



Un acercamiento a la Planificación y el Marketing y cómo funcionan en Cuba y su sector turístico.

An approach to Planning and Marketing and how they work in Cuba and its tourism sector.

- ¹ Antonio Díaz Medina 
Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- ² Maité Echarri 
Facultad de Turismo. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 17/10/2023

Revisado: 10/11/2023

Aceptado: 15/12/2023

Publicado: 05/01/2024

DOI: <https://doi.org/10.33262/ct.v3i1.10>

Cítese:

Díaz Medina, A., & Echarri, M. (2024). Un acercamiento a la Planificación y el Marketing y como funcionan en Cuba y su sector turístico . Ciencia & Turismo, 3(1), 37-58. <https://doi.org/10.33262/ct.v3i1.10>



CIENCIA & TURISMO, es una revista multidisciplinaria, trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad.

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec

Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

Palabras claves:

plan,
planificación,
mercado,
marketing,
socialismo.

Keywords: plan,
planning, market,
marketing,
socialism

Resumen

Se investiga la pertinencia y situación del marketing en la economía socialista, la posibilidad real de su aplicación en las condiciones de una sociedad socialista en general y la cubana en particular, con un recorrido histórico hasta hoy, terminando en la situación actual, en particular en el sector turístico. Se concluye la pertinencia y necesidad del marketing en la gestión y dirección de la economía en el socialismo y en Cuba, como resultado de la unidad dialéctica plan / mercado, que deviene en su continuación planificación / marketing para gestionarla.

Abstract

The paper searches the relevancy of marketing in a socialist economy, the possibility to apply it in such conditions and how is it actually working in Cuba, together with a historical investigation until today, in particular in the tourist sector. It concludes with the confirmation of the need of marketing to manage and guide the economy in socialist Cuba in dialectical harmony with planning, as a consequence of the Plan / Market united reference to lead the society.

1. Introducción

Desde los años 90 del pasado siglo se discute en el ámbito académico la introducción y pertinencia del marketing en la economía socialista cubana, que hasta ese momento era gestionada sólo desde la planificación. Décadas después se acumulan intentos de aplicarla con el apoyo de varios documentos programáticos que lo reconocen. No obstante, se aprecian reticencias y obstáculos concretos, y se verifican resultados mediatizados de su implementación en datos de producción, ingresos y crecimiento.

Se trata en esta investigación para evaluar la situación actual del marketing en el sector del turismo en Cuba y como esta impacta en los resultados del sector.

2. Metodología

El documento es parte de los resultados de la investigación realizada sobre la Distribución Comercial del Producto turístico cubano que implicó establecer la situación del marketing como disciplina de gestión empresarial y de destinos turísticos en las condiciones

particulares de Cuba, su aplicación plena, o no, y su relación con la planificación, que ha dado fundamento a la dirección económica del país por más de 60 años.

Se revisaron decenas de artículos científicos, de investigadores cubanos fundamentalmente, así como la aplicación práctica del marketing en el sector turístico a través de las investigaciones realizadas por la academia cubana. Se estudiaron 703 trabajos de diploma de la Facultad de Turismo de la U.H. en ese empeño, profundizando en los que se centraban en el marketing, un total de 271, en particular 125 focalizados en el funcionamiento integral del marketing en este sector, profundizando en los resultados sobre el marco teórico de estas investigaciones y sus resultados concretos relativos al marketing.

El camino transitado fue de lo general a lo particular, de la pertinencia del marketing en el socialismo y su aplicación práctica en Cuba a la situación de Duopolio del turismo en el país (MINTUR / GAVIOTA) y lo que esto supone para dicho sector. Se fue de los resultados académicos, al marco regulatorio oficial, para llegar a establecer el estado del tema en el turismo.

3. Resultados

El marketing en Cuba

La Cuba socialista ha transitado por una crisis permanente de sub-producción, de desabastecimiento de productos demandados por la sociedad, agravada por la desaparición del Campo Socialista a inicios de la década del 90, y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por EE.UU. contra el país, situación que reforzó la necesidad del crecimiento económico y aumento de las exportaciones, por lo que se hizo necesario intentar la utilización del marketing, hasta ese momento descartado, en los sectores fundamentales de la economía como forma de gestión empresarial, pero empresas estatales gestionadas por el sistema de planificación esencialmente super centralizado.

Es una sociedad, no obstante, cuya economía incluye al mercado, el dinero, los salarios, precios para las mercancías, por lo que sería un ambiente propicio para la aplicación del marketing, entendiendo este como disciplina que se ocupa de la gestión de empresas de producción, tanto de bienes como de servicios, a lo que añadiríamos en nuestro caso la gestión de destinos por tratarse del turismo como sector de la economía. El asunto está en definir su pertinencia en una sociedad socialista y las limitaciones o ventajas que esa sociedad brinda para su aplicación.

Años después, a pesar de ser Cuba un país de economía planificada, varios economistas incursionaron en la relación plan/mercado.

Estudiosos del tema confirman que la introducción en nuestro país del marketing como disciplina data de la década del 90, después de la desaparición del Campo Socialista y la URSS y la necesidad que esto creó de comercializar nuestras exportaciones en el mercado mundial, algo que ya se hacía con parte del azúcar y el tabaco. De hecho, el mercado interno también cambió “al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia”. (Hernández; et al; 2005)

Estos autores son de los primeros en perseguir “la evaluación de la aplicabilidad del marketing, bajo un enfoque marxista, en las condiciones del socialismo” que es el objetivo de este artículo.

Esta monografía de Hernández et al (2005), titulada “Marketing en Cuba: un estudio necesario” discute los argumentos de J. J. Lambin (1991) que pretenden demostrar la imposibilidad de aplicar el marketing en el socialismo y discrepa arguyendo que los 4 argumentos de Lambin cuestionan igualmente el marketing en el capitalismo y agrega que:

“La diferencia en cuanto a la aplicación del marketing en una economía socialista o capitalista se halla en la finalidad que se persigue: maximizar, en última instancia, las ganancias de los propietarios individuales o; satisfacer las necesidades siempre crecientes de los miembros de la sociedad (ley fundamental del socialismo) pero garantizando además que la empresa sea competitiva, efectiva y eficaz”.

Se coincide con esta conclusión de la Monografía, aunque se nota que estos autores cubanos aún llaman al capitalismo “economías de mercado”, consideración que esta investigación considera desacertada pues esconde la esencia de ese régimen social y de paso niega la condición de economía de mercado del socialismo.

Esto no rebaja el valor de esta monografía, que continúa con ideas que redondean la pertinencia del marketing en el socialismo pues en este...:

“... el proceso de producción es antecedido por el análisis de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores potenciales, de manera que sus productos respondan a los requerimientos de estos y por tanto gocen de su aprobación, lo que presupone la realización efectiva de sus productos y servicios en el mercado.

Y en este contexto cabría preguntarse si no es precisamente éste el modo en que debe operar de la empresa socialista: buscar continuamente cómo mejor satisfacer las necesidades y deseos de los miembros de la sociedad a partir de los escasos recursos con que se cuenta, ¿cuándo si no, están más manifiestas, como punto de partida del proceso social de producción, las necesidades de la sociedad, sino bajo el socialismo?” (Hernández; et al; 2005)

El capitalismo, con el perfeccionamiento del marketing, viene haciendo esto mismo, dejar de intentar vender lo que se produce, y en cambio, producir lo que tiene mercado, léase demanda, para realizarse, que en este trabajo se considera un reconocimiento tácito de la necesidad objetiva del socialismo portador de la necesaria planificación.

La monografía cita a continuación el trabajo de Miguel Martín Dávila (1988) afirmando que “el marketing no excluye a ninguna formación económica de la realización de intercambios satisfactorios a través de la utilización de sus técnicas”.

Por tanto: a pesar de las condiciones concretas de Cuba (de país subdesarrollado económica y culturalmente en el sentido económico; con un mercado interno pequeño y no tenido en cuenta como tal mercado para las decisiones económicas; economía en crisis permanente de sub-producción; con racionamiento aún en vigor; con comercio y flujo de capital foráneo dependiente de uno o dos mercados que al caer en crisis hacen más crítica la nuestra; con planificación centralizada y menosprecio o satanización del mercado; todo esto acompañado por decisiones casi todas tomadas centralmente); el marketing resulta no solo viable, sino imprescindible en el funcionamiento económico del país.

El trabajo de estos tres economistas nos entrega estas consideraciones sobre la pertinencia del marketing en nuestro país:

- “la necesidad de optimizar el uso de los recursos”.
- “Una orientación al Marketing tendría implicaciones de racionalidad económica: no producir aquello que no va a satisfacer plenamente necesidades y que implica gastos de recursos que no se recuperarían, ”
- “implica entonces la garantía de la realización de la producción y por tanto la segura obtención de fuentes de financiamiento”.
- “permitir entrenar a los empresarios cubanos a descubrir... necesidades e insatisfacciones humanas... a organizar estudios y sistemas de información de mercado ... como retroalimentación para planificar la producción, los precios y la distribución de una manera más racional”
- “brinda... técnicas para reducir o reorientar la demanda de determinados productos y no limitarse al uso de los precios como única herramienta para este fin. ”
- “El hecho de que en nuestra sociedad los valores sociales y del hombre primen en las decisiones, no entra en contradicción con el planteamiento formal de base del Marketing en el capitalismo: “la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos”.
- “convertir esa declaración formal en una manera real de hacer cumplir la ley fundamental del socialismo “...la satisfacción cada vez más plena de las crecientes

demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista.” (tomado de Solius, 1976, 76)

- “ayudaría a una mejor comprensión de las necesidades y valores de los consumidores para satisfacerlos.
- “el elemento de racionalidad que introduce el Marketing” ... al “producir aquello que se vende y no tratar de vender lo que se produce” (Hernández; et al; 2005)

Esto equivale a decir que el marketing es también socialista, es una necesidad del desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción llegado el punto de la súper competencia del sistema capitalista. Si el marketing contribuye a resolver, o al menos paliar, el problema de la competencia capitalista, la superproducción y las crisis, es por tanto socialista, en el sentido que contribuye al nuevo sistema que debe sucederlo, el socialismo.

El Socialismo pretende, como nuevo sistema, resolver el problema de toda la sociedad, incluida la explotación del hombre por el hombre. Pero tiene que hacerlo en las condiciones objetivas que hereda, que son exactamente las mismas en cuanto a fuerzas productivas, variando radicalmente las relaciones de producción al socializar, dentro de lo que objetivamente pueda hacerlo, los medios de producción. Lamentablemente se pretendió socializar a casi toda la economía en el caso cubano de forma voluntarista, pero arrastrando una fuerza de trabajo en las mismas condiciones de vida material, trabajo asalariado, y la nueva condición de conciencia ante la explotación de la que se siente liberada. La monografía agrega, refiriéndose a las 4 variables principales del marketing que:

“el alto nivel de centralización imperante hace que las llamadas “variables controlables” para la empresa en la determinación de la “mezcla”, resulten menos controlables para ella, lo cual deberá ser tenido en cuenta no solo por ella sino por sus niveles superiores, los que tendrían entonces que suplir esta limitación de la empresa de alguna manera y que, de hecho, está siendo considerado en el actual proceso de Perfeccionamiento Empresarial”. (Hernández; et al; 2005)

Esta monografía nos parece hecha con el optimismo que los economistas cubanos tenían en el primer lustro del presente siglo. Eran los años del llamado Perfeccionamiento Empresarial, proceso que se burocratizó a un nivel indescriptible, el autor de este artículo fue testigo directo de su intento de aplicación en la única multinacional 100% cubana, el Grupo de Turoperadores y Agencias de Viajes HAVANATUR.

El país salía de la profunda crisis económica llamada “Período Especial”, donde se agudizó lo que en este trabajo se define como “crisis permanente de sub-producción”, cuando cayó el PIB más del 35 % para mediados de los 90, y se tomaron medidas como

la despenalización del dólar, la apertura del sector privado llamado “cuentapropismo” y la inversión extranjera, sobre todo en el turismo.

Eran momentos de crecimiento de la economía, pero con relación a la depresión económica de finales del siglo anterior. Los cambios continuaron en toda la primera década del siglo, incluso los acuerdos del VI Congreso del Partido incluyeron un grupo de medidas que apuntaban a una reforma económica significativa, pero en la práctica se detuvieron hasta el año en curso, 2021.

Pero en aquellos cambios, (que apuntaban a darle alguna participación al mercado autorizando a nuevos actores, llamados cuentapropistas, que se suman a los pequeños agricultores privados y a las cooperativas en el sector agrícola), no se utiliza al mercado como instrumento imprescindible de la economía, aunque ya estaban definidos en la “Resolución Económica” del V Congreso del Partido en 1998, algo que ahora se propone remediar, al menos en parte, según la nueva Constitución aprobada en 2019 en su Artículo 18.

Este autor considera que, para el socialismo el mercado es otro instrumento más y de importancia. El pobre desarrollo tecnológico ya apuntado y la división del trabajo en el socialismo lo reclaman, pero la eliminación del capital como relación social de producción determinante, lo baja de su pedestal para convertirlo en un instrumento económico imprescindible para lograr sus objetivos productivos y de distribución. Esta es la principal conquista del ser humano con el socialismo, el establecimiento del centro consciente de decisiones como el rector de la sociedad en sustitución del mercado, pero no su abolición, mucho menos cogerle miedo o desestimar el papel que puede y tiene que jugar.

La crisis crónica de sub-producción en que ha estado sumida la economía cubana puede auxiliarse perfectamente del marketing para detener la condición prevaleciente en una economía que no tiene otra opción que consumir aquello que se produce, paradójicamente, la misma situación que estimuló el desarrollo del marketing a mediados del siglo pasado. La monografía nos instruye al respecto:

“El marketing moderno, cuyo paradigma es “producir aquello que se venda y no vender aquello que se produce”, puede constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas en la construcción del Socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos a satisfacer para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, ya que la desproporción que surge en ocasiones en la circulación entre la producción y la demanda solvente en el Socialismo, se debe fundamentalmente a errores de carácter subjetivo en materia de estudio de la demanda y de planificación, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la

producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.”
(Hernández; et al; 2005)

Si todas las condiciones para su aplicación no están creadas hay que priorizar su creación. De ahí la necesidad de estudiarlas, establecerlas y proponer lo necesario para que esto ocurra.

El marketing fue abordado en trabajos posteriores dentro de la academia cubana. (Barreiro, 2013), (Hernández; Díaz y Barreiro; 2009), (Souto y Pérez: 2012), (Díaz, Barreiro, 2006), (Díaz, Pons, 2009)

En ellos puede constatarse como se minimiza la objetiva presencia del mercado tanto en las relaciones económicas internas como con el exterior, desaprovechándose el natural juego dialéctico plan/mercado que, en el socialismo, por primera vez como sistema económico, puede funcionar con la prevalencia del primero. (García, 2014)

Uno de estos trabajos académicos, del Dr. Armando Nova González (2015), nos dice al respecto:

“ Resulta importante distinguir que ambas formas --planificación y mercado-- se complementan para la organización y funcionamiento de la economía, teniendo bien claro el papel que cada una desempeña en el periodo de tránsito”.

Y agrega que, más que el plan:

“la planificación encierra un concepto mucho más amplio, social, abarcador, en busca del desarrollo armónico y sostenible, sobre la base de un enfoque sistémico, en constante movimiento e interacción de las diferentes variables que conforman el proceso de planificación”.

Estas ideas no se llevan hasta lograr desentrañar la relación planificación y marketing. El presente trabajo, que define esta relación como dialéctica, considera que, si entre plan y mercado existe complementariedad, esto es extensivo a la planificación con el marketing.

Y continúa el Dr. Nova:

“El proceso de planificación deberá ser lo más rico posible, al contemplar un número importante de variables, las más representativas, en concatenación e interacción con el mercado (demanda-oferta, precio, créditos, intereses, financiamiento, entre otras). También deberá tener en cuenta el intercambio entre productores, suministradores y compradores”.

“La complementariedad entre planificación y mercado se presenta como un proceso único e interactivo, en varios momentos. Se inicia en la macroeconomía,

transita por la meso y micro economía (la empresa), hasta llegar a su realización y reconocimiento pleno en el intercambio (mercado)".

Esta apreciación reitera la visión del funcionamiento de la economía "desde arriba", enfoque con el que no coincide el presente estudio, pues niega la relación dialéctica plena en que ambos polos de la relación interactúan complementaria y contradictoriamente, aunque la planificación, en el entendido de los objetivos estratégicos de la sociedad, prime finalmente en la asignación de los principales recursos.

El marketing en la empresa estatal cubana.

A nivel micro, la empresa, es donde mayor presencia y relevancia tiene el marketing como sistema de gestión. Es aquí donde con mayor peso se presenta la complementariedad "Planificación-Marketing", que en este trabajo se le agrega "dialéctica" y a la que no llega Nova (2015), pero deja sentadas las bases para fundamentarla. Lo dice así:

"Para cualquier economía los recursos no son ilimitados. Aplicar métodos de optimización, valoración, de gestión y mercado en complementariedad con la planificación puede ayudar a una mejor distribución y eficiencia económica".

El socialismo ha existido en un Mundo que sigue siendo mayoritariamente capitalista, al cual hay que incorporarse participando en el mercado mundial a vender lo producido y comprar lo necesario (Resolución Económica V Congreso del PCC). El mercado sigue funcionando dentro de nuestra economía (Pons, 2008), (García, 2014) y negarlo solo nos dificulta entenderlo y utilizarlo para los fines de la sociedad como una necesidad objetiva que emana del estado de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción que aún persisten, definidas no sólo por la planificación centralizada, sino, al menos en la misma proporción, por el mercado. (García, 2014)

A nivel empresarial parece el documento más contundente y actualizado el realizado por la Dra. Ileana Díaz en 2017, titulado "La Productividad de la empresa estatal cubana", una de las coautoras de la monografía citada anteriormente, ahora en un tono diferente, más objetivo y por tanto crítico, sobre el estado de la aplicación del marketing en nuestra sociedad.

"Las organizaciones cubanas operan bajo un esquema rígido tanto estructural como económicamente, lo que conlleva la preferencia por la disciplina y el cumplimiento de planes o tareas, antes que alentar espacios de autonomía y maniobra que estimulen la iniciativa creadora individual de los trabajadores, ya que ello representa, ante todo, tiempo y riesgo de incumplimiento del plan".

Esta es la esencia fundamental del escenario en que se aplica el marketing por los actores de la economía en el país. Una relación de los problemas encontrados en dicho

documento, que no permiten la aplicación del marketing de forma que mejore la eficiencia y eficacia de las empresas incluye:

- No es clara ni transparente la relación entre el dueño (el Estado) y los administradores de las entidades.
- La delegación de autoridad y capacidad de decisión a las empresas se establece desde los niveles superiores, es restringida y se hiperboliza el tutelaje y control por temor a que no se trabaje en función de sus intereses.
- El encargo estatal (lo que el plan garantiza) es impuesto y obligatorio, el aporte por el rendimiento de la inversión se establece de antemano en un 50 % de las utilidades, por ciento que es inamovible.
- Las inversiones deben ser previamente aprobadas, al igual que la distribución de utilidades.
- El salario se vincula a los resultados y, estos últimos, al cumplimiento del plan que no siempre depende de la gestión de la empresa.
- Existen limitaciones establecidas sectorialmente respecto a la compra de los insumos y a la venta de las producciones.
- Los directivos no poseen autoridad para modificar la combinación de factores con el objetivo de lograr mayor eficiencia, ni antes de confeccionar el plan y mucho menos después de estar elaborado.
- El plan funciona como un mecanismo de control y coerción, lo que limita la actuación de los directivos, les asignan la responsabilidad para dirigir, pero no se confía en ellos como para otorgarles autoridad.
- En la relación plan-mercado, el primero es preponderante y, no solo asume funciones de asignación de recursos para una mayor racionalidad de la economía, sino que persigue ser un mecanismo mediante el cual se conduzca absolutamente toda la economía.
- Se acepta el sector no estatal de la economía, no obstante, tampoco en ese caso las reglas son transparentes y con claras ventajas para el estatal. (Díaz, I., 2017)

La creación de las OSDEs (Órganos Superiores de la Dirección del Estado) tuvo como motivación “separar las funciones estatales de las administrativas” de las empresas. Esto incluyó la creación, de las Juntas de Gobierno en las funciones de representantes del dueño, pero la integración de las mismas y sus atribuciones evidencian que tiene funciones más allá de las estratégicas, las que asumiría el dueño, agregándole otras de control administrativo como: pertinencia del plan, sobre todo de utilidades, pero sin poder para cambiarlo, indicadores de obligatorio cumplimiento, chequeo trimestral de resultados de cada empresa que integre la OSDE.

Las Juntas están integradas por: funcionarios de organismos globales, el organismo ramal que corresponda y el presidente de la OSDE, así como expertos. Se nota la ausencia del

dueño real en el socialismo, los trabajadores, pues el sindicato no cuenta. El artículo mencionado dice textualmente:

“no queda claro quiénes actúan en representación de los dueños (ministerios, organismos globales, Consejo de estado, Juntas de Gobierno, entre otros) y cuáles son sus prerrogativas. Los trabajadores no forman parte, ni siquiera formalmente, de las Juntas de Gobierno, por lo que las relaciones basadas en la propiedad social no se manifiestan y representan una barrera para el desarrollo de las fuerzas productivas”. (Díaz, I. 2017)

Queda claro que, en Cuba, el control sobre lo producido, sobre los recursos, es lo esencial y constituye la génesis de las OSDE. Salvo excepciones, ha sido un proceso de juntar empresas similares bajo un solo mando que ahora no es ministerial, pero funciona como tal, algunos economistas les llaman “mini ministerios”. En la práctica es un nivel más en la estructura vertical de la economía y cómo esta se gestiona. Solo en algunos casos son de desarrollo natural en su creación y evolución económica. El trabajo mencionado lo dice así:

“el surgimiento de las OSDE viene dado por razones de control y no como lógica de crecimiento de las empresas en procesos de diversificación como ocurre internacionalmente. Al mismo tiempo, las estructuras adoptadas por algunas de estas instituciones parecieran excesivas y la descomposición de empresas en UEB con casi ninguna autonomía debe tender al aumento de los costos de transacción y, en general, de los costos del sistema empresarial, lo cual supone una contradicción con respecto a la necesidad de ser eficientes”. (Díaz, I. 2017)

Analizando la competitividad y su relación con el marketing, la monografía citada anteriormente señala la necesidad de:

“concebir el marketing no solo como un conjunto de técnicas, no solo como un conjunto de elementos o variables que conforman la mezcla, sino ante todo como una filosofía empresarial de orientación al cliente que integra a toda la organización. Filosofía que será la lógica para buscar las combinaciones necesarias de tecnologías y competencias de la empresa que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado.” (Díaz, I. et al, 2006)

Y concluye que:

“Solo una sociedad en que sus empresas operen de ese modo, paulatinamente, pero con pasos sólidos, en entornos macro económicos nacionales estables y que generen espacios para la innovación, podrá llegar a competir con éxito en los mercados internacionales y garantizaran el aumento del nivel de vida de sus ciudadanos. Eso es competitividad”. (Díaz, I. et al, 2006)

No se considera necesario agregar más sobre lo limitado de una disciplina como el marketing en las empresas cubanas, disciplina que requiere de una autonomía mayor de quien lo aplique, para tener los resultados que de ella pueden obtenerse en nuestras condiciones. La centralización, el vicio de que todo se ve mejor desde “arriba”, donde “se sabe más”, asfixia a los actores de la economía, limitando la aplicación de la ciencia económica de la gestión empresarial, en particular el marketing.

Marco regulatorio del marketing en el sector turístico.

En el sector del turismo, la Tesis de Doctorado del Dr. Ramón Martín (2006) analiza la condición de Oligopolio del turismo en Cuba. Esto supone que, a pesar de la centralización férrea de la economía cubana, aún existe alguna variedad de oferta de productos y servicios turísticos y un nivel apreciable de competencia. Consideramos que esto ha venido cambiando hacia la concentración y las más recientes decisiones con la creación de OSDEs, las llamadas Organizaciones Superiores de Dirección Económica, en temas como las agencias de viajes, especie de monopolios estatales, confirman esta tendencia.

Parece aplicarse el marketing centralmente para todo el Destino Cuba. La Resolución Económica del V Congreso del PCC de 1997 ya incluía directivas para el sector del turismo que definen buena parte de su estrategia de marketing:

“...Su misión como captador directo de divisas frescas, ocupando una posición competitiva en el mercado”.

“Potenciará las formas actuales de comercialización e incorporará nuevas modalidades como el multidestino”.

“La integración de los diferentes servicios y opciones, y su diversificación, contribuirán para “mejorar la calidad del producto turístico cubano (.....) y (...) ofrecer paquetes de servicios cada vez más integrados y que logren el máximo efecto financiero neto”.

Estas intenciones parecen atinadas, pero no está claro hasta dónde los demás actores: los Destinos específicos dentro del país, y, sobre todo, las empresas estatales que dominan totalmente la oferta del destino, están en condiciones para aplicar estrategias y gestión de marketing al no verificarse en la práctica la independencia económica para ellas.

A partir del año 2005 el crecimiento hotelero del país es casi exclusivamente de GAVIOTA (“Excelencias Cuba”). En realidad, la poca competencia que podía haber hasta esa fecha entre la oferta controlada por el MINTUR y la del grupo GAVIOTA apenas es notable, lo que requiere ser estudiado a profundidad.

La condición de monopolio en los dos únicos centros decisores del país para el sector del turismo pasa por los recursos que pueden utilizar los actores subordinados a dicho centro, léase destinos, clúster, empresas. Estos no disponían de fondos propios, generados por sus resultados, para su gestión de marketing, incluso para reponer parte de los medios básicos que integran sus productos, pues hasta los fondos por depreciación eran entregados al Estado hasta la aparición del Decreto Ley 320 en abril del 2014. (DECRETO-LEY Nos. 320 y 323).

Un análisis reciente sobre el llamado Perfeccionamiento Empresarial deja claro los problemas que se han confrontado en este intento. Las concepciones y prácticas erradas sobre la realización de la propiedad social, bajo la forma estatal y la planificación central, conducen a ignorar o subestimar el rol que debe tener la gestión empresarial en cuanto al emprendimiento y la innovación, el aprovechamiento de las oportunidades del mercado, la captación y generación de recursos financieros, la necesidad de tomar decisiones bajo condiciones de autonomía y asunción de riesgos para el aprendizaje de una gestión responsable. (del Castillo, 2016)

Esto nos lleva a la revisión del marco legal del sistema empresarial en Cuba que ha venido renovándose desde el 2007. El Decreto Ley 252 emitido ese año con intenciones descentralizadoras incluye dentro de sus principios los límites de la pretendida “descentralización”:

“la combinación adecuada, armónica y oportuna, de las decisiones que son tomadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se delegan al sistema empresarial”. (Decreto Ley 252, 2007, pag2)

El Gobierno central toma una buena parte de las decisiones, las principales, y delega otras a las empresas. La clave es determinar en la práctica cuáles delega y si estas son suficientes para que las empresas puedan aplicar el marketing en su gestión.

El D-L (Decreto Ley) 252 fue complementado por el D-L 281 en la misma fecha que es el reglamento para su aplicación y ambos fueron modificados 5 años después por el D-L 295 y el D-L 303, dirigidos a mejorar las funciones y atribuciones del Grupo Gubernamental que controla el proceso. Un par de años después vuelven a modificarse estos Decretos de nuevo con modificaciones sobre las prerrogativas del órgano rector. (DECRETO-LEY Nos. 252, 281, 276 y 295).

Pero más reciente, en el año 2014 se aplicaron dos nuevos Decretos, el D-L 320, modificando el 252 del 2007 de nuevo, incluyendo lo ya apuntado sobre la Depreciación y el D-L 323, modificando el 281, que crea las llamadas OSDEs, Órgano Superior de Dirección Empresarial, que en esencia busca “separar las funciones estatales de las empresariales” y para ello concentra en menos manos, una sola, un grupo de empresas,

formando en algunos casos Monopolios como VIAJES CUBA, el que agrupa al 80 % de las agencias de viajes estatales del país, y en otros casos conglomerados de varios tipos de productos y servicios como los que ya existían del tipo de la Corporación CIMEX. (DECRETO-LEY Nos. 320 y 323).

Las regulaciones sobre Agencia de Viajes fueron modificadas este año 2021 pero sin apenas cambios con relación a la anterior, que data de 1998, excluyendo la posibilidad de nuevos actores, cooperativos o privados para el necesario encadenamiento productivo que requiere también el sector del turismo entre estas y las estatales para enriquecer y perfeccionar el producto turístico opcional del destino. (Resolución 132/2021)

En base a este escenario, todo apunta a que aplicar plenamente el marketing en el sector turístico en Cuba sólo le sería posible, objetivamente, al MINTUR y a GAVIOTA, como Duopolio, pues las nuevas OSDEs, las empresas y otras instituciones del sector son simples ejecutores de lo decidido por estos. Hay que establecer si puede hablarse del marketing como sistema de dirección en estas condiciones del sector estatal del turismo en Cuba, al menos a nivel de Destino Cuba. La misma situación se aplica para los elementos o variables del Mix del marketing, en particular la Distribución Comercial en la que se centra el presente estudio.

La evidencia más clara de esto está en la variable producto del marketing. Lo más elemental, las inversiones, el nuevo producto, solo ha existido para uno de los dos monopolios, GAVIOTA, que parece pues el único actor, o sujeto del marketing, en el sector turístico, con posibilidades de incidir en el principal factor o variable de esta disciplina, el producto a ofertar.

4. Conclusiones:

Esta investigación llega a algunos resultados sobre el tema que provienen de indagar en las raíces de estos problemas en el entorno, léase sociedad cubana, en que se intenta aplicar al marketing como disciplina de gestión empresarial y de destinos turísticos. Estos son:

- No está resuelto en nuestra economía el papel del mercado, que sigue en posición preterida y satanizada en la práctica.
- El marketing se aplica en Cuba tanto a nivel de empresas como del Estado, con restricciones basadas en el limitado papel que se le da al mercado en la sociedad, con una predisposición en su contra, que aún persiste.
- Paradójicamente, el marketing puede entenderse como el reconocimiento de la sociedad capitalista al hecho, estudiado por Marx conocido como el divorcio entre el carácter privado de la producción y la esencia social del consumo. El marketing,

como tecnología o disciplina de la gestión empresarial, persigue, en esencia, paliar esta contradicción.

- El socialismo sigue siendo una sociedad con mercado, por tanto, continúa cierto divorcio entre la producción y el consumo que la planificación puede resolver y necesita del marketing para lograrlo.
- El marketing en una sociedad socialista puede entenderse como un complemento o continuación de la planificación. La ampliación de su aplicación a varios aspectos de la sociedad, más allá de la economía y su gestión a nivel micro o macro, lo consolida como un modelo de gestión en general.
- La planificación, como categoría de la economía socialista, después de más de 100 años de aplicación en decenas de países, revela la necesidad de asumir al marketing como integrante de su esencia al reconocer la participación imprescindible del mercado en este nuevo sistema socio-económico.
- Hoy no puede hablarse de economía socialista sin mercado, sin participación, más o menos limitada del capital, tanto nacional como internacional, en coexistencia plena con la propiedad social, tanto cooperativa como estatal, conformando un sistema que reclama y permite la aplicación del marketing en complemento y armonía con la planificación para su gestión eficiente. El sector del turismo en Cuba es reflejo objetivo evidente de esta realidad.
- Ya se concibe teóricamente al mercado como necesario en la dirección económica, lo cual fue reconocido en la Constitución, pero, en el sector del turismo, continúa un centralismo reforzado con la creación de las llamadas OSDEs y la concentración en sólo dos decisores, el Duopolio conformado por el MINTUR y el Grupo GAVIOTA con preponderancia de este último en cuanto a la variable Producto y su crecimiento.
- Desde 1997 el Estado define políticas de marketing para el sector del turismo.
- El poder de este Duopolio se puso en evidencia durante la pandemia, al no detener las inversiones en nuevos hoteles, a pesar de que no se espera una recuperación del turismo hasta dentro de 2 o 3 años, y a que la ocupación de las habitaciones disponibles ha sido por debajo del 50% desde el año 2017 en la planta hotelera estatal.
- Está seriamente limitada la aplicación del marketing a las empresas del turismo. No hay independencia económica suficiente para hacerlo plenamente.
- La Distribución Comercial, no escapa a esta situación. Las cadenas extranjeras tienen independencia total al respecto, con limitaciones de precio mínimo establecido por el MINTUR. Las cadenas nacionales participan limitadamente en la distribución de sus productos y por tanto no aprenden ni se desarrollan sobre el tema.

En suma, asumimos en este trabajo los conceptos de Planificación y Marketing como se manejan en el trabajo de Pons y Utset: “LA PLANIFICACIÓN Y EL MARKETING COMO INSTRUMENTOS DE ADMINISTRACIÓN”, con esta propuesta: “la planificación socialista se subordina a los intereses generales de la sociedad: Máxima satisfacción de las personas e intereses sociales, con eficiente utilización de los recursos, que resulta de la unidad dialéctica Plan/Mercado y sus formas de gestionarla: Planificación/Marketing.

5. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

6. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

7. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

8. Referencias bibliográficas:

- Alcazar Martínez, Benjamín del. “Los Canales de Distribución en el Sector Turístico”, 2002.
- Arias Salazar, Claudio; Mendoza Tamayo, Nereyda, (2014, mayo agosto): “La comercialización de productos agropecuarios en Cuba. Un sistema a estudiar y perfeccionar”. Universidad de Granma. Apartado 21. Bayamo. Granma. Cuba. Revista Granma Ciencia. Vol. 18, no. 2.
- Arnaiz Sorí, Yudier; Pérez Pérez, Rigoberto; Aspiolea Ahu, María E., (2017, noviembre 30). “ANÁLISIS MARGINAL PARA LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO ÓPTIMO EN EMPRESAS HOTELERAS DEL POLO TURÍSTICO JARDINES DEL REY EN LA PROVINCIA DE CIEGO DE ÁVILA, CUBA”, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. Vol.6, No. Especial UNICA.
- Ayala, H. y Martín, R., Los desafíos del marketing turístico. Curso internacional de verano 1999. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba. Junio 1999.
- Barreiro Pousa, Dr.C. Luis: (2013, abril). “MARKETING, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL” CPMARK, v. 1, n.1 (1) – Abril de 2013

- Barreiro Pousa, Luis A. (2003) "Socialismo y Marketing", Publicado en la Revista ESPACIO (Cuba), Nro. 9.
- Bartels, Robert (1976) "The History of Marketing Thought," 2nd edition,
- Betancourt, Julio, L, 2009. "El Comercio Electrónico en el Turismo en Matanzas"
- BORDEN, NEIL H. (1964); "The Concept of the Marketing Mix" Science in Marketing, George Schwartz (Ed.), New York: John Wiley,
- Cepero Peraza, Lianne y Díaz Medina, Antonio, (2019, mayo): "Propuesta de acciones para la mejora de la distribución comercial en los hoteles Marca Propia del Grupo Hotelero Gran Caribe". Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Constitución de la República de Cuba, La Habana 2019.
- De la Colina, J. M. Marketing turístico. Publicado en el 2014. Disponible en: <http://monografias.com> (Fecha de acceso: 06.04.15). (2015).
- DECRETO NO. 281. "REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACION Y CONSOLIDACION DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL". COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. 2007
- DECRETO No. 323. "DE LA MODIFICACIÓN DEL DECRETO No. 281, "REGLAMENTO PARA LA IMPLANTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL ESTATAL" 2014
- DECRETO NO. 335/2017, "DEL SISTEMA EMPRESARIAL ESTATAL CUBANO". 2017.
- DECRETO NO. 336/2017, "SISTEMA DE RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES SUPERIORES DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL". 2017
- DECRETO-LEY No. 252. "SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO" 2007.
- DECRETO-LEY No. 320, "MODIFICATIVO DEL DECRETO-LEY NO. 252 "SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO", 2014.

- del Castillo Sánchez, Luis, (2016, enero-junio): "El perfeccionamiento de la gestión de la empresa estatal y sus retos actuales en Cuba". Facultad de Economía, Universidad de La Habana. Economía y Desarrollo, vol. 156, núm. 1, pp. 142-154
- Díaz Díaz, Liana y Rodríguez González, MSc. Maité, 2016. "Valoración de la gestión de la distribución en la Sucursal Occidente de la agencia de viajes Cubatur S.A."
- Díaz Fernández, Ileana - Hernández Ruiz, Alma - Barreiro Pousa, Luis A. (2009). "VALORACIONES SOBRE EL MARKETING EN CUBA". REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña Año I, Número 1, V1, pp.277-290
- Díaz Fernández, Ileana; Barreiro Pousa, Dr- Luis, (2006); "Marketing en Cuba, un estudio necesario", <https://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba3.shtml>
- Díaz Fernández, Ileana; Torres Pérez, Ricardo. 2012, "Desafíos estructurales en el sector productivo, en Miradas a la Economía Cubana. Editorial CAMINOS, 2012.
- Díaz González y Pons García: "Necesidad de aplicación del marketing y la calidad percibida en la construcción del socialismo en Cuba" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 122, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/dgpg2.htm>
- Díaz Medina, Antonio, (2012, diciembre): "Turismo y Conocimiento Científico, un primer acercamiento". TURyDES, Turismo y Desarrollo Local" (ISSN: 1988-5261)
- Díaz Medina, Antonio, (2016, junio): "La llamada "Desintermediación" o el aumento de la productividad y explotación del trabajo en la comercialización de los viajes y el turismo. El caso de EE.UU.", TURyDES, Turismo y Desarrollo Local" (ISSN: 1988-5261),
- Díaz Medina, Antonio. "Los actores de la distribución comercial en turismo y viajes ", Turydes, España, Abril 2019.
- Díaz Medina, Antonio. 2020, Panel "¿Qué turismo? ¿Para qué País? ", Revista TEMAS.
- Díaz Medina, Antonio. 2021, "Distribución Comercial y Marketing en el Sector Turístico Cubano". Revista Retos. 2021
- Echarri Chávez. Maité y Cisneros Mustelier Lourdes; 2018, "La formación en investigación turística. Aportes de la facultad de turismo, Universidad de La Habana ", Revista Explorador Digital.

- Errasti Hernández, Perla, Díaz Medina, Antonio, (2016): "Propuesta de un Sistema de Indicadores para la distribución del alojamiento hotelero estatal en La Habana". Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Excelencias Cuba, "Gaviota lidera cadenas hoteleras del Caribe y Latinoamérica": <https://www.excelenciascuba.com/noticia/gaviota-lidera-cadenas-hoteleras-del-caribe-y-latinoamerica>
- Feinberg, Richard E. y Newfarmer, Richard S. (2016, diciembre): "Turismo en Cuba. En la ola hacia la prosperidad sostenible", Latin America Initiative at Brookings • Kimberly Green Latin American and Caribbean Center.
- Figueras, Dr. C. Miguel Alejandro, (2013). "Impactos del Turismo en la economía y sociedad cubana", Miradas a la Economía Cubana, Editorial CAMINOS, Centro de Estudio de la Economía Cubana (CEEC), Universidad de La Habana
- García Rabelo, Margarita, (2014, marzo 17): "Socialismo, mercado y desarrollo en el escenario cubano actual". Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Economía y Desarrollo. 152 (2). 20-36
- Góngora Mulet, Isaelio "DOSSIER DEL MANUAL AGENCIAS DE VIAJES" 1997.
- Hernández Ruiz, Dra. Alma; Díaz Fernández, Dra. Ileana; Barreiro Pousa, Dr- Luis; s.f. "MARKETING EN CUBA: DÓNDE NOS ENCONTRAMOS". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
- Horta Coronado, Anet, Díaz Medina Antonio (2017, mayo): "Propuesta de estrategia de distribución del producto naturaleza de la Agencia de Viajes Gaviota Tours S.A.", Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Hosteltur, Febrero 2020
- Hosteltur, (2015, junio 4). "Meliá Hotels International vende a través de su página web el 37% del total". Recuperado de https://www.hosteltur.com/111390_melia-hotels-international-vende-traves-su-pagina-web-77-total.html
- Jones, D.G. Brian, (2009 diciembre 18): "A History of Historical research in marketing" 03-Baker & Saren-4011-CH-03:Baker & Saren-4011-CH-03 7:27 PM Page 52
- Kotler, P. y KELLER, K. L., "Dirección de marketing", DECIMOCUARTA EDICIÓN. 2012,

- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, México DF. 1997. Página 274.
- Kotler, Philip (1993): "Dirección de Marketing" Sexta Edición, Tomo I.
- Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. (2021) "" MARKETING 5.0, TECNOLOGÍA PARA LA HUMANIDAD" John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey,
- Lambin, J.J.; Molla Descals, Alejandro – 1991. "Marketing Estratégico".
- López Aguila, Yisel de la Caridad (2013): "Cuerpo de indicadores para el cálculo del nivel de servicio en hoteles 4 estrellas de ciudad del Grupo Cubanacan". 2013. Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Louis W. Stern y Adel I. El-Ansary, "Marketing Channels", 4ª ed. (EnglewoodCliffs, NJ:Prentice Hall, 1992
- Marketing. Política de distribución. Módulo 5. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. España. s/a.
- Martín, Ramón, (2006): "El Comercio Internacional del Turismo en Condiciones de Oligopolio. El caso Cuba. " Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas.
- Martín Dávila, M. (1988). Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones. Madrid, Editorial Tormes.
- Montaner, J., Estructura del mercado turístico. Editorial Síntesis. Madrid. España. 267. 1991.
- Muñoz, F., Marketing Turístico. Madrid: C.E. Ramón Areces. 1997.
- Nova González, Dr. Armando, 2015, "PLANIFICACIÓN Y MERCADO. SU COMPLEMENTARIEDAD EN LA TRANSICIÓN SOCIALISTA". REVISTA CUBANA DE ECONOMÍA INTERNACIONAL <http://www.rcei.uh.cu>
- Pons, Hugo M.; Utset, Laura: "LA PLANIFICACIÓN Y EL MARKETING COMO INSTRUMENTOS DE ADMINISTRACIÓN" Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Economía, Universidad de la Habana. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/38785468/LA-PLANIFICACION-Y-EL-MARKETING>

- Quintana Hernández, Adriana, Díaz Medina Antonio, (2019, mayo). “Identificación de los factores claves del éxito en la distribución del Grupo IBEROSTAR. Caso Hotel Iberostar Parque Central”, Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Resolución 132/2021 Reglamento de Agencias de Viajes Nacionales (GOC-2021-563-EX46)
- Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 8-10 de octubre de 1997. Ed. Política. La Habana.
- Roche Góngora, Alfonso Lázaro, 2021. “Propuesta de acciones estratégicas para la implementación del modelo de negocio online en las agencias de la OSDE Viajes Cuba”
- Rodríguez del Bosque, I.A. “La Comercialización de Servicios Turísticos: Nuevas Herramientas de Actuación”. 1997.
- Rodríguez García, Víctor; Villar López, Lydia, (2012, enero-junio), Turismo en Cuba: desempeño reciente y evaluación de la participación extranjera”: Economía y Desarrollo, vol. 147, núm. 1, pp. 185-202
- Rodríguez González, Maite, (2017, septiembre-diciembre); “La gestión de la distribución en la agencia de viajes Cubatur S. A.”, Retos Turísticos, Vol. 16, No. 3.
- Rodríguez Noval, Raidel; Cuevas y Torres, (2017, junio): “Propuesta de acciones para la mejora de la distribución electrónica de alojamientos no estatales en el municipio Plaza de la Revolución”. Tesis de Pregrado. Universidad de La Habana, Facultad de Turismo, Calle O N° 262, Vedado.
- Salgado Febles, J.E., El Negocio electrónico en el Turismo. Editorial Félix Varela. Cuba. 2009
- Santesmases, M., Marketing. Conceptos y estrategias. Editorial Pirámide. Madrid. España. 1998.
- Seguí León, Gladys Caridad; Rodríguez Miló, Daymelis, (2012, diciembre). “EL MARKETING POR UNA MEJOR CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS EN CUBA”. Universidad de Pinar del Río (Cuba). REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado
- Serra, Antoni. “Marketing Turístico”. 2003, p. 73.
- Shaw, Eric H.; Jones, D. G. Brian, (2005). A history of schools of marketing thought (2005) Vol 5, Marketing Theory, Issue 3,

Skift, June 2021

Souto Anido, Lourdes; Pérez Herrera, Yaimara, (2012 julio-septiembre): "El rescate del enfoque de marketing en el contexto cubano actual". Cofin Habana, n.º 3, | pp. 30-35

Stiglitz, Joseph. "Freefall", 2010.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Ciencia & Turismo**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Ciencia & Turismo**.

