermosas y un carisma en su gente sin igual, además de la seguridad que les brinda el sistema social (Chávez et al., 2020).

En 2004, se logra otro avance importante en materia de crucerismo en Cuba, al escogerse como puerto madre a La Habana, por la compañía española Pullmantur, comenzando así un engranaje mayor en cuanto a las operaciones conexas que exige una actividad de cruceros, como lo son: servicio de desechos sólidos, aprovisionamiento de agua, avituallamientos logísticos, transportación de personal y equipajes, operadores turísticos, entre otros, lo que implica por tanto, la interrelación de las entidades a cargo de brindar los servicios antes detallados, aunque se puede decir, que para esa época y atendiendo a los niveles que se generaban de dichos servicios, eran suficientes y cumplían con la demanda.

En diciembre de 2014 con el deshielo de las relaciones Cuba-EEUU y el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países, se incluye Cuba como destino turístico de las grandes compañías norteamericanas, lo que representó el relanzamiento del Caribe como destino de los viajes de cruceros. Con este nuevo giro, muchos turistas norteamericanos ya saturados del destino Caribe podían regresar a sus vacaciones en cruceros, ahora con la posibilidad de disfrutar de lugares que les habían estado vedados por más de medio siglo (Gómez, 2016).

En el año 2017 se aprobaron 17 compañías de cruceros, con 25 embarcaciones y fueron programadas 265 escalas y más de 170 000 pasajeros. Ello arrojó como resultado que para la temporada finalizada a mediados del 2018 se generaran más 500 000 pasajeros de cruceros y en 2019, hasta mayo, la cifra ascendió a 178 escalas, con un total de 259 343, con su cifra más alta en mayo, donde arribaron al país 60 715 pasajeros (Perelló, 2018).

Según proyecciones realizadas por el Consejo Comercial EEUU-Cuba, los 286 viajes planificados que realizarían las tres compañías Norwegian Cruise, Carnival Cruise Line y Royal Caribbean a Cuba entre 2017 y 2019 transportarían 455 000 pasajeros debiendo reportar 623 millones de USD para las navieras y 64 para Cuba, debido a gastos de los cruceristas en transporte, excursiones, restaurantes, y por concepto de tasa portuaria pagarían a Cuba 19 millones de USD, todos esos pronósticos fueron superados de forma proporcional a los datos aportados anteriormente por el incremento de escalas y pasajeros (Ayala, 2020).

A fines de 2018, Cruise Critic selecciona a La Habana como mejor destino y puerto de cruceros en el Caribe occidental y la Riviera Maya. Por tales motivos y la alta demanda de visitar Cuba a bordo de los cruceros, se incorpora Regent Seven Seas Cruises, naviera estadounidense de lujo para realizar viajes a Cuba a partir de 2019 y 2020 (Pérez et al., 2020).

Según informaciones del Ministerio de Transporte, organismo rector de la actividad de cruceros en Cuba, en este período operaron en el país cerca de 14 compañías de cruceros italianas, alemanas, francesas y británicas, en un proyecto que además contempló la ampliación de la terminal Sierra Maestra de La Habana, para recibir embarcaciones de gran calado y otros proyectos como la construcción de un centro comercial en la misma terminal para ser administrado por la empresa Habaguanex, S.A (GEMAR, 2015).

En ese período existió una avalancha de empresas interesadas en hacer negocios en el tema de los cruceros y los ferris, Cuba desaprovechó la oportunidad de concretar proyectos de inversión para preparar los puertos cubanos con vistas a crear las condiciones para poder recibir los llamados “hoteles flotantes” y ser parte de los circuitos de viajes que hoy existen en el Caribe. Unas 20 compañías gestionaron licencias a través de OFAC para operar en Cuba (Caribbean News Digital, s.f.), sin embargo, se potencia al turismo que llegaba por aire, pues dejaba más dinero. Una visión errónea del negocio que las autoridades cubanas tenían desde el pasado (HCG Business Intelligence Unit, 2018)

La actividad crucerística en la Terminal de cruceros de La Habana, se desarrolla sobre una infraestructura cuya construcción data del 1914, con funcionalidad de puerto de carga desde su creación hasta 1996, año en que cambia su objeto social para recibir las embarcaciones de cruceros, actividad que ejecuta hasta la actualidad, siendo esta la principal instalación para esta modalidad en el país. La terminal de cruceros de La Habana, nunca ha sido sometida a una reparación capital, por el contrario, solo le han realizado pequeñas remodelaciones, reparaciones y modificaciones las cuales han resultado insuficientes ante las necesidades reales, no obstante, por la calidad de su construcción inicial se han mantenido

operantes sus áreas de atraque y espigones; reforzándose el área central con estructuras metálicas en 2019 (GEMAR, 2015).

A partir de junio del año 2019, ante la aplicación del Título III de la Ley Helms Burton, la actividad de cruceros sufrió una contracción del 100 % de sus operaciones y de entrada de dinero, obligando a la Terminal de Cruceros de La Habana a trazar acciones inmediatas y estrategias para evitar su cierre, entre las acciones llevadas a cabo se ejecuta un proceso de disponibilidad del personal con una reducción de más del 50% de la plantilla de trabajadores, se arreciaron las medidas de ahorro de todo tipo, agua, electricidad, movimiento de inventarios, gastos, entre otros, permitiendo su subsistencia hasta el momento (ARIES, 2022).

Según un informe de marzo de 2020 de la agencia Bloomberg, las tres mayores operadoras de cruceros perdieron en menos de dos meses más de la mitad de su valor de mercado, lo que equivale a más de 42 000 millones de dólares. En el caso de los puertos, el temor a la COVID-19 trajo como consecuencia un bajón en el número de cruceristas, lo que ocasiona notables pérdidas económicas. (Patiño et al., 2023).

En el escenario del crucerismo en Cuba cabe mencionar inexorablemente también las afectaciones propiciadas por la pandemia de Covid-19 entre el 2020 y los primeros meses del 2022, situación que lleva a cero la operatoria, por dicha modalidad sólo se recibe un crucero, el “Breamar” de la naviera noruega Fred Olsen Cruise Line, como parte de una emergencia sanitaria y fue ejecutada por el puerto de Mariel.

En la actualidad se aprecia una discreta recuperación del crucerismo en el mundo y Cuba, de forma muy limitada, logra conquistar y mantener el mercado inglés en la Terminal de Cruceros de La Habana, fundamentalmente de la Compañía Columbia Cruise Services de UK, con el buque Marella Discovery 2, que se mantiene contractualmente hasta la temporada 2023-2024, sin dejar la posibilidad de incrementar para temporadas posteriores sus arribos.

Por todo lo expuesto, el presente artículo se traza como objetivo de la investigación, perfeccionar la gestión de la calidad y los niveles de satisfacción de los clientes de la Terminal de Cruceros de la Habana con la finalidad de potenciar y desarrollar la actividad de cruceros en Cuba y su impacto directo en la economía del país.

## MATERIALES Y MÉTODOS

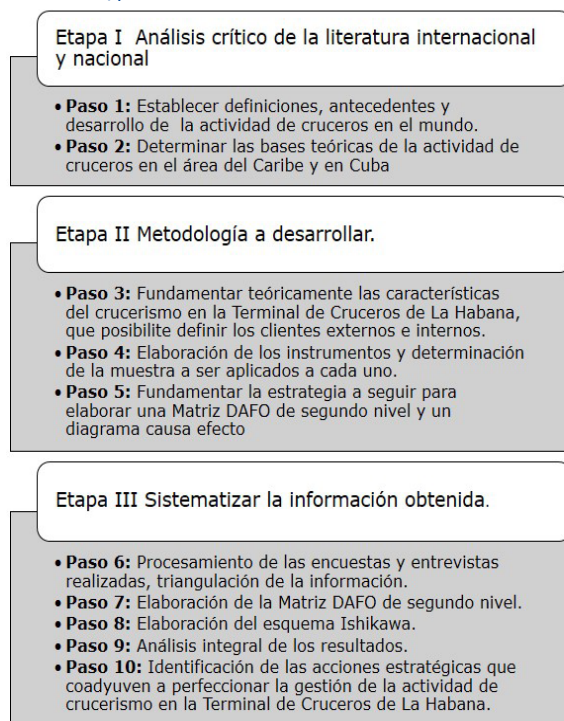
Este trabajo, está sustentado sobre la base del estudio de las ciencias jurídicas fundamentalmente, implicando ramas del derecho como: administrativo, laboral, marítimo, internacional, económico, así como, los fundamentos de dirección. Atendiendo a la finalidad de esta

investigación, a su estructura, y elementos de forma general que lo componen, este trabajo investigativo se considera descriptivo-propositivo.

Se pusieron en práctica métodos empíricos y teóricos, los primeros con el análisis documental y la obtención de información necesaria para el desarrollo de la investigación en general. Se utilizó, además, la observación en el desarrollo de la propia operatoria de los cruceros en la Terminal de Cruceros de la Habana, se participó paralelamente en las reuniones de coordinación entre los actores que en ella participan y en las que se exponen las problemáticas y posibles acciones de mitigación. Se realizó de igual modo el análisis de datos, documentación digital, audio visual y formato papel a fin de obtener información necesaria para su desarrollo.

Se llevaron a cabo paralelamente métodos grupales, entrevistas y encuestas a distintos públicos que tienen relación con la terminal pudiéndose detectar las principales afectaciones en la calidad de la gestión que se realiza y proponer acciones concretas a ejecutar por los distintos responsables de la actividad. El procedimiento metodológico utilizado se esquematiza en la Figura 1.

Fig 1: Procedimiento Metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

### Terminal de Cruceros de La Habana: realidades, limitaciones y potencialidades.

El puerto de cruceros de la Habana, está catalogado según su tipología portuaria dentro de los puertos exclusivos de cruceros donde existen terminales especializadas, rehabilitado a partir de antiguas infraestructuras portuarias obsoletas (se sitúan en un entorno portuario y forman parte de un puerto mixto de carácter comercial e industrial), el cuarto de mayor importancia en el Caribe en el año 2018 con un total de 149 salidas (González & Ramón, 2020).

Los cruceros que atracan en la Terminal de Cruceros de La Habana, no sólo encuentran limitaciones que se derivan del bloqueo norteamericano, sino otras de carácter interno que van desde la infraestructura de la instalación hasta la preparación del personal que brinda los servicios (Figuerola, 2023).

Los cruceros que visitan dicha terminal tienen una eslora de hasta 275 metros y un calado de 10 metros, con capacidad para un promedio de 1500 a 3000 pasajeros y una tripulación entre los 700 a 1500 trabajadores, todos ellos confluyen en la instalación al unísono y con anterioridad durante el período 2014-2017, la cifra se duplicaba atendiendo a que por lo general, atracaban dos buques al mismo tiempo por estar operativos los muelles norte y sur, lo que acarrea el colapso de servicios como cambio de divisas, chequeo migratorio y control de aduanas, aspectos que no se pueden obviar en el cuerpo de este trabajo ya que esta situación puede revertirse bruscamente si surgieran cambios en las políticas de Norteamérica respecto a Cuba.

Influye, además, la congestión de los atractivos sitios turísticos, sobre todo cuando hay más de un barco en el puerto. Lugares reconocidos como El Floridita, La Bodeguita del Medio, Tropicana, La Cabaña, entre otros, que constituyen una visita obligada para un crucerista que compre una excursión en La Habana, sobrepasan su capacidad de carga y no logran brindar el servicio esperado por el cliente. Esto indica además que no existe una oferta extra hotelera completamente desarrollada para satisfacer la demanda de este segmento de mercado (Pérez et al., 2020).

Las previsiones de la máxima dirección del país y de las autoridades competentes, consisten en aumentar hasta seis las dos terminales de cruceros de La Habana de cara a 2024, concretamente en la inversión para una nueva terminal que reagrupe nuevamente los espigones, Sierra Maestra, Santa Clara y La Machina como aparece en el Plan Perspectivo de Desarrollo Bahía de La Habana (Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, 2021).

Para la atención adecuada de los buques que llegan a la instalación y el desarrollo escalonado del crucerismo como actividad de importancia para el país y su desarrollo per sé, se necesita de la concurrencia de diferentes clientes. De su imbricación en las operatorias, calidad de prestación de sus servicios y profesionalidad en su actuar, dependerá en gran medida el resultado.

Todo ello a partir de que las posibilidades de competir derivan de la capacidad del destino para optimizar sus características, no limitándose a la utilización de las dotaciones iniciales (recursos naturales, localización geográfica, etc.) sino a través de la producción de valor añadido en función de potenciar la creatividad y maximizar el compromiso de los distintos actores presentes en ese territorio para lograr una mayor diversificación y especialización, teniendo en cuenta además a la competitividad portuaria como la capacidad o habilidad específica de sus empresas e instituciones para competir vendiendo sus operaciones y servicios con calidad, en rivalidad en distintos mercados, afectando a la economía local, la regional, al clúster-empresarial portuario y a los usuarios y

clientes directos del puerto. La medición de la competitividad de la industria portuaria ha evolucionado desde los métodos empíricos a una visión integral orientada a dar respuesta a los distintos grupos de interés internos y externos (Patiño et al., 2023).

Entre los principales destinos líderes de turismo de cruceros en el Caribe, según CLIA (2019), se encuentran: Cozumel, Bahamas, Jamaica, Gran Caimán, Puerto Rico, Costa Maya e Islas Vírgenes. La Habana, con relación a Cozumel y Las Bahamas, en la gestión del servicio a cruceros, posee una brecha negativa, esto quiere decir que las prácticas de los líderes son mejores que las del destino. Se determinaron como principales brechas la no accesibilidad al mercado norteamericano, la deteriorada infraestructura portuaria en el destino, la escasa oferta extra hotelera, así como la brecha tecnológica existente (Pérez et al., 2020).

Cada cliente, a cuya satisfacción va dirigido el plan de acciones que se propone, posee características, facultades, responsabilidades y objetos sociales diferentes, pero de su interrelación depende el adecuado y eficiente funcionamiento de la actividad de cruceros, estos se identifican como clientes internos y externos; resaltando que, de la satisfacción de los primeros, depende la de los demás, dígame compañías de cruceros, navieras, operadores internacionales, pasajeros y tripulantes.

Una de las principales implicaciones del turismo masivo en un destino de cruceros es que, el turista de cruceros percibe tanto masificación humana como espacial, siendo la dimensión espacial la más relevante para este turista, quizás debido a que, por el tipo de turismo que practica, sabe que el número de personas con las que tendrá contacto en el destino (masificación humana) será elevado, por lo que es algo que, a priori, forma parte de sus expectativas. Por tanto, el crucerista se siente más molesto durante su visita por tener que hacer colas o por restricciones en su movilidad que por encontrarse con un gran número de personas (Sanz et al., 2020).

Para una mejor comprensión se considera indispensable el alcance de las siguientes categorías:

Clientes Internos: Aquellos que se encuentran de forma permanente en el edificio de la Instalación Portuaria (IP).

- Capitanía de Puertos.
- Inmigración y Extranjería
- Aduana
- Corporación Caracol.
- Tiendas Caribe.
- CADECA.
- ETECSA.
- INFOTUR.

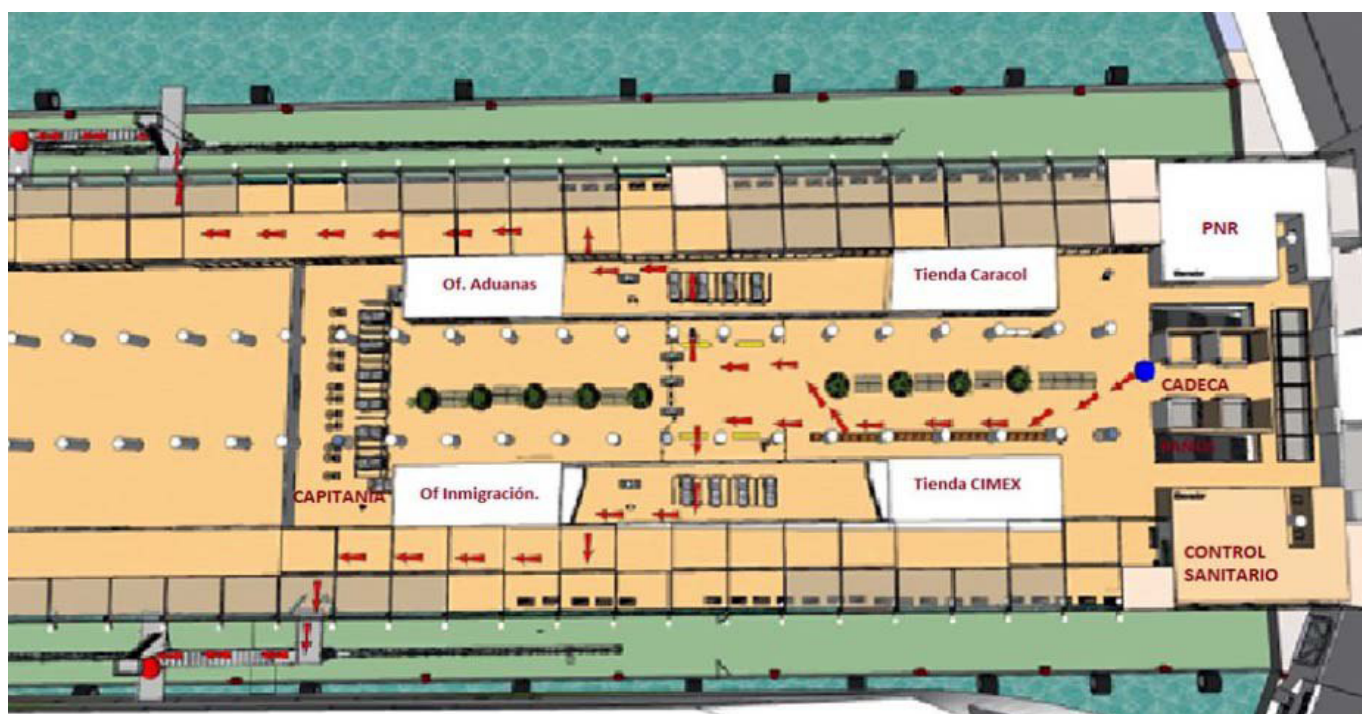
- Turoperadores de: Cubanacán, Habanatur, Gaviotatur, Cubatur, Transgaviota, Amistur, Transtur, Meeting Point y otros ocasionales como el ICAP

Clientes Externos:

- Pasajeros.
- Tripulantes.
- Navieras.
- Armadores.
- Transitarias
- Entidades que no están basificadas en el interior de la IP como SUMARPO, Fruta Selecta, SEPOC, Consignataria Mambisa, formas de gestión no estatal articuladas en los alrededores de la IP, centros políticos, recreativos de la ciudad de La Habana, Pinar del Río y Matanzas donde impactan los viajeros que arriban a la Terminal de Cruceros en las embarcaciones y complementan sus viajes hacia esos lugares.

La Terminal de Cruceros de La Habana, a tenor de lo establecido en el Código Internacional "Protección de Buques e Instalaciones Portuarias", apéndice doce del Convenio Internacional SOLAS, funciona como ente coordinador entre todas las autoridades público-portuarias, serviciadores, clientes y prestatarios de servicios que se imbrican en la operatoria de atención a los cruceros, lo que la hace parte importante y responsable en gran magnitud, de la optimización de todos los servicios, de la satisfacción de los cliente y por tanto en el desarrollo del crucerismo. (Véase Figura 2)

Fig 2. Diagrama de terminal de cruceros e interrelación entre clientes.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 2, se esquematizan los procesos interrelacionados en la operatoria de la terminal. Las flechas rojas se corresponden con los viajeros que arriban a la IP desde el buque y hacia la ciudad, lo que también sucede de forma inversa, para ello, deben sobrepasar las autoridades de inmigración y aduanas, ambas situadas en área estéril de la Terminal de Cruceros. Ejemplo clave de la dependencia o integración de clientes y/o procesos, puede decirse que para que inmigración y Capitanía de Puertos ocupen sus puestos de trabajo en la primera línea de frontera, debe

inspeccionarse éste y sus pertenencias por la autoridad de Aduana, con el mismo nivel de control de cualquier persona o mercancía que sobrepase a estas áreas, eso los convierte en sus clientes. Lo mismo sucede con el personal de la terminal en atención al buque y a su vez Aduana, Inmigración, el personal de la Terminal, los visitantes del buque, los receptores turísticos que abordan se convierten en clientes de la Capitanía y de la Aduana.

A diferencia de los países que más han desarrollado la actividad de cruceros y que conforman el llamado "Imperio del Crucerismo", en Cuba las facultades, responsabilidades y obligaciones para su desempeño, están diseminadas en las diferentes autoridades público-portuarias o entidades estatales que tienen el objeto social aprobado para actividades marítimas, lo que impide la unificación de criterios, inmediatez en la solución de problemáticas y/o conflictos, así como en unir fuerzas de manera eficaz y rápidamente para satisfacer todas las necesidades. Este es un obstáculo importante en el avance de la actividad (Figueró, 2023).

Importante reflejar que, en los EEUU principal actor de la actividad en el mundo, por poner un ejemplo, todo lo referente a la seguridad recae en el Servicio de Guardacostas Norteamericanos, compréndanse los atraques de las terminales portuarias y los acuatorios conexos, y las seguridades propias de instalación que comprende Inmigración y Aduanas, están a cargo de entidades privadas sufragadas por la administración de la Instalación Portuaria.

Como se ha abordado con anterioridad han sido detectadas por diferentes vías, una serie de insatisfacciones por parte de los clientes de todas las categorías, fundamentadas en causas objetivas y subjetivas, que influyen en la calidad de la actividad de cruceros en la Terminal de Cruceros de la Habana. Estas abarcan en su diapasón, las derivadas del evidente bloqueo comercial y financiero de los EEUU contra Cuba, con la falta de equipos, partes, piezas, útiles e insumos, necesidad de inversiones, la ambigüedad de normas jurídicas, las derivadas de acciones administrativas hasta las provocadas por la infraestructura de la propia instalación, ya que su construcción data de 1914.

Adicionar a lo anterior, que una cantidad considerable de informaciones que servirían de herramientas para una mejor comprensión del funcionamiento de la instalación y del crucerismo como actividad, han sido limitadas, a partir de que, al finalizar los contratos, o haberse retirado por diferentes causas del país, se han llevado los conocimientos en materia de dirección, operaciones y documentación impresa y/o digital por estar ubicada en servidores de los EEUU.

El conocimiento que pudiera aportarse por el personal contratado en aquella época es nulo y se restringe solamente a actividades básicas, ya que, la cantidad de trabajadores cubanos contratados desde la fundación de la

Terminal de Cruceros hasta el 2017, no superaban los 13 y ninguno de ellos ocupó cargos administrativos. Es en el período 2017 hasta la actualidad que se han comenzado a dar los primeros pasos sólidos en la actividad de Cruceros en Cuba desde el punto de vista estatal.

Limitaciones, potencialidades y perspectivas

Atendiendo a la situación anteriormente abordada, además del estudio crítico de la literatura disponible, que incluye encuestas aplicadas a los viajeros entre los años 2018 y 2023 y el acceso a través de internet a alguna información, se conformó una muestra de 27 entendidos en el tema, seleccionados a partir del estudio de las plantillas de los centros vinculados a la actividad, lo que incluye, el MITRANS, GEMAR como rector de la misma y sus entidades conexas, serviciadoras a las actividades marítimas, Aduana, Inmigración, Control Sanitario Internacional, la propia Terminal de Cruceros de La Habana y expertos foráneos con gran prestigio y dominio del tema.

Se convocaron los participantes en el estudio para llevar a cabo una tormenta de ideas donde podían expresarse libremente sobre las insatisfacciones de los clientes, reafirmando en su aplicación, varios de los elementos que propiciaron la confección del trabajo investigativo, pero por su diversidad y características los fundamentos quedaban de una manera general y no sintetizada, lo que interfiere en su organización y valoración. Por tal motivo, además de la entrevista a cada participante, se confeccionó un Cuestionario -Test a fin de particularizar cada problemática y su nivel de incidencia en el problema que se plantea.

Teniendo en cuenta que en Cuba dicha actividad por lo general ha estado dirigida por entidades extranjeras en la administración de la Terminal de Cruceros y que los principales clientes como navieras y armadores que ejecutan la actividad fundamental que es el crucerismo per sé, estos también han sido parte de la muestra seleccionada para la aplicación de los instrumentos que fundamentan los resultados de esta investigación.

Es necesario resaltar que en cada instrumento aplicado no participaron los 27 muestrantes, atendiendo a que existen áreas específicas como lo son Control Sanitario Internacional y GEMAR, que sus actividades no son de conocimiento general de los implicados, sin embargo, tiene su actividad un peso clave o estratégico para los procesos que componen la actividad de cruceros y que directa e indirectamente impactan en la eficacia y eficiencia del crucerismo y la satisfacción de los clientes.

Entre los resultados más relevantes se encuentran los referidos por la Tabla de Riesgos confeccionada a partir de los elementos determinados en las entrevistas, los cuestionarios test, la Matriz DAFO de 2do Nivel, y el Diagrama de Ishikawa, los que permitieron determinar y confirmar en el análisis de su información resultante, las principales problemáticas que inciden en la insatisfacción de los

clientes y por tanto en el desarrollo de la actividad del crucerismo. Ver tabla 1, donde: Columna Participantes\_refleja en cada riesgo cuantos expertos u otros que por experiencia o conocimiento decidieron igualmente evaluar. Columna valor/riesgo se tabula el resultado final de la calificación numérica otorgada a cada cuestión (1 al 10), dividida entre la cantidad de participantes, obteniéndose el valor riesgo y su probabilidad de ocurrencia e impacto con cifras entre 1 al 100, teniendo como base la fórmula "SUMA DE LA CALIFICACIÓN DE LOS PARTICIPANTES MULTIPLICADA POR 10 ENTRE LA CANTIDAD DE ESTOS", determinándose: Entre 1-30 Valor de riesgo bajo (B), Entre 31-70 Valor de riesgo medio (M), Entre 71-100 Valor de riesgo alto (A). Además del valor numérico, resaltado en rojo para los determinados como altos, el análisis por colores tiene el objetivo de diferenciar los aspectos comunes o generales de los específicos, atendiendo a cada área para lo que se brinda la siguiente leyenda: verde, Control Sanitario Internacional; amarillo, Servicios marítimos netos; lila, Servicios relacionados con operaciones de la propia Terminal de Cruceros. En color blanco se mantienen los elementos de carácter general.

Matriz DAFO de 2do Nivel

Teniendo en cuenta los resultados de la tormenta de ideas y el de los instrumentos aplicados, así como los resultados de la tabla de riesgos (Tabla 1), se determinaron las siguientes variables para la conformación del Análisis DAFO de 2do nivel.

Tabla 1. Tabla de Riesgos.

No	RIESGO	PARTICIPANTES	VALOR/RIESGO
1	Bloqueo EEUU	27	100(A)
2	Contaminación de los espejos de agua con desechos sólidos, oleosos e hidrocarburos.	27	91(A)
3	Servicios de avituallamiento insuficientes (agua, basura, frutas)	27	95(A)
4	Profesionalidad de las autoridades	27	42(M)
5	Obsolescencia de los medios de TIC	19	100(A)
6	Dispersión de facultades y responsabilidades de los rectores de la actividad de cruceros en la IP en el momento de las operaciones.	23	92(A)
7	Obsolescencia de los medios navales para la limpieza de la bahía	15	84(A)
8	Limpieza de locales, baños y áreas comunes	22	23(B)
9	La Aduana no despacha a bordo, lo que incide en la calidad de la información sobre prohibiciones y otras cuestiones propias y complejiza control en tierra de los viajeros.	6	80 (A)
10	Obsolescencia tecnológica del incinerador, no tiene capacidad ni condiciones para procesar la basura internacional.	16	100(A)
11	Obsolescencia de regulaciones vigentes que inciden en los servicios, CADECA, ADUANA, tiendas.	20	70(M)
12	Mercado de Cruceros insuficiente, en su mayoría EEUU.	7	93(A)
13	Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los directivos, poco intercambio con homólogos internacionales conocedores.	27	98(A)
14	Poca divulgación en redes sociales de los cruceros en Cuba, instituciones, webs, etc....	27	47(M)
15	Insuficiente encadenamiento productivo en aras de satisfacer al cliente (souvenirs, joyería, bailes y comidas típicas cubanas en su recibimiento, música de ambientación, productos frescos para avituallar, carnes, frutas típicas, etc....)	27	95(A)
16	Reglamento de cruceros desactualizado y poco atemperado a estándares internacionales.	6	92(A)
17	Poca explotación de las bondades del sistema de salud cubano (venta de productos nacionales en la IP, promoción de servicios y productos como vacunas anti-COVID, instituto placentario, oncología, etc)	11	68(M)
18	Servicios que se brindan y no se comercializan como maletaje, izaje, seguridad, etc...	9	91 (A)
19	Necesidad de tener ambulancia las 24 hrs en servicio.	11	75 (A)
20	Incrementar las medidas de detección y enfrentamiento a sucesos de seguridad, como RX en entrada y salida de la IP, técnica canina, body scan, etc..	6	100(A)
21	Incrementar los servicios de la IP y cobrarlos como tomas de corriente, tomas de agua de servicio, combustible, etc...	7	83 (A)
22	Homologar la terminal como verde, con la instalación de paneles solares para los gastos y aportar al Sistema Eléctrico Nacional cuando no se esté en operaciones.	19	74 (A)
23	Los productos de las tiendas no son los que necesita el turismo de paso.	25	28 (B)
24	El objeto social actual de la entidad no permite que la misma sea rentable cuando no esté activa operacionalmente o ante situaciones excepcionales en las que el sector no esté activo.	7	96 (A)

Fuente: Elaboración Propia.



Variables (cada interacción recibió un puntaje de 1 para Poca, 2 para Media y 3 para Alta).

#### **Debilidades.**

1. Obsolescencia de los medios TIC.
2. Dispersión de facultades y responsabilidades de los rectores de la actividad de cruceros en la IP en el momento de las operaciones.
3. Objeto social que no cubre todas las necesidades para el desarrollo de la actividad de cruceros ni su autofinanciación eficiente.
4. Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los directivos, poco intercambio con homólogos internacionales concedores.
5. Insuficiencias en la contratación con los clientes externos e internos.

#### **Amenazas.**

1. Bloqueo EEUU
2. Contaminación de los espejos de agua con desechos sólidos, oleosos e hidrocarburos.
3. Servicios de avituallamiento insuficientes (agua, basura, frutas).
4. Obsolescencia de los medios navales para la limpieza de la bahía.
5. Obsolescencia tecnológica del incinerador, no tiene capacidad de procesar la basura internacional.
6. Mercado de cruceros insuficiente, en su mayoría EEUU.
7. Necesidad de tener ambulancia las 24 horas en servicio.

#### **Fortalezas.**

1. Contrato de administración con la Operadora de Cruceros turca Global Ports Holding.
2. Sistema de seguridad certificado y homologado por los estándares internacionales.
3. Voluntad país de desarrollar la actividad de cruceros.
4. Personal con alto nivel de preparación y sacrificio para asumir las tareas de mantenimiento a pesar de la reducción de la plantilla.
5. Ampliación de la terminal de Cruceros de La Habana.

#### **Oportunidades.**

1. Explotación de nuevos mercados europeos.
2. Capacitar los directivos y/o cuadros en entidades certificadas cubanas y en el exterior a través del contrato de administración.
3. Potenciar las inversiones en el incinerador y los medios navales por GEMAR a través del Plan Maestro.
4. Vincular el sector no estatal a la operatoria de cruceros.
5. Atemperar todas las regulaciones vigentes a los estándares internacionales, optimizando su eficiencia y eficacia.

Ver figura 3.

Fig 3: DAFO 2do Nivel.

**DAFO 2DO NIVEL**

No	Oportunidades					Amenazas							Subtotal	Total	Impacto		
	Fortalezas					Debilidades											
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7					
1	F1	3	3	0	1	0	7	3	0	0	0	3	0	0	6	13	Impacto
2	F2	3	3	0	0	2	8	2	0	0	0	0	0	2	4	12	De Alto
3	F3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	20	20	1+Poco	
4	F4	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	2	De Medio
5	F5	3	0	0	3	2	8	3	0	0	2	3	0	0	8	16	De Alto
<b>Subtotal</b>		<b>13</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>39</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>78</b>	
Debilidades		Subtotal					Subtotal							Total			
1	D1	3	3	0	1	2	9	3	0	0	0	2	0	0	5	14	
2	D2	3	3	2	3	3	14	1	0	1	2	0	0	4	18		
3	D3	3	2	0	3	3	11	3	2	3	0	0	0	8	19		
4	D4	3	3	0	3	3	12	3	0	0	0	2	0	4	16		
5	D5	3	0	0	3	1	7	2	3	0	0	0	2	7	14		
<b>Subtotal</b>		<b>15</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>57</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>77</b>		
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>96</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>105</b>		

Fuente: elaboración propia.

**Variables claves:**

**O1** Explotación de los mercados europeos.

**O2** Capacitar los directivos y/o cuadros en entidades certificadas cubanas y en el exterior a través del contrato de administración.

**O4** Vincular el sector no estatal a la operatoria de cruceros.

**O5** Atemperar todas las regulaciones vigentes a los estándares internacionales, optimizando su eficiencia y eficacia.

**F3** Voluntad país de desarrollar la actividad de cruceros.

**A1** Bloqueo EUA

**A5** Obsolescencia tecnológica del incinerador, no tiene capacidad de procesar la basura internacional.

**D2** Dispersión de facultades y responsabilidades de los rectores de la actividad de cruceros en la IP en el momento de las operaciones.

**D3** Objeto Social que no cubre todas las necesidades para el desarrollo de la actividad de cruceros ni su autofinanciación eficiente.

**D4** Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los cuadros, poco intercambio homólogos internacionales conocedores.

Teniendo en cuenta que el tercer cuadrante (*Mini-Maxi*) recibió las mayores puntuaciones y mayor concentración de impactos, se concluye que se deberá seguir una *estrategia de reorientación*, atendiendo a que *las oportunidades* que tienen el peso fundamental para lograr o propiciar la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes, realmente están ubicados en el entorno externo.

Sin embargo, *las debilidades* que se presentan, entre ellas la imposibilidad de ejecutar directamente las acciones por parte de la Terminal de Cruceros de La Habana, tales como invertir en obras constructivas ajenas al sector donde pertenece la entidad, como lo son el incinerador, el parque de lanchas para la limpieza de la bahía y para la prestación eficiente de servicios elementales como el agua, o la recogida de desechos, la obtención o compra de las barreras de contención de hidrocarburos u oleosos para el área de refinería y/o desemboque de ríos o fluviales, entre otras, impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

Diagrama de Ishikawa

En este diagrama se pretende desde una óptica más específica identificar y por ende, dilucidar acciones o estrategias de solución, a los problemas que pudieran ser resueltos en alguna medida en la Terminal de Cruceros de La Habana, a partir de las problemáticas generales o de mayor importancia expuestas como resultantes de los instrumentos anteriores, estando enmarcados mayoritariamente a la satisfacción del capital humano de la propia entidad o de los foráneos a ésta y que aunque puedan catalogarse como de menor relevancia, no deben menospreciarse sus posibilidades de impactar directa e indirectamente en la satisfacción de los clientes, a partir de la gestión fundamentalmente.

El diagrama de Ishikawa arrojó según orden de prioridad como factores claves los primarios (resaltados en naranja), los secundarios (resaltados en amarillo) y el terciario (resaltados en verde), y que coinciden con los resultados de los demás instrumentos aplicados los siguientes, ver figura 4:

1. Dispersión de facultades y responsabilidades de los rectores de la actividad de cruceros en la IP en el momento de las operaciones.
  - Limita la actuación expedita ante los sucesos.
  - No se logran imbricar los procesos en aras de la eficiencia y la eficacia.

Fig 4: Diagrama causa- efecto (Modelo Ishikawa).



Fuente: elaboración propia.

2. Objeto social que no cubre todas las necesidades para el desarrollo de la actividad de cruceros ni su autofinanciación eficiente.

- Limita la adquisición de piezas e insumos diversos para las operaciones.
- Impide el completamiento de plantilla, recargando al personal
- Limita la creación de utilidades.

Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los cuadros, poco intercambio con homólogos internacionales conocedores.

- Poca explotación del sector no estatal en el encadenamiento productivo.
  - Contratación deficiente con los clientes.
  - Problemas de comunicación externa e interna en detrimento del éxito de las operaciones
3. Obsolescencia de los medios TIC.
- Impide el óptimo desarrollo de las operaciones que ello implica.
  - Limita las comunicaciones e intercambios entre los clientes
  - Impide posicionamiento de sitios de promoción de cara al cliente

Como resultantes de la triangulación de la información, se definieron como puntos convergentes que dan lugar a los problemas reales los siguientes:

- Bloqueo EEUU
- Obsolescencia tecnológica del incinerador, no tiene capacidad de procesar la basura internacional.
- Dispersión de facultades y responsabilidades de los rectores de la actividad de cruceros en la IP en el momento de las operaciones.
- Objeto social que no cubre todas las necesidades para el desarrollo de la actividad de cruceros ni su autofinanciación eficiente.
- Insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, por el tiempo de creado, capacitación y preparación de los cuadros, poco intercambio homólogos internacionales expertos en la actividad.

Como lo indica la Matriz DAFO de segundo nivel, y se reafirma en el diagrama causa-efecto, las propuestas de acciones de esta investigación deben inequívocamente estar dirigidas a la reorientación de las estrategias, partiendo de que la primera de las amenazas, el Bloqueo Económico Comercial y Financiero de los EEUU contra Cuba, no puede ser eliminado por voluntad del gobierno cubano, depende en su totalidad de quien lo puso en vigor y tiene la facultad de arrear o flexibilizar las medidas que lo sustentan.

La Terminal de Cruceros de la Habana, no tiene facultad de índole alguno, ni recursos para tomar acciones que permitan mitigar o minimizar los problemas que acucian hoy el adecuado desarrollo de la actividad de cruceros en el país, ya que las principales problemáticas se ubican en sectores externos como lo son el Ministerio de Transporte o la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) GEMAR, los que directamente pudieran incidir en la redistribución de las inversiones que se ejecutan, ejemplo: la compra o distribución de partes y piezas de los

medios navales que aseguran las operaciones, el incinerador, entre otros, aunque ambos también son duramente incididos por el tema bloqueo.

Se hace necesario reorientar o ampliar el objeto social de la entidad ARIES S.A, actualmente limitado al atraque de los buques, con lo que se pudieran lograr pautas importantes de cara a la atención del cliente, lo que, en consecuencia, permitiría no sólo la mejora económica de la propia instalación portuaria y del país, sino la diversificación de servicios y por ende la satisfacción del cliente. Se pueden ejemplificar al respecto los siguientes elementos que fueron expuestos en las entrevistas donde los criterios podían ser abiertos:

- Servicios de comidas rápidas típicas cubanas en los espacios libres con los que cuenta la instalación.
- Música en vivo con grupos musicales y de danza, preferiblemente folclóricas.
- Servicio de izaje.
- Servicio de maletaje.
- Servicio de almacenamiento.
- Servicio de corriente 110v y 220v.
- Inserción, con medios navales en desuso en marinas del país, del mercado nacional, lo que permitiría insertar este sector a las bondades y explotación de los atractivos de la capital del país, entre otros.

Como se aprecian ampliamente y en reiteradas ocasiones en este trabajo elementos referentes a la imposibilidad de aprovechar oportunidades tales como propiciar la explotación de los mercados europeos, atemperar las regulaciones vigentes a los estándares internacionales y vincular el sector no estatal a la operatoria de cruceros, así como capacitar los directivos y/o cuadros en entidades certificadas cubanas y en el exterior a través del contrato de administración, no son alcanzables en el corto plazo atendiendo a que deben ser valoradas a diferentes instancias y con diferentes niveles de aprobación. Todo ello se complejiza por constituir la actividad de crucero alto riesgo para la seguridad nacional al estar la Terminal de Cruceros de La Habana catalogada como frontera. Además, requiere de recursos que, en estos momentos, por cuestiones del bloqueo impuesto a Cuba por parte de los EEUU no pueden ser adquiridos ni por terceros países y con un costo que, por estrategia económica del país, no constituyen prioridad.

Basado en los resultados de los análisis de los instrumentos aplicados y para una mayor comprensión de las propuestas que se realizan, es importante reconocer que las principales acciones tienen carácter propositivo,

atendiendo a que sobrepasan el marco facultativo de la Terminal de Cruceros de la Habana, por el carácter externo de las oportunidades determinadas y en concordancia con la estrategia de reorientación establecida a partir de las investigaciones realizadas.

Además realzar que se abarcan aspectos muy importantes que inciden en cuestiones medulares para la seguridad del país, entre ellas, la seguridad sanitaria o biológica, ya que en el caso del incinerador, pudiera acarrear emergencia de esta índole afectando no sólo la actividad de cruceros per sé, sino a la salud de la comunidad que le rodea con la contaminación que proporciona toda basura internacional que incluye su vertimiento intencionado o no a los acuatorios y que por su importancia se regula en el Convenio Internacional Marpoll 93/97 del que Cuba es signataria, este particular pudiera desatar desastres de grandes magnitudes para el país, por su alcance como señala Álvarez (2005). Paralelo a lo anterior y que ha proporcionado inconformidades de las navieras que operan el destino Cuba, se encuentra el estado de los desechos sólidos y oleosos, que requieren medidas especiales para su solución (Figuroa, 2023).

Por todo lo expuesto, se proponen las siguientes acciones a desarrollar por los tres organismos rectores de la actividad, en función de garantizar la calidad en la gestión del crucerismo en Cuba, para una mayor eficiencia, eficacia y sostenibilidad de la actividad.

#### ARIES S.A

4. Elaborar y proponer al OSDE, órgano superior de dirección, la modificación del objeto social de la entidad que optimice su actividad en correspondencia con estándares internacionales:
  - Insertar en los contratos los servicios de almacenaje, maletaje e izaje de equipajes, así como los de seguridad.
  - Utilizar la explotación de medios navales de entidades de la OSDE para el turismo nacional.
  - Utilizar sus áreas interiores para el uso de actividades conexas como reuniones, conferencias y actividades recreativas en general para personas jurídicas y naturales.
  - Contratar con centros culturales cuerpos de baile, grupos musicales de pequeño y mediano formato para la atracción de los viajeros.

- En temporada baja de crucero, utilizar sus estructuras de la planta baja como parqueo de entidades cercanas.
- 5. Proponer al MITRANS a través del OSDE un procedimiento, homologado al de las marinas, que faculte a la Terminal de Cruceros de La Habana, a representar las embarcaciones de gran, mediano y pequeño porte ante entidades estatales cubanas.
- 6. Perfeccionar la contratación con las Formas de Gestión no Estatal para los productos de demanda de los viajeros y los de avituallamiento de buques.
  - MIPYME o Cooperativas agropecuarias y no agropecuarias para brindar productos deficitarios como agua potable, frutas, verduras, transporte, entre otros.
  - Contratar servicio de fotografía para viajeros.
  - Contratar trabajadores por cuenta propia para la venta de *souvenirs* y artículos de tipo artesanal, de interés para los viajeros.

#### OSDE

1. Coordinar con el Ministerio de Educación Superior, proyectos de investigación para la limpieza de hidrocarburos, oleosos y desechos sólidos de los acuatorios.
2. Proponer en el Grupo de Cruceros del MITRANS la creación de una estructura en la Terminal de Cruceros con facultades y responsabilidades para solucionar problemáticas imprevistas.

#### GEMAR

1. Reajustar el Plan Perspectivo de Desarrollo Bahía de La Habana-Avance:
  - Priorizar las inversiones extranjeras y nacionales en las áreas claves de: incinerador, medios navales y de contención de desechos de hidrocarburos, oleosos y sólidos.
2. Actualizar y atemperar a los estándares internacionales, el Reglamento de Cruceros. Tener en cuenta:
  - Ampliar las facultades del operador portuario, limitado al atraque de las embarcaciones, debiendo abarcar la representación y prestación de servicios conexos.
  - Eliminar trabas jurídicas para la concertación de contratos entre las compañías y las entidades cubanas.

#### CONCLUSIONES

Se necesita una estrategia de reorientación, atendiendo a que las oportunidades que tienen el peso fundamental para lograr o propiciar la elevación de los niveles de satisfacción de los clientes, están ubicados en el entorno externo. Sin embargo, las debilidades que se presentan, entre ellas la imposibilidad de ejecutar directamente

las acciones por parte de la Terminal de Cruceros de La Habana, impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

Los factores claves que afectan los niveles de satisfacción y la calidad de la gestión en la Terminal de Crucero de La Habana son: la dispersión de facultades y responsabilidades de los rectores de la actividad en el momento de las operaciones; el objeto social no cubre todas las necesidades para el desarrollo de la actividad ni su autofinanciación eficiente; el insuficiente conocimiento sobre negociaciones en este ámbito, limitaciones en la preparación de los directivos y el poco intercambio con homólogos internacionales concededores y la obsolescencia de medios y tecnologías.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, D. (2017). Trump administration announces new Cuba travel sanctions. <http://www.univision.com/univision-news/politics/trump-administration-announces-new-cuba-travel-sanctions>
- Alvarez Rossell, S. (2005). Manejo de desechos peligrosos en cuba. Situación actual y perspectivas. *Cub@: Medio Ambiente Y Desarrollo*, 5 (9) <https://cmad.ama.cu/index.php/cmada/article/view/81>
- ARIES. (2022) Balance Anual 2022. Expediente legal de la Sociedad Anónima Aries, S.A.
- Ayala Castro, H. (2020). Comportamiento de ingresos por turismo internacional en Cuba 2014- 2018. *Economía y Desarrollo*, 163(1) <https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1897>
- Caribbean News Digital (s.f.) <https://www.caribbeannewsdigital.com/es/noticias/transporte/cruceros?page=136>
- Chávez, O., Rodríguez, M., Hernández, A. D. (2020). Perfil de los cruceristas que visitan la habana a través de las agencias de viajes Cubanacán y Cubatur. *Ecociencia* 7(5) <https://doi.org/10.21855/ecociencia.75.351>
- [Figueroa Fernández, M. \(2023\). \*La actividad de crucerismo en Cuba: caracterización, limitaciones y potencialidades\* \[Tesis de maestría\].](#)
- GEMAR (2015). Sector Portuario y Transporte Marítimo, Capítulo 9. <https://openjicareport.jica.go.jp/pdf>
- Gómez, S.A. (2016). Resaltan potencial de Cuba para el arribo de cruceros. *Periódico Granma*. <https://www.granma.cu/mundo/2016-05-03/resaltan-potencial-de-cuba-para-el-arribo-de-cruceros-03-05-2016-23-05-45>
- González Morales, A. & Ramón Ojeda, A. (2020). Puertos y turismo de cruceros en islas del Atlántico medio septentrional (Caribe y Macaronesia). *Estudios Geográficos*, 81 (288), e039. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.202054.044>
- HCG Business Intelligence Unit (2018). Turismo. *THCG Business Report*. [http://www.thehavanaconsultinggroup.com/\(X\(1\)S\(1vgyxzgdsznx0hb4jakopapm\)/es-es/Articles/Article/60](http://www.thehavanaconsultinggroup.com/(X(1)S(1vgyxzgdsznx0hb4jakopapm)/es-es/Articles/Article/60)
- Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (2021). *Plan Perspectivo de Desarrollo Bahía de La Habana-Avance*.
- Patiño Romarís, C. A., López González, A. y Lois González, R. C. (2023). Tendencias recientes del turismo de cruceros en el Atlántico Occidental Ibérico, un estudio de caso. *Investigaciones Turísticas* (25), 294-320. <https://doi.org/10.14198/INTURI.21001>
- Perelló Cabrera, J.L. (2018). El turismo en Cuba: cambios y tendencias. Columbia Law School. Columbia University. New York. <https://horizontecubano.law.columbia.edu/news/el-turismo-en-cuba-cambios-y-tendencias>
- Pérez García, C., Hernández, Y., Rodríguez, M. y López Velasteguí, L. E. (2020). Buenas prácticas en la gestión del servicio a cruceros de los principales destinos del Caribe. Acciones para su mejora en el destino La Habana. *Conciencia digital*, 3(4), 71-89 <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i4.1426>
- Sanz Blas, S., Buzova, D., Garrigós Simón, F., & Narangajavana Kaosiri, Y., (2020), Implicaciones del turismo masivo en un destino de cruceros, *INNODOCT 2020*, Valencia, 11th-13th November 2020 <http://dx.doi.org/10.4995/INN2020.2020.11924>