

GUSTAVO D' MEZA PÉREZ

Máster en Administración de Negocios. Facultad de Economía, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

[belmaryc@infomed.sld.cu]

MARTHA MARÍA ZALDÍVAR PUIG

Doctora en Economía. Profesora de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

[martalepuig@gmail.com]

RAMÓN MARTÍN FERNÁNDEZ

Doctor en Ciencias Económicas. Catedrático de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana. Profesor adjunto en la *Kemmy Business School* de la Universidad de Limerick, República de Irlanda. La Habana, Cuba.

[ramon_martin@ftur.uh.cu]



IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA DE LAS CADENAS HOTELERAS EXTRANJERAS EN CUBA POR MEDIO DE LOS CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN¹

IMPACT ASSESSMENT OF FOREIGN HOTELS CHAINS TECHNOLOGY THROUGH HOTEL MANAGEMENT CONTRACT IN CUBA

¹ Fecha de recepción: 15/04/2015

Fecha de modificación: 10/08/2015

Fecha de aceptación: 27/08/2015

Para citar el artículo: D' Meza, G., Zaldívar, M. y Martín, R. (2015). Impacto de la tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras en Cuba a través de los contratos de administración, *Turismo y Sociedad*, xvii, pp. 91-102. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n17.05>

Resumen

El sector hotelero en Cuba se clasifica en cadenas hoteleras nacionales, entidades mixtas y alojamientos en casas particulares. Dentro de ellas, las cadenas hoteleras nacionales son de propiedad pública y gestionan sus hoteles directamente (llamados de marcas propias) o mediante contratos de administración con otras cadenas extranjeras. Las empresas mixtas siempre contratan a una entidad extranjera para administrar sus hoteles, mientras que los alojamientos privados son administrados por sus propietarios.

El objetivo de este trabajo es evaluar el aporte tecnológico que ha significado la presencia de cadenas administradoras extranjeras para las cadenas hoteleras nacionales. Utilizando el análisis estadístico, los criterios de expertos recogidos en un Delphi, la observación directa y la realización de entrevistas, se ha evaluado la calidad de gestión de los diferentes administradores de hoteles (nacionales y extranjeros) y el impacto de la difusión de las técnicas extranjeras en la hotelería de marcas propias.

Las conclusiones principales son tres: la tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras permanece internalizada, su difusión en los grupos nacionales es escasa y la gestión de estos no alcanza los niveles de calidad y posicionamiento de los extranjeros. Para revertir esta situación, se recomiendan acciones que potencien las marcas nacionales y su gestión.

Palabras clave: Contrato de administración hotelera, tecnología, transferencia de tecnología, difusión de tecnología, calidad, industria hotelera.

Abstract

The hotel industry in Cuba is classified into national chains, joint ventures and family pensions. Among them, the national hotel

chains are publicly owned and they managed their hotels directly (called internal marks) or through management contracts with foreign chains. Joint ventures always hire a foreign entity to manage their hotels, while private accommodations are managed by their owners.

The aim of this study is to assess the technological contribution has meant the presence of foreign chain managers for national chains. Using statistical analysis, expert judgment collected in Delphi, direct observation and interviews, it is evaluated the quality of managing by different hotel managers (domestic and foreign) and the impact of the diffusion of foreign techniques in hotel management in own brands.

The main conclusions are three: the technology of foreign hotel chains remains internalized, broadcast on national groups is low and their management does not reach the levels of quality and positioning of foreigners. To reverse this situation actions that promote domestic brands and their management are recommended.

Keywords: Hotel management contract, technology, technology transfer, diffusion of technology, quality, hospitality industry.

Introducción

El sector turístico reviste una importancia estratégica para el desarrollo económico de Cuba y se encuentra entre las primeras ramas de la economía en cuanto a aporte de ingresos en divisas, superando los 1800 millones de dólares al año, de los cuales, más 500 millones corresponden a la actividad de alojamiento en entidades de propiedad pública²;

de ahí la importancia que reviste el desarrollo de la industria hotelera nacional como pilar de la actividad turística. El sector hotelero en Cuba se clasifica en cadenas hoteleras nacionales, entidades de propiedad mixta (pública-privada) y alojamientos en casas particulares. Entre estas, las cadenas hoteleras nacionales son de propiedad pública y gestionan sus hoteles directamente (llamados de marcas propias) o mediante contratos de administración con otras cadenas extranjeras. Las empresas mixtas siempre contratan a una entidad extranjera para que administre sus hoteles, en tanto que los alojamientos privados son administrados por sus propietarios.

Para enfrentar la necesidad de tecnología en la gestión de los nuevos hoteles, el país ha optado por utilizar contratos de administración hotelera desde que el 10 de mayo de 1990 abrió sus puertas en Varadero el Hotel Sol Palmeras, creado mediante la primera empresa mixta del sector (Cubacan), con la participación de la cadena hotelera Sol Meliá como gestora y comercializadora.

La oferta hotelera orientada al turismo extranjero del destino Cuba está constituida por un entramado de cinco grupos hoteleros nacionales y diecisiete cadenas hoteleras extranjeras³. De los cinco grupos hoteleros de propiedad estatal o pública, tres tienen suscritos contratos de administración con los grupos hoteleros extranjeros que gestionan 72 hoteles y representan el 67 % del total de sus habitaciones (tabla 1), ante los cuales fungen como propietarios, mientras que en el resto de los hoteles (marcas propias) actúan como gestores. De los contratos de administración, en 15 hoteles con 5600 habitaciones, los propietarios son empresas mixtas constituidas por un grupo hotelero nacional y accionistas

² Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) (2015). *Turismo internacional. Indicadores seleccionados. Enero-Diciembre de 2014*. Cuba: Autor.

³ Los datos de cantidad de habitaciones nacionales y extranjeras corresponden al primer semestre de 2014.

extranjeros. Resulta curioso que solo dos de las cadenas que administran hoteles cubanos (Iberostar y Blau) son también accionistas

de empresas mixtas propietarias de algunos de los hoteles.

Tabla 1. Oferta hotelera orientada al turismo internacional en número de habitaciones

Gestor privado		Propietario o copropietario (sector público)					Total
		Ministerio de Turismo			Grupo Gaviota	Grupo Habaguanex	
País	Grupo	Islazul	Gran Caribe	Cubanacan			
España	Meliá		2264	3219	5444		10 927
España	Iberostar		584	2044	1711		4339
España	RIU				1641		1641
España	Barceló		883				883
España	Occidental ⁴				1122		1122
España	Blau			853	759		1612
España	ROC		1115	599			1714
España	Blue Bay		882				882
España	Belive		416				416
España	H-10				767		767
España	Eurostar				506		506
España	HUSA				506		506
Jamaica	Sandals ⁵			404			404
Jamaica	Super Clubs			916			916
Francia	Accor		861				861
Canadá	3BD-Memories ⁶				3373		3373
Canadá	BD-Royalton				500		500
Portugal	Pestana				469		469
Administración extranjera		0	7005	8035	16 798	0	31 838
Gestor público							
Administración nacional		5780	4505	7687	3347	577	21 896
Total habitaciones		5780	11 510	15 722	20 145	577	53 734
Admón. Extranjera (%)			61 %	51 %	83 %		59 %

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Ministerio de Turismo de Cuba (MINTUR) y grupos hoteleros.

⁴ Fue comprada por una empresa de Estados Unidos a fines de 2014 y, consecuentemente con el bloqueo existente, tuvo que renunciar a sus contratos en Cuba.

⁵ La cadena Sandals (Jamaica) rescindió su contrato de administración del Hotel Royal Hicacos en 2014, único hotel que administraba en Cuba, y que pasó a ser gestionado por la marca Royalton de Blue Diamond (Canadá).

⁶ Blue Diamond (BD) es propietaria de ambas marcas.

La planta habitacional del país a inicios de 2014 estaba integrada por 60 500⁷ habitaciones, que constituyen el 30 % del potencial estimado de habitaciones que pudieran crearse en Cuba, por supuesto, si hubiese demanda para ellas.

Los contratos de administración hotelera permiten el acceso al conocimiento y a las tecnologías que aplican las cadenas extranjeras a las entidades propietarias o copropietarias de los hoteles. La transferencia de tecnología ocurre en el marco del contrato y cesa una vez suspendida la relación contractual debido a la naturaleza de este conocimiento y a protecciones legales⁸. Pero “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, no se paga por ellas en el mercado ni 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” (UNCTAD, 2001, pp. 15-16). Con ello, las empresas nacionales del sector o relacionadas pueden aumentar su productividad y calidad mediante la competencia con las extranjeras, estimulando su desarrollo tecnológico.

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

Muchos de los conceptos claves difundidos en la literatura de la administración del conocimiento han sido escasamente estudiados en el sector del turismo, aunque debieran ser más aplicados y extendidos. Específicamente importante son los referidos a la transferencia de conocimiento (Shaw & Williams, 2008). Si bien es cierto que dentro del sector, es en la industria hotelera donde más se han realizado estudios, estos han sido mayormente dirigidos a la transmisión del conocimiento en el interior de la empresa hotelera en su expansión internacional, lo que puede apreciarse en los trabajos de Ramón (2000), D’Meza (2003), Groizard & Jacob (2004) y García (2004). Son más escasos los estudios dirigidos al impacto de las tecnologías extranjeras en las industrias hoteleras nacionales, es decir, su difusión, a lo cual pretende contribuir la presente investigación, respondiendo al llamado de “profundizar y difundir los estudios sobre la transferencia de conocimiento en el sector turístico”⁹.

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

⁷ Alrededor del 90 % de ellas destinadas básicamente al turismo internacional. No se incluyen las habitaciones en alojamiento familiar privado.

⁸ D’Meza (2014).

⁹ Shaw & Williams (2008).

Método y definición de las variables

La metodología más indicada para identificar la existencia de transferencia de tecnología entre empresas multinacionales y locales es por medio de la correlación entre la presencia de inversión extranjera directa y la productividad de la industria o sector local (Groizard & Jacob, 2004).

Diferentes autores¹⁰ en los años setenta encontraron que la inversión de las empresas multinacionales en una actividad económica específica estimula el desarrollo de las empresas locales del sector. Trabajos posteriores a fines de los años noventa¹¹ demuestran lo contrario.

Con el objetivo de determinar la difusión de la tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras en la oferta hotelera cubana de las cadenas nacionales, el presente trabajo analiza 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 por medio de las siguientes variables dependientes: calidad de gestión, notoriedad de la marca, sistemas de reserva, comercialización, profesionalidad de los mandos extranjeros y reputación *on line*. El valor de estas variables se obtiene del criterio de los expertos consultados en una escala tipo Likert de uno (mínimo) a cinco (máximo) y como resultado de la aplicación del método Delphi, con un total de 14 especialistas participantes con 20 años de experiencia como promedio en el sector turístico y en el trabajo relacionado con cadenas hoteleras extranjeras. Complementan el análisis las siguientes variables independientes: presencia de casa matriz en Cuba y existencia de alianzas y

participación con turoperadores, que tienen un valor lógico de “sí o no”, y 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 en una escala relativa con base en uno de 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. En la variable calidad como criterio 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, el sistema de reserva, la comercialización y las alianzas con los turoperadores y distribuidores del producto turístico han sido identificadas como la principal ventaja competitiva de las cadenas hoteleras, que les permiten su expansión internacional por medio de los contratos de administración (Ramón, 2006), también conocidas como ventajas de propiedad, resaltadas por Dunning & McQueen (1982) y Contractor & Kundu (1998a y 1998b). La presencia de casa matriz en el país receptor y la 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

¹⁰ Ver Caves (1974) y Globerman (1979)

¹¹ Ver Aitken & Harrison (1999)

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, el autor 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 1). Para la comparación del promedio de la variable calidad de las cadenas hoteleras extranjeras y los grupos hoteleros cubanos (figura 2), se aplica el método de contraste de hipótesis, por medio del análisis de varianza de un factor.

Planteamiento de las hipótesis:

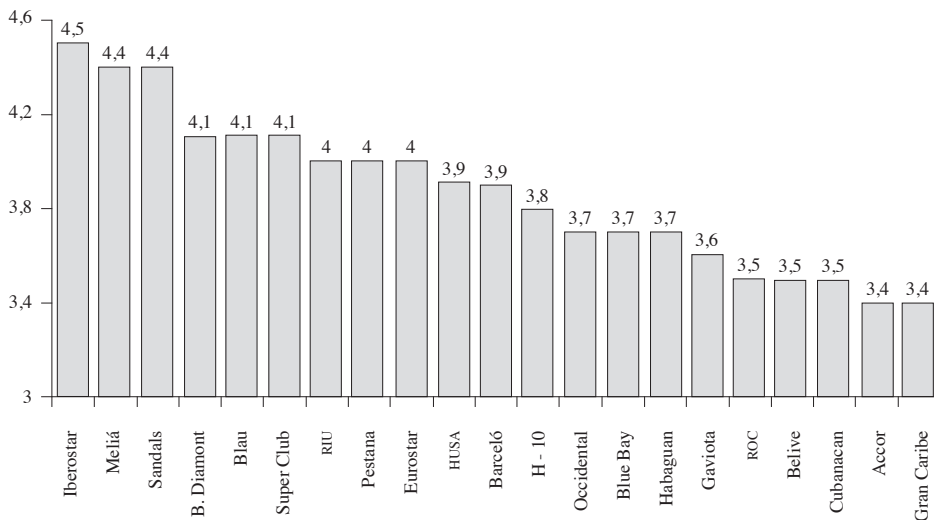
$H_0: C_1=C_2=...=C_n$; no existe diferencia estadísticamente significativa

$H_1: C_1 \neq C_2 \neq ... \neq C_n$; la diferencia es estadísticamente significativa,

donde C_n 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, $n=1-21$.

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 , considerándose estadísticamente significativas las diferencias entre los promedios, pudiendo aceptarse 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, se aprecian diferencias entre sus resultados cuando el promedio de la variable calidad total para las cadenas hoteleras extranjeras, que alcanza un valor de 3,99, se compara con la misma variable para los grupos hoteleros nacionales, cuyo valor es de 3,5, de manera que se aprecia superioridad de las primeras. Esta superioridad se observa

Figura 1. Resultado del promedio de la variable calidad por cadenas hoteleras extranjeras y grupos hoteleros nacionales



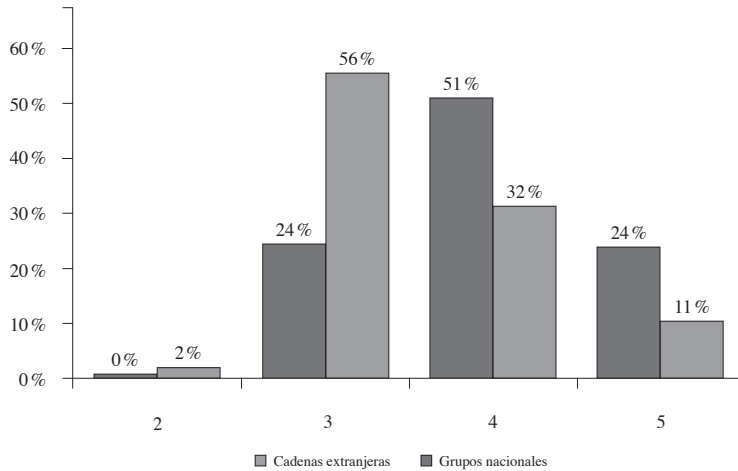
Fuente: Elaboración propia.

también en la estructura de la distribución de las frecuencias relativas de cada muestra (figura 2).

El análisis espacial basado en la comparación de las variables calidad y cantidad de

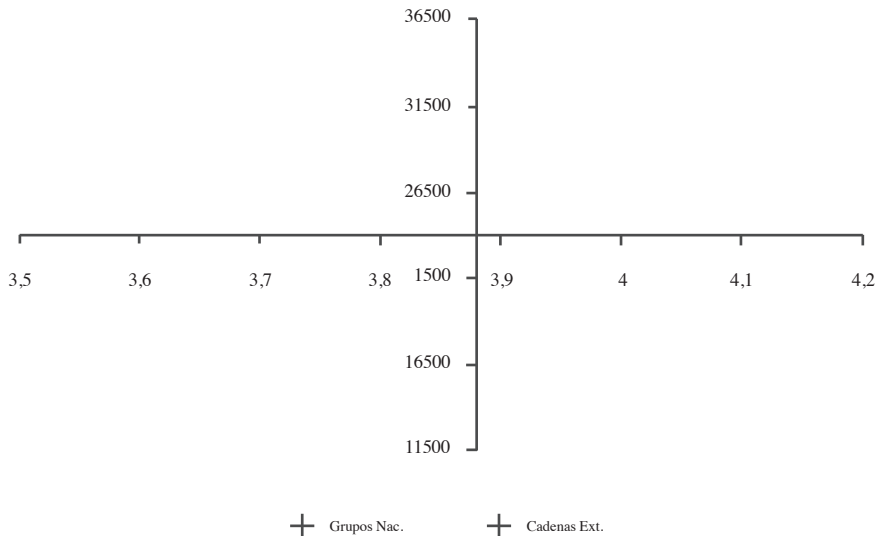
habitaciones gestionadas por las cadenas hoteleras extranjeras y los grupos hoteleros nacionales (figura 3) muestra la brecha existente entre ambas. A partir del criterio de análisis propuesto por Groizard & Jacob (2004), se puede apreciar que el efecto de la

Figura 2. Comparación de la estructura de la distribución de las frecuencias de cada muestra de la variable calidad de las cadenas hoteleras extranjeras y los grupos hoteleros nacionales.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Matriz calidad-cantidad de habitaciones. Comparación de las cadenas hoteleras extranjeras y grupos nacionales



Fuente: Elaboración propia.

tecnología extranjera en la gestión nacional no ha propiciado un despegue que coloque a los grupos nacionales en el nivel de las cadenas extranjeras en la gestión hotelera.

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

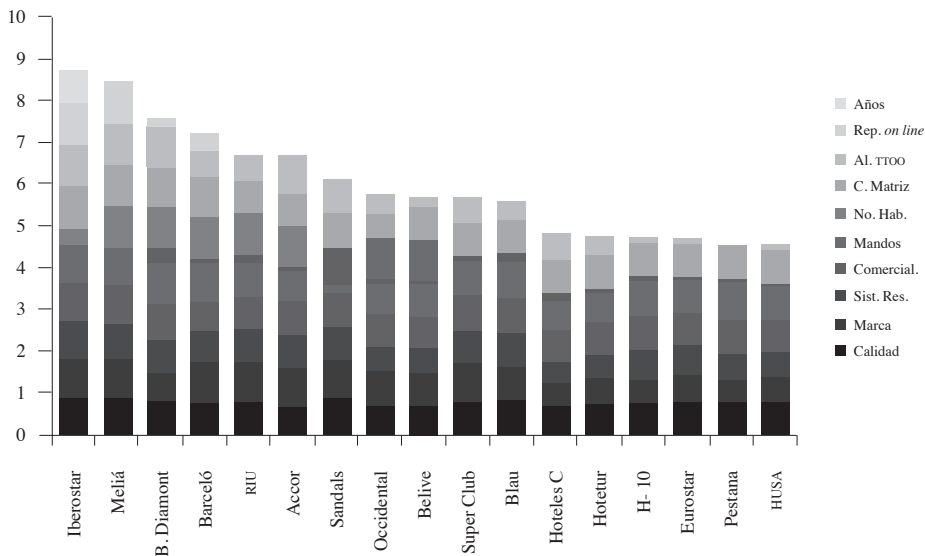
Entre las cadenas hoteleras extranjeras presentes en el país, se destacan como líderes en aporte de tecnología en el marco de los contratos de administración las cadenas españolas¹² Iberostar y Meliá, esta última con las marcas Paradisus, Meliá, Sol y Trypy, así como también la canadiense Blue Diamond, con las marcas Royalton y Memories (figura 4). Mientras las primeras están desde los años

noventa en Cuba, la última es de reciente incorporación y lo hace destacándose en cantidad de habitaciones, calidad y alianzas para la distribución de su producto.

Por otra parte, la realización de alianzas y *jointventures* de cadenas extranjeras con turoperadores y aerolíneas, según demostró Martín (2006), es una de las bases principales que utilizan para mejorar su gestión, particularmente la comercialización. Este aspecto de la transferencia tecnológica nunca ha sido considerado por las cadenas hoteleras nacionales.

Finalmente, un cálculo estimado para años anteriores (según la información disponible) de la matriz de crecimiento – cuota de mercado del Boston Consulting Group refleja que no ha existido un alto impacto de la transferencia tecnológica en las cadenas nacionales (figura 5).

Figura 4. Impacto tecnológico de cada cadena hotelera extranjera en la hotelería cubana por medio de los contratos de administración



Fuente: Elaboración propia.

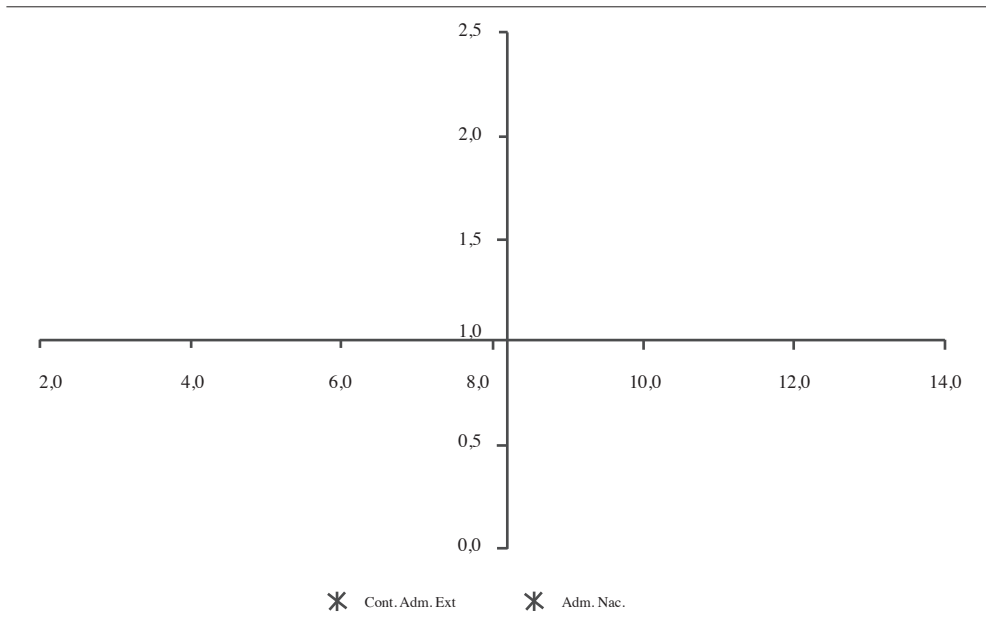
¹² Ver Riverón (2010)

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

	España										Jamaica		Fr.	Can	Port		
	Melid	Iberostar	Barceló	Occidental	Blau	RUI	Hoteles C	Hotetur	Belive	H-10	HUSA	Eurostar	Sandals	Super Club	Accor	B. Diamond	Pestana
Calidad	0,9	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,8	0,8
Notoriedad marca	1,0	0,9	1,0	0,8	0,8	0,9	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,7	0,9	0,9	0,9	0,7	0,5
Sistemas reserva	0,8	0,9	0,7	0,6	0,8	0,8	0,5	0,6	0,7	0,6	0,7	0,7	0,9	0,8	0,7	0,8	0,6
Comercialización	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,7	0,9	0,8
Prof. mandos	0,9	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
N.º habitaciones	1,0	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,4	0,0
Casa matriz	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Alianza T100	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Reputación on line	1,0	1,0	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	0,8
Años en Cuba	1,0	0,8	0,4	0,4	0,4	0,6	0,8	0,4	0,2	0,1	0,1	0,1	0,8	0,6	0,9	0,1	0,0
Total	8,5	8,7	7,2	5,8	5,6	6,7	4,8	4,7	5,7	4,7	4,5	4,7	6,1	5,7	6,7	7,6	4,5

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Matriz BCG. Cuota de mercado (eje X) contra Crecimiento (eje Y) de los hoteles de administración nacional y los de administración extranjera 2008/2007. Datos expresados en millones de pernoctaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Perelló (2009).

Conclusiones

El aporte de tecnología de gestión de las cadenas hoteleras extranjeras presentes en Cuba por medio de los contratos de administración es heterogéneo y presenta diferentes niveles. Esa tecnología, según los resultados de la presente investigación, permanece internalizada en los hoteles que estas cadenas operan, su difusión en la gestión de los grupos hoteleros nacionales no se aprecia ni por medio de sus resultados en la calidad de gestión ni en el crecimiento y la participación en la oferta hotelera expresada en cantidad de habitaciones, así como tampoco en los resultados expresados en la cuota de mercado.

Con el objetivo de incrementar la difusión de la tecnología de las cadenas hoteleras extranjeras en los grupos hoteleros nacionales, se recomienda accionar en dirección de cada una de sus manifestaciones identificadas:

fortalecer los hoteles de gestión propia por medio de su crecimiento, expansión y posicionamiento de las marcas nacionales (imitación); elevación de la calidad del producto hotelero al nivel que le permita competir con los extranjeros (competencia); gestión del conocimiento, utilizando la rotación del personal de forma intencional y planificada (*spillover*); lograr encadenamientos mediante las alianzas con los distribuidores del producto turístico, los turoperadores y líneas aéreas; y propiciar la participación accionarial de estos en la oferta hotelera mediante la creación de empresas mixtas (*jointventures*).

Bibliografía

Aitken B., & Harrison A. (1999). Do Domestic Benefit from Direct Foreign Investment? *American Economic Review*, 89, 605-618.

- Canina, L., Enz, C. A., & Walsh, K. (2006). *Intellectual Capital: A Key Driver of Hotel Performance*. *Cornell Hospitality Reports*, 6(10), 6-12.
- Caves, R. E. (1974). Multinational Firms, Competition and Productivity in Host Country Market. *Economía*, 41, 176-193.
- Contractor, F., & Kundu, S. K. (1998a). Franchising versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector. *Journal of International Marketing*, (6)2, 28-53.
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998b). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in International Hotel Sector. *Journal of International Business Studies*, (29)2, 325-357.
- D'Meza Pérez, G. (2003). *La industria hotelera internacional. Opciones estratégicas de desarrollo de la industria hotelera cubana* (Tesis de Maestría en Ciencias). Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.
- D'Meza Pérez, G. (2014). *La transferencia del conocimiento en los contratos de administración hotelera en Cuba. Informe interno de la Universidad de La Habana*. Cuba: Universidad de La Habana.
- Dunning, J., & McQueen, M. (1982). The Eclectic Theory of the Multinational Enterprise and the International Hotel Industry. En A. M. Rugman (Ed.), *New Theories of Multinationals*. London: Croom Helm.
- Eyster, J. (1997). Hotel Management Contract in U.S. The Revolution Continues. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 38(3), 14-20.
- Eyster, J. (1993). The Revolution in Domestic Hotel Management Contracts. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 34(1), 16-26.
- García, D. J. (2004). *La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S. A.
- Gertler, M. S. (2001). Best practice? Geography, Learning and the Institutional Limits to Strong Convergence. *Journal of Economic Geography*, 1, 5-26.
- Globerman, S. (1979). Foreign Direct Investment and Spillover in Efficiency Benefits in Canadian Manufacturing Industry. *Canadian Journal of Economics*, 12, 42-56.
- Groizard, J. L., & Jacob, E. M. (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*. Palma de Mallorca: Fundación Cátedra Iberoamericana, Universitat de les Illes Balears.
- Hjalager, A. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Kacker, M. (1988). International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution. *Journal of Retailing*, 64(1), 41-67.
- Martín Fernández, R. (2006). Los modelos turísticos y los determinantes de los flujos turísticos internacionales. En Universidad de La Habana (Ed.), *El comercio internacional del turismo en condiciones de oligopolio. El caso de Cuba*. La Habana: Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de La Habana.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información CONED. (2015). *Turismo internacional. Indicadores seleccionados*. Enero-Diciembre de 2014. Cuba: Autor
- Orfila-Sintes, F. (2003). *La gestión del cambio tecnológico en la actividad hotelera*. (Tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears, España.

- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in hotel industry. *Omega. The International Journal of Management Science*, 37(2), 380-394.
- 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: Cuba.
- Ramón R., A. (2000). *La expansión internacional del sector hotelero español* (Tesis doctoral). Caja de Ahorros del Mediterráneo, Universidad de Alicante, España.
- Ramón R., A. (2006). Determinantes de la forma de expansión internacional. El caso de la industria hotelera española. Alicante: Universidad de Alicante.
- Reid, D. R., & Sandler, M. (1992). The Use of Technology to Improve Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Magazine*, 33(3), 68-73.
- Riverón, A. C. (2010). *La participación española en la hotelería cubana. Contribución a su estudio* (Tesis de grado). Universidad de la Habana, Cuba.
- Rodríguez, A. R. (2002). Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry. *Tourism Management*, 23(6), 597-607.
- Shaw, G., & Williams, A. (2008). Knowledge Transfer and Management in Tourism Organizations: An Emerging Research Agenda. *Tourism Management*, xxx, 1-11.
- UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development. (2001). *Transfer of Technology*. New York y Geneva: Autor.