

## Table of Contents

<b>SIGNIFICACIÓN DE CONTRATAR CON CADENAS EXTRANJERAS LA ADMINISTRACIÓN DE HOTELES.....</b>	<b>2</b>
<b>LAS COMPAÑÍAS GESTORAS ENTRAN Y SALEN DE CUBA.....</b>	<b>3</b>
<b>EMPRESAS MIXTAS .....</b>	<b>4</b>
<b>CRÉDITOS PARA LAS INVERSIONES .....</b>	<b>5</b>
<b>GOLF.....</b>	<b>5</b>
<b>EMPRESAS MIXTAS EN CONSTRUCCIONES .....</b>	<b>6</b>
<b>CONCLUYENDO.....</b>	<b>6</b>

## **La participación extranjera en el desarrollo del turismo cubano:**

*Miguel Alejandro Figueras  
Premio Nacional de Economía, Cuba*

En el desarrollo de turismo en Cuba, una decisión estratégica e inteligente fue abrir nuevas oportunidades a las hoteleras internacionales, que tenían fuertes lazos operativos con los grandes turoperadores y las líneas aéreas.

La cadena mallorquina Sol Meliá fue la primera que ingresó a la Isla de la mano de un inversionista canario que estaba invirtiendo en tres nuevos hoteles mixtos en Varadero.

En poco más de una década, 17 cadenas hoteleras internacionales gestionaban Contratos de Administración Hotelera (CAH) de 51 hoteles, con 18 474 habitaciones (45% de las disponibles). Cadenas españolas, jamaicanas, alemanas, francesas, e italianas.

En treinta años la modalidad de gestión hotelera por compañías extranjeras ha crecido continuamente. Sol Meliá siempre se ha mantenido como la compañía líder.

<b>No</b>	<b>Gerencia extranjera en 2018</b>	<b>País de origen</b>	<b>Cantidad de habitaciones</b>	<b>%</b>
1	Meliá Hotels International	España	13 700	31.29%
2	Blue Diamond Hotels & Resorts	Canadá	8 472	19.34%
3	Iberostar Hotels & Resorts	España	7 164	16.35%
4	H10 Hotels	España	2 040	4.66%
5	Blau Hotels & Resorts	España	395	0.90%
6	Valentín Hotels	España	1 208	2.76%
7	Sercotel	España	1 195	2.73%
8	Roc Hotels	España	1 022	2.33%
9	Be Live Hotels -Globalia	España	999	2.28%
10	Barceló Hotels & Resorts	España	1 253	2.86%
11	Accor Hotels	Francia	946	2.16%
12	Banyan Tree	Singapur	516	1.18%
13	Pestana Hotels & Resorts	Portugal	508	1.16%
14	Elite Club Vacancies	Italia	291	0.66%
15	Marriott	EUA	477	1.09%
16	Kempinski Hotels	Suiza	246	0.56%
17	NH Hotels	España	251	0.57%
18	MGM Muthu Hotels	India	885	2.02%
19	Louvre Hotels Group	Francia	849	1.94%
20	Posadas	México	1 382	3.15%
	<b>Total</b>		<b>43 805</b>	<b>100 %</b>

### **Significación de contratar con cadenas extranjeras la administración de hoteles**

Al comenzar la década de los 90, se firmaron contratos de administración para tres hoteles con 1 330 habitaciones. Finalizando la segunda década del siglo XXI, veinte gerencias extranjeras administran y comercializan 118 hoteles con 43 805 habitaciones. Administran casi dos tercios del total de habitaciones existentes. El costo de la inversión inicial en esos 118 hoteles se calcula en 5 000 millones de pesos (convertibles y no

convertibles). Hoteles de lujo inaugurados recientemente tienen costos muy superiores por habitación.

Entre 1990 y 2018, los pagos por la parte cubana por contratos de administración hotelera han sido de unos mil millones de dólares.

En el periodo señalado, los hoteles administrados y comercializados por empresas extranjeras han tenido ingresos por 16 mil millones de dólares y pesos convertibles. El costo total de la gerencia extranjera ha sido el 6% de los ingresos.

Avanzar sin temor en la suscripción de contratos de administración hotelera indiscutiblemente fue una política acertada y exitosa que brindó altos beneficios a Cuba y ha resultado beneficiosa para las cadenas extranjeras de gestión hotelera.

En breve plazo, Cuba adquirió conocimientos y habilidades de administración transmitidos por las gestoras extranjeras. Sus ofertas se dieron a conocer mediante canales de promoción y ventas de las gestoras y las enormes redes de agencias de viajes vinculadas a los grandes turoperadores, estrechamente relacionadas con las cadenas hoteleras internacionales y el establecimiento de nuevos vuelos de compañías de aviación. Actualmente 68 líneas aéreas internacionales enlazan a Cuba con 70 ciudades en el mundo.

### **Las compañías gestoras entran y salen de Cuba**

A lo largo de 29 años de ejecutar exitosamente la política de contratos de administración, en Cuba se suscribieron más de 300 contratos. Algunos hoteles han funcionado bajo cinco o seis diferentes contratos de administración, con los respectivos cambios de gerencias extranjeras. Algunas hoteleras entran a Cuba, gestionan durante un tiempo y luego se retiran.

Al principio de aplicar la exitosa política de contratar la administración de los hoteles, se observaba que las gestoras extranjeras traían, para cada hotel, quince o veinte mandos directivos y *staff* propio. Para ellas, eso era lo normal en sus operaciones en países atrasados.

Al percatarse del alto nivel educacional, calificación y rápida asimilación de conocimientos del personal cubano, las gestoras y las propietarias decidieron reducir la cantidad de personal expatriado. El personal expatriado es costoso: recibe mayor salario que el nativo, la parte cubana

debe financiar su alojamiento, asegurarle cuidados médicos y vacaciones anuales, pagar el pasaje del expatriado y su familia para viajar a su país.

En la industria turística cubana el nivel educacional es mayor de 12 grados en el 70% de los trabajadores. Laboran en ella 20 000 graduados universitarios. Estos niveles no se encuentran en otros países subdesarrollados

Por tanto, conectoras de la capacidad del personal cubano, las cadenas extranjeras gestoras con experiencias previas en Cuba ubican en cada hotel administrado tres o cuatro expatriados.

El Gerente General debe ser designado por la cadena gestora. Frecuentemente también designan al Gerente de A&B (alimentos y bebidas) y uno o dos chefs de buena calidad y virtudes administrativas.

### **Empresas mixtas**

Entre 1990 y 2005 entraron en operación catorce hoteles, con 5 000 habitaciones, propiedad de empresas mixtas. La inversión total en esos hoteles fue de 500 millones de pesos convertibles. Si la inversión extranjera equivalió al 50%, entonces su monto fue 250 millones.

Por aquel entonces, como una nueva iniciativa, se concibió un producto denominado Cien Amigos: las empresas cubanas financiaban la construcción de hoteles en su totalidad y después vendían la mitad de sus acciones a inversionistas extranjeros. Se construyeron solamente dos hoteles Cien Amigos. Aunque la idea parecía buena, no dio los resultados esperados y solo se vendió el 2-3% de las acciones. Realmente estos dos hoteles no eran empresas mixtas, toda vez que en ellos fue mínima la participación extranjera.

En 29 años se invirtieron más de 5 000 millones de pesos en nuevos hoteles. La inversión extranjera aportó una modesta parte, el 4%. Si se agrega toda la inversión en infraestructura, en la cual no hubo participación foránea, se puede precisar que la inversión extranjera ha financiado el 2% de toda la inversión turística. La casi totalidad de la inversión hotelera fue financiada por fuentes cubanas.

Erróneamente se cita al turismo como uno de los sectores que ha recibido mayor volumen de inversión extranjera. Las cifras citadas muestran el poco peso que han tenido los flujos de inversión extranjera para desarrollar el turismo internacional en Cuba.

Al inicio, entre 1990 y 2004, muchos hoteles se edificaron con un Fondo de desarrollo del Turismo que se administró bastante bien. El MINTUR (Ministerio del Turismo) construyó decenas de hoteles, aunque en algunos casos se utilizaron empresas mixtas. Cuando la firma Gaviota, perteneciente al Grupo Empresarial de las FAR (Fuerzas Armadas Revolucionarias), entra en el turismo con mayor fuerza, a partir de 2004, los fondos para la construcción de hoteles en los polos más atrayentes como Varadero, Cayo Santa María, Cayera norte de Ciego Ávila y Holguín salieron de sus propios recursos.

Aunque Hoteles Meliá administra cinco hoteles mixtos, en ellos es muy pequeña su inversión: se preserva como gestora, principalmente. Iberostar tiene 19 contratos de administración hotelera, incluyendo los cuatro hoteles mixtos, de los cuales es propietaria de un 50%.

Siete hoteles mixtos se localizan en Varadero, la mitad del total de los hoteles mixtos.

Tres hoteles mixtos se encuentran en la Habana, dos en Cayo Coco, uno en Jibacoa y otro en Trinidad.

Algunos de los inversionistas extranjeros que aportaron al inicio; luego vendieron su participación a otras entidades extranjeras.

En mayo de 2017, durante la Conferencia Sudamericana de Inversión en Hotelería y Turismo, celebrada en la Habana, se conoció que la empresa CUBANACAN [empresa estatal?] tenía en proceso nueve empresas mixtas.

## **Créditos para las inversiones**

Parte de los recursos de inversión turística se han obtenido por créditos internacionales a las entidades cubanas, respaldadas por las cadenas internacionales que operan en Cuba. Esta ha sido la práctica desde que comenzó este proceso inversionista. Recientemente se dieron a conocer dos grandes créditos para la reparación general de los hoteles Habana Riviera y Habana Libre.

## **Golf**

Desde hace diez años el gobierno cubano instruyó al MINTUR (Ministerio de Turismo) avanzar en la creación de empresas mixtas en que se combinarán inversiones de desarrollo inmobiliarios con modernos

campos de golf. No se ha podido construir ninguno de esos proyectos. Ha sido necesario eliminar obstáculos de la legislación cubana sobre propiedad de la tierra y otros temas. Se encuentran aún en proceso de negociación cinco o seis empresas mixtas en complejos de golf.

### **Empresas mixtas en construcciones**

Desde los años 90 se han realizado asociaciones mixtas temporales con empresas constructoras extranjeras para hacer nuevos hoteles. Como se conoce, al inicio fue necesario utilizar proyectos extranjeros, por desconocimiento de los requisitos para los hoteles en un ámbito tan competitivo. Según se adquirieron experiencias y conocimientos, las nuevas inversiones se hicieron con proyectos nacionales elaborados por empresas de arquitectura e ingeniería cubanas.

### **Concluyendo**

La participación extranjera en el desarrollo del turismo internacional de Cuba ha tenido gran importancia en cuatro aspectos:

- En la administración de hoteles.
- En créditos recibidos por la parte cubana.
- En algunas construcciones.
- En la propaganda y promoción turística, utilizando las redes de los grandes turoperadores y de las cadenas hoteleras.

Durante estas tres décadas el financiamiento del desarrollo turístico se ha hecho, en su casi totalidad, con recursos nacionales. La inversión extranjera ha aportado el 2% de todas las inversiones ejecutadas para impulsar el turismo. Esta se localiza en los catorce hoteles mixtos.

No se conoce con exactitud la inversión extranjera en el sector privado (por familiares y amigos en el exterior, así como socios extranjeros no declarados). Teniendo en cuenta la calidad de las habitaciones de alquiler, en 2019 eran 26 224 habitaciones privadas, bien dotados restaurantes privados y cientos de automóviles reconstruidos.

Un cálculo muy tentativo de expertos en la materia sitúa esa inversión en una cifra cercana a los 500 millones de pesos convertibles. O sea, el doble de la inversión extranjera en el sector estatal.

Esta es una versión de texto publicado originalmente por *Progreso Semanal*: <https://progresosemanal.us/20191003/la-participacion-extranjera-en-el-desarrollo-del-turismo-cubano/>

---

***Miguel Alejandro Figueras Pérez. Economista cubano, Graduado de Licenciatura en Economía, Licenciado en Economía, Doctor en Ciencias Económicas y Profesor Titular Adjunto, Investigador Titular de la Universidad de La Habana. Cuenta con más de 50 años dedicados a la especialidad.***

[http://www.ecured.cu/Miguel\\_Alejandro\\_Figueras\\_P%C3%A9rez](http://www.ecured.cu/Miguel_Alejandro_Figueras_P%C3%A9rez)