

# Impacto de la tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras en Cuba a través de los contratos de administración

## *Technological Impact of the Foreign Hotel Chains through Management Contracts in Cuba*

Gustavo D'Meza Pérez,<sup>1</sup> Martha Zaldívar Puig<sup>2</sup> y Ramón Martín Fernández<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba  
[belmaryc@infomed.sld.cu](mailto:belmaryc@infomed.sld.cu)

<sup>2</sup> Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba  
[martha@fec.uh.cu](mailto:martha@fec.uh.cu)

<sup>3</sup> Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, Cuba  
[ramonmartin@ftur.uh.cu](mailto:ramonmartin@ftur.uh.cu)

### RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo evaluar comparativamente el aporte de la tecnología de las diferentes cadenas hoteleras extranjeras en el marco de los contratos de administración en el país, a través de una selección de variables relevantes propuestas por el autor, y su impacto a través de la difusión a los grupos hoteleros nacionales que gestionan hoteles propios. Se compara la calidad de gestión de las diferentes cadenas hoteleras extranjeras presentes en el país y los grupos hoteleros nacionales, de manera particular y general.

**PALABRAS CLAVE:** calidad, contrato de administración hotelera, difusión de tecnología, industria hotelera, transferencia de tecnología.

### ABSTRACT

*The objective of this article is the assessment of the contribution of technology belonging to foreign hotel chains present in the country through the management contracts, using selected by the author outstanding variables, and the effect of diffusion of this technology to the of own managed hotels by Cuban hotel groups. This paper compares the quality between the different foreign chains and Cuban hotels groups constituting the actual Cuban hotel market.*

**KEYWORDS:** quality, hotel management contract, diffusion of technology, hospitality industry, transfer of technology.

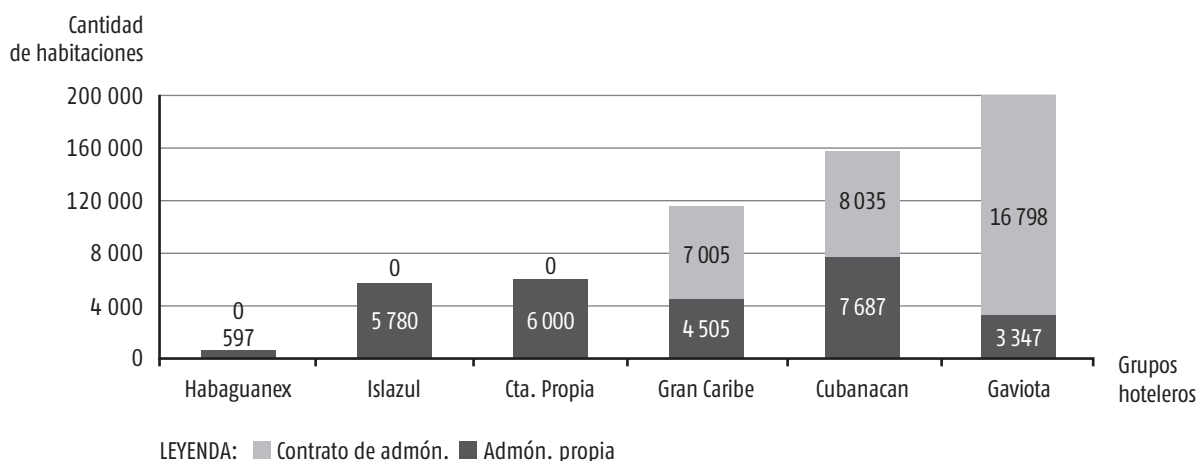
**RECIBIDO:** 10/6/2015  
**ACEPTADO:** 18/7/2015  
**CLASIFICACIÓN JEL:** H7 y M14

## Introducción

El sector turístico reviste una importancia estratégica para el desarrollo económico del país y se encuentra entre las primeras ramas de la economía en cuanto a aporte de ingresos en divisas, lo que supera los 2 500 millones de dólares al año –de ellos, más de la tercera parte corresponden a la actividad de alojamiento–. De ahí la importancia que reviste el desarrollo

de la industria hotelera nacional como pilar de la actividad turística. Para enfrentar la necesidad de tecnología en la gestión de los nuevos hoteles, el país ha optado por los contratos de administración hotelera, desde que el 10 de mayo de 1990 abrió sus puertas en Varadero el hotel Sol Palmeras, primera empresa mixta del sector, con la participación de la cadena hotelera Sol Meliá como gestor.





**Figura 1.** Cantidad de habitaciones por grupo hotelero cubano y régimen de gestión propia o contrato de administración hotelera. Fuente: elaboración propia.

la aplicación y explotación de una nueva tecnología es solo parte del beneficio que la transferencia aporta a su receptor. Otro beneficio, frecuentemente superior, es la difusión de tecnologías y habilidades en las economías del país anfitrión. Son externalidades muchas veces no deseadas, las cuales no tienen precio ni se paga por ellas en el mercado, o se pueden considerar dentro del costo pagado por la tecnología. Sus manifestaciones son imitación, competencia, rotación del personal (*spillover*), y encadenamientos productivos con las empresas nacionales. (pp. 15-16)

Mediante esto las empresas nacionales del sector o las relacionadas pueden aumentar su productividad y calidad a través de la competencia con las extranjeras, y estimular su desarrollo tecnológico.

El presente trabajo persigue el objetivo de evaluar comparativamente el aporte de tecnología de cada una de las cadenas hoteleras presentes en el país y su difusión a los grupos hoteleros nacionales a través de la imitación y la competencia.

Muchos de los conceptos clave difundidos en la literatura de la administración del conocimiento han sido escasamente estudiados en el sector del turismo, los cuales deben ser más aplicados y extendidos en este sector, específicamente los referidos a la transferencia de conocimiento (Shaw y Williams, 2008). Si bien es cierto que dentro del sector es en la industria hotelera donde más se han realizado, estos han sido mayormente dirigidos a la transmisión del conocimiento en el interior de

la empresa hotelera en su expansión internacional (Ramón, 2000; Jacob y Groizard, 2004; y García, 2004). Son más escasos los estudios dirigidos al impacto en las industrias hoteleras nacionales, es decir, su difusión, a lo cual pretende contribuir la presente investigación, como respuesta al llamado de Shaw y Williams (2008) de profundizar y difundir los estudios sobre la transferencia de conocimiento en el sector turístico.

Los principales vehículos indirectos de fluencia del conocimiento en la industria turística en el caso de la difusión son observación, imitación, seminarios, conferencias, prensa especializada, asociaciones comerciales y la movilidad del personal. En el caso de la transferencia directa se destacan: inversión directa extranjera, franquicias, *joint ventures*, contratos de administración y entrenamientos (Shaw y Williams, 2008; modificado de Kacker, 1998 y Hjalager, 2002). En el caso del sector turístico, la movilidad del personal es de significativa importancia en la difusión (Shaw y Williams, 2008), mientras que los vehículos más efectivos en la transferencia de tecnología son la inversión extranjera directa y las fusiones (Gertler, 2001).

### Método y definición de las variables

La metodología más indicada para identificar la existencia de transferencia de tecnología entre empresas multinacionales y locales es a través de la correlación entre la presencia de inversión

extranjera directa y la productividad de la industria o el sector local (Groizard y Jacob, 2004).

Diferentes autores como Caves (1974) y Globerman (1979) han encontrado que la inversión de las empresas multinacionales en una actividad económica específica estimula el desarrollo de las empresas locales del sector. Trabajos más recientes de Aitken y Harrison (1999) demuestran lo contrario.

Con el objetivo de determinar la difusión de la tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras a las nacionales en la oferta hotelera cubana, en el presente trabajo se determinó la correlación entre una y otra en cuanto a las variables calidad de la gestión, cantidad de habitaciones y cuota de mercado.

El aporte tecnológico de las cadenas hoteleras extranjeras se determinó a través de las variables dependientes: calidad de gestión, notoriedad de la marca, sistemas de reserva, comercialización, profesionalidad de los mandos extranjeros y reputación *on line*. Estas variables se obtienen del criterio de los expertos en una escala tipo Likert de uno –mínimo– a cinco –máximo–, y como resultado de la aplicación del método de expertos Delphi, con un total de catorce participantes y veinte años como promedio de experiencia en el sector turístico y en el trabajo relacionado con las cadenas hoteleras extranjeras. Complementan el análisis las variables independientes: presencia de casa matriz en Cuba y existencia de alianzas y participación con turoperadores, que tiene un valor lógico de «sí o no», que llevadas a expresión numérica se cuantifican como «uno o cero», respectivamente. También se recogen las variables independientes: cantidad de habitaciones en Cuba y años de presencia en el país. Estas se representan en una escala relativa en base a uno como máximo, que corresponde al líder en cada caso, y el resto se expresa proporcionalmente con relación a este. Para el análisis general las variables dependientes se llevan también proporcionalmente a una escala de cero a uno, con lo que se obtienen diez variables en un rango de cero a uno cada una, que al sumarlas expresan el aporte general o impacto tecnológico en una escala de cero a diez.

Estas variables se seleccionaron siguiendo diferentes criterios. La variable calidad como cri-

terio del éxito de la gestión, el posicionamiento del producto que determina la fidelidad de los clientes y la expansión de la marca correspondiente, a su vez constituye la prioridad número uno de las cadenas extranjeras en la gestión de sus hoteles en Cuba (D' Meza, 2003). La notoriedad de la marca, sistema de reserva, comercialización y alianzas con los turoperadores y distribuidores del producto turístico han sido identificados como la principal ventaja competitiva de las cadenas españolas que le permiten su expansión internacional a través de los contratos de administración (Ramón, 2006). La presencia de Casa matriz en el país receptor y de profesionalidad de los técnicos procedentes del país de origen de la tecnología influyen positivamente en la transferencia de la tecnología de las corporaciones transnacionales a las naciones anfitrionas (UNCTAD, 2001). La cantidad de habitaciones y los años de presencia en Cuba son directamente proporcionales al aporte de tecnología al aumentar la superficie de contacto en tiempo y espacio, dependiendo siempre del nivel de la cadena hotelera extranjera, por supuesto, lo cual queda recogido en las otras variables. Por último, se propone la variable reputación *on line*, la cual pretende recoger la inobjetable y cada vez mayor influencia en la decisión de compra de las redes sociales.

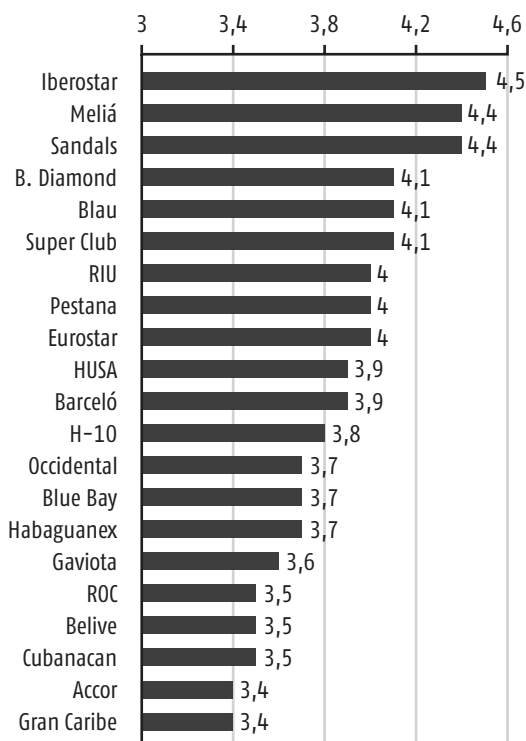
### Análisis de los resultados

Los valores alcanzados por la variable calidad demuestran una superioridad de la gestión de las cadenas hoteleras extranjeras con respecto a las nacionales (figura 2). Para la comparación del promedio de la variable calidad de las cadenas hoteleras extranjeras y los grupos hoteleros cubanos (figura 3) se aplica el método de contraste de hipótesis, a través del análisis de varianza de un factor.

El planteamiento de las hipótesis es el siguiente:

- H0:  $C1 = C2 = \dots = Cn$ ; no existe diferencia estadísticamente significativa.
- H1:  $C1 \neq C2 \neq \dots \neq Cn$ ; la diferencia es estadísticamente significativa, donde Cn es el valor promedio de las variables de calidad correspondiente a cada cadena hotelera extranjera y los grupos hoteleros

de administración nacional, asignado por cada experto participante en el panel.



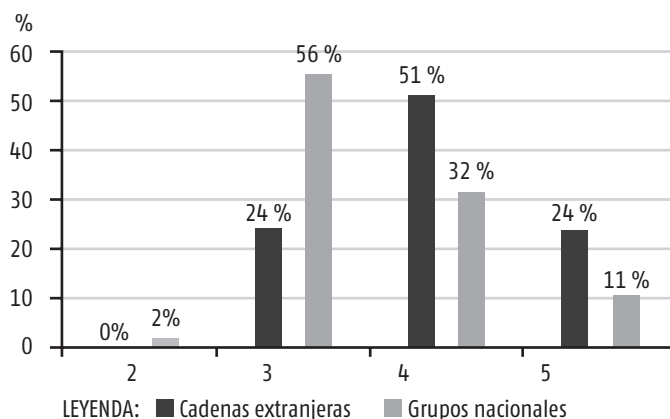
**Figura 2.** Resultado del promedio de la variable calidad por cadenas hoteleras extranjeras y grupos hoteleros nacionales. Fuente: elaboración propia.

por lo que se consideran estadísticamente significativas las diferencias entre los promedios. Entonces se acepta la diferencia de los promedios entre las diferentes cadenas y grupos hoteleros. A pesar de que el resultado obtenido entre las cadenas hoteleras extranjeras no es homogéneo y se aprecian diferencias entre sus resultados, al comparar el promedio de la variable calidad total para las cadenas hoteleras extranjeras, esta alcanza un valor de 3,99 mientras que para los grupos hoteleros nacionales es de 3,5; por lo que se destacan las primeras. Esta superioridad se observa también en la estructura de la distribución de las frecuencias de cada muestra (figura 3).

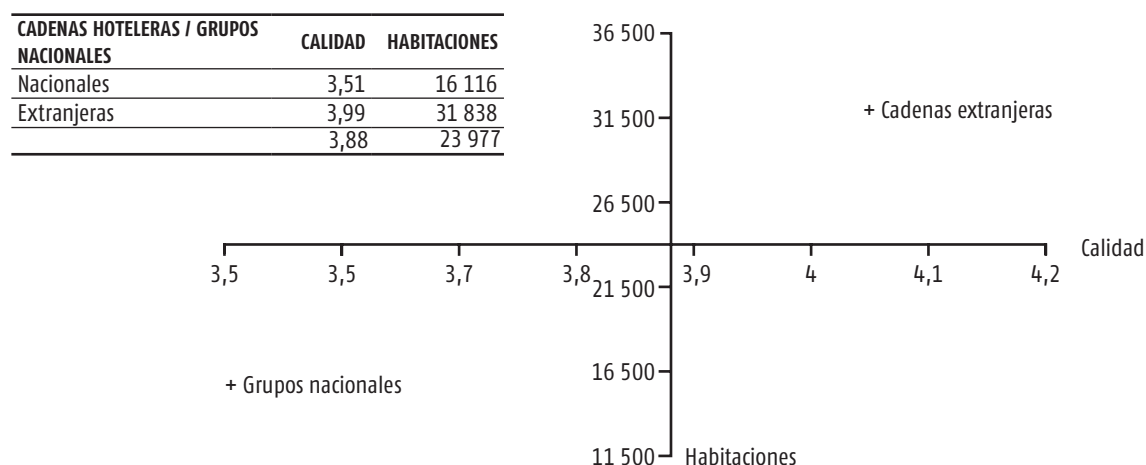
El análisis espacial basado en la comparación de las variables calidad y cantidad de habitaciones gestionadas por las cadenas hoteleras extranjeras y los grupos hoteleros nacionales (figura 4), muestra la brecha existente entre ambas. A partir del criterio de análisis propuesto por Groizard y Jacob (2004), se puede apreciar que el impacto de la tecnología extranjera en la gestión nacional no ha propiciado un despegue que coloque a los grupos nacionales al nivel de las cadenas extranjeras en la gestión hotelera.

El aporte de tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras presentes en Cuba a través de los contratos de administración ha sido heterogéneo, dominado por España, como muestran los resultados de la presente investigación, a través de las variables seleccionadas (tabla 2).

Del cálculo del estadígrafo para la muestra se obtuvo  $F_{est} = 35,17 > F_{cr} = 1,57$   $p = 9,58 \cdot 10^{-118} < \alpha = 0,05$ . Por tanto, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ ,



**Figura 3.** Comparación estructural de distribución en la variable calidad de las cadenas hoteleras extranjeras y los grupos hoteleros nacionales. Fuente: elaboración propia.



**Figura 4.** Matriz calidad-cantidad de habitaciones. Comparación de las cadenas hoteleras extranjeras y los grupos nacionales.  
Fuente: elaboración propia.

En aporte de tecnología en el marco de los contratos de administración están las cadenas españolas Iberostar y Meliá, esta última con las marcas Paradisus, Meliá, Sol y Tryp, y la canadiense Blue Diamond con las marcas Royalton y Memories (figura 5). Mientras las primeras están desde los años noventa en Cuba, la última es de reciente

incorporación y se destaca en cantidad de habitaciones, calidad y alianzas para la distribución de su producto.

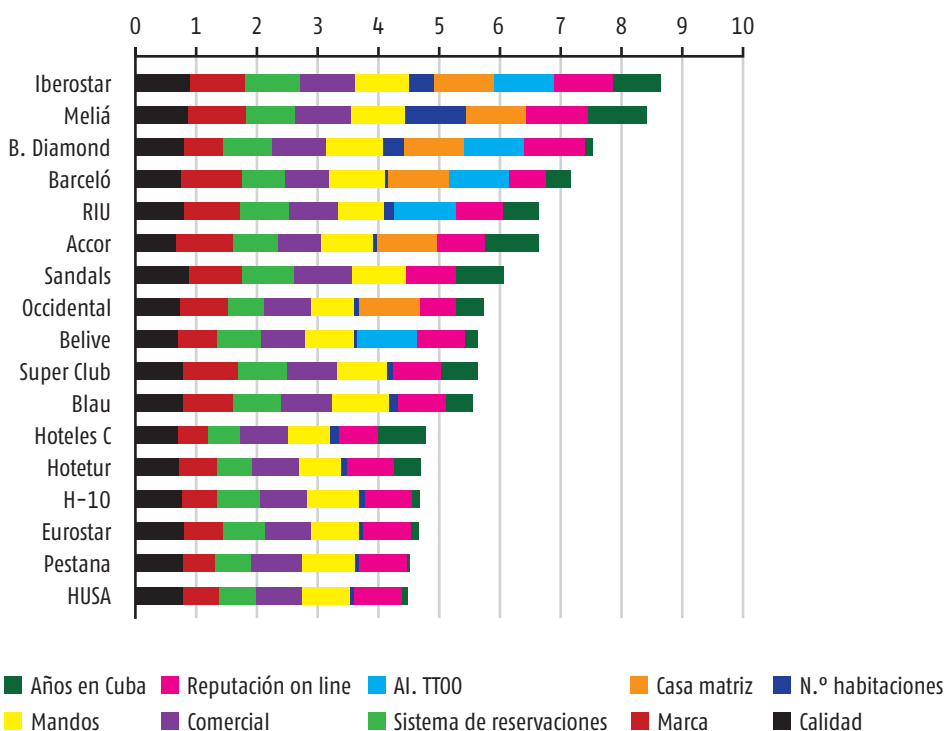
### Conclusiones

El aporte de tecnología de gestión de las cadenas hoteleras extranjeras presentes en Cuba a través

**Tabla 2.** Aporte de tecnología de las diferentes cadenas hoteleras extranjeras presentes en la hotelería cubana

	MELIÁ	IBEROSTAR	BARCELÓ	OCCIDENTAL	BLAU	RIU	HOTELES C	HOTETUR	BELIVE	H-10	HUSA	ESPAÑA	JAMAICA	FRANCIA	CANADÁ	PORTUGAL	
												EUROSTAR	SANDALS	SUPER CLUB	ACCOR	B. DIAMOND	PESTANA
CALIDAD	0,89	0,91	0,77	0,74	0,82	0,81	0,71	0,74	0,71	0,76	0,8	0,79	0,88	0,81	0,69	0,83	0,8
NOTORIEDAD MARCA	0,97	0,94	1	0,8	0,8	0,93	0,53	0,6	0,67	0,6	0,6	0,67	0,9	0,9	0,93	0,65	0,53
SISTEMAS RESERVA	0,8	0,87	0,7	0,6	0,8	0,8	0,5	0,6	0,7	0,73	0,6	0,7	0,87	0,8	0,73	0,8	0,6
COMERCIALIZACIÓN	0,92	0,93	0,76	0,78	0,86	0,8	0,78	0,8	0,76	0,76	0,77	0,77	0,93	0,82	0,71	0,89	0,83
PROF. MANDOS	0,9	0,9	0,9	0,7	0,93	0,8	0,7	0,67	0,8	0,87	0,8	0,8	0,9	0,85	0,87	0,93	0,9
N.º HABITACIONES	1	0,4	0,08	0,1	0,15	0,15	0,16	0,08	0,04	0,07	0,05	0,05	0,04	0,08	0,08	0,35	0,04
CASA MATRIZ	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
ALIANZA TTOO	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
REPUTACIÓN ON LINE	1	1	0,6	0,6	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1	0,8
AÑOS EN CUBA	1	0,78	0,39	0,43	0,43	0,61	0,83	0,43	0,22	0,13	0,09	0,13	0,78	0,61	0,87	0,13	0,04
TOTAL	8,48	8,72	7,2	5,76	5,6	6,7	4,8	4,72	5,68	4,72	4,5	4,7	6,09	5,67	6,68	7,58	4,54

Fuente: elaboración propia.



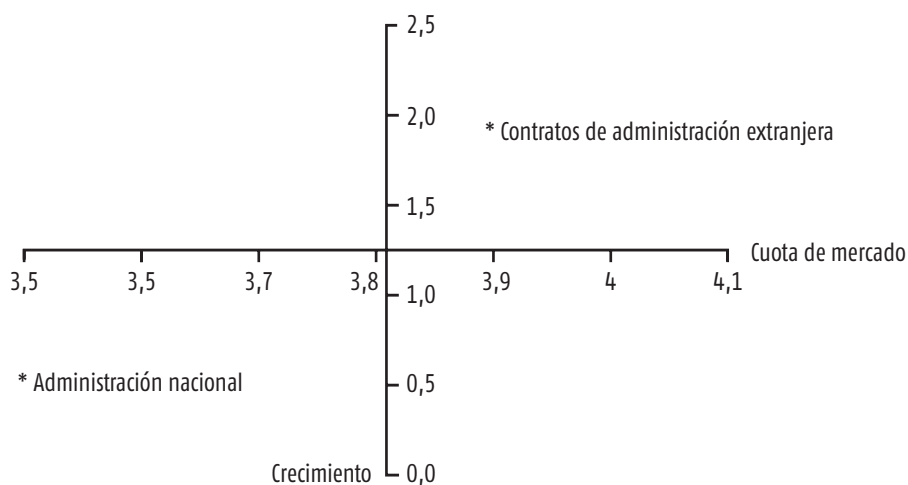
**Figura 5.** Impacto tecnológico de cada cadena hotelera extranjera en la hotelería cubana a través de los contratos de administración.

Fuente: elaboración propia.

de los contratos de administración es heterogéneo y presenta diferentes niveles.

Esa tecnología permanece internalizada en los hoteles que estas cadenas operan; su difusión a la gestión de los grupos hoteleros nacionales no

se aprecia a través de sus resultados en la calidad de gestión, el crecimiento y la participación en la oferta hotelera expresada en cantidad de habitaciones, ni en los resultados expresados en la cuota de mercado (figura 6).



**Figura 6.** Matriz BCG. Cuota de mercado contra crecimiento de los hoteles de administración nacional y los de administración extranjera 2007/2008. Datos en MM.

Fuente: elaborado a partir de Perelló (2009).

## Recomendaciones

Con el objetivo de incrementar la difusión de la tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras en los grupos hoteleros nacionales se recomienda accionar en cada una de sus manifestaciones identificadas: fortalecer los hoteles de gestión propia a través de su crecimiento, expansión y posicionamiento de las marcas nacionales (imitación); elevar la calidad del producto hotelero al nivel que le permita competir con los extranjeros (competencia); gestionar el conocimiento mediante la rotación del personal de forma intencional y planificada y no espontánea (*spillover*), como suele ocurrir; lograr encadenamientos a través de las alianzas con los distribuidores del producto turístico, los turoperadores, las agencias de viaje y las líneas aéreas; y propiciar su participación en la oferta hotelera a través de la creación de empresas mixtas (*joint ventures*).

## BIBLIOGRAFÍA

- AITKEN, B. y A. HARRISON (1999): «Do Domestic Benefit from Direct Foreign Investment?», *American Economic Review*, n.º 89, pp. 605-618.
- CAVES, R. (1974): «Multinational Firms, Competition and Productivity in Host Country Market», *Economía*, n.º 41, pp. 176-193.
- D' MEZA PÉREZ, G. (2003): «La industria hotelera internacional. Opciones estratégicas de desarrollo de la industria hotelera cubana», tesis de maestría, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- ENZ, C.; L. CANINA y K. WALSH (2006): *Intellectual Capital: a Key Driver of Hotel Performance*, Centre for Hospitality Research, Cornell University.
- EYSTER, J. (1993): «La revolución en los contratos de dirección de los hoteles domésticos», *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, vol. 34, n.º 2, pp. 16-26.
- EYSTER, J. (1997): «Hotel Management Contract in U.S. The Revolution Continues», *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, vol. 38, n.º 3, pp. 14-20.
- GARCÍA, D. (2004): *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid.
- GERTLER, M. (2001): «Best practice? Geography, Learning and the Institutional Limits to Strong Convergence», *Journal of Economic Geography*, n.º 1, pp. 5-26.
- GLOBERMAN, S. (1979): «Foreign Direct Investment and Spillover in Efficiency Benefits in Canadian Manufacturing Industry», *Canadian Journal of Economics*, n.º 12, pp. 42-56.
- GROIZARD, C. y M. JACOB (2004): *Innovación, transferencia de tecnología y desarrollo en empresas hoteleras. Estudio de la contribución de las empresas hoteleras de origen balear a las economías latinoamericanas*, Fundació Càtedra Iberoamericana, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.
- HJALAGER, A. (2002): «Repairing Innovation Defectiveness in Tourism», *Tourism Management*, n.º 23, pp. 465-474.
- KACKER, M. (1988): «International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution», *Journal of Retailing*, vol. 64, n.º 1, pp. 41-67.
- RAMÓN, R. (2000): «La expansión internacional del sector hotelero español», tesis de doctorado, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Universidad de Alicante.
- RAMÓN, R. (2006): «Determinantes de la forma de expansión internacional. El caso de la industria hotelera española», Universidad de Alicante, Departamento de Análisis Económico Aplicado, Campus S. Vicente del Raspeig.
- RIVERÓN, A. (2010): «La participación española en la hotelería cubana. Contribución a su estudio», tesis de grado, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana.
- RODRÍGUEZ, A. (2002): «Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry», *Tourism Management*, n.º 23, pp. 593-607.
- SHAW, G. y A. WILLIAMS (2008): «Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda», *Tourism Management*, n.º 23, pp. 513-521.
- UNCTAD-UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2001): *Transfer of Technology*, New York and Geneva, <unctad.org/en/docs/psiteitd28.en.pdf> [29/6/2001].

