

ÉXITO

SÉPTIMA
EDICIÓN

COMERCIAL

Prácticas administrativas
y contextos culturales

Michael Scott Doyle

University of North Carolina, Charlotte

T. Bruce Fryer

University of South Carolina, Columbia

University of South Carolina, Beaufort



Australia · Brazil · Mexico · Singapore · United Kingdom · United States

propietarios/as para que él/ella le explique el sistema de distribución por el cual llegan esos productos (p. ej., las salsas y cervezas mexicanas, los plátanos del Caribe, el vino español o chileno) a la tienda.

- c. Seleccione un producto de algún país hispanohablante, p. ej., el café colombiano (Juan Valdez), el vino chileno del Valle Maipó, la quinoa de Bolivia, el ámbar de la República Dominicana, el tequila de Jalisco (México), las flores recortadas de Ecuador o Costa Rica, el aceite de oliva de España, etc., y busque en Internet información acerca del producto o de una compañía que lo produce y vende (la página Web de la empresa, que muchas veces contiene su historia como tal, etc.).

Luego, comente con sus compañeros de clase la información que ha conseguido.

3. **Minicaso práctico.** Lea el caso y haga el ejercicio a continuación.

En las últimas décadas, el turismo mundial ha sido uno de los sectores económicos de más rápido y continuo crecimiento, y de mayor diversificación²⁵. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), un organismo de las Naciones Unidas, el turismo constituye «un motor clave del progreso socioeconómico», cuyo volumen de negocio ya ha alcanzado al del petróleo, los autos y los productos alimentarios. A nivel internacional, el turismo, especialmente el sostenible, cobra una importancia prometedora para muchos países en vías de desarrollo, especialmente en cuanto a empleo y mejoras de infraestructura, desde la construcción hasta las telecomunicaciones y la agricultura. En 2014, a nivel de turismo mundial, se reportaron 1,133 millones de llegadas internacionales, que generaron unos 1.5 mil millones de dólares EUA. Según un informe en 2015 en *ABC Economía*, «El turismo es uno de los sectores más prósperos del planeta; da trabajo a uno de cada once ciudadanos del mundo»²⁶. Y este fenómeno va en aumento, ya que la OMT proyecta 1,800 millones de llegadas internacionales en 2030.

En 2015 el turismo en Hispanoamérica aportó un total de 371.8 mil millones de dólares EUA al PIB de la región. Se pronostica que para 2026, alcanzará unos 600 mil millones²⁷. México, por ejemplo, es reconocido mundialmente por su turismo muy diversificado y es el primer destino en América Latina. El ecoturismo de Costa Rica también es mundialmente reconocido, así como el turismo de sol y playa y de recreo en la República Dominicana y en Puerto Rico. El Banco Interamericano de Desarrollo reporta un aumento del turismo

²⁵ «¿Por qué el Turismo? El turismo: un fenómeno económico y social», *Organización Mundial del Turismo (OMT)*, <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>, consultado el 25 de mayo de 2017.

²⁶ María Luisa Funes, «Diez tendencias del turismo mundial», <http://www.abc.es/economia/20150403/abci-tendencias-turismo-mundial-201504030220.html>, consultado el 25 de mayo de 2017.

²⁷ «Statistics and facts on the travel and tourism industry in Latin America». *Statista: The Statistics Portal*, <https://www.statista.com/topics/2068/travel-and-tourism-industry-in-latin-america/>, consultado el 25 de mayo de 2017.

internacional en América Latina y el Caribe de un 50 por ciento en la última década²⁸.

En Cuba, según un reciente estudio titulado *Turismo en Cuba: En la ola hacia la prosperidad sostenible*, «El Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030 del Gobierno cubano reconoce que el turismo tiene un papel central en el futuro de la nación y lo ha designado como un «sector estratégico»²⁹. Se estima que «un aluvión de viajeros se encuentra a la vuelta de la esquina (...) la cantidad de visitantes extranjeros podría aumentar de 3.5 millones en 2015 a más de 10 millones en 2030, sin incluir otros 5 millones de pasajeros de cruceros». Según el mismo informe, un resultado paralelo positivo podría ser «un despegue de la agricultura y la industria, pero no antes de una revisión profunda de las políticas económicas gubernamentales».

Un efecto inesperado del rápido crecimiento del turismo en Cuba se ve en la disponibilidad y la distribución de la comida en el país. Según un informe de Azam Ahmed en *The New York Times*, la llegada de tantos turistas a Cuba ha provocado una crisis de demanda alimentaria³⁰. Los turistas literalmente se están comiendo la comida de los cubanos, quienes ya no pueden costear los productos básicos de la dieta tradicional cubana, como la cebolla, el tomate y el pimiento verde, pues estos ya se destinan primero a los hoteles y unos 1,700 paladares (pequeños restaurantes privados) que satisfacen la demanda de los visitantes. Según Feinberg, citado por Ahmed en su informe, se ha dado una competencia directa entre dos mercados para la comida: el turismo, que en este contexto llega con mucho dinero, y la población general cubana, que carece del mismo. Han subido enormemente los precios de los alimentos básicos, y los que sí pueden pagarlos son los restaurantes privados, respaldados por el dinero que trae el turismo, dejando atrás al cubano medio. El profesor Juan Alejandro Triana de la Universidad de La Habana señala que, como consecuencia, en lugar de dar de comer a unos once millones de personas, ya hay que hacerlo para más de 14 millones. Advierte que «En los próximos cinco años, si no hacemos algo al respecto, la comida se convertirá en un tema de seguridad nacional» en Cuba. Según Triana, para evitar tal crisis, hace falta que el gobierno invierta más en el desarrollo y la administración del sector agrícola³¹.

²⁸ «Crecimiento de la actividad turística en América Latina y el Caribe», Banco Interamericano de Desarrollo, <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/crecimiento-de-la-actividad-turistica-en-america-latina-y-el-caribe,3853.html>, consultado el 25 de mayo de 2017.

²⁹ Richard E. Feinberg y Richard S. Newfarmer, *Turismo en Cuba: En la ola hacia la prosperidad sostenible*, Miami, FL: Latin America Initiative at Brookings/ Kimberly Green Latin American and Caribbean Center, 2016, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/12/fp_20161202_turismo_cuba_feinberg_newfarmer.pdf, 2016, pág. 1, consultado el 29 de mayo de 2017.

³⁰ Azam Ahmed, «El auge turístico profundiza la escasez de alimentos en Cuba», *The New York Times* ^{ES}, 9 de diciembre de 2016, <https://www.nytimes.com/es/2016/12/09/el-auge-turistico-profundiza-la-escasez-de-alimentos-en-cuba/>, consultado el 25 de marzo de 2017. Hannah Berkeley Cohen y Kirk Semple colaboraron con este reportaje en La Habana y Frances Robles desde Miami.

³¹ Azam Ahmed, «El auge turístico profundiza la escasez de alimentos en Cuba», *The New York Times* ^{ES}, 9 de diciembre de 2016. También la traducción al castellano, «Turismo acapara alimentos en Cuba», http://www.elfinanciero.com/economia-y-politica/Cuba-turismo-alimentos-escasez-precios-altos-NYT_0_1153684626.html, consultado el 25 de marzo de 2017.

Simultáneamente, las agencias de turismo de los EUA, por ejemplo, animan a los turistas a visitar la isla. Las campañas publicitarias anuncian que hay que apresurarse para llegar antes de que desaparezca la «*real Cuba*», o sea, la auténtica. Ansiosos de realizar sus visitas antes de que la apertura socioeconómica del país, actualmente en curso, lo transforme demasiado, la llegada de más y más turistas irónicamente contribuirá a esta misma transformación que desean evitar o aplazar. En este momento, el turismo presenta dos caras: por una parte, un gran potencial de mejorar la economía de Cuba y que beneficia los cofres del gobierno y a los cubanos que trabajan en este sector, y por otra, una crisis alimentaria que perjudica a muchísimos cubanos.

Conteste las siguientes preguntas:

- a. Describa el turismo mundial, según el Minicaso. ¿Qué es la OMC? ¿Cuántos ciudadanos del mundo trabajan en el sector turístico? ¿Cuánto aumentarán las llegadas internacionales desde 2014 hasta 2030?
- b. Describa el turismo en Hispanoamérica, según el Minicaso. ¿Cuánto dinero aportó al PIB de la región en 2015? ¿Y para 2026? Según el Banco Interamericano de Desarrollo, ¿cuánto aumentó el turismo internacional en América Latina y el Caribe en la última década? ¿Ha hecho usted turismo en Hispanoamérica o en España alguna vez? Comente.
- c. ¿Qué prevé para el turismo el Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030 del Gobierno cubano? ¿Qué quiere decir «un aluvión de viajeros se encuentra a la vuelta de la esquina»? ¿Cuánto podría aumentar el turismo en Cuba entre 2015 y 2030?
- d. ¿Cuál ha sido uno de los efectos importantes del rápido crecimiento del turismo en Cuba? Describa la situación que presenta el Minicaso. ¿A qué tipo de competencia directa se refiere Feinberg?
- e. ¿Qué señala el profesor Juan Alejandro Triana de la Universidad de La Habana? ¿Cuál es su advertencia y qué necesita hacer el gobierno cubano, según su recomendación?
- f. En cuanto al turismo a Cuba, ¿qué tipo de anuncios hacen las agencias de turismo de los EUA? ¿A qué se refiere la campaña publicitaria de la «*real Cuba*», o sea, una Cuba auténtica? Esta publicidad turística implica la existencia de dos Cubas: una que es real y auténtica, y otra que no. ¿Qué quiere decir esto? ¿Cómo puede existir una Cuba que no es ni real ni auténtica? Explique. ¿Está de acuerdo con esta idea de la existencia de una Cuba real y auténtica?
- g. Muchos cubanos favorecen el desarrollo turístico por el dinero que aporta y muchos otros se sienten resentidos por no poder costear productos básicos de la dieta tradicional cubana, como la cebolla, el tomate y el pimiento verde. ¿Cómo lideraría usted en Cuba para resolver la crisis alimentaria provocada por el aumento del turismo?
- h. Considere la situación desde los siguientes puntos de vista y comente sus opciones con otros estudiantes que representarán cada perspectiva a continuación.

- Un grupo de empleados cubanos que defienden su trabajo en los hoteles y los paladares, donde se sirve una gran variedad de la mejor comida a los turistas extranjeros, y otro grupo de cubanos medio que se quejan de que ya no pueden comprar productos básicos de la dieta tradicional cubana.
- Un vendedor en un mercado cooperativo que negocia los mejores precios por unos tomates, cebollas, piñas y otras frutas frescas, con un comprador de un paladar.
- Un vendedor en un mercado cooperativo que le explica a una señora cubana fastidiada que no tiene más tomates, cebollas, piñas y otras frutas frescas porque ya los ha vendido todos esta mañana a mejor precio a un comprador de un hotel.
- Un estadounidense que quiere hacer un viaje de turismo a Cuba antes de que desaparezca la «*real Cuba*», o sea, la auténtica, que anuncian las agencias de viaje, y otro compañero/a que cuestiona la existencia de una Cuba auténtica y otra que no lo es o que no lo será.
- Una familia que deseaba realizar un sueño de muchos años de visitar Cuba en plan turístico, pero que ahora tiene dudas por el impacto de su turismo en la comida disponible para el cubano medio. Algunos miembros de la familia insisten en hacer el viaje todavía, y dicen que beneficiará a la economía cubana, mientras que otros empujan por cambiar su destino a otro país caribeño, pues se sienten culpables de contribuir a la escasez de comida en Cuba.
- Un comité gubernamental a cargo del desarrollo turístico de Cuba que planea aumentar aún más rápidamente el turismo por los beneficios que podría aportar a la economía nacional.
- Un comité gubernamental que discute los detalles de cómo invertir más en el desarrollo y la administración del sector agrícola, para evitar que la comida se convierta en un tema de seguridad nacional frente al creciente turismo.

13-9 COMPRENSIÓN Y COMUNICACIÓN

Busque el ejercicio de video en el MindTap de *Éxito comercial: Prácticas administrativas y contextos culturales*.



Antes de ver. Conteste las siguientes preguntas antes de ver el video.

1. ¿Qué son la importación y la exportación? ¿Qué formas de transporte y de pago existen en el comercio internacional?
2. ¿Cuáles son algunos Incoterms relacionados con el flete?

Al ver. En el video, el señor Víctor Martínez, un dominicano cuya empresa exporta azúcar a los Estados Unidos, está en Nueva Orleans para finalizar con la señorita Vicky Nadal, agente compradora de una compañía estadounidense, los términos de venta de treinta toneladas de azúcar crudo. Lea las siguientes preguntas y después mire el video. Luego, vuelva a las preguntas para contestarlas.