

**Costo de los contratos de administración extranjera para la industria hotelera cubana
Cost of Hotel Managing Contracts for Cuban Lodging Industry**

Gustavo D'Meza Pérez^I, Martha Zaldívar Puig^I y Ramón Martín Fernández^{II}

I Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

II Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba

RESUMEN

En el artículo se analiza la participación de los contratos de administración hotelera en la gestión de la industria hotelera cubana. Se estima el costo económico que ello implica, las consecuencias que entraña para el desarrollo del sector turístico del país y se compara su costo con el de los contratos de franquicia hotelera. A pesar de que los contratos de administración hotelera resultan una opción más económica, los autores arriban a la conclusión de que la tendencia actual, en la que predominan absolutamente los contratos de administración hotelera, compromete el desarrollo del país, creando dependencia tecnológica, y además proponen el empoderamiento de las formas propias de gestión como vía para crear las ventajas competitivas que permitan el posicionamiento de las marcas nacionales.

PALABRAS CLAVE: contrato de administración hotelera, contrato de franquicia hotelera, turismo.

ABSTRACT

This paper exposes participation of hotel management contracts in the Cuban lodging industry, calculates its financial cost, compares with the cost of hotel franchises and determinates its negative impact in domestic touristic economy. Authors conclude that this trend compromise the future of lodging industry and create technological dependence, then propose to empower Cuban owner operators as way to create competitive advantages that would allow the positioning of Cuban hotels brands.

KEYWORDS: hotel management contract, franchise, tourism.

Introducción

El 10 de mayo de 1990 en Varadero se inaugura el hotel Sol Palmeras, primera empresa mixta hotelera y primer contrato de administración en Cuba. La creación de empresas mixtas hoteleras gestionadas por cadenas hoteleras extranjeras a través de contratos de administración persigue dar respuesta a la necesidad de capital, tecnología de gestión y acceso a los mercados. Al respecto expresaba Fidel en la inauguración de este hotel:

Nuestros socios extranjeros no traen solo capital, traen otras cosas que tienen una importancia tan grande como el capital; traen algo que se llama experiencia, ¡experiencia!, en organización y explotación de instalaciones turísticas; experiencias al más alto nivel mundial que nosotros estamos muy lejos de tener, por mucho que a veces nos proclamamos inteligentes, y lo somos, pero inteligencia no quiere decir experiencia, que no se aprende en las universidades. (Castro, 1990)

La irrupción de las cadenas extranjeras en la oferta hotelera nacional significó la competencia de estas con los hoteles nacionales, como había sido advertido por Fidel en la inauguración del primer contrato:

Habrà competencia, sí señor... habrá una lucha en cada uno de estos centros por ser el mejor, por brindar el mejor servicio, por adquirir el mayor prestigio [...] Ahora sí que se va a poner difícil la competencia, porque tenemos que competir con la gente que tiene más experiencia en esto, con la gente que tiene más experiencia en el mundo. De modo que tendremos que despabilarnos y tendremos que trabajar duro. (Castro, 1990)

En un principio los contratos de administración se concibieron para los hoteles con capital extranjero. «Espero que no lleguemos a que un día le digamos a la cadena española esta que administra: ¿Oye, quieres administrar el hotel de nosotros también? Espero que no lleguemos [...]; pero puede ser una perspectiva si no aprendemos a manejarlo con la eficiencia necesaria» (Castro, 1990). Sin embargo, transcurridos tres años, el 12 de noviembre de 1993 se inauguraba el primer contrato de administración de un hotel de nueva construcción y que no pertenecía a una empresa mixta, sino que era propiedad nacional al 100 %. Con el hotel Guitart Cayo Coco se extiende la experiencia de los contratos de administración a los hoteles propios, con el objetivo de acceder a la tecnología de gestión y comercialización: «[...] hemos dado a administrar al grupo Guitart a otros, porque conocen la tecnología de la administración de los hoteles, conocen toda la experiencia, conocen los mercados, conocen los gustos, aportan tecnología y mercado [...], tienen relaciones en el amplio mundo de la industria turística que nosotros no las tenemos[...]» (Castro, 1993). Desde entonces los contratos de administración han crecido a un ritmo promedio anual del 5 % en los últimos veintiséis años, hasta alcanzar en 2016 más del 85 % del total de habitaciones cuatro y cinco estrellas.

El 29 de marzo de 2014 entra en vigor la Ley N.º 118 para la Inversión Extranjera, tomando en cuenta las experiencias anteriores y de otros países, a tono con la actualización del modelo económico cubano, que amplía las posibilidades de inversión y ofrece mejores condiciones para los inversores.

En la política económica y social aprobada en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se recogen 14 lineamientos relativos al desarrollo del turismo y 11 a la inversión extranjera. En el capítulo III, dedicado a la política económica, el Lineamiento No. 97 recoge:

Garantizar que en la inversión extranjera se satisfagan diversos objetivos tales como: acceso a tecnologías de avanzada (obsérvese que este es el primer objetivo mencionado), métodos gerenciales, diversificación y ampliación de los mercados de exportación, sustitución de importaciones, aporte de financiamiento externo a mediano y largo plazo para la construcción del objetivo productivo y/o capital de trabajo para su funcionamiento. (Granma, 2011, p. 1)

1. Nuevos contratos de administración

El país comienza el año 2016 con 65 676 habitaciones distribuidas en más de 300 hoteles ubicados en los diferentes polos. De ellas 39 422 (el 60 %) están gestionadas por 17 cadenas extranjeras amparadas en 76 contratos de administración hotelera que abarcan 83 establecimientos. El 98 % de estos contratos son habitaciones de categoría cuatro y cinco estrellas. Las habitaciones correspondientes a empresas mixtas hoteleras alcanzan la cifra de 5 906 distribuidas en 15 hoteles. Según las proyecciones estratégicas del Ministerio de Turismo de la República de Cuba (Mintur) se estima para 2020 alcanzar en el país la cifra de 83 mil habitaciones (Marrero, 2014) y para 2030 se aspira a 108 mil (Marrero, 2016). El potencial estimado actualmente para Cuba es entre 180 y 200 mil habitaciones.

De las cadenas extranjeras presentes en la Isla, 11 (el 65 %) son españolas y gestionan el 72 % de los hoteles que se encuentran bajo contrato de administración, lideradas por Meliá Hotels International. Estas cadenas facilitan 13 480 habitaciones distribuidas en 29 hoteles, que facturaron en 2015 ingresos por 435 millones de dólares,¹ con las marcas Paradisus, Meliá, Sol y Tryp.

El segundo lugar lo ocupa la cadena canadiense Blue Diamond, perteneciente a la compañía Sunwing Travel Group, con 8 472 habitaciones distribuidas en 15 hoteles con las marcas Royalton, Memories y Starfish. Otras cadenas presentes actualmente en el país son: Iberostar Hotels and Resorts, H10 Hoteles, Blau Hotels and Resorts, Warwick Internationals Hotels and Resorts, Accor, Valentin, BlueBay, Barceló, Be Live, Roc, Pestana y Super Clubs.

El grupo hotelero Gaviota cuenta actualmente (2016) con 25 688 habitaciones y tiene previsto incrementar 26 mil nuevas capacidades para 2017, de ellas 7 mil en la capital del país (Weinstein, 2016), de las cuales el 87 % aproximadamente corresponde a contratos de administración hotelera (Riera, 2014) y en ninguno de los casos se comparte propiedad con socio alguno extranjero, lo cual ni siquiera está previsto en el plan de desarrollo (Weinstein, 2016). Los grupos hoteleros Gran Caribe y Cubanacán son propietarios de 14 mil y 18 mil habitaciones respectivamente, y comparten los 15 hoteles en explotación pertenecientes a empresas mixtas hoteleras.

Complementan la oferta habitacional del país, 14 mil habitaciones ubicadas en casas particulares y constituyen la llamada economía colaborativa o compartida, por su denominación en inglés (*sharing economy*), que ya representa el 18 % de la capacidad instalada.

Un contrato de administración o gestión hotelera es un acuerdo escrito entre una compañía hotelera y el propietario de un inmueble hotelero donde la gerencia aporta acceso a su tecnología hotelera (*know how*), sus sistemas de reserva, acciones de marketing y publicidad, formación del personal, compras, sistemas informatizados de gestión y al uso de una marca de reconocido prestigio internacional y bien posicionada en las preferencias del cliente. A su vez, esto obliga a gestionar eficientemente y comercializar el hotel. Todo lo anterior sin que la propietaria pierda la propiedad del inmueble, que a cambio se obliga a aportar una contraprestación económica, en forma de los honorarios pactados.

La relación entre el propietario del inmueble hotelero y el gestor ha sido abordada desde diferentes perspectivas, incluida la teoría de la agencia. Según Renard (2003): «La legislación estadounidense reconoce la relación entre el propietario y la cadena gestora como una relación entre agente y principal y lo antepone a lo que pueda estar recogido en la letra del contrato, protegiendo al propietario, identificando al gestor como fiduciario» p. 61.

En el caso cubano, los contratos de administración hotelera tienen la singularidad de que la contraparte propietaria del inmueble es a su vez un grupo hotelero. Así, la oferta hotelera orientada al turismo extranjero del destino Cuba se presenta como un entramado de cinco grupos hoteleros nacionales y diecisiete cadenas hoteleras extranjeras como gestores, y tres

grupos hoteleros nacionales que fungen como propietarios (empresas mixtas inclusive) en los contratos con las cadenas extranjeras, y que a su vez gestionan algunos de sus hoteles, generalmente los de menor categoría (tabla 1).

Tabla 1. Relación propiedad gestión de la industria hotelera cubana

PROPIEDAD		GESTIÓN	
		Nacionales	Extranjeros
Grupos hoteleros nacionales	Propietarios	Administración propia	Contrato de administración
	Empresas mixtas		Contrato de administración
Inversiones directas en el exterior	Hoteles extranjeros		

En el sector hotelero los elementos intensivos en capital (tales como el inmueble) se pueden separar de los elementos de la pericia directiva o de los basados en el conocimiento (Contractor y Kundu, 1988), siendo la gestión donde se generan las principales ventajas competitivas (Ramón, 2006). Este conocimiento, su aplicación y transmisión, permite la expansión de las cadenas hoteleras y su internacionalización a través de las modalidades de gestión. Las principales ventajas competitivas (el conocimiento de la gestión, los sistemas de reserva, la marca, las relaciones con proveedores y distribuidores, la participación en alianzas y programas de fidelización) integran el activo intangible de la cadena hotelera internacional, que constituye su capital humano, estructural y relacional.

2. Costos de los contratos de administración

Al identificar los costos de los contratos de administración para las economías emergentes receptoras de la expansión de la industria hotelera extranjera, se distinguen dos grupos. En el primero se encuentran los costos financieros derivados de las obligaciones del contrato, es decir, el pago de los honorarios. En el segundo, aparecen los cargos adicionales que van contra la operación del hotel, derivados de las condiciones del contrato, como son salarios y demás gastos del personal extranjero.

En otros aspectos de la relación contractual la parte cubana ha ido ganando en experiencias, tal es el caso de los pagos de honorarios a la parte extranjera. En los primeros contratos el cálculo de los honorarios a pagar se hacía sobre la base de un honorario básico que era fijo y oscilaba entre el 3 y 5 % de los ingresos totales, y un honorario incentivo. El incentivo inicialmente se calculaba en base al porcentaje de ocupación del hotel, con lo cual no se tenía en cuenta ni la eficiencia ni la cantidad de turistas por día. Luego se comenzó a calcular el porcentaje de ocupación de los cupos, es decir, según las pernoctaciones, y, por último sobre las utilidades. Hubo contratos de un mismo hotel que transitaban por las diferentes etapas, como es el caso del hotel Habana Libre, con Guitart primero, luego Tryp y, finalmente, Meliá. En las actuales proformas de contrato del Mintur solo se propone el pago del honorario incentivo, y desaparece el básico. Estos cambios han sido el resultado de la experiencia ganada por la parte cubana, pero también a nivel internacional. A partir de los años noventa el poder de los dueños y socios financieros aumentó, debido a ello los períodos de los contratos se han reducido, los honorarios de base han disminuido, y los incentivos se han hecho más importantes (Eyster, 1993).

Ante la expansión de marcas de gran renombre se está estimulando la demanda de los contratos de administración y los propietarios están utilizando las ventajas a las que tienen acceso, debido a una mayor variedad de opciones de administración para ejercer presión en los honorarios y de ese modo obtener mayor flexibilidad en los términos de los contratos (Skoviak, 2005).

En Norteamérica y el Caribe existe la tendencia a fijar los honorarios a partir, fundamentalmente, del cálculo de los incentivos sobre un porcentaje de las utilidades brutas de la operación, es decir, antes de los cargos fijos, GOP (*gross operational profit*). En Asia, China y el sudeste asiático se puede esperar de 2 a 3 % de honorario básico sobre las ventas brutas y entre un 7 y un 10 % de incentivo sobre el GOP; mientras que en Japón las cifras suelen ser más bajas. En el Medio Oriente, donde los propietarios comprenden la importancia de mantener relaciones con los gestores a largo plazo, los honorarios básicos oscilan en torno al 3 % y el incentivo entre el 10 y 12 % del GOP. En Europa los márgenes son más negociables, debido a que existen diferentes estructuras de propiedad, distintas perspectivas sobre lo que constituye un riesgo aceptable y diversos períodos de alcance del acuerdo (Skoviak, 2005).

En Cuba, independientemente de las condiciones del contrato para el cálculo de los honorarios básicos e incentivos, en los casos revisados se observa que el pago total de honorarios (sumando básico más incentivo) oscila en torno al 5 % de los ingresos brutos de la operación, a partir del cual se puede estimar el costo total de los contratos de administración en Cuba. En la tabla 2 se muestra un ejemplo hipotético del cálculo del importe anual de los honorarios a pagar por el propietario de un hotel de 400 habitaciones, para diferentes posibles variantes de contratación.

Tabla 2. Cálculo hipotético del costo de un contrato de administración extranjera hotelera en Cuba

INDICADOR	HONORARIOS	30 %	Básicos 5 %	Básicos 2 %	10 %	Básicos 2 %
		BAIM(b)	Incentivos 7 %	Incentivos 8 %	GOP	Incentivos 10 %
Cantidad de habitaciones al año 70 % ocupación	400	Importe de honorarios en miles de CUC				
	146 000	-				
	102 200					
RevPOR (a)	123,02					
Ingresos estimados	12 572,644		628,6	251,5		251,5
GOP(c) 0,65/0,35	4 400,425		308,0	352,0	440,0	440,0
Utilidad antes de impuestos 0,30	3 771,793					
HONORARIOS	Importe	1 131,5	936,7	603,5	440,0	691,5
	% sobre ingresos	9 %	7 %	5 %	4 %	6 %

LEYENDA:

a. RevPOR: datos en CUC calculados por el autor a partir de datos de Perelló (2009).

b. BAIM: beneficios antes de impuestos.

c. GOP: *gross operational profit*.

Declaraciones de Pablo Piñero, presidente del Grupo Piñero, novena cadena hotelera española según *ranking* Hosteltur 2016, validan los resultados obtenidos por los autores referenciados, en cuanto a que la comisión que reciben las cadenas hoteleras en Cuba por su gestión es del 5 % de los ingresos o totales (Magro, 2017).

Partiendo del hecho de que en el país se gestionan por las cadenas extranjeras 39 429 habitaciones y del supuesto de que el ingreso por habitación disponible, calculado a partir de datos de Perelló (2009), es de 55, 35 CUC y se paga el 5 % de los ingresos por concepto de

honorarios, se obtiene que el país eroga anualmente, solo por este concepto, 39,8 millones de CUC.²

Además de los pagos de los honorarios por el concepto del servicio prestado en el marco del contrato de administración hotelera, contra la cuenta de operación del hotel se cargan los costos de los salarios del personal extranjero contratado (excepto el director general) y sus gastos de alimentación, alojamiento y transportación. También corren por cuenta del hotel la promoción y publicidad de parte de la marca del gestor extranjero. Esto hace que los hoteles bajo el régimen de gestión de contrato de administración tengan gastos adicionales en comparación con los de administración propia.

Adicionalmente a los costos financieros anteriormente descritos, la elección de los contratos de gestión (administración y franquicia) como opción de desarrollo de la industria hotelera de las economías emergentes, acarrea un impacto negativo expresado en la competencia desleal que tienen que enfrentar los hoteles nacionales, la proliferación de las marcas extranjeras sin costo para sus propietarios, la fuga de talentos nacionales (*brain drain* o robo de cerebros), la entrada de productos extranjeros y empresas asociadas a las cadenas hoteleras extranjeras, y la generación de dependencia tecnológica. Esta situación afecta el desarrollo de los grupos hoteleros nacionales y comprometen su futuro. Es el costo de la oportunidad a nivel de país de optar por la administración extranjera.

Si bien los contratos de administración hotelera son la modalidad dominante en la expansión de la industria hotelera española, debido a factores que dificultan la transmisión a terceros de forma contractual (el estado de desarrollo de su producto hotelero, la fuerte presencia de activos tácitos y la carencia de los codificados, su carácter vacacional y la dependencia de agentes externos para la comercialización de su producto) (Ramón, 2006), con el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre EEUU y Cuba y la posibilidad de la normalización de sus relaciones comerciales, la opción de la entrada de cadenas de ese país a través de contratos de franquicias hoteleras permanece latente. Para que ello sea posible es imprescindible que los grupos hoteleros nacionales dominen la tecnología de gestión, de lo contrario estos tendrían que recurrir a terceros para la administración bajo el «paraguas» de la marca franquiciadora (Lerner, 2016).

Al comparar ambas modalidades, es decir, los contratos de administración y los de franquicias, en cuanto al costo del contrato para el propietario, se obtiene que, a pesar de que el resultado depende de la notoriedad de la marca extranjera y de la política de su propietario, los contratos de administración resultan generalmente más económicos para el propietario que los de franquicia (tabla 3). Para la comparación se tomó como modelo el caso hipotético de un hotel de 500 habitaciones y una ocupación lineal anual del 70 %, en las condiciones de Cuba. Como base para el cálculo se tomaron los honorarios a partir de las condiciones de los contratos de administración en Cuba y las tarifas de los contratos de franquicias de las cadenas hoteleras internacionales seleccionadas para la comparación.

La selección por parte del propietario del tipo de relación contractual, es decir, entre contrato de administración o franquicia, depende además del costo de transacción, de otros aspectos como son: el destino donde está enclavada la instalación hotelera, el desarrollo de la industria hotelera en el país receptor, sus fuerzas productivas y nivel educacional y de instrucción, el tipo de producto hotelero (ciudad o playa), y, fundamentalmente, de la procedencia de la cadena gerente, que es la que impondrá su preferencia en la modalidad de entrada. Las principales cadenas franquiciadoras son estadounidenses, incluidas tres de las cuatro del estudio, por tanto, en las condiciones actuales de restricciones comerciales impuestas por el bloqueo económico de ese país hacia Cuba, no ha sido viable el acceso a esta opción.

Tabla 3. Comparación del costo hipotético de contratos de franquicia y de administración hoteleras en Cuba

CONCEPTO	CONTRATO DE FRANQUICIA				CONT. ADMON	
	Accor	Choice	Holiday	Marriott		
Cuota inicial por habitación	\$ 330,00	\$ 120,00	\$ 400,00	\$ 300,00		
Royalty sobre alojamiento	4 %	3 %	4 %	4 %	3 % ingreso total	4 % ingreso total
Royalty sobre A+B	0 %	0 %	0 %	1 %	6 % UACF*	7 % UACF
Publicidad sobre alojamiento	2 %	1 %	3 %	1,50 %		
Cargo por cada reserva	\$ 5,00	\$ 6,00		\$ 12,50		
Costo anual	8 %	7 %	6 %	14 %	5 %	7 %
	12 %	12 %	6 %	23 %		

LEYENDA:

*UACF: utilidad antes de cargos fijos.

Fuente: elaboración propia, a partir de la investigación.

Los grupos hoteleros nacionales deben proponerse el objetivo planteado por Fidel en la inauguración del primer contrato de administración hotelera de Cuba, hace 26 años: ojalá «[...] llegue el día en que los cubanos sepamos administrar hoteles, que nos enriquezcamos con toda esa experiencia[...]», y que «nosotros tengamos cuadros que puedan hacer el trabajo de la forma que lo hacen ellos, con la experiencia que lo hacen ellos [...]», ya que debemos «administrar nuestros hoteles» cuando «seamos capaces de competir», porque «[...] habrá una lucha en cada uno de estos centros por ser el mejor, por brindar el mejor servicio, por adquirir el mayor prestigio[...]» (Castro, 1990 y 1993).

Los grupos hoteleros nacionales deben ser capaces no solamente de «estar preparados para construir y para formar el personal que va a trabajar en esos hoteles[...]» (Castro, 1993), sino de retener y preservar el capital intelectual y humano creado, que actualmente migra a las cadenas extranjeras (robo de cerebros o *brain drain*) y a negocios privados en las nuevas formas de gestión del modelo económico cubano (rotación o *spillover*). Por otra parte, no basta con formar cuadros (capital humano), es imprescindible crear las ventajas competitivas a nivel de grupos hoteleros nacionales (capital estructural y relacional).

Conclusiones

Los contratos de administración hotelera como opción estratégica del desarrollo de la industria hotelera cubana, representan un costo importante y comprometen el desarrollo y la soberanía tecnológica del país, ya que solo transfieren el conocimiento operativo imprescindible para garantizar los estándares de servicio de la cadena extranjera, mientras el conocimiento estratégico permanece protegido, sin transferirse. En ese sentido, los grupos hoteleros nacionales deben plantearse la misión de incrementar su participación en la gestión propia en las categorías cuatro y cinco estrellas, elevar la calidad del servicio y crear las sinergias y ventajas competitivas a nivel de grupo hotelero, que constituyen las principales ventajas de propiedad que permiten la expansión de las cadenas hoteleras internacionales. Estas ventajas se generan en la gestión hotelera, por tanto, si no hay gestión este objetivo no será alcanzado. Mientras, la visión debe ser llegar a administrar la mayoría de los hoteles propios.

Los contratos de administración pudieran preservarse, fundamentalmente, para administrar las propiedades que no pertenezcan a grupos hoteleros nacionales, sino a inversores, ya sean nacionales o extranjeros, totales o mixtas (*joint ventures*).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO RUZ, F. (1990): «Discurso pronunciado el 10 de mayo de 1990 en la inauguración del hotel Sol Palmeras, Varadero», <<http://www.cuba.cu>> [1/6/2016].
- CASTRO RUZ, F. (1993): «Discurso pronunciado el 12 de noviembre de 1993 en la inauguración del hotel Guitart Cayo Coco», <<http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1993/esp/f121193e.html>> [1/6/2016].
- CONTRACTOR, F. y S. KUNDU (1998): «Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational forms in International Hotel Sector», *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n. ° 2, pp. 325-357.
- EYSTER, J. (1993): «La revolución en los contratos de dirección de los hoteles domésticos», *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, vol. 34, n. ° 2, pp. 16-26.
- HOSTELTUR (2016a): «Informe consolidado de gestión 2015 ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)», Madrid.
- HOSTELTUR (2016b): «Ranking Hosteltur cadenas hoteleras 2016. Meliá cambia el sistema de contabilizar sus ingresos y prácticamente los duplica», Madrid <www.hosteltur.com> [3/10/2016].
- LERNER O. (2016): «Cuba: What Happens when the Novelty Wears off?», *Hotels Magazine*, June 2016, <www.hotelsmag.com> [16/6/2016].
- MARRERO CRUZ, M. (2014): «Intervención en la Feria Internacional de Turismo (FIT Cuba)», Ministerio de Turismo, La Habana.
- MARRERO CRUZ, M. (2016): «Intervención en la Feria Internacional de Turismo (FIT Cuba)», Ministerio de Turismo, La Habana.
- MAGRO, A. (2017): «Las cadenas hoteleras de Mallorca van por Cuba», *Diario de Mallorca*, 21 de enero, Palma de Mallorca, España.
- PERELLÓ, J. L. (2009): *Factores de éxito, impactos y amenazas en el modelo de desarrollo turístico cubano, 1990-2009*, Centro de Estudios Turísticos, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- PERIÓDICO GRANMA (2011): «Información sobre resultado del debate de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución», mayo, Suplemento Especial del periódico.
- RAMÓN, R. A. (2000): «La expansión internacional del sector hotelero español», tesis de doctorado, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Universidad de Alicante.
- RAMÓN, R. A. (2006): «Determinantes de la forma de expansión internacional. El caso de la industria hotelera española», Departamento de Análisis Económico Aplicado Campus S. Vicente del Raspeig, Universidad de Alicante.
- RENARD, J. S. (2003): «The Agency Challenge: How WoolleyWoolley, and Other Cases Rearranged the Hotel-Management Landscape», *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, vol. 44, n. ° 3, pp. 58-76.
- RIERA, L. (2014): «Kempinsky apuesta por La Habana», *Granma*, <www.granma.cu> [14/6/2014].
- SCOVIAK, L. M. (2005): «Management Renaissance», *Hotels*, vol. 39, n. ° 10, pp. 36-40.
- WEINSTEIN, J. (2016): «HOTELS Exclusive: Insights on Cuba from Gaviota's Medina», *Hotels Magazine*, <www.hotelsmag.com> [9/2/2016].

RECIBIDO: 28/02/2017

ACEPTADO: 18/03/2017

Gustavo D´Meza Pérez. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: belmaryc@infomed.sld.cu

Martha Zaldívar Puig. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: pennano_c@up.edu.pe

Ramón Martín Fernández. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: ramon_martin@ftur.uh.cu

NOTAS ACLARATORIAS

1. Informe de Gestión Consolidado 2015 ante Comisión Nacional del Mercado de Valor.
2. Para tener una idea de un ejemplo real: la cadena internacional española Meliá, líder del mercado cubano, administrando 13 480 habitaciones en 29 hoteles, factura 435 millones de USD (Hosteltur, 2016a).