



Facultad de Empresariales

IMPACTO DE LA POLÍTICA EXTERIOR DE DONALD TRUMP EN LAS COMPAÑÍAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN CUBA: EL CASO DEL GRUPO MELIÁ, DESDE UN PRISMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

AUTORA: María Rosa Perelló Burguera

TUTORA: María José Martín Rodrigo

MADRID | Abril, 2020

Índice

Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	7
1.1. Descripción del problema.....	7
1.2. Objetivos del trabajo.....	7
1.3. Metodología y estructura del trabajo.....	9
2. Contexto histórico, jurídico y económico del objeto de estudio.....	11
2.1. Expropiación de tierras en la Cuba post revolucionaria: Ley de Reforma Agraria de 1959, Ley Escudo de 1960 y Ley 890 de 1960.....	14
2.2. Reforma de la Constitución cubana (1992).....	16
2.3. Repercusiones de la “Helms-Burton Act” en la política exterior de Donald Trump	18
2.4. Estructura de la economía cubana.....	22
2.4.1. Sector primario.....	22
2.4.2. Sector secundario.....	23
2.1.3. Sector terciario.....	23
3. Responsabilidad Social Empresarial: enfoque desde el punto de vista del sector hotelero.	26
3.1. Accionistas y directivos.....	27
3.2. Sociedad y trabajadores.....	28
3.3. Proveedores y competidores.....	30
3.4. Instituciones Públicas y Estado.....	31
3.5. Medioambiente.....	33
4. Caso Meliá Hotels International S.A.: operaciones en Cuba.....	37
4.1. Rasgos del modelo de negocio de Meliá Hotels International S.A. en Cuba: enfoque desde el prisma de la Responsabilidad Social Empresarial.....	42
4.1.1. Relación con accionistas y directivos.....	46

4.1.2. Relación con los trabajadores.	47
4.1.3. Relación con usuarios y consumidores.	49
4.1.4. Relación con el medioambiente.	50
4.2. Entrada en vigor de los Títulos III y IV de la “Helms-Burton Act”: análisis desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial de Meliá Hotels International S.A.	
52	
5. Conclusiones y planteamiento de soluciones desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial.	56
6. Bibliografía	58
Anexo 1: Análisis de la “Helms-Burton Act” desde el punto de vista del Derecho Internacional Público	63
Anexo 2: Información financiera de Meliá Hotels International S.A.	65
1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidada	65
2. Balance consolidado	66
Anexo 3: Información sobre el modelo de negocio de Meliá Hotels International S.A. en Cuba	67
1. Indicadores financieros	67
2. Principales estadísticos	68
3. Cambios en cartera.....	68
4. Expansión.....	69

Resumen

La concienciación social versus la necesidad de que la actividad empresarial se desarrolle en términos éticos se ha traducido en una evolución de los objetivos principales de la empresa. Así pues, partir de la segunda mitad del siglo XX, las empresas han implantado sistemas de Responsabilidad Social Corporativa, convirtiéndose en un objetivo primordial que, su actividad, produzca también un beneficio social. Por ello, se examinan las explotaciones de Meliá Hotels International S.A. en Cuba y se analizarán su relación con los accionistas y directivos, con los trabajadores, con los usuarios y consumidores y con los clientes llegando a la conclusión de que si bien Meliá trata de adaptar su modelo de negocio a la normativa vigente en Cuba, ello no se traduce siempre en aplicar la medida más beneficiosa para el entorno. Además, se estudia el impacto y las consecuencias de la política exterior del presidente estadounidense Donald Trump para las compañías españolas que operan en Cuba – en concreto, sobre Meliá Hotels International S.A. –, analizando las responsabilidades éticas de las explotaciones situadas en terrenos confiscados tras la Revolución Cubana y, en consecuencia, afectadas por la entrada en vigor de los Títulos III y IV de la Helms Burton Act.

Palabras clave: *Responsabilidad Social Empresarial, Cuba, Meliá, Helms-Burton Act.*

Abstract

Social awareness versus the need for entrepreneurial activity to develop in ethical terms has resulted in an evolution of the main objectives of a business. As a result, from the second half of the twentieth century, businesses have implemented systems of corporate social responsibility becoming a primary objective, that its activity also produces a social benefit. On this basis and focusing on the perspective of Corporate Social Responsibility, the holdings of Melia Hotels International S.A in Cuba are examined. Henceforth it is analysed its relationship with the shareholders and managers, with the workers, with the users and consumers and with the clients, reaching the conclusion that, although Melia's objective is to adapt its business model to the current regulations in Cuba, it does not always result in applying the most beneficial measure for the environment. In addition, the impact and the consequences of the President of the United States Donald Trump's foreign policy are studied on the Spanish companies that operate in Cuba, in particular on Melia Hotels International S A., analysing the ethical responsibilities of holdings situated on lands seized after the Cuban revolution and consequently, affected by the entry into force of Titles III and IV of the Helms Burton Act. In the light of findings, proposals are made to achieve a more respectful business model with the various stakeholders: integration of infrastructures in diverse ecosystems and improvement of working conditions.

Key words: *Corporate Social Responsibility, Cuba, Meliá, Helms Burton Act.*

1. Introducción

1.1. Descripción del problema

Diversas compañías multinacionales españolas dedicadas al sector hotelero han sido incluidas en la demanda colectiva presentada por Miami Rivero Mestre LLP – bufete de abogados sito en Miami – a instancia de familias a las que, a causa de la Revolución cubana y concretamente como consecuencia de la Ley de Reforma Agraria de Cuba del año 1959, les fueron expropiadas sus tierras en la isla.

La demanda, legitimada por la “Helms-Burton Act”, expone que “El gobierno comunista cubano robó propiedades de la familia Mata, la familia Vilaboy, la familia Cantero y la familia Angulo Cuevas, entre otras (...)” y, además, afirma que “durante casi seis décadas desde esas confiscaciones, el gobierno comunista cubano, y más recientemente, compañías extranjeras y nacionales, incluidas Meliá, Expedia y Booking.com (incluidas sus filiales), han utilizado, traficado y se han beneficiado de estas propiedades confiscadas sin permiso o compensación de los propietarios legítimos”.

Se considera interesante estudiar este tema desde el prisma de la Responsabilidad Social Empresarial en tanto que, tal y como indica el Libro Verde de la Unión Europea sobre RSE (2001), la misma hace referencia a “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Libro Verde de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social Empresarial). Así pues, aunque se haga referencia a los orígenes del conflicto actual, se pondrá el énfasis del estudio en las repercusiones sociales del hecho de explotar tierras que, en su momento, fueron expropiadas con la finalidad de romper la sociedad de clases, alcanzando la utópica sociedad igualitaria. En este punto se analizará la estrategia seguida por Meliá Hotels International S.A., comparándola con la seguida por el Grupo Barceló en tanto que son compañías españolas equiparables, pero cuyas estrategias en Cuba han sido opuestas.

1.2. Objetivos del trabajo.

En este trabajo se estudiará el impacto y las consecuencias económicas de la política exterior del presidente Donald Trump para las compañías españolas que operan en la isla de

Cuba, analizando las estrategias de reacción de estas compañías desde el prisma de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para ello, se examinarán las raíces jurídicas del conflicto suscitado por el levantamiento de la suspensión de los títulos tercero y cuarto de la “Helms-Burton Act”, el peso del sector terciario en la economía cubana y la importancia de las explotaciones hoteleras españolas en la isla. Finalmente, se analizarán las consecuencias de la política exterior de Trump en relación con Cuba, desde el prisma de la Responsabilidad Social Empresarial y poniendo el foco en los efectos sociales que las posibles estrategias de respuesta de Meliá Hotels International S.A. pueden conllevar.

La “Helms-Burton Act”, también denominada “Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act of 1995”, es una ley estadounidense aprobada en 1996, durante el mandato de Bill Clinton mediante la cual se refuerza el embargo comercial de Estados Unidos a Cuba. Sus antecedentes son, por una parte, la Ley de Reforma Agraria cubana de 1959, aprobada después del triunfo de la Revolución castrista que supuso la limitación de la propiedad privada en Cuba y, por otra parte, la Reforma de la Constitución Cubana (1992) mediante la cual se permitió la entrada de divisas extranjeras en el país.

Hasta 2018, los diversos presidentes de Estados Unidos habían optado por mantener la suspensión de los Títulos III y IV de la “Helms-Burton Act” que tratan sobre la protección de los Derechos de propiedad a los nacionales estadounidenses en Cuba y la exclusión de determinados extranjeros en Estados Unidos. Sin embargo, el cambio radical en la política exterior de Estados Unidos desde que Trump es el presidente ha conllevado el levantamiento de tal suspensión. Este hecho, a ojos de Meliá Hotels International, sume a las compañías hoteleras que operan en la isla en un ambiente de incertidumbre e inseguridad jurídica (Meliá Hotels International, mayo de 2018).

Así pues, los objetivos del presente estudio serán los siguientes:

- Analizar el origen y las consecuencias del levantamiento de la suspensión de los títulos III y IV la “Helms-Burton Act”: Ley de Reforma Agraria (Cuba, 1959); Reforma de la Constitución de Cuba (1992); demandas contra compañías hoteleras españolas en Miami y Palma de Mallorca.

- Tener una visión general del sector terciario cubano. En concreto, comprender su evolución a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, su estructura y su peso en la economía actual cubana.
- Comprender el modelo de negocio de Meliá Hotels International S.A. y sus estrategias de responsabilidad social ante el levantamiento de la suspensión de los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act.
- Comparar la estrategia de Meliá Hotels International S.A. con la de Grupo Barceló.
- Proponer soluciones desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial.

1.3. Metodología y estructura del trabajo.

Un estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real; en la práctica, la importancia de este método para el contexto de la investigación organizacional es que su objetivo se centra en analizar a la empresa de una manera integral, mediante la descripción de situaciones, la explicación de resultados a partir de teorías, la validación de las mismas y la identificación de mecanismos causales. (Robert K. Yin, 2003)

Es por lo dicho por lo que la metodología usada en el presente se basará en el método del estudio de caso, enfocado en las inversiones de Meliá Hotels S.A. en Cuba.

Se seguirán estos pasos:

- i. Revisión de literatura científica sobre Responsabilidad Social Empresarial, enfocada a su aplicación en el mundo del sector hotelero.
- ii. Recopilación de información sobre los orígenes histórico-jurídicos del conflicto, el sector terciario en Cuba y las estrategias de Responsabilidad Social seguidas por Meliá Hotels International.
- iii. Análisis e interpretación de la información.

Dicho lo anterior, se desarrollará el trabajo siguiendo una estructura que vaya de lo general a lo particular. Así pues, en primer lugar, se tratará de exponer objetivamente los antecedentes históricos que son la base de la situación actual.

Expuestos los hitos históricos primordiales, se estudiará el sector turístico cubano, su representatividad en la economía y sus características; así como también los rasgos de quienes, en general, explotan los hoteles. Además, también se analizará la política exterior de Donald Trump.

En tercer lugar, se expondrán los rasgos principales de la economía cubana y, seguidamente, la definición y el contexto de Responsabilidad Social Empresarial.

Posteriormente se expondrá el caso Melia Hotels International S.A.: su presencia en Cuba, su modelo de negocio en la isla del Mar de las Antillas y, finalmente, los posibles problemas que la demanda presentada en Miami por Miami Rivero Mestre LLP y amparada por la “Helms-Burton Act” puede conllevar. También se incidirá, aunque brevemente, en la demanda presentada por la familia Sánchez-Hill que el Juzgado de Primera Instancia número 24 de Palma de Mallorca desestimó. Todo este análisis se hará desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente, se plantearán las conclusiones a las que se haya llegado.

2. Contexto histórico, jurídico y económico del objeto de estudio

Los albores del siglo XX marcan el inicio del período independiente de Cuba. Solo dos años antes, en agosto de 1898, la rendición del gobierno colonial español, tras años de guerra en la que se involucró directamente Estados Unidos, supuso el inicio del camino independiente de la isla situada en el Mar de las Antillas. Cuba iniciaba un período que, en los primeros años, y principalmente gracias a la bonanza de la industria azucarera, se caracterizaría por la brillantez económica en un contexto mundial de crisis económica cuya causa directa fue la Primera Guerra Mundial ¹.

Demográficamente cabe señalar que desde 1930, pero sobretudo desde el triunfo de la Revolución en 1959, el saldo migratorio cubano es negativo (Aja Diaz, Rodriguez Soriano, Orosa Busutil, & Albizu-Campos Espiñeira, 2017)

Sabiendo que muchas, por no decir prácticamente todas las causas de la situación cubana actual derivan de la Revolución, conviene esbozar brevemente sus principales causas. Así pues, el principal detonante fue el Golpe de Estado que protagonizó, en 1952, Fulgencio Batista. Y ello porque el triunfo del Golpe de Estado y la instauración posterior de la dictadura de Batista agravó el distanciamiento que ya existía entre las clases obreras y la burguesía, que generalmente simpatizaba con el régimen.

La Revolución [...] acabó con las inmoralidades públicas, el hambre, la miseria, la incultura, el bandidaje, la deshonra, la mentira, la injusticia y la explotación. Terminó con la vergonzosa sumisión a los intereses extranjeros y fue capaz de liquidarlos y acabar con los prejuicios y la discriminación injusta y cruel. Además, despertó en el pueblo los más nobles

¹ Esta bonanza del período comprendido entre 1915 y 1920 se conoce popularmente como *Danza de Millones* y es la consecuencia de las exportaciones, durante la I Guerra Mundial, de altas cantidades de azúcar a precios elevados. Esas exportaciones propiciaron que la élite social de la época se enriqueciera exponencialmente y el pueblo llano, por su parte, empezase a preocuparse por su propio devenir.

propósitos de ideales y de vergüenza nacional; reavivó y renació sus más extraordinarias virtudes. (Revista Cuba Socialista, marzo de 2005).

Sin embargo, tras la utopía revolucionaria hay ciertas cuestiones que merecen ser estudiadas y que, en gran medida, contribuyeron a que el Producto Interior Bruto – PIB², en adelante – cubano fluctuara diferenciándose de la tendencia estable del PIB mundial.

La comparación del PIB cubano con el español se debe a que, en España, aunque salvando las distancias, hasta el año 1975 gobernó una dictadura que, aunque capitalista, tenía grandes rasgos de autarquía.

Gráfico 1:

Comparación del PIB de Cuba, España y mundial, según datos del Banco Mundial (1971-2018).

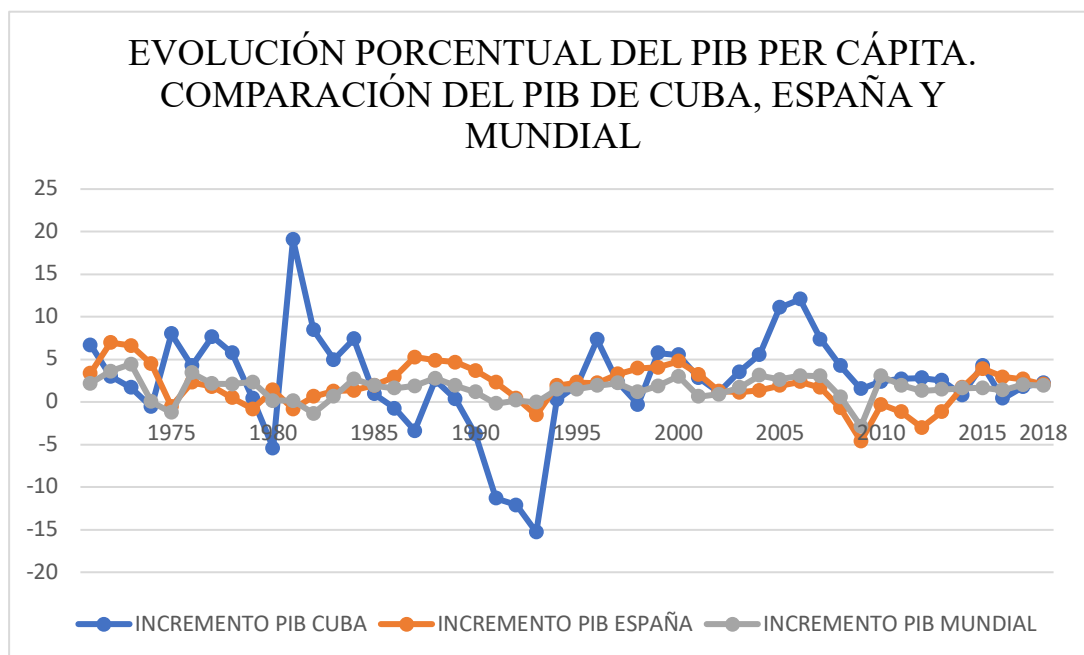


Gráfico de elaboración propia realizado con datos del Banco Mundial.

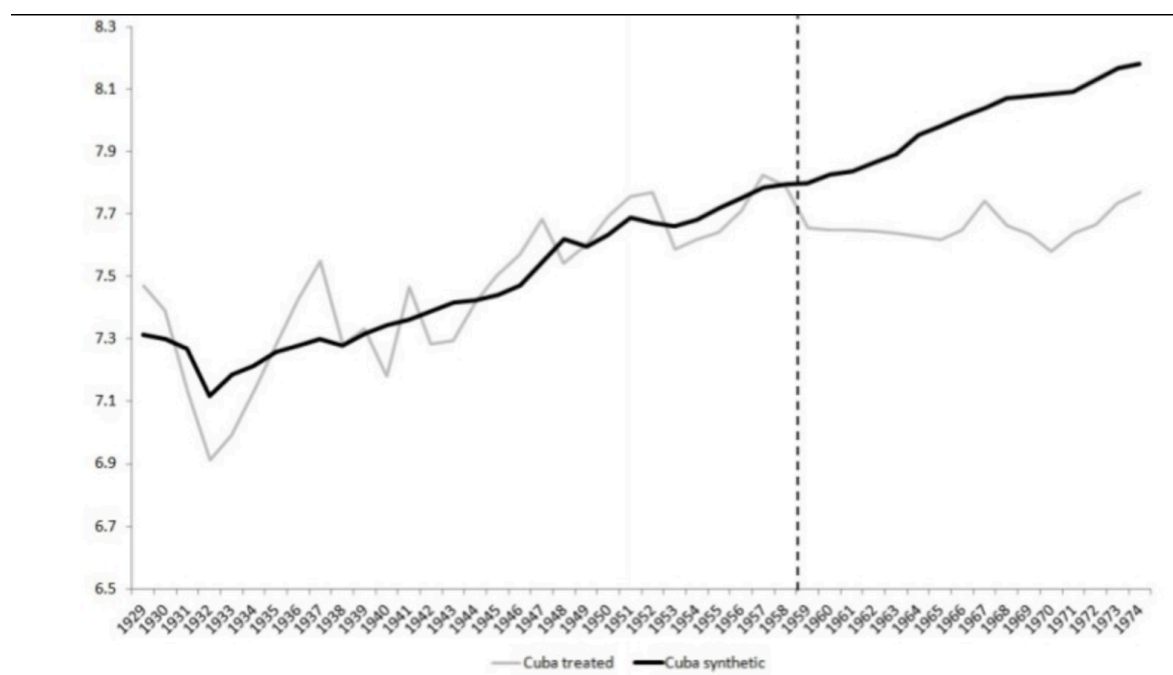
² Indicador económico generalmente utilizado para medir la riqueza de un país a través del valor de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un período de tiempo determinado, generalmente un año.

Tal y como puede observarse en el gráfico precedente, a inicios de la década de los años 90 del siglo XX Cuba vivió una fuerte crisis económica que derivó en un cambio en los pilares del Estado con la Reforma de la Constitución Cubana de 1992. Sin embargo, la entrada de compañías hoteleras extranjeras, que fue posible gracias a la reforma constitucional, y su consolidación en la isla a partir de los primeros años del siglo XXI marca un repunte del crecimiento del PIB cubano.

A efectos del presente estudio, consideramos importante exponer la tesis expuesta en 2013 por los economistas Felipe Ribeiro, Guilherme Stein y Thomas H. Kang cuya base es la demostración de que, de no haber existido la Revolución, el PIB per cápita de Cuba hubiese evolucionado similarmente al de otros países latinoamericanos.

Gráfico 2:

Hipótesis sobre el crecimiento del PIB per cápita de Cuba de no haber existido la Revolución



Recuperado de <https://www.libremercado.com/2019-01-07/el-legado-economico-de-fidel-en-graficos-cuba-60-anos-despues-de-la-revolucion-comunista-1276630825/> con referencia a Ribeiro, Stein & Kang (2013).

Dicho lo anterior, es pertinente adelantar las causas principales de la evolución fluctuante del PIB cubano, que serán objeto de análisis en los epígrafes siguientes:

- la Ley de Reforma Agraria de 1959;

- el embargo total de Estados Unidos a Cuba (1960) establecido por Eisenhower con la autorización del Congreso estadounidense y,
- la Helms-Burton Act, promulgada en 1996 por Bill Clinton, cuyos Títulos Tercero y Cuarto han entrado en vigor durante la presidencia de Donald Trump.

En definitiva, la Revolución Cubana de 1959 marcó un antes y un después en la evolución de Cuba y las principales demostraciones de ello son el cambio del flujo migratorio y la tendencia PIB divergente de la tendencia mundial. Después de ello, la caída de la Unión Soviética supuso el más grave período de crisis en Cuba desde el triunfo de la Revolución ya que la Isla quedó aislada internacionalmente y se vio abocada a llevar a cabo múltiples reformas que cambiaron, en cierto modo, las bases del estado socialista marxista que se había pretendido instaurar tras los acontecimientos de 1959.

2.1. Expropiación de tierras en la Cuba post revolucionaria: Ley de Reforma Agraria de 1959, Ley Escudo de 1960 y Ley 890 de 1960.

El artículo 24 de la Ley Fundamental de 1959 permite la existencia de la propiedad privada y a ello se ciñe el artículo 6 de la Ley de Reforma Agraria cuando señala que “Las tierras del dominio privado, hasta un límite de treinta caballerías por persona o entidad, no serán objeto de expropiación salvo que estén afectadas por contratos con colonos, subcolonos, arrendatarios, subarrendatarios, aparceros u ocupadas por precaristas, que posean parcelas no mayores de cinco caballerías en cuales casos serán objeto de expropiación de acuerdo a lo establecido en la presente Ley”.

La Ley de Reforma Agraria cubana data del 17 de mayo de 1959. La citada Ley evidenció la radicalidad de la Revolución ³ y se basó en la expropiación inmediata de las tierras de más

³ Fidel Castro, en el Acto Central por el XXV Aniversario de la Ley de Reforma Agraria, el 17 de mayo de 1984, dijo que “La Revolución, al proclamar la Reforma Agraria el 17 de mayo de 1959, liberó a la masa campesina y a la masa obrera de la explotación: 100.000 arrendatarios, aparceros y precaristas se convirtieron en propietarios

de 402 hectáreas; es decir, 30 caballerías ⁴ las cuales fueron entregadas a los campesinos que la trabajaban – el máximo que se les entregó fueron 5 caballerías o lo que es lo mismo, 67 hectáreas – (Cubadebate, 2019).

En 1961 se aprobó la denominada Segunda Ley de Reforma Agraria cuyo fin último era eliminar completamente los latifundistas y, para ello, se limitó el tamaño máximo de las propiedades a 33 hectáreas. Su enunciado es suficientemente explicativo de lo que será su contenido: “Se dispone la nacionalización mediante la expropiación forzosa de todas las empresas industriales y comerciales, así como las fábricas, almacenes, depósitos y demás bienes y derechos integrantes de las mismas”.

A raíz de las citadas leyes se expropiaron, entre otras, las siguientes propiedades:

- Playa de El Salado. Era propiedad de la familia Castillo-Pokorny y en la actualidad alberga proyectos para edificar condominios y campos de golf en asociación con la cadena española Globalia.
- Playas de Gibra y Yaraguanal. Eran propiedad de la familia Sánchez-Hill y actualmente albergan hoteles explotados por empresas con capital español, como los hoteles Blau Costa Verde Beach Resort, Meliá Sol Río de Luna y Mares y Meliá Paradisus Río de Oro.

Dicho lo anterior, cabe señalar, también, la denominada Ley Escudo – Ley 851 de 1960 –, aprobada a través de la Resolución No. 195, del 21 de julio de 1960. Esta ley fue una respuesta directa del Gobierno de Fidel Castro a la Ley 86-592 la cual autorizaba al Presidente de Estados Unidos a determinar la cuota azucarera cubana que podía ser importada a su país. Ello derivó

en virtud de esa ley; y en virtud de esa ley, los grandes latifundios extranjeros y nacionales estaban condenados a desaparecer.

No fue solo la entrega de la tierra a los campesinos que la trabajaban, no fue solo la liberación de los obreros agrícolas; sino que en todo un conjunto de aspectos fundamentales podríamos decir que el 17 de mayo comenzó la liberación de nuestros campesinos y nuestros obreros agrícolas.”

⁴ Un dato importante es que, en 1959, antes de la entrada en vigor de la Ley de Reforma Agraria, un 1,5% de propietarios poseía más del 46% de la superficie de fincas de Cuba.

en el cese de operaciones de tres centrales azucareras propiedad de The Cuban American Sugar Mills Co.: la central Chaparra – décima en capacidad productiva diaria y novena en número de trabajadores del sector de la zafra –, la central Delicias – cuarta en capacidad productiva diaria y quinta en número de trabajadores del sector de la zafra – y la central Mercedita – la cual contaba con una plantilla de 2650 trabajadores –. Para paliar el impacto social que el cierre de estas azucareras suponía, el gobierno de Fidel Castro aprobó la Ley Escudo y, a través de ella, intervino las citadas centrales.

Las Leyes anteriormente señaladas no dieron sus frutos y eso forzó a que entre 2008 y 2012 se llevaran a cabo ciertas reformas con la finalidad de disminuir la superficie potencialmente agrícola y que, hasta el momento no estaba siendo cultivada – como consecuencia de las leyes anteriormente tratadas, el 70% de la tierra cultivable se hallaba en manos estatales –. Para ello, en 2008, a través del Decreto Ley 259, se entregaron en usufructo a pequeños agricultores, cooperativas y entidades estatales, tierras ociosas. En 2012, a través del Decreto Ley 300, se modificó la superficie máxima que podía estar en manos de cada agricultor y la misma se aumentó hasta 67 hectáreas.

En definitiva, la Ley de Reforma Agraria cubana de 1959 y la Ley cubana 890 de 1960, supusieron un cambio radical en la estructura de la propiedad en Cuba, pero, sin embargo, su fin inicial fue desvirtuado en tanto que no consiguieron crear una sociedad más justa e igualitaria, sino que el pueblo sufrió un gran empobrecimiento ya que la nacionalización de los medios de producción – tierras incluidas – se tradujo en una pérdida de eficiencia y, consecuentemente, en una pérdida en el campo de la competencia. Esas leyes son, en gran medida, las causas de la situación actual porque es precisamente en las tierras expropiadas a través de ellas en las que se instalaron hoteles propiedad de compañías españolas.

2.2. Reforma de la Constitución cubana (1992)

Gorbachov dijo, alabando a Castro, que “resistió y fortaleció su país durante el bloqueo estadounidense más duro, cuando había una presión colosal sobre él” (HOY, 2016).

El principio de las relaciones cubano-soviéticas debemos situarlo en la invasión fallida de la Bahía de Cochinos (1961), ya que fue en ese momento cuando Fidel Castro dijo públicamente que la Revolución Cubana era Socialista. A partir de ese momento, Cuba pasó a ser una especie de protectorado soviético. De hecho, en 1962 Cuba se convirtió en el eje de la

política internacional en tanto que fue el escenario del que puede clasificarse como el momento más álgido de la Guerra Fría: la crisis de los misiles⁵.

Así pues, y más allá de la cercanía ideológica entre la Cuba post revolucionaria y la Unión Soviética, es importante que se plantee una pregunta básica en tanto que la respuesta a ella explicará la crisis que Cuba vivió en los inicios de la década de los 90 del siglo pasado y que propició la reforma constitucional del 1992: ¿fue Cuba, en temas de política exterior, un satélite soviético? Cuba fue dueña de su política exterior en la medida en que sus decisiones no afectaran a la Unión Soviética.

A finales de la década de 1980, Gorbachov inició un proceso de apertura política y reestructuración económica cuya finalidad era paliar los efectos de la grave crisis que la Unión Soviética había vivido. “Hemos visto cosas tristes en otros países socialistas, cosas muy tristes” (Fidel Castro, 1989). Esta frase de Castro debe entenderse precisamente en el citado contexto reformista en la Unión Soviética que culminó con la disolución de la misma en diciembre de 1991⁶.

La crisis cubana de principios de la década de 1990, también conocida como “período especial”, vino motivada principalmente por la escasez de productos energéticos – hidrocarburos– que, hasta el momento, había proveído la Unión Soviética. Ello derivó, por un

⁵ El 16 de octubre, un avión de Estados Unidos fotografió misiles en Cuba que apuntaban a la costa de Estados Unidos. J.F. Kennedy dijo públicamente cualquier ataque nuclear por parte de Cuba sería interpretado como un ataque de la Unión Soviética y sería respondido en consecuencia. El 26 de octubre, los soviéticos ofrecieron retirar los misiles a cambio del compromiso secreto de no invadir Cuba o apoyar cualquier invasión a la isla. Estas negociaciones fueron llevadas a cabo en secreto entre Estados Unidos y la Unión Soviética y no tuvieron en cuenta las demandas de Cuba: retirada de la base naval de Guantánamo, el fin de los ataques piratas a barcos cubanos, el fin de la guerra sucia contra el gobierno cubano, el fin del apoyo a los grupos subversivos y el fin del bloqueo por parte de los EEUU. (Muñoz, D., Torres, T., Vallejos, P., Velastegui, A.).

⁶ El 25 de diciembre de 1991 desapareció oficialmente la URSS. Los presidentes de Ucrania, Rusia y Bielorrusia habían firmado la defunción del estado totalitario. Mijail S. Gorbachev, presidente de la Unión Soviética no pudo mantener el control sobre las 15 repúblicas y fue obligado a renunciar.

lado, en una reducción del 36% del PIB cubano y, por otro lado, en la Reforma Constitucional (Cuba, 1992).

Llegados a este punto, es necesario analizar la Reforma de la Constitución de Cuba en 1992. El artículo primero de la Constitución Cubana sentaba las bases del sistema económico socialista y marxista imperante en la Isla. Tras la reforma de 1992, la redacción de este primer artículo pasó a aceptar la existencia de la propiedad privada ⁷, introduciendo un matiz que estipulaba que la propiedad socialista ya no se ejercía sobre [todos] los medios de producción, sino sobre los [medios de producción] fundamentales. A través del citado cambio, Cuba se abrió a la entrada de capitales extranjeros para explotar medios de producción no fundamentales, tales como los relativos al sector turístico.

En definitiva, el inicio de la década de los años 90 vino marcado por la caída de la Unión Soviética que, a su vez, provocó un clima de grave crisis económica en Cuba que derivó en la Reforma Constitucional de 1992 y ella en la apertura de la isla a capitales extranjeros.

2.3. Repercusiones de la “Helms-Burton Act” en la política exterior de Donald Trump

La Helms-Burton Act – Cuba Liberty and Democratic Solidarity Act of 1996 – fue firmada por Bill Clinton – cuadragésimo segundo Presidente de Estados Unidos de Norte América en el período 1993 a 1997 y, posteriormente, 1997 a 2001 – el 12 de marzo de 1996. Sus principales impulsores fueron el senador Jesse Helms y el congresista Dan Burton hecho por el que popularmente se conoce como “Helms-Burton Act” ⁸.

⁷ Artículo 1 de la Constitución de 1976: “La República de Cuba es un Estado socialista de obreros y campesinos y demás trabajadores manuales e intelectuales”.

Artículo 1 de la Constitución de 1992: “Cuba es un Estado socialista de derecho y justicia social, democrático, independiente y soberano, organizado con todos y para el bien de todos como república unitaria e indivisible, fundada en el trabajo, la dignidad, el humanismo y la ética de sus ciudadanos para el disfrute de la libertad, la equidad, la igualdad, la solidaridad, el bienestar y la prosperidad individual y colectiva”.

⁸ Congreso de los Estados Unidos, Publicación nº 104-114, 110 Stat.

El principal fundamento y motivación de la Helms-Burton Act fue ser el eslabón cúspide en la política de sanciones y embargo comercial que Estados Unidos venía manteniendo contra Cuba desde el triunfo de la Revolución y, en gran medida, debido a las políticas seguidas por Fidel Castro. Su antecedente directo fue la Ley Torricelli.

La aprobación de la Helms-Burton Act suscitó un gran mal estar en el contexto internacional y principalmente en la Unión Europea, debido a que afectaba directamente a un gran número de empresas europeas que operaban en Cuba. Así pues, el 11 de abril de 1997 la Unión Europea, representada por Leon Brittan y Estados Unidos, representado por Stuart Eizenstat, pactaron la suspensión de los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act, a cambio de la retirada de la demanda presentada por la Unión Europea ante la Organización Mundial de Comercio – OMC, en adelante –.

Por lo que se refiere al contenido de la Helms-Burton Act, se debe señalar lo siguiente:

- Título I: trata sobre el “fortalecimiento de las sanciones internacionales contra el Gobierno de Castro”. Se codifican las reglas y órdenes gubernamentales anteriores y se prohíbe la concesión de préstamos, créditos o cualquier otro método de financiación por parte de residentes en Estados Unidos en transacciones de propiedades confiscadas y se obliga al Gobierno de los Estados Unidos a votar en contra de la admisión de Cuba en el Fondo Monetario Internacional – FMI, en adelante – y el Banco Mundial, hasta que no se reinstaure la democracia en Cuba. Además, en este título se tratan modos y métodos cuyo objetivo implícito es lograr el aislamiento de Cuba y servir de contingencia ante la propagación mundial de ideas o políticas castristas.
- Título II: “Ayuda a una Cuba libre e independiente”. Trata sobre el camino para lograr la implantación de un régimen democrático en Cuba.
- Título III: “Protección de los Derechos de propiedad a los nacionales estadounidenses”. Permite que los ciudadanos o residentes legales en Estados Unidos presenten demandas en los tribunales norteamericanos contra aquellos que exploten las propiedades confiscadas por el Gobierno cubano.

- Título IV: “Exclusión de determinados extranjeros”. Deniega la entrada a Estados Unidos a aquellos que se beneficien de la explotación de propiedades que, en su momento, fueron expropiadas por medio de la Ley de Reforma Agraria.

Los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act tienen por finalidad proteger a los exiliados cubanos a los que les hubiese sido concedida la nacionalidad estadounidense y, a su vez, garantizar el derecho a la propiedad del que la Ley de Reforma Agraria de 1959 les privó. Además, tal y como señalaron Altozano, Mallet, Muse y Ruiz Bravo en el Seminario sobre *El refuerzo del embargo de EEUU en Cuba* (2016), la Helms-Burton Act abre una nueva definición de ciudadanía, permitiendo a los cubanos nacionalizados en Estados Unidos a disfrutar de la protección estatal por las consecuencias de hechos que tuvieron lugar antes de ser ciudadanos norteamericanos.

Sin embargo, la Helms-Burton Act puede suscitar problemas desde el punto de vista jurídico en tanto que distorsiona el concepto de nacionalidad, amparando bajo su protección a personas que, en el momento de las expropiaciones eran nacionales cubanos y, por tanto, se regían por las normas de su nacionalidad (véase anexo 1).

Consecuentemente, la aprobación de la Helms-Burton Act suscitó un gran malestar en el contexto internacional y principalmente en la Unión Europea, debido a que afectaba directamente a un gran número de empresas europeas que operaban en Cuba. Así pues, el 11 de abril de 1997 la Unión Europea, representada por Leon Brittan y Estados Unidos, representado por Stuart Eizenstat, pactaron la suspensión de los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act, a cambio de la retirada de la demanda presentada por la Unión Europea ante la Organización Mundial de Comercio – OMC, en adelante –.

En definitiva, la Helms-Burton Act pretendía proteger a los nuevos ciudadanos estadounidenses mediante el agravamiento del embargo a Cuba y, a su vez, mediante el intento de limitar las inversiones internacionales en la isla. Sin embargo, hasta 2019 sus Títulos III y IV se habían mantenido reiteradamente suspendidos por los sucesivos presidentes de EEUU.

El bloqueo comercial de EEUU a Cuba pareció suavizarse durante los mandatos de Barack Hussein Obama II – 44º Presidente de Estados Unidos (2009 – 2017) –, el cual llevó a cabo

una anunciada⁹ política de acercamiento a Cuba reestableciendo, el 17 de diciembre de 2014, las relaciones de Estados Unidos con la isla; todo ello con el apoyo de importantes miembros del Partido Demócrata como Hillary Clinton y John Kerry. Además, el intercambio de prisioneros llevado a cabo entre ambos países y la reapertura de embajadas¹⁰ fueron la demostración definitiva de la seriedad del acercamiento. De todas maneras, cabe señalar que Obama no modificó las sanciones estadounidenses a Cuba.

Este inicio de viraje en las relaciones bilaterales se vio truncado con la llegada a la presidencia de Estados Unidos de Donald Trump.

El 20 de enero de 2017 empezó la presidencia de Estados Unidos de Donald Trump – 45° Presidente de Estados Unidos (2017 –) –. La campaña electoral, que giró entorno del lema *Make America Great Again*, de alguna manera adelantó lo que actualmente es la política exterior de Trump: *no globalismo será nuestro credo* (Laderman & Simms, 2017: 170-172). En lo que concierne a las relaciones bilaterales con Cuba, en junio de 2017, Trump prohibió la contratación con empresas controladas por militares cubanos y, además, modificó los modos autorizados de viaje a la isla. Además, en 2018 Estados Unidos impuso sanciones al transporte de petróleo a Cuba. Este incremento en la hostilidad de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba culminó con el anuncio, el 17 de abril de 2019, de la implementación de los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act los cuales, hasta el momento, se habían mantenido suspendidos (EFE, 2019).

En conclusión, aunque tras los cambios llevados a cabo durante la presidencia de Obama parecía que las relaciones entre Estados Unidos y Cuba mejorarían, la llegada al poder de Trump truncó esa mejora e inició un período de hostilidad que colateralmente afecta a compañías extranjeras con inversiones en Cuba, con la entrada en vigor de los Títulos III y IV de la Helms Burton Act (véase epígrafe 5.2). Además, son resaltables las palabras de John

⁹ En 2004, cuando Obama era Senador, expresó públicamente su oposición al bloqueo y durante la campaña electoral de 2008 reiteró su compromiso de negociar directamente con Cuba (y con otros *enemigos* de Estados Unidos).

¹⁰ El 14 de agosto de 2015, el Secretario de Estado de los Estados Unidos, John Kerry reabrió la embajada estadounidense en Cuba.

Kavulich (2018), presidente del Consejo Comercial y Económico de Estados Unidos, el cual señaló que “las autoridades estadounidenses han certificado 5.913 casos de ciudadanos y empresas que pueden acogerse al Título III por un total de 1.900 millones de dólares, que con los intereses desde hace más de 60 años ascenderían a 8.521 millones de dólares” (EFE USA, 2019).

2.4. Estructura de la economía cubana

2.4.1. Sector primario.

Según datos de la Embajada de España en Cuba, la agricultura aporta un 3,5% del P.I.B. y emplea a casi el 20% de la población cubana ocupada (Oficina económica y comercial de España. La Habana, Julio de 2013).

El sector primario cubano se dedica principalmente a actividades relacionadas con el azúcar, el tabaco, los cítricos, la pesca y la ganadería.

A lo largo del siglo XX y hasta 2002, el cultivo de caña de azúcar ocupaba aproximadamente un 50% del área agrícola cultivable de Cuba. Sin embargo, en 2002 el Gobierno cubano decidió reestructurar el sector azucarero y cerró un 45,51% de las centrales existentes y reorientó otras 25 a fabricar derivados del azúcar. Esta medida fue la que principalmente provocó que entre 2003 y 2007 disminuyera la cosecha, alcanzando en 2007 el récord histórico mínimo: 1,1 millones de toneladas – esta cifra llama notablemente la atención si tenemos en cuenta que el récord máximo de cosecha se cifra en 8 millones de toneladas, cifra que se alcanzó en los años 70 –. El principal organismo del sector agrícola es el grupo estatal AZCUBA.

La importancia de la industria tabacalera radica en que Cuba es el primer exportador a nivel mundial de puros – la comercialización está en manos del Estado y la distribución en manos de Habanos –.

La pesca, por su parte, tiene una importancia relativa y más del 50% de la cuota de capturas se exporta a España (Oficina económica y comercial de España. La Habana, Julio de 2013).

En definitiva, tradicionalmente el sector primario ha tenido una gran importancia en la economía cubana. Sin embargo, los últimos años han llevado consigo la decadencia progresiva del mismo, en favor, en gran medida, del sector terciario.

2.4.2. Sector secundario.

Tal y como señala la Oficina Económica y Comercial de España en la Habana, “en la época soviética, la industria fue un sector pujante de la economía cubana, y al amparo de un mercado protegido y unas fuentes de energía a precios subvencionados, se desarrollaron empresas de gran tamaño, con tecnologías bastante antiguas y poco competitivas en los mercados internacionales”.

El sector secundario cubano gira en torno a la industria del níquel, del cobalto, de la producción de petróleo y gas – se cubre aproximadamente el 50% del consumo interno – y de la energía eléctrica.

En definitiva, el sector secundario es potente en cuanto a industria de níquel y cobalto, siendo Cuba uno de los principales productores mundiales de estos elementos; pero es pobre en lo que se refiere a industria energética. Además, cabe señalar que el sector de la construcción fue muy potente en la década de los 90 en tanto que se necesitó cubrir toda la demanda existente por la nueva normativa que abrió el mercado cubano a la industria hotelera internacional.

2.1.3. Sector terciario.

Actualmente, y según datos de la Oficina Económica y Comercial de España en la Habana, el sector terciario representa aproximadamente un 80% del P.I.B. cubano. Los dos subsectores más importantes son el sanitario y el turístico.

Para el trabajo que nos ocupa, nos centraremos en el estudio del sector turístico y sus consecuencias a nivel de RSE. Para ello, es importante citar las principales empresas españolas con inversiones hoteleras en Cuba (ICEX, 2018):

- Axor Inversiones S.A., que opera bajo el nombre de Cubablau. Esta empresa española con sede en Palma de Mallorca gestiona, desde finales del 2019, dos hoteles en Cuba, uno en Varadero y otro en La Habana. La estrategia de Axor en Cuba se basa en potenciar el eje La Habana – Varadero, a través de la oferta de circuitos.
- Barcelo Expansion Global S.L. Opera bajo el nombre de Barcelo Expansion Global. Esta empresa española con sede en Palma de Mallorca y actualmente gestiona 3 hoteles en Cuba: Barceló Solymar, Occidental Arenas Blancas y Allegro Palma Real.

- Be Live Hotels S.L. Opera bajo el nombre de Be Live Hotels S.L.U. Esta empresa, cuya sede social se halla en Tenerife, actualmente gestiona ocho establecimientos hoteleros en Cuba. Es la segunda empresa hotelera española en inversión en la Isla de Cuba.
- Corporacion H 10 Hotels S.L. Esta empresa catalana opera bajo el nombre de Hotels H 10 y gestiona 4 hoteles de lujo en Cuba.
- Grupo Iberostar. Esta empresa mallorquina gestiona 17 establecimientos hoteleros en Cuba entre los que se encuentran hoteles de playa, pero también hoteles situados en antiguos edificios históricos, como el Iberostar Heritage Grand Trinidad.
- NH Hotel Group S.A. Opera bajo el nombre de Hoteles NH y tiene su sede social en la capital española. Gestiona dos hoteles en Cuba.
- Valentin Gestion S.L., con sede en Palma de Mallorca, opera bajo el nombre de Valentin Hotels y gestiona un resort de lujo en Cuba.
- Melia Hotels International S.A. Esta empresa española con sede en Palma de Mallorca opera en Cuba bajo los nombres de Gesmesol S.A. y Solways. Cotiza en el IBEX35 – su máximo valor de cotización se alcanzó el 13 de abril de 2009, momento en que cada acción llegó a alcanzar un precio en el mercado de 18,87€ – y tanto a nivel nacional como en Cuba lidera el ranking de habitaciones.

Con la entrada en vigor de los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act ha sido demandada en Estados Unidos y Palma de Mallorca (vean los epígrafes 5.5. y 5.6) y acusada de explotar y beneficiarse de tierras cubanas que, en su momento y a través de la Ley de Reforma Agraria, fueron expropiadas.

Además, es la principal empresa hotelera internacional en número de establecimientos en la Isla (39).

Es por lo anterior por lo que consideramos imprescindible profundizar sobretodo en la acción de Meliá en términos de RSE, en tanto que el gran volumen de negocios que la compañía tiene en Cuba hace que sus acciones afecten profundamente a los demás agentes.

Finalmente, debemos señalar que los hoteles y resorts españoles ubicados en Cuba tienden a caracterizarse por su calidad. De hecho, la mayoría son 4 y 5 estrellas.

En conclusión, actualmente el sector terciario se postula como principal motor de la economía cubana, siendo la industria hotelera la que más dinero genera. Sin embargo, la gestión hotelera en Cuba la llevan a cabo, en términos generales, compañías extranjeras, muchas de las cuales son españolas.

3. Responsabilidad Social Empresarial: enfoque desde el punto de vista del sector hotelero.

En el pasado, la única finalidad de las empresas era la obtención de beneficios, sin ningún tipo de preocupación por los efectos negativos que este objetivo pudiese tener sobre el medioambiente o la sociedad. Sin embargo, y aunque de modo muy sutil, esto empezó a cambiar a lo largo de la primera mitad del siglo XX, momento en que “surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales” (Correa Jaramillo, 2007, p. 90). Ejemplo de esta concepción es la siguiente cita de 1776 de Adam Smith: “No es de la benevolencia del carnicero o el panadero que esperamos nuestra cena, sino de su propio interés. Satisfacemos nuestras necesidades, no de su humanidad, sino de su amor propio” (Adam Smith, *La Riqueza de las Naciones*).

El concepto de RSE aparece por primera vez en la obra *Social Responsibilities of the Businessman* y se define como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de una sociedad” (Howard Bowen, 1953).

Tras medio siglo de evolución la Responsabilidad Social Empresarial ha adquirido gran importancia a nivel internacional, pero aun así no se ha llegado a un consenso en cuanto a su definición (Yepes, 2007, p. 56). Actualmente el Libro Verde de la Unión Europea presenta una definición actualizada que será la utilizada en este estudio y señala que la RSE es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Libro Verde de la Unión Europea).

El sector hotelero, en el desarrollo de su actividad, emplea múltiples recursos. “Dada la importancia actual de la Responsabilidad Social, tanto para las empresas como para los clientes y grupos de presión, la aplicación de políticas en este campo constituye un elemento estratégico clave en la gestión empresarial. Tanto es así, que la utilización responsable de los recursos contribuye al desarrollo de ventajas competitivas para las empresas que las implementan” (Fernández Alles, M.T. y Cuadrado Marqués, R., 2011).

Por su parte, la implantación de medidas de RSE en empresas hoteleras tiene efectos positivos en términos económicos, contribuyendo al incremento del valor de cotización bursátil de las acciones empresariales ¹¹ y suponen mayores niveles de rentabilidad ¹².

Dicho lo anterior, en el sector turístico la RSE debe abordarse desde diferentes ámbitos: efectos sobre el medioambiente, efectos para con la sociedad y principalmente con los trabajadores, relaciones con los proveedores, relaciones con las instituciones públicas y con el Estado. Así pues, procederemos a estudiar cada uno de los ámbitos mencionados haciendo referencia a las explotaciones hoteleras internacionales en Cuba.

3.1. Accionistas y directivos.

Toda empresa es una respuesta socioeconómica y cultural a un dato antropológico de base: el ser humano como animal inteligente que aspira a llevar adelante proyectos para los que se requiere la producción social de bienes o la prestación de unos determinados servicios (Camacho, I., Fernández, J.L., González R. y Miralles, J., 2013).

Así pues, los accionistas son la base estructural de las empresas y es por eso mismo por lo que su actuación debe ir más allá de simplemente buscar el beneficio económico; también debe buscarse la contribución ética.

Lo mismo sucede con los directivos. Ellos, al situarse en la cúspide del organigrama empresarial tienen un plus de responsabilidad en términos de RSE en tanto que sus acciones y su honradez marca significativamente el camino de las compañías y, además, son los máximos responsables en la aplicación de la RSE ya que tienen poder en la aplicación de las diversas estrategias empresariales.

¹¹ Señala J.L. Nicolau que “[La implantación de medidas de RSE] incrementa, por término medio, el valor de cotización bursátil a corto plazo, como reflejo de la mayor fiabilidad que el público otorga a las empresas socialmente responsables.”.

¹² Señalan F.J. García Rodríguez y Y.D. Armas que “niveles altos de implicación derivan en mayores niveles de rentabilidad de las empresas hoteleras, independientemente de su tema”.

3.2. Sociedad y trabajadores.

El desarrollo tiene importantes consecuencias para la sociedad. Una de las principales, en el caso cubano, es la corrupción de los postulados de la Revolución Cubana.

Recordemos que la utopía revolucionaria radicaba en hacer desaparecer a los grandes terratenientes, mediante la confiscación de tierras, y entregar esas tierras expropiadas al pueblo, para conseguir una sociedad igualitaria y eliminar las clases propias del capitalismo. La corrupción de la Revolución Cubana radica precisamente en la desvirtuación del fin. Efectivamente se confiscaron las grandes unidades de tierra que estaban en manos de la antigua burguesía cubana. Sin embargo, no se consiguió la sociedad igualitaria ya que las tierras, en vez de repartirse y fomentar que cada ciudadano cubano tuviese una porción de terreno que le permitiera vivir, se destinaron, en un alto porcentaje, al arrendamiento de las mismas a grandes compañías hoteleras internacionales.

Aunque el tema del arrendamiento de tierras y gestión de bienes será tratado en el epígrafe 3.4, relativo a las administraciones públicas y el Estado, es importante señalar en este punto la diferencia entre el modo de explotación de tierras estatales de los cubanos y el de las compañías hoteleras internacionales. Tal y como se ha señalado, al confiscar tierras a través de la Ley de Reforma Agraria tras la Revolución Cubana no se suprimió completamente la propiedad privada, sino que la misma se limitó de manera que a partir de la entrada en vigor de dicha ley seguía existiendo tierra en manos de nacionales cubanos. Sin embargo, el problema radica en el elevado porcentaje de tierras que fueron expropiadas y pasaron a ser de titularidad estatal, pero que durante muchos años no fueron explotadas. Para reactivar la economía, una de las primeras medidas que se tomaron bajo la presidencia de Raúl Castro fue entregar a los nacionales cubanos esas tierras estatales no cultivadas, en usufructo vitalicio. Por su parte, las compañías hoteleras que desde la permisión de entrada de divisas extranjeras en Cuba se instalaron en la isla, explotan, en general, las tierras a través de un contrato de gestión (véase punto 5.4). Que las empresas internacionales exploten tierras estatales, aun en régimen de gestión, supone que disminuye la superficie aprovechable por locales.

Haciendo referencia a los trabajadores, son unos *stakeholders* primordiales para cualquier empresa en tanto que contribuyen a su funcionamiento. Además, en muchos casos, son determinantes a la hora de garantizar el futuro de una compañía. Determinadas acciones que

afecten al personal suponer para la firma una crisis de imagen; por ejemplo: una empresa acusada públicamente de explotar a sus trabajadores podrá ser percibida negativamente por la sociedad. Y es por ello precisamente por lo que los departamentos de Responsabilidad Social Colectiva suelen desarrollar estrategias enfocadas en el bienestar de los trabajadores.

En Cuba, el régimen laboral en explotaciones extranjeras se rige por la Ley 50, la Ley 77 y la Resolución 3/96 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Así, del citado marco normativo se desprende que el capital humano que trabaje en explotaciones internacionales debe ser suministrado por el Estado, a través de una agencia de contratación estatal (Mercader Uguina, 2007).

La principal consecuencia de la contratación a través de agencias nacionales radica en que las empresas extranjeras no pagan directamente los salarios a sus trabajadores, sino que entregan la remuneración salarial a la agencia de contratación. Ella es la que, tras practicar las pertinentes retenciones, que “en algunos casos alcanzan el 97% del salario entregado por la compañía internacional” (ExtraConfidencial), pagan a los trabajadores. Este régimen desvirtúa la relación laboral en sí, en tanto que realmente no existe relación de dependencia entre la empresa extranjera y los trabajadores nacionales y, además, la contratación obligatoria a través de agencias estatales que obran de forma similar a una Empresa de Trabajo Temporal – ETT – suprime la libertad de los trabajadores de negociar sus condiciones laborales con la empresa en la que prestan sus servicios.

Así pues, por todo lo dicho, el régimen de contratación vigente en Cuba atenta flagrantemente con lo dispuesto en el Convenio nº 95 de la Organización Internacional del Trabajo, ratificado por Cuba el 24 de septiembre de 1959¹³ (Mercader Uguina, 2007).

¹³ Artículo 5 del Convenio nº 95 OIT: “El salario se deberá pagar directamente al trabajador interesado, a menos que la legislación nacional, un contrato colectivo o un laudo arbitral establezcan otra forma de pago, o que el trabajador interesado acepte un procedimiento diferente”.

Artículo 6 del Convenio nº 95 OIT: “Se deberá prohibir que los empleadores limiten en forma alguna la libertad del trabajador de disponer de su salario”.

Artículo 9 del Convenio nº 95 OIT: “Se deberá prohibir cualquier descuento de los salarios que se efectúe para garantizar un pago directo o indirecto por un trabajador al empleador, a su representante o a un intermediario

Dicho lo anterior, este régimen de contratación se exceptiona en dos supuestos: el primero, si existe autorización expresa del Gobierno y, el segundo, en lo relativo a los órganos de dirección y administración de las empresas mixtas o de las empresas de capital totalmente extranjero (Mercader Uguina, 2007).

En definitiva, las inversiones hoteleras extranjeras no han ayudado a la mejora de la calidad de vida del pueblo cubano. Al contrario, han contribuido a la disminución de tierras al servicio del pueblo y, aunque las condiciones laborales y los salarios que ofrecen no distan esencialmente de los que ofrecen en países europeos o de América del Norte, lo cierto es que esto, debido a la legislación vigente, no se traduce en un beneficio directo para los trabajadores.

3.3. Proveedores y competidores.

Las relaciones con los proveedores son relaciones de libre cooperación entre empresas. La clave de su ética estriba en que sean verdaderamente libres y cooperativas, por una parte; y en que los beneficios generados en la relación reviertan en las empresas participantes, sin apropiaciones personales ilegítimas, por otra (Camacho, I., Fernández, J.L., González, R. y Miralles, J., 2013). Es propicio añadir que las relaciones con proveedores locales basadas en los cánones señalados ayudarán a la creación de riqueza en el lugar en que se halle el establecimiento de la empresa explotadora y, a su vez, en cierto modo ayudarán a paliar o a contribuir a minimizar los aspectos perjudiciales de la explotación.

En lo concerniente a los competidores, las prácticas empresariales nunca deben caracterizarse por la deslealtad en las mismas. La competencia desleal no sólo está prohibida legalmente, sino que supone una vulneración flagrante de la ética empresarial. Así pues, toda empresa debería competir libremente en un mercado que premie la calidad de los productos, y no en uno que se base en la subsistencia a través de la ruina de los competidores.

cualquiera (tales como los agentes encargados de contratar la mano de obra) con objeto de obtener o conservar un empleo”.

3.4. Instituciones Públicas y Estado.

En este punto adoptamos un criterio similar al Camacho I., Fernández J.L., González R. y Miralles J. que en su obra *Ética y Responsabilidad Empresarial* señalan que “el Estado y todos sus órganos constituyen un *stakeholder* de enorme importancia, que no solo afecta a la empresa y su actividad, sino que es afectado por ellas” (Camacho, I., Fernández, J.L., González R. y Miralles, J., 2013).

En el marco de un Estado socialista como el cubano, la afirmación anterior toma gran relevancia al ser uno de los postulados del socialismo la propiedad pública de los bienes (Santana Medina, 2010). Ello provoca que el Estado actúe en una doble condición: por un lado, como sujeto de orden social y, por otro, como propietario.

Como sujeto de orden social, el Estado establecerá una normativa que marque la normativa vigente en relación con explotaciones hoteleras, en el caso que nos ocupa. Así pues, el Estado como sujeto de orden social, como ente superior al que cualquier persona debe transferir parte de su libertad – *Leviatán*, según Hobbes – regulará temas como la ordenación urbanística, la fiscalidad o la normativa relativa a los trabajadores. En este punto y dada la materia que nos ocupa debemos hacer una referencia especial a la Ley Cubana de Inversión Extranjera – Ley 118/2014 – que regula los tipos de gestión hotelera permitidos en Cuba:

- Gestión mixta: representa cerca de la mitad de las inversiones extranjeras en Cuba, aunque su peso en el sector turístico es relativamente bajo. Se basa en la creación de una empresa participada en parte por el Gobierno cubano y en parte por un inversor extranjero (Mercader Uguina, 2007).
- Asociación económica internacional. Es el modelo preponderante en el sector turístico y, de hecho, Meliá gestiona todos los hoteles que tiene en Cuba bajo este modelo de gestión.
- Empresa de capital extranjero. Sólo se da en casos muy concretos y los cuales son considerados como estratégicos por las autoridades cubanas.

Como propietario de las tierras, por su parte, el Estado actuará con libertad a la hora de firmar contratos que permitan que multinacionales extranjeras exploten sus tierras. El problema principal radica en la legitimación de la propiedad de esas tierras por parte del Estado cubano.

En este estudio se ha analizado la Ley de Reforma Agraria y la Helms-Burton Act, entendiendo que la segunda parte de la base de la supuesta ilegalidad de las expropiaciones que se llevaron a cabo a raíz de la primera (vean los puntos 2.1 y 2.3). Por ello, en términos de RSE, esta cuestión es capital. ¿A qué se refiere el artículo 24 de la Ley Fundamental de 1959¹⁴ al prohibir la confiscación de bienes? ¿Qué bienes podían ser expropiados legítimamente en virtud del artículo 24 de la Ley Fundamental de 1959? ¿Qué responsabilidad tienen las compañías extranjeras que se han beneficiado de esa confiscación de bienes? ¿Gestionar la explotación de tierras expropiadas exonera a las compañías explotadoras de la responsabilidad ética con los antiguos propietarios?

En primer lugar, debemos señalar que en virtud de lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley Fundamental de 1959, “se autoriza la [confiscación] de los bienes del tirano (...) y de sus colaboradores, los de las personas naturales o jurídicas responsables de los delitos cometidos contra la economía nacional o la hacienda pública, y los de las que se enriquezcan o se hayan enriquecido ilícitamente al amparo del Poder Público (...).” La familia Sánchez-Hill, quienes han interpuesto una demanda contra diversas compañías hoteleras españolas basándose en la Helms-Burton Act, eran los propietarios de una central azucarera expropiada en 1960. La supuesta legitimidad de esa expropiación se basaba en su supuesta pertenencia al grupo enriquecido ilícitamente al amparo del Poder Público. Sin embargo, no se hallan documentos oficiales que fundamenten y justifiquen esta afirmación.

¹⁴ Artículo 24 de la Ley Fundamental de 1959: “Se prohíbe la confiscación de bienes, pero se autoriza la de los bienes del tirano depuesto el día 31 de diciembre de 1958 y de sus colaboradores, los de las personas naturales o jurídicas responsables de los delitos cometidos contra la economía nacional o la hacienda pública, y los de las que se enriquezcan o se hayan enriquecido ilícitamente al amparo del Poder Público. Ninguna otra persona natural o jurídica podrá ser privada de su propiedad si no es por autoridad judicial competente, por causa justificada de utilidad pública o de interés social y siempre previo el pago de la correspondiente indemnización en efectivo, fijada judicialmente. La falta de cumplimiento de estos requisitos determinará el derecho del expropiado a ser amparado por los Tribunales de Justicia y, en su caso, reintegrado en su propiedad. La certeza de la causa de utilidad pública o interés social y la necesidad de la expropiación corresponderá decidir las a los tribunales de justicia en caso de impugnación”.

Por su parte, compañías internacionales que operan en Cuba, como Meliá, fundamentan su defensa en el hecho de ser meros gestores de las tierras expropiadas. Por ello, restan importancia a la legitimidad originaria de las expropiaciones ya que consideran que en sus responsabilidades como gestores no se encuentra la de indagar en el origen del terreno que explotan. Este punto es refutable ya que en términos de Responsabilidad Social Empresarial las compañías deberían tener en cuenta todos los factores que afecten a su explotación. Así pues, un ejemplo de una compañía que ha ido más allá de la mera explotación y antes de invertir en Cuba indagó en el origen de los terrenos sobre los que actualmente se asientan sus resorts, es el Grupo Barceló – Barceló, en adelante –. “Cuando Barceló inició los procesos para operar en Cuba pidió dictámenes a despachos de abogados norteamericanos para tener mayor seguridad de que no existía ninguna propiedad afectada por una expropiación a ciudadanos estadounidenses ni a ciudadanos cubanos con nacionalidad estadounidense” (Álvaro Pacheco, 2019).

En definitiva, aunque la mayoría de hoteleras únicamente gestionen hoteles en Cuba y no sean los propietarios reales de los mismos, lo cierto es que algunas han actuado más diligentemente a la hora de establecerse en la Isla. Algunas, como Barceló, para paliar posibles efectos negativos que puedan derivarse de establecimientos ubicados en terrenos cuya expropiación es legalmente discutible, se cercioraron de que sus inversiones no se realizaran en terrenos confiscados.

3.5. Medioambiente.

“Pocas actividades dependen tan directamente del paisaje como el turismo. La actividad turística está estrechamente vinculada a los recursos del entorno para la producción de bienes y servicios finales” (Espejo, 2001).

Ciertamente, el turismo que visita Cuba desde la reforma constitucional de 1992, lo hace principalmente por el clima y las playas cubanas y es por ello por lo que muchas compañías hoteleras internacionales se han interesado por establecer sus hoteles en enclaves costaneros idílicos, sin tener en cuenta que ello puede degradar el paisaje, limitándose a explotar las vistas y la situación. Es decir, aunque en términos de marketing las hoteleras hagan gala de su contribución en la conservación y mejora del medioambiente, realmente el compromiso de las

hoteleras con el medioambiente, según señalan Fernández Alles y Cuadrado Marqués, tiende a ser menor que el manifestado.

Así pues, procederemos a analizar, en términos generales, el impacto medioambiental de las explotaciones hoteleras en Cuba.

En primer lugar, debemos señalar que el que podría determinarse como principal inconveniente de la proliferación de grandes explotaciones hoteleras en Cuba es la alta tasa de cambio en los usos del suelo (Burgui Burgui, 2013). Este es el efecto más importante si lo estudiamos desde el contexto de la entrada en vigor de los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act. Como se ha señalado, la mayoría de explotaciones turísticas se sitúan en tierras que, en su momento, fueron expropiadas a través de la Ley de Reforma Agraria. Estas tierras deberían haber sido entregadas a agricultores y, sin embargo, cuando tras la reforma constitucional de 1992 se permitió la entrada de divisas extranjeras en el país, se destinaron principalmente a explotaciones hoteleras.

Además, la mayoría de infraestructuras hoteleras se caracterizan por sus grandes dimensiones. Esto demuestra que a la hora de construir los hoteles, los inversores primaron la explotación, la maximización de beneficio y las características de la oferta (trataron de lograr una oferta que satisficiera cualquier necesidad de los clientes. Para ello, construyeron grandes parkings, piscinas, jardines con especies no autóctonas, etc) en vez de la preservación del medioambiente.

Lo dicho tiene un doble impacto desde el punto de vista de la RSE. Por un lado, priva a los cubanos de disponer de más tierras para dedicarlas a la agricultura y, así, poder desarrollar una cierta actividad empresarial, siempre teniendo en cuenta el régimen comunista que rige en el país. Por tanto, desvirtúa completamente la esencia de la Revolución ya que lo que se pretendía era conseguir una sociedad justa e igualitaria devolviendo las tierras al pueblo, quitándolas de las manos de los grandes terratenientes. Por otro lado, supone un gran impacto medioambiental ya que corrompe ecosistemas milenarios que no pueden sobrevivir a la construcción desmesurada de hoteles, carreteras y otras acciones aparejadas a las explotaciones hoteleras como por ejemplo fumigaciones masivas, vertimiento de residuos, extracción de elementos bióticos e introducción de especies invasoras.

El Cayo Santa María es un ejemplo claro del modo en que se ha explotado la naturaleza cubana en favor de hoteles y resorts internacionales. En la *imagen 1* puede verse un mapa de ocupación del Cayo antes del desarrollo turístico (Burgui Burgui, 2013). La *imagen 2* corresponde a una imagen satélite actual de la misma zona (Google Earth, 2020).

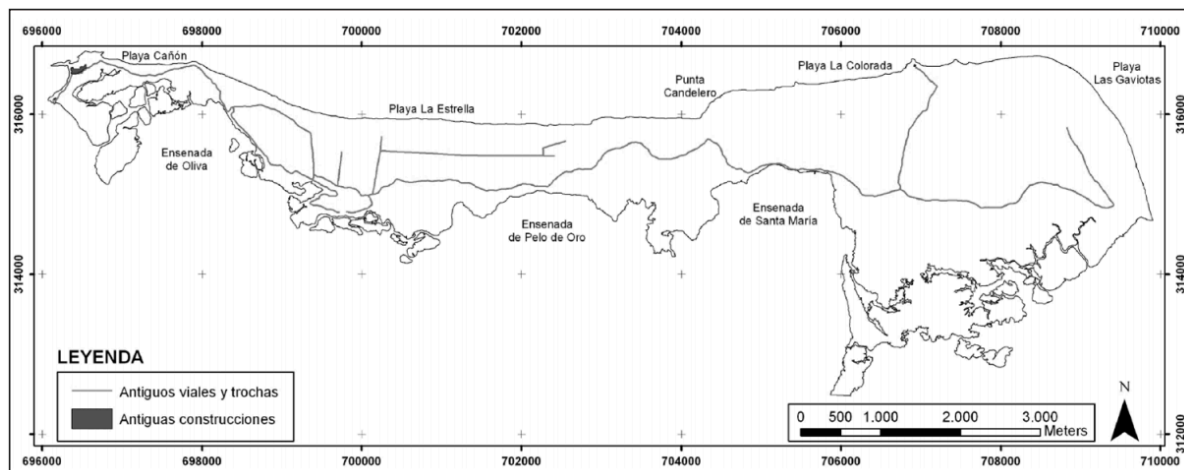


Imagen 1. Mapa de ocupación del Cayo antes del desarrollo turístico.



Imagen 2. Imagen satélite actual del Cayo Santa María.

Meliá Hotels International actualmente gestiona siete resorts en Cayo Santa María: Paradius Los Cayos, The Reserve at Paradius Los Cayos, Royal Service at Paradius Los Cayos, Meliá Buenavista, Sol Cayo Santa María, Meliá Cayo Santa María y Hotel Meliá Las Dunas. Es por el volumen de negocio de la compañía, incluso en zonas medioambientales en peligro, por lo que será importante que se analice la RSE de Meliá en Cuba también desde una perspectiva

medioambiental, ello teniendo en cuenta que en 2019 el Gobierno Cubano premió la gestión ambiental de la multinacional en la Isla.

Parece evidente que, aunque la huella del pasado no puede borrarse, es imprescindible que las nuevas inversiones hoteleras que pretendan hacerse en Cuba sigan unos estándares de sostenibilidad ya que es la única manera de compatibilizar el desarrollo con la protección necesaria del medioambiente. Recordemos que, en 1978, la Comisión Mundial sobre el Medioambiente y Desarrollo de Naciones Unidas definió el Desarrollo Sostenible como “el que hace frente a las necesidades del presente sin poner en peligro las necesidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”. Por su parte, la Organización Mundial del Turismo definió al turismo sostenible como “el desarrollo de los turistas actuales y de las regiones receptoras y, al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades del futuro (...)”.

Para lograr el objetivo de Desarrollo Sostenible, sin renunciar a la industria turística que, como se ha dicho, desde que se aprobó la entrada de divisas extranjeras en Cuba en los años 90, es el principal motor económico de la república, en 1997 se aprobó la Ley 81 De Medioambiente. La Ley 81 define el desarrollo turístico sostenible como “Aquél que se efectúa de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales, y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras”. Sin embargo, esto no se ha logrado completamente y, tal y como veremos en el ejemplo del Cayo Santa María, la implantación de grandes resorts ha degradado el terreno.

En definitiva, desde el punto de vista de la RSE, la construcción de grandes hoteles y resorts ha supuesto un grave perjuicio para el medioambiente y, aunque desde 1997 el Estado ha intentado paliar estos efectos negativos, lo cierto es que no lo ha conseguido y a medida que se desarrolla el sector turístico se perjudica cada vez más al medioambiente.

4. Caso Meliá Hotels International S.A.: operaciones en Cuba.

Tal y como se ha adelantado en epígrafes anteriores, la importancia del análisis del caso Meliá radica en el altísimo volumen de negocios de la multinacional en Cuba. Sin embargo, antes de proceder a explicarlo, se considera necesario exponer los principales rasgos del modelo de negocio global de Meliá, que está presente en 44 países.

Según las publicaciones corporativas de Meliá, su misión consiste en “Aportar valor a todos sus Grupos de Interés a través de marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los distintos segmentos del mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de los clientes y desarrollando su capital humano”. Por su parte, la visión de la compañía radica en “Ser líder y referente en turismo responsable, empleabilidad y rentabilidad, incrementando el valor de las Marcas y potenciando desde el negocio hotelero el crecimiento de los negocios asociados como el turismo residencial o el club vacacional”. Finalmente, haciendo referencia a los valores que definen la actuación de la compañía, Meliá expone que los mismos son la “vocación por el servicio, excelencia, innovación, proximidad y coherencia”; además, la compañía dice que ella misma se caracteriza “por ofrecer la mejor calidad al mejor precio, por agradar siempre al cliente, por su servicio personalizado, y por ser una empresa familiar donde la austeridad, el espíritu de superación, la sencillez y la ética han orientado siempre la gestión”.

En términos económicos, debemos señalar que Meliá cerró el ejercicio 2018 con unos ingresos totales de 1.831,31 M€ que se tradujeron en un beneficio neto de 144,24 M€ en 2018; ello supone un incremento de un 12,1% respecto al período anterior. Además, Meliá cuenta con un portfolio de 391 hoteles – de ellos un 11% los tienen en propiedad, un 13% son explotados como franquicia, un 46% los tiene en alquiler y, finalmente, en un 30% actúa como gestor –, 98.518 habitaciones y una plantilla de 45.966 trabajadores (Meliá Hotels International S.A. , 2018).

Corporativamente Meliá divide su presencia en el mundo en 7 grandes zonas: eje América – en 2018 aportó unos ingresos de 470,3 M€ –, Cuba – en 2018 aportó unos ingresos de 14,4 M€ –, España – en 2018 aportó unos ingresos de 339,8 M€ –, eje EMEA – en 2018 aportó unos ingresos de 611,3 M€ –, eje Mediterráneo – en 2018 aportó unos ingresos de 305,2 M€ –, Brasil

– en 2018 aportó unos ingresos de 6,3 M€ – y eje Asia – en 2018 aportó unos ingresos de 8,5 M€ – ¹⁵ (Meliá Hotels International S.A. , 2018).

Además, Meliá Hotels International S.A. opera bajo ocho marcas, cada una de ellas especializada en un segmento muy concreto (Meliá Hotels International S.A. , 2018):

- Categoría Premium:
 - Gran Meliá Hotels & Resorts. *All life well lived*. Suponen el 4% del total de establecimientos Meliá.
 - ME by Meliá. *A collection of contemporary resorts and urban hotels*. Suponen el 3% del total de establecimientos Meliá.
 - Paradisus by Meliá. *Luxurious all-inclusive waterfront resorts*. Suponen el 4% del total de establecimientos Meliá.

- Categoría Upscale:
 - Meliá Hotels & Resorts. *Soul Matters*. Suponen el 38% del total de establecimientos Meliá.
 - Inside by Meliá. *Stay Curious*. Suponen el 10% del total de establecimientos Meliá.

- Categoría Midscale:
 - Sol by Meliá. *#LetYourSolShine*. Suponen el 20% del total de establecimientos Meliá.
 - Tryp by Windham. *Powered by the city*. Suponen el 17% del total de establecimientos Meliá.

¹⁵ Para más información financiera, consulten el epígrafe 9, anexo número 1.

En términos de desafíos y oportunidades del entorno, el Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado de Meliá señaló que “La Agenda 2030 de Naciones Unidas supone una oportunidad para hacer frente a los grandes desafíos globales, como el cambio climático, la defensa del medioambiente, la mejora de la educación o la prosperidad para todos”. Es por ello por lo que uno de los principales desafíos que la compañía señala es hacer frente al cambio climático mediante la implantación de medidas para combatirlo (véase el anexo 3 referente al análisis DAFO general de Meliá Hotels International S.A.).

En cuanto a la RSE, el informe anual de Meliá de 2018 la define como “una palanca esencial de nuestra estrategia de negocio que nos permite avanzar hacia un modelo hotelero más responsable, sostenible y generador de riqueza también para la sociedad”. Para ello, la compañía identifica cuatro pilares básicos en su estrategia de RSE:

- Ética empresarial: Reforzar la gobernanza de Meliá con una base ética y responsable.
- Sociedad: Mejorar los destinos y su desarrollo socioeconómico, capacitando y captando talento.
- Medioambiente: Contar con un modelo de negocio eficiente que gestione riesgos y oportunidades vinculadas al cambio climático.
- Imagen reputacional: Ser reconocidos como un referente internacional en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad que permita atraer socios, inversores y talento.

Cabe destacar que en 2020 la compañía ha sido galardonada con el premio Gold Class 2020 en el Sustainability Award por la agencia de inversión sostenible SAM ¹⁶.

Además, en términos de RSE de Meliá Hotels International S.A., y remitiéndonos al código ético de la compañía, publicado en su página web, debemos señalar que este código indica que Meliá “ha asumido como propios e integrado (...) los principales estándares y modelos de

¹⁶ Evaluación para determinar el ranking mundial en desempeño sostenible de compañías de diversos sectores y para seleccionar el colectivo a estar presente en el Dow Jones Sustainability Index.

comportamiento empresarial y sectorial de ámbito global: Principios Global Compact ¹⁷, Código Ético del Turismo de la Organización Mundial del Turismo ¹⁸, Código Eradicating Child Prostitution Abuse and Trafficking, Global Sustainable Tourism Council, Convención de los Derechos del Niño, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático 2015 y Directrices de la Organización Internacional del Trabajo ¹⁹”.

Sin embargo, del citado código ético destacan los siguientes aspectos:

- No existe ningún apartado dedicado a la ética con los trabajadores. Sí que se hace referencia a los compromisos de los empleados de Meliá, entendiendo los mismos como aquellos encaminados a proteger la imagen de la compañía. De hecho, se señala la obligación de los trabajadores de “defender y proteger la reputación de la compañía”, “asegurar el uso adecuado, diligente y cuidadoso de los bienes y activos de la compañía”, entre otros. Pero en ningún momento se explicitan las directrices éticas que deben guiar el comportamiento de la compañía respecto de los trabajadores. De todas maneras, Rosa Fiteni, vicepresidenta del colectivo Kelly en Baleares y trabajadora del sector de la limpieza de Meliá, señala que la compañía intenta desarrollar, a nivel interno, planes que garanticen el bienestar de sus trabajadores. De hecho, Fiteni señaló que “Meliá es una de las mejores compañías hoteleras en cuanto a trato a los trabajadores”.
- Entre los compromisos relativos al medioambiente se incluye el de evitar el daño paisajístico impulsando un modelo de diseño y construcción sostenible que respete el entorno. Sin embargo, muchos de los hoteles Meliá se sitúan en zonas de alto valor

¹⁷ Iniciativa de Naciones Unidas (2001) encaminada a lograr un comportamiento responsable de las empresas.

¹⁸ Código adoptado en 1999 por la Asamblea General de la OMT y refrendado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2001. Constituye un conjunto de principios encaminados a un desarrollo turístico que otorgue beneficios económicos máximos con un impacto mínimo.

¹⁹ Fomentan la libertad de asociación, la libertad sindical, la negociación colectiva, la eliminación del trabajo forzoso y del trabajo infantil y la supresión de la discriminación en el ámbito laboral.

medioambiental y se han llevado a cabo ampliaciones de complejos turísticos con un grave impacto biótico y paisajístico ²⁰.

En lo concerniente a los proveedores, debemos señalar que Meliá cuenta con un código ético dedicado únicamente a las relaciones con proveedores, postulándolos como uno de los stakeholders principales y más influyentes para la compañía. El señalado código ético se rige por cinco principios básicos, el incumplimiento de los cuales será denunciante ante órganos competentes de la compañía. Así pues, los principios que deben regir la relación con los proveedores son:

- La ética profesional debe regir las relaciones y éstas se basarán en la confianza, el respeto y el beneficio mutuo.
- Lucha en favor de los Derechos Humanos y en contra del trabajo infantil.
- Seguimiento de directrices para lograr la máxima seguridad, higiene y salud de los trabajadores de las empresas suministradoras y, a su vez, de los productos suministrados.
- La calidad de los productos y servicios ofrecidos deberá ser óptima (Kotler, Bowen, Makens, De Madariaga, & Flores Zamora, 2011).
- Se priorizarán los proveedores cuya producción sea responsable con el medioambiente.

En definitiva, a nivel global, la compañía se esfuerza en implantar toda una serie de comportamientos éticos los cuales se hallan recogidos en los pertinentes códigos éticos. Sin embargo, tal y como se ha señalado, Meliá carece de ninguna directriz interna con respecto a la actuación que debe seguir la compañía ante los trabajadores.

²⁰ Véase el punto 5.1.6 en lo concerniente a la renovación del hotel Meliá International.

4.1. Rasgos del modelo de negocio de Meliá Hotels International S.A. en Cuba: enfoque desde el prisma de la Responsabilidad Social Empresarial

“Cuba es parte de nuestro [Meliá Hotels International, S.A.] ADN” (Escarrer, 2019).

El primer hotel que Meliá gestionó en Cuba fue el hotel Sol Palmeras Varadero, que abrió sus puertas el 10 de mayo de 1990. Actualmente, 30 años después, Meliá se ha consolidado en la Isla y gestiona 39 hoteles – 15.294 habitaciones – los cuales supusieron, según fuentes oficiales de la compañía, unos ingresos totales de 14,4 M€ en 2018 y unos ingresos por habitación de 45,20€. Los ingresos por habitación de Meliá en Cuba en el año 2018, también denominados RevPAR, se hallan bastante por debajo del RevPAR medio de la compañía en 2018, el cual fue de 65,66€²¹.

Los 39 hoteles, todos gestionados a través de contratos de gestión, operan bajo las siguientes marcas (Meliá Hotels International S.A. , 2018):

- 4,9% Tryp.
- 19,8% SOL by Meliá.
- 54,9% Meliá Hotels & Resorts.
- 20,5% Paradisus by Meliá.

En la siguiente imagen (*imagen 3*), pueden verse la situación de los hoteles que Meliá gestiona en Cuba.

²¹ Para más información financiera, consulten el epígrafe 10, anexo número 2.

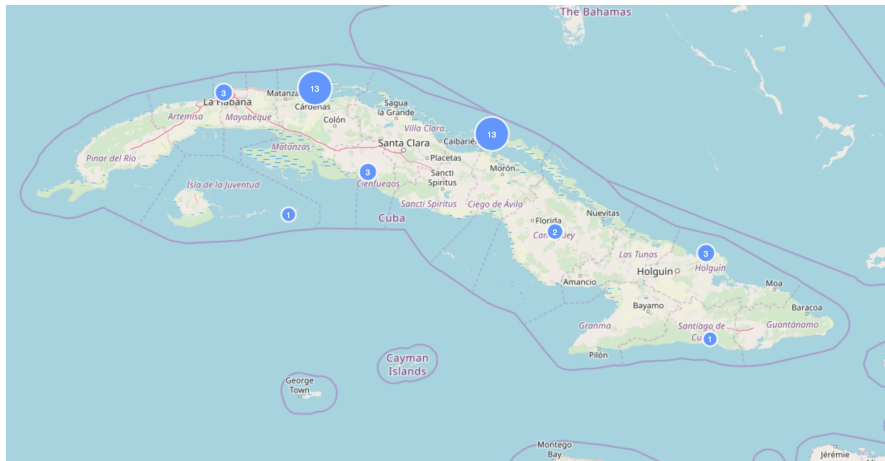


Imagen 3. Situación de los hoteles que Meliá Hotels International S.A. gestiona en Cuba.

Como se ha indicado en el epígrafe 3.4. cuando se han tratado los modelos de negocio legales en Cuba, en todos los hoteles que el grupo Meliá tiene en la Isla, la compañía actúa como mero gestor. La propiedad de las infraestructuras pertenece a ²²:

- Corporación de Comercio y Turismo Internacional Cubacan S.A.
- Grupo de Turismo Gaviota S.A.
- Grupo Hotelero Gran Caribe.
- Islazul.

Dado el tema que ocupa el presente estudio, es fundamental entender que Meliá en ningún caso es propietario de las infraestructuras, sino que solamente suscribió contratos que le permiten explotarlas.

Además, cabe señalar que la compañía no tiene ningún plan dedicado únicamente a la RSE y a la ética en sus operaciones en Cuba, sino que las explotaciones situadas en la Isla se adhieren a los cánones generales de la compañía, los cuales han sido descritos anteriormente. Ello hace

²² Para más información, consultar la web: <https://www.meliacuba.es/socios>

necesario, tal y como se hará en los apartados siguientes, que se analice cada stakeholder que se relaciona con las explotaciones de Meliá en Cuba.

En conclusión, Meliá trata de que los hoteles que gestiona en Cuba sigan los estándares generales de la compañía, sin desarrollar ningún tipo de acción especial en términos de RSE para los mismos.

Además, se cree conveniente desarrollar los análisis DAFO²³ de las explotaciones de Meliá en Cuba ya que el mismo permite tener una visión global de las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de los negocios de Meliá en Cuba:

Debilidades:

Las principales debilidades que se han detectado en lo concerniente a las explotaciones de Meliá en Cuba son, por un lado, de ámbito económico en tanto que el beneficio medio por habitación en Cuba es inferior a la media global de la compañía y, además, los últimos datos oficiales muestran una tendencia a la baja.

Además, otro aspecto a tener en cuenta en relación con las debilidades es que todos los hoteles que explota Meliá en Cuba lo hace bajo el régimen de gestión. Ello puede hacer que, finalizado el contrato de gestión, el mismo no se renueve o lo haga bajo condiciones no asumibles para la multinacional, lo que provocaría una disminución de su presencia en Cuba.

Fortalezas:

Las nuevas inversiones en hoteles, como la renovación del hotel Meliá Internacional, hace que la compañía pueda albergar a más personas en sus hoteles en Cuba y, además, puede reforzar la calidad que pretende ofrecer a sus clientes.

²³ El DAFO consiste en analizar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la realidad de una empresa. Se divide en dos partes:

- a) Análisis interno: fortalezas y debilidades.
- b) Análisis externo: amenazas y oportunidades.

Haciendo referencia a las fortalezas que muestran las explotaciones de la compañía en Cuba es la multinacional que más infraestructuras hoteleras gestiona en Cuba, con un total de 39 hoteles al cierre de 2019.

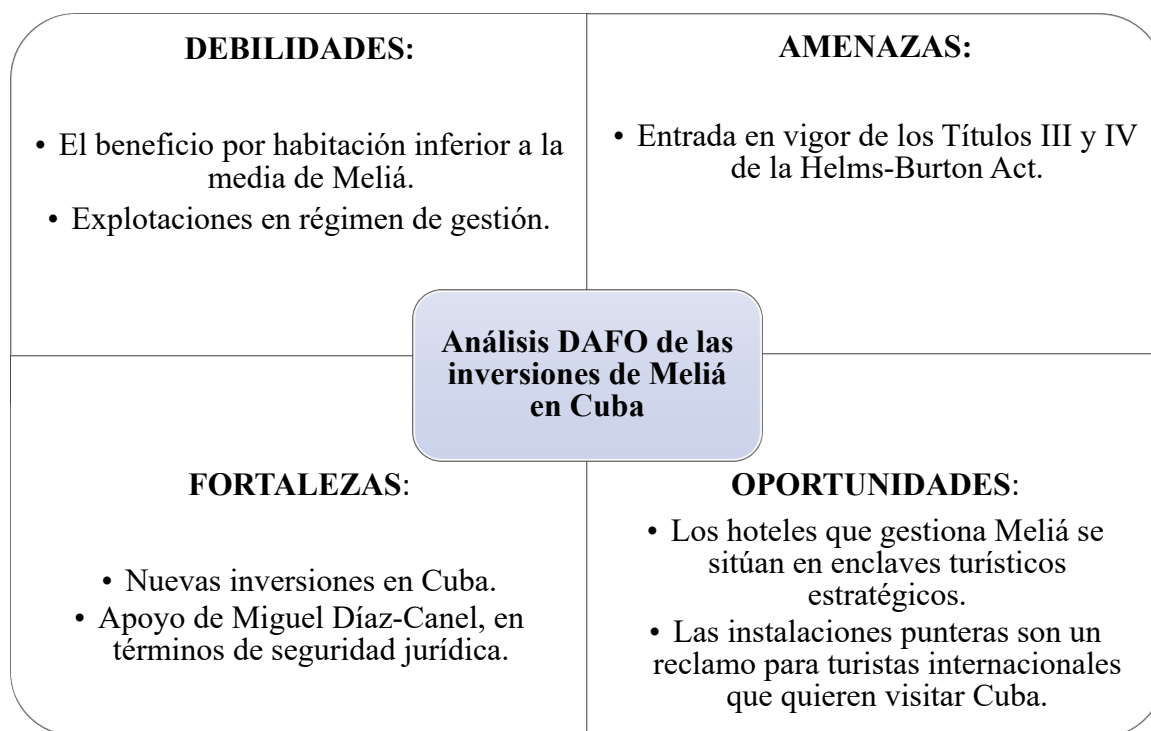
Amenazas:

Actualmente, y como consecuencia de la ya explicada política exterior de Trump versus Cuba, la entrada en vigor de los títulos III y IV de la Helms-Burton Act suponen una grave amenaza para Meliá. Los juicios que actualmente se desarrollan en Miami pueden derivar o bien en grandes sanciones para la compañía o bien en la prohibición de operar en Estados Unidos. Ambas opciones tendrían un impacto muy negativo sobre Meliá en tanto que satisfacer las peticiones de los Sánchez-Hill supondría un coste no asumible para la multinacional y, a su vez, dejar de operar en Estados Unidos supondría una drástica reducción de la presencia internacional de Meliá y la pérdida de uno de los mercados más rentables.

Oportunidades:

En cuanto a las oportunidades de las explotaciones que Meliá gestiona en Cuba, debemos señalar, en primer lugar la situación de los complejos hoteleros. Éstos se sitúan en enclaves estratégicos muy atractivos para visitantes que buscan playas o zonas tropicales idílicas.

Además, otra oportunidad de Meliá es la tecnología puntera que caracteriza sus instalaciones hoteleras. La misma es un reclamo para viajeros internacionales.



En definitiva, a priori, y salvo las graves consecuencias que puedan derivarse de la Helms-Burton Act, el análisis DAFO de Meliá en Cuba muestra un ambiente positivo para las inversiones de la compañía en la isla.

4.1.1. Relación con accionistas y directivos.

En lo concerniente a accionistas y directivos, debemos señalar que ambos *stakeholders* juegan un papel fundamental en el contexto empresarial de Meliá.

La importancia de los accionistas para Meliá radica en que la compañía cotiza en el IBEX35 desde 1996, y aunque la familia Escarrer controla un alto porcentaje de la empresa, un 53% del capital se halla en manos de socios externos. La entrada en vigor de los Títulos III y IV de la Helms Burton Act es cabal en lo concerniente a los accionistas ya que la cotización bursátil tiende a ser muy sensible ante los cambios en el entorno y determinadas resoluciones judiciales pueden suponer un desplome del valor de las acciones. En concreto, desde que en noviembre de 2018 Trump anunció que no mantendría más la suspensión de dicha ley, la cotización de Meliá Hotels International se halla en mínimos desde 2015 –salvo un pico en febrero de 2016

–.



Imagen 3. Evolución del precio de las acciones de Meliá Hotels International S.A.

Haciendo referencia a los directivos que prestan sus servicios en Cuba, es resaltable que el 99,98% de los mismos son nacionales cubanos. De ellos, un 53,07% son hombres y un 46,79% mujeres (Meliá Hotels International S.A. , 2018). Así pues, la relación hombres-mujeres en los puestos directivos es bastante equitativa.

4.1.2. Relación con los trabajadores.

Como se ha indicado, el capital humano, constituye un grupo fundamental para cualquier empresa. Para las compañías dedicadas al sector turístico las personas son, si cabe, más importantes, ya que las funciones que ellas realizan difícilmente son sustituibles por máquinas.

En lo relativo a los trabajadores, no existe ningún tipo de código de RSE enfocado únicamente a Cuba. Es precisamente por la inexistencia de dicho código por lo que en este punto será imprescindible analizar los siguientes aspectos:

- a) Distribución de la plantilla en Cuba
- b) Salario y condiciones laborales de los nacionales cubanos.
- c) Ambiente de trabajo y relaciones interpersonales de los trabajadores, siempre en el contexto laboral.

En primer lugar, y haciendo referencia a la distribución de la plantilla de Meliá Hotels International S.A. de 2018 en Cuba debemos señalar que la misma está formada por 11.340 trabajadores. De ellos, 6.034 son hombres – un 53,21% – y 5.306 mujeres – un 46,79% – (Meliá Hotels International S.A. , 2018). A priori esta distribución puede parecer equitativa y tendente

a la igualdad. Además, más del 50% de trabajadores que prestan sus servicios en las explotaciones de Meliá en Cuba tienen entre 30 y 50 años, según fuentes de la compañía (Meliá Hotels International S.A. , 2018).

Llama la atención que no se tengan cifras de permisos de paternidad o maternidad de los trabajadores en Cuba, más aún cuando públicamente Cuba está totalmente involucrada en licencias para la crianza. De hecho, Naciones Unidas reconoció a Cuba como único país latinoamericano que garantiza la guardería gratuita durante 2 años, 6 meses de licencia de maternidad remunerada y licencia de paternidad remunerada.

En referencia al salario y a las condiciones laborales de los nacionales cubanos, las empresas extranjeras no pueden contratar directamente a nacionales cubanos, sino que tienen que hacerlo a través de una Agencia Empleadora estatal (véase epígrafe 3.2).

Además, “Meliá paga hasta un 97% de los salarios de sus trabajadores al Estado. Ello supone, según datos de la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior, que aunque el coste medio de los trabajadores cubanos para las empresas internacionales es de entre 400 y 1.000 dólares, en función de la categoría, la cantidad que reciben los trabajadores cubanos está entre los 20 y los 40 dólares mensuales” (ExtraConfidencial).

Lo dicho resta capacidad a Meliá en términos de RSE con los trabajadores. Sin embargo, existiría la posibilidad, tal y como se ha indicado en epígrafes anteriores, de que Meliá intentara conseguir una autorización del Gobierno cubano para poder contratar directamente a sus trabajadores y, consecuentemente, negociar libre y directamente con ellas las condiciones laborales y, además, pagarles directamente sus salarios – de momento y según la información pública, la compañía no se halla en negociaciones con el Gobierno Cubano para poder establecer tal sistema de contratación de trabajadores –.

En tercer lugar, y haciendo referencia al ambiente de trabajo y a las relaciones profesionales interpersonales de los trabajadores que prestan sus servicios en los establecimientos de Meliá International Hotels S.A. en Cuba, debemos señalar que los únicos datos con los que se cuentan son las opiniones online de personas que han trabajado en hoteles en Cuba gestionados por Meliá, las cuales son excelentes. De hecho, en el portal online “indeed” la media de las opiniones de antiguos trabajadores de Meliá en Cuba es de 5 sobre 5 y se resalta el excelente ambiente de trabajo, el cual definen como dinámico, estable e innovador.

En definitiva, Meliá Intenta lograr la igualdad entre hombres y mujeres en sus explotaciones en Cuba, siendo los porcentajes de ambos sexos similares. Además, el ambiente laboral, según las opiniones de trabajadores y antiguos trabajadores, parece ser bueno. Sin embargo, Meliá contrata en un país cuya legislación contraviene tratados internacionales de la Organización Mundial del Trabajo suscritos por Cuba.

4.1.3. Relación con usuarios y consumidores.

La oferta de los establecimientos de Meliá Hotels International S.A. busca continuamente la calidad. De hecho, en 2019 quince establecimientos que gestiona la compañía en Cuba recibieron el Certificado de Excelencia de Tripadvisor²⁴, cuatro más que en 2018. Además, el resort Paradisus Río de Oro ha sido galardonado con el premio World Travel Awards 2020²⁵, en la categoría Cuba's Leading Resort 2020.

Como cualquier empresa prestadora de servicios, los comentarios online que publican los clientes son de gran importancia en tanto que no sólo hacen llegar a la compañía la opinión de sus huéspedes, sino que sirven de publicidad de cara a potenciales nuevos clientes.

La estrategia de gestión de críticas online es disculparse públicamente en el foro donde el cliente vierte la crítica y comprometerse a tener en cuenta sus comentarios, con el fin de mejorar. Sin embargo, dependiendo del tono que adopte el huésped al hacer sus comentarios la empresa tiende a refutar, a partir de respuestas escritas por los gerentes de sus explotaciones, los argumentos críticos de los huéspedes.

²⁴ Meliá Las Américas, Meliá Santiago de Cuba, Sol Cayo Coco, Meliá Habana, Paradisus Río de Oro, Meliá Cayo Coco, Meliá Cohíba, Meliá Varadero, Meliá Buenavista , Paradisus Los Cayos, Meliá San Carlos, Sol Palmeras, Tryp Cayo Coco, Gran Hotel By Meliá y La Unión by Meliá.

²⁵ Los World Travel Awards son los premios más importantes en términos de hospitalidad turística. Fueron fundados en 1993. Los otorga anualmente un jurado internacional de expertos en hospitalidad miembros, en su gran mayoría, del Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

En referencia a las hipotéticas consecuencias que unas resoluciones judiciales contrarias a los intereses de la compañía tendrían sobre sus clientes y usuarios, debemos señalar que serían los stakeholders menos afectados.

Además, en la web de Meliá Hotels International S.A. no se encuentra fácilmente un e-mail al que los clientes puedan hacer llegar fácilmente sus comentarios.

4.1.4. Relación con el medioambiente.

El respeto al medioambiente y la búsqueda de la sostenibilidad medioambiental debería ser un principio básico en el desarrollo de la actividad de Meliá en Cuba. No sólo porque la mayoría de las explotaciones de la compañía en la Isla se lucran de visitantes que acuden ahí en busca de playas y ambientes idílicos, sino también por consciencia y responsabilidad con el entorno.

Tras años desarrollando en Cuba una estrategia basada en el modelo de “sol y playa”, en 2017 la tendencia de Meliá en Cuba pareció cambiar y enfocarse en la restauración de edificios urbanos históricos. Sin embargo, en 2018 y 2019 esta estrategia viró y se centró, otra vez, en la ampliación o remodelación de nuevos macro complejos hoteleros situados al borde del mar.

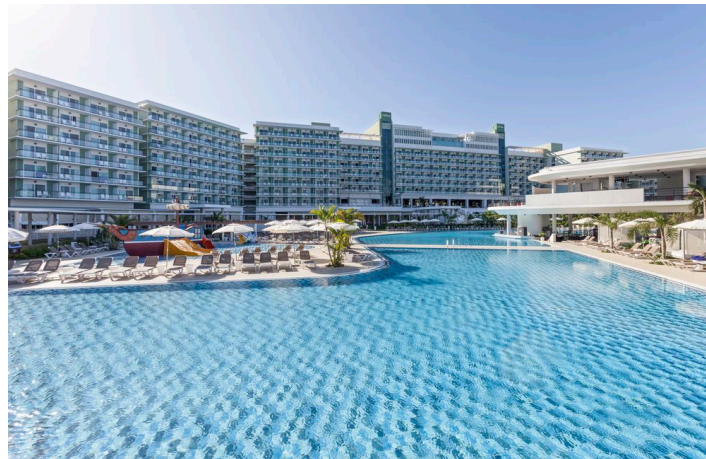
La playa de Varadero, en la que Meliá Hotels International S.A. gestiona 13 hoteles ²⁶ es muy importante en términos medioambientales ya que conforma un área especialmente vulnerable y, además, es un enclave turístico fundamental para la economía cubana, representando aproximadamente un 40% del ingreso total turístico de Cuba (Torres, 2007; Van Bentum, 2010). Además, la ampliación y remodelación del Hotel Meliá Internacional, que se sitúa en ella, es un claro ejemplo del modelo de gestión medioambiental que hace la compañía en Cuba.

²⁶ Meliá Internacional Varadero, Meliá Varadero, Sol Palmeras, Meliá Las Antillas, Meliá Las Américas, Paradisus Princesa del Mar Resort & Spa, Paradisus Varadero Resort & Spa, Meliá Peninsula Varadero, Melia Marina Varadero, Melia Marina Varadero Apartamentos, Sol Varadero Beach, The Reserve at Paradisus Varadero, Royal Service at Paradisus Varadero.

El hotel Meliá Internacional (5*), situado en Varadero, alberga actualmente 946 habitaciones (724 más que el antiguo hotel Internacional), 18 restaurantes y 15 bares. Tras su reapertura, obtuvo la certificación ambiental BREEAM²⁷. Sin embargo, y a pesar de la distinción BREEAM, es conveniente analizar su remodelación y ampliación en términos de RSE. Para ellos, y a modo de contextualización, las dos imágenes que se reproducen a continuación son muy ejemplificativas. La primera, corresponde al Hotel Internacional, en los años 50, justo después de construirse. La segunda corresponde al Hotel Meliá Internacional tras su remodelación y ampliación en 2019.



Imagen 4. Hotel Internacional en los años 50.



²⁷ Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology. Es un método de evaluación y certificación de la sostenibilidad en la edificación. Según BREEAM, su sistema “se basa en la reducción del consumo de energía, lo cual se traduce en beneficios económicos para la empresa”.

Imagen 5. Hotel Meliá Internacional tras su remodelación.

Según fuentes oficiales de la compañía, la renovación del hotel Internacional ha sido realizada siguiendo líneas de sostenibilidad e intentando reducir el consumo de energías no renovables substituyéndolo por energías renovables. Sin embargo, ¿qué implicaciones medioambientales tiene una triplicación de la cabida del hotel, respecto de la infraestructura original? ¿El impacto visual debe tenerse en cuenta en términos de RSE?

La ampliación del hotel ha supuesto la degradación de un gran espacio que, hasta el momento, no había sido manipulado por el hombre. Ello a pesar de que Naranjo Barrera, O., director de la unidad empresarial de base Servicios de Hormigón afirma que el uso de hormigón hidráulico disminuye el impacto al medioambiente. Además, el impacto visual del nuevo macrocomplejo es evidente. Finalmente cabe señalar que el hecho de poder albergar un número mayor de clientes supone un incremento exponencial objetivo de la utilización de recursos.

4.2. Entrada en vigor de los Títulos III y IV de la “Helms-Burton Act”: análisis desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial de Meliá Hotels International S.A.

La propiedad privada de la que habla Karl Marx en El Capital, hace referencia a la de los medios de producción, es decir, a la que va más allá de lo cotidiano. Este aspecto es el adoptado por la Revolución Cubana y es la idea que legitima la confiscación de tierras consideradas medios de producción de grandes empresas o empresarios. Sin embargo, es importante diferenciar confiscación de expropiación, siendo esto segundo común y legal en la práctica totalidad de Estados. Según la Real Academia Española, una confiscación es una “pena o sanción consistente en la apropiación por el Estado de la totalidad del patrimonio de un sujeto”. Por su parte, expropiar consiste en “privar a una persona de la titularidad de un bien o de un derecho, dándole a cambio una indemnización. Se efectúa por motivos de utilidad pública o interés social previstos en las leyes”. Así pues, nótese que la finalidad de las confiscaciones es la de castigar a un sujeto por un comportamiento ilícito, ídem a lo que sería la función o finalidad de las penas de prisión.

Además, puesto el tema objeto de estudio, es también primordial distinguir entre legalidad y legitimidad. ¿Es todo lo legal legítimo? La Real Academia Española define legal como aquello “prescrito por ley y conforme a ello”; por su parte, señala que es legítimo todo aquello “conforme a las leyes”. El ejemplo más extendido para explicar la diferencia práctica entre legalidad y legitimidad es el holocausto nazi: era legal, aunque no legítimo. Sólo los positivistas ideológicos asimilan la legalidad con la legitimidad.

Así pues, aunque no se discuta la legalidad de la confiscación de los bienes de la familia Sánchez-Hill, lo cierto es que éticamente este hecho puede llevar aparejados problemas que derivarían en la posibilidad de considerar esa confiscación como ilegítima. Es precisamente por esto por lo que los descendientes de los Sánchez-Hill han presentado demandas en Miami y en España amparándose en lo dispuesto en los títulos III y IV de la Helms-Burton Act.

La importancia en términos de RSE de Meliá Hotels International, S.A. radica en indagar, desde un punto de vista ético, en la gestión de tierras confiscadas las cuales actualmente generan un gran beneficio para Meliá pero que, sin embargo, habiendo sido expropiadas siguiendo una ley y unas formas de dudosa legitimidad. ¿Debe entenderse que el hecho de que Meliá actúe como mero gestor exonera a la compañía de cualquier responsabilidad ética en la gestión de tierras confiscadas?

Los descendientes de antiguos propietarios de tierras confiscadas, entendiendo que la actuación de Meliá no se halla legitimada aun cuando la compañía no es propietaria de las tierras, han interpuesto demandas contra la misma en Palma de Mallorca y en Miami, amparándose en los ya explicados Títulos III y IV de la Helms-Burton Act:

- La demanda presentada por “Central Santa Lucía L.C.” – propiedad de la familia Sánchez-Hill – ante el Juzgado de Primera Instancia de Palma de Mallorca fundamenta sus peticiones en los títulos III y IV de la Helms-Burton Act y, además, se apoya en que los terrenos sitos en Playa Esmeralda – actual ubicación de los hoteles Sol Rio y Luna Mares y Paradisus Rio de Oro – fueron confiscados a través de una ley ilegítima. En primer lugar, para aceptar tal consideración debería realizarse un juicio cuya finalidad fuera dirimir la legalidad y legitimidad de las confiscaciones cubanas post revolucionarias, cosa que el tribunal español no puede entrar a estudiar.

Además, dado que como consecuencia del Reglamento 2271/96 de la Comunidad Europea la Helms-Burton Act es nula en el territorio de la UE, los Sánchez-Hill fundamentan sus peticiones contra Meliá en un supuesto enriquecimiento con causa ilícita.

En términos estrictamente jurídicos, el archivo de la demanda en Palma de Mallorca está justificado al amparo del Reglamento 2271/96 de la Comunidad Europea y su normativa de desarrollo ²⁸ en tanto que se entiende que cualquier procedimiento amparado en la Helms-Burton Act es nulo. Además, como se ha dicho, un tribunal español no es competente para estudiar la legalidad de las expropiaciones cubanas ya que ello supondría entrar a estudiar casos particulares del ordenamiento jurídico de un tercer estado.

Además, la inadmisión de la demanda, aun teniendo en cuenta siempre que en el sistema jurídico español la jurisprudencia sólo funciona como complemento del ordenamiento jurídico (artículo 1.6 del Código Civil), parece que servirá de elemento disuasorio para hipotéticas futuras demandas.

- En lo concerniente a los procedimientos judicial abiertos en Miami bajo el amparo de los Títulos III y IV de la Helms-Burton Act, que entraron en vigor el 2 de mayo de 2019, debemos reseñar la demanda colectiva presentada por miembros de la familia Mata Álvarez, entre otros, representados por el bufete de abogados Rivero Maestre LLP. Por lo que respecta a Meliá, la compañía fundamenta sus peticiones en la explotación de los terrenos del hotel Cienfuegos. Sin embargo, la juez Cecilia M.Altonaga, del distrito sur de Florida, aceptó la petición de algunos demandados, entre ellos Meliá, y apartó a la compañía de la demanda colectiva.

²⁸ Reglamento 1101/2018 de la Comisión, de 3 de agosto, por el que se establecen los criterios para la aplicación del artículo 5, párrafo segundo, del Reglamento (CE) 2271/96.

Ley 27/1997, de 13 de julio, sobre sanciones aplicables a las infracciones de las normas establecidas en el Reglamento (CE) número 2271/96, del Consejo, de 22 de noviembre, relativo a la protección frente a la aplicación extraterritorial de la legislación de un país tercero.

Sin embargo, y a pesar de que en el momento en que se redacta el presente estudio, Meliá Hotels International no aparece en ningún procedimiento judicial en Estados Unidos, su CEO, Gabriel Escarrer, tiene prohibida la entrada en EEUU. El motivo de la prohibición, comunicada a Escarrer por el departamento de Estado de EEUU es la no aceptación por parte de Meliá de condiciones estadounidenses para sus explotaciones en Cuba, en concreto en dos hoteles situados en Holguín, situados en unos terrenos expropiados a la familia Sánchez Hill (Vich & Heredia, 2019).

Las condiciones exigidas por el Gobierno de EEUU y que hasta el momento no han trascendido de manera explícita eran, según la compañía, inasumibles y, además, contrarias a la normativa europea.

En definitiva, a priori parece complicado que los procedimientos judiciales contra Meliá por gestionar tierras expropiadas tras la Revolución Cubana prosperen. Sin embargo, ello no exime de que Meliá tenga cierta responsabilidad moral por lucrarse de tierras expropiadas.

Tal y como señalábamos en el principio del presente epígrafe, no todo lo legal es legítimo y, por tanto, no todo lo legal está bien en términos morales. Así pues, las confiscaciones de tierras fueron perfectamente legales ya que el ordenamiento jurídico cubano las amparaba y se hicieron con condiciones explícitas y relativas garantías. Sin embargo, moralmente una confiscación carente de utilidad pública – recordemos que durante muchos años las tierras confiscadas han permanecido relativamente abandonadas, sin que ni el pueblo cubano ni ninguna otra empresa pudiera utilizarlas – roza la ilegitimidad y es por ello por lo que en términos de RSE la actuación de Meliá no es completamente ética, a pesar de hallarse amparada por los ordenamientos jurídicos cubano, europeo y español.

5. Conclusiones y planteamiento de soluciones desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial.

Aunque se ha tratado de contactar con el departamento de RSE de Meliá para conocer su opinión sobre la opacidad fiscal en Cuba, los proveedores de los hoteles que gestiona en la isla, la gestión del impacto medioambiental de los hoteles en la isla y la reacción de la compañía frente a la Helms-Burton Act, y a pesar de que en un primer momento la compañía se mostró dispuesta a conceder una entrevista, finalmente se negó rotundamente a tratar estos temas, remitiéndose al informe anual y alegando que toda información u opinión pública está recogida en el mismo. Por ello, las informaciones que sustentan este estudio se basan en el informe anual de Meliá y en fuentes de información ajenas a la compañía, todas ellas citadas en la bibliografía.

La primera conclusión a la que se ha llegado es que, en referencia a los trabajadores, Meliá fomenta la existencia de un buen ámbito laboral, pero se beneficia de una regulación laboral cubana que contribuye a su reducción de costes. Es recomendable desarrollar ciertas acciones que contribuirían a una mejora del impacto empresarial para con los trabajadores cubanos, sin incrementar desmesuradamente los costes de la compañía. Así pues, se propone:

- Que la empresa incluyera en su manual de conducta directrices empresariales de comportamiento respecto de los trabajadores.
- Que se intente lograr un acuerdo con el Gobierno cubano para poder contratar directamente a sus trabajadores. Este acuerdo no debería limitarse a la libre negociación del salario, sino que un tema primordial que debería tratar es la solución al agravio comparativo que supone que la jornada laboral sea de 48 horas semanales en Cuba mientras que en España, donde se halla la sede de la compañía, es de 40.
- De no ser posible el acuerdo descrito en el punto anterior, sería recomendable desarrollar planes de actuación cuya finalidad fuera mitigar las consecuencias no sólo de los salarios bajos, sino también de las condiciones laborales de los nacionales cubanos. Para ello, se propone el desarrollo de un plan empresarial basado en beneficios salariales no económicos: por ejemplo, reducción del número de habitaciones a limpiar por cada trabajador o no contabilizar los días no trabajados por enfermedad justificada como vacaciones.

La segunda conclusión destacable, en referencia a las relaciones con clientes y usuarios es que, en términos generales, la estrategia Premium de Meliá se ve recompensada con opiniones online excelentes. Sin embargo, sería aconsejable que la compañía facilitara a los clientes poder opinar sobre sus estancias de forma privada, facilitando un apartado de “opinión” en su propia web, el cual constara de un cuestionario no público a rellenar por el cliente.

En lo que concierne a la ética medioambiental, es óptimo destacar los esfuerzos que está haciendo la compañía para convertir sus hoteles en más sostenibles y eficientes energéticamente. Sin embargo, sería recomendable ir más allá y evitar que los *stakeholders* perciban que la sostenibilidad y el respeto al medioambiente son meramente estrategias de marketing y no realmente preocupaciones de la compañía. Así, proponemos:

- Seguir con la rehabilitación de edificios históricos decadentes.
- Evitar incrementar el volumen de los hoteles situados en espacios ambientales de alto valor paisajístico o biótico.
- Evitar construir nuevos hoteles en zonas vírgenes.
- Integrar los complejos hoteleros en el paisaje, mediante diseños que contribuyan a la disminución del impacto visual.

Además, como se ha señalado, la RSE debe contemplar aspectos más allá del mero cumplimiento de la ley. Por tanto, Meliá debería haber comprobado, antes de establecer sus explotaciones en Cuba, los antecedentes de las tierras. El cumplimiento de la ley y el hecho de actuar en calidad de mero gestor no debería legitimar moralmente a la compañía ya que las confiscaciones, en el contexto político actual, no serían aceptables.

En definitiva, aunque en términos de RSE Meliá Hotels International S.A. intenta seguir líneas éticas en su actuación, sus estrategias en Cuba no son completamente respetuosas con el entorno ya que cumplir con la legalidad vigente no siempre equivale a realizar acciones respetuosas. Por ello, es recomendable la aplicación de las medidas descritas en el presente epígrafe relativas al ámbito laboral, a las relaciones con clientes y usuarios y al respeto al medioambiente.

6. Bibliografía

(s.f.). Recuperado el Diciembre de 2019, de <https://www.slideshare.net/sairi946/revolucion-de-cuba-79426324>

Aja Díaz, Antonio, Rodríguez Soriano, María Ofelia, Orosa Busutil, Rebeca, & Albizu-Campos Espiñeira, Juan Carlos. (2017). La migración internacional de cubanos. Escenarios actuales. *Revista Novedades en Población*, 13(26), 40-57. Recuperado en 18 de enero de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-40782017000200004&lng=es&tlng=es.

Alzugaray, C. La política exterior de Cuba en la era de Trump. Recuperado el 16 de diciembre de 2019, a partir de <https://www.cries.org/wp-content/uploads/2017/09/011-alzugaray.pdf>

Arroyo, R. 3 de septiembre de 2019. La justicia española archiva la demanda contra Meliá por sus hoteles en Cuba. *Expansión*.

Betancourt Abio, R. La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. Estudios del Desarrollo Social*. Vol. 4. No. 2. La Habana, mayo-agosto 2016.

Burgui Burgui, M. (2013). Impactos paisajísticos de los neo-resorts y grandes villas hoteleras en el litoral. El caso de Cayo Santa María (Villa Clara, Cuba). *Cuadernos de turismo*. No. 31, pp. 31 – 53. Recuperado, el 4 de enero de 2020, a partir de: <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/m-burgui.pdf>.

Camacho Laraña I., Fernández Fernández, J.L., Miralles Massanés, J., González Fabre, R. (2013). Ética y Responsabilidad Empresarial. *Descalée de Brower*, Bilbao, 2013.

Córdova-López, L.F. (2014). Evaluación del proceso de erosión en la playa de Varadero. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba*. Recuperado el 9 de enero de 2020 de [https://www.researchgate.net/publication/273206390_Evaluacion_del_proceso_de_erosion_e_n_la_playa_de_Varadero_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/273206390_Evaluacion_del_proceso_de_erosion_en_la_playa_de_Varadero_Cuba).

Córdova-López, L.F. y Vidal Fernández, D. (2010). Aplicación del sistema de modelado costero a un tramo crítico de la playa de Varadero: propuesta de solución. *Revista de Ingeniería Hidráulica y Ambiental*, Vol. XXX1, No. 2, 2010. Recuperado el 9 de enero de 2020 de <http://riha.cujae.edu.cu/index.php/riha/article/viewFile/51/7>.

Correa Jaramillo, Juan Guillermo. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico – Universidad de Medellín*. Volumen 10, No. 20, pp. 87 – 102. Recuperado el 3 de enero de 2020, a partir de: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>.

Cuba, único país de América Latina que concede licencia para crianza compartida. 2 de septiembre de 2019. *Nodal, noticias de America Latina y el Caribe*. Recuperado el 9 de enero de 2020 de <https://www.nodal.am/2019/09/cuba-es-el-unico-pais-de-latinoamerica-que-concede-licencia-para-crianza-compartida/>.

Cubadebate. (17 de mayo de 2019). Recuperado en enero de 2020 de

EFE USA. (25 de septiembre de 2019). Presentan demanda contra American Airlines y LATAM bajo la ley Helms-Burton. *EFE*.

EFE. (26 de julio de 2019). El Gobierno amplía la "lista negra" de compañías y hoteles de Cuba sancionados. *El Economista América*.

Fernández Alles, M.T. y Cuadrado Marqués, R. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial en el sector hotelero: revisión de la literatura científica. *Cuadernos de Turismo*, no28; pp 47-57. ISSN: 1139 – 7861.

García Díaz, M. (2004). La economía cubana: estructuras, instituciones y tránsito del mercado. *Editorial Universidad de Granada*. ISBN: 84-338-3161-5.

García Rodríguez, F.J. y Armas, Y.DM. (2007). Relation between social environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, No. 26, pp. 824-839.

García, A., Gómez, O., Mera, O. y Pabón, Y. (2014). Evolución de la responsabilidad social empresarial y la experiencia en el sector financiero. *Revista TEMAS*, 3(8), 249 - 260. Recuperado, el 4 de enero de 2020, a partir de:

https://www.researchgate.net/publication/315582155_Evolucion_de_la_responsabilidad_social_empresa_y_la_experiencia_en_el_sector_financiero.

Grupo Barceló. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.barcelogrupo.com>

Hernández, R. ¿Hacia una nueva sociedad socialista? Cambios, crisis y configuraciones sociales en Cuba. *Nueva Sociedad*. Nro. 157, Septiembre-Octubre 1998, pp. 137-153.

HOY. (26 de noviembre de 2016). Gorbachov despide al líder que "fortaleció" a Cuba. *HOY*.

Jiménez Chavez, V.E. y Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de caso como enfoque metodológico. *ACADEM Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. Diciembre 2016, Vol. 3, nº 2.

Jiménez Soler, G. (2003). Las empresas de Cuba 1958. *Revista de Historia Económica – Journal of Iberian and Latin American Economic History*. pp. 571 – 572.

Kaufman Purcell, S. Y Murillo, S.L. La Ley Helms-Burton y el embargo comercial en Cuba. *Foro Internacional* Vol. 43, No. 3 (173) (Jul. - Sep., 2003), pp. 704- 718

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., De Madariaga, J. G., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico*. Madrid: Pearson Educación.

LeoGrande. Reversing Obama's Cuba Policy? *AULA blog: Perspectives on U.S.-Cuba Relations Under Trump*. p. 227-229.

López-Jurado, C. La controversia entre la Unión Europea y Estados Unidos relativa a la Ley Helms-Burton. *Revista de Derecho Comunitario Europeo*. Nro 2, Julio-Diciembre 1997.

Lowenfeld, A. (1996). Congress and Cuba: The Helms-Burton Act. *American Journal of International Law*, 90 (3), 419-434.

Martínez García de Leaniz, P., Pérez Ruiz, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2012). Análisis de la práctica corporativa de la Responsabilidad Social en el sector turístico: un estudio de casos. *Cuadernos de Turismo*, no30; pp 145-164. ISSN: 1139 – 7861.

Melia Hotels International. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://www.meliahotelsinternational.com/es>

Melia, Expedia y Booking, incluidas en una demanda en Miami bajo la ley Helms-Burton. 12 de septiembre de 2019. *Expansión*.

Mercader Uguina, J.R. (2007). El marco laboral y la Responsabilidad Social de las inversiones extranjeras en Cuba, Annual Proceedings. *The association for the Study of the Cuban Economy*, Vol. 17. Recuperado el 17 de enero de 2020 de http://www.ascecuba.org/asce_proceedings/el-marco-laboral-y-la-responsabilidad-social-de-las-inversiones-extranjeras-en-cuba/.

Nicolau, F.J. (2008): Corporate Social Responsibility: Worth-Creating Activities. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, N°4, pp. 990-1006.

Oficina Económica y Comercial de España. La Habana. Embajada de España. (2013). Estructura económica.

Pena, Y. 15 de julio de 2019. Barceló se cubre las espaldas en Cuba: pidió dictámenes para no ocupar terrenos expropiados. *El Español*.

Peña Miranda, D.D. y Serra Cantallops, A. La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. ISSN: 0121 – 5051.

Santana Medina, J. L. (2010). *La responsabilidad social empresarial en el turismo: una nueva aproximación desde la nueva teoría institucional*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.

Spanish government will disallow lawsuits against its companies due to Helms-Burton Act. 8 de noviembre de 2019. *CubaNews*. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, a partir de <https://oncubanews.com/en/cuba/spanish-government-will-disallow-lawsuits-against-its-companies-due-to-helms-burton-act/>

Tinoco Cantillo, U.A., Arango Buelvas, L.J. y Bena Vides, O. (2012). Evolución, aproximación al concepto y teorías de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Panorama Económico*. No. 20, pp. 189 – 220. Recuperado el 3 de enero de 2020, a partir de: <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/4045/344-956-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vich, D., & Heredia, I. (2019). *Ley Helms-Burton: ¿qué implica y de qué mecanismos de defensa disponen los particulares y empresas de la UE?* Garrigues.

Xiqués Cutiño, Delfín. 21 de julio de 2019. Ley escudo frente a la Ley puñal: defensa soberana de Cuba contra maniobra yanqui. *Granma*. Recuperado el 28 de diciembre de 2019, a partir de: <http://www.granma.cu/mundo/2019-07-21/ley-escudo-frente-a-ley-punal-defensa-soberana-de-cuba-contramaniobra-yanqui-21-07-2019-23-07-29>.

Yin, R.K. Investigación sobre estudio de casos. Diseño y método. *SAGE Publications. Applied Social Research Methods Series*. Volume 5.

Zarzalejos, A.G. 6 de octubre de 2019. Helms-Burton: los Sánchez Hill disparan la última bala para juzgar a Meliá en España. *El Confidencial*.

Anexo 1: Análisis de la “Helms-Burton Act” desde el punto de vista del Derecho Internacional Público

En primer lugar, debe reiterarse el principio de no intervención que supone la igualdad soberana y la independencia de los Estados; excluyéndose explícitamente la hipotética existencia de Estados superiores a otros. Este principio se halla implícito en la Carta de las Naciones Unidas e está explícitamente proclamado en la Declaración sobre principios de Derecho Internacional (resolución 2.625 XXV de la Asamblea General de las Naciones Unidas). Además, el contenido del meritado principio fue explicado por la Corte Internacional de Justicia en la sentencia del caso Nicaragua contra Estados Unidos, de 27 de junio de 1986, en los siguientes términos: “este principio prohíbe a todo Estado o grupos de Estados intervenir directa o indirectamente en los asuntos internos o externos de otro estado”. Así pues, parece que la Helms-Burton Act vulnera el meritado principio de Derecho Internacional en tanto que proclama la ilegalidad de una norma interna cubana sin tener competencia para ello. De hecho, años antes de la promulgación de la Helms-Burton Act, concretamente en 1964, la Corte Suprema de Estados Unidos – caso Banco Nacional de Cuba v. Sabbatino – declaró que los tribunales estadounidenses no eran competentes para determinar la legalidad o ilegalidad de las expropiaciones de la Cuba postrevolucionaria, aun estando nacionales estadounidenses implicados.

En segundo lugar, la Helms-Burton Act distorsiona el concepto de nacionalidad, convirtiendo este concepto en retroactivo a los efectos de acogerse a la protección legal y diplomática de EEUU. La Helms-Burton Act, crea una figura protegida por EEUU solo para reclamaciones contra Cuba al amparo de dicha Ley y únicamente basada en el hecho de hallarse en EEUU, aunque en el momento de las confiscaciones esa persona física o jurídica protegida residiera en Cuba y fuera nacional cubano y, por tanto, se hallara legalmente sometido al ordenamiento jurídico de su país. Es decir, aunque la doctrina y la jurisprudencia internacional se decanta de forma unánime por la opción de que para ser considerado nacional y poderse hallar amparado bajo la protección de un ordenamiento jurídico concreto, se debe ser nacional de ese estado – en el caso tratado de EEUU – en el momento en que se comete el supuesto ilícito.

En definitiva, desde el punto de vista del Derecho Internacional, Estados Unidos ha cometido un ilícito con la promulgación de la Helms-Burton Act y las empresas españolas demandadas o que a raíz del ilícito explicado sean demandadas, deberían gozar de la protección del Estado español o, en su caso, de la Unión Europea.

Anexo 2: Información financiera de Meliá Hotels International S.A.

1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias consolidada

Tabla 1

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada de Meliá Hotels International S.A.

(miles de €)	2018	2017 (reexpresado)
Ingresos Operativos	1.831.315	1.859.183
Consumos	-190.785	-211.230
Gastos de personal	-526.644	-502.699
Otros gastos	-594.237	-661.909
EBITDAR (*)	519.648	483.345
Arrendamientos	-193.122	-178.268
EBIDTA (*)	326.526	305.077
Amortizaciones y deterioros	-120.600	-125.439
Diferencia negativa de consolidación	-379	
EBIT/Resultado de explotación (*)	205.548	179.638
Resultado cambiario	-8.935	-11.536
Financiación bancaria	-31.762	-29.987
Otros resultados financieros	15.223	8.409
Resultado Financiero	-25.473	-33.114
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	5.320	23.214
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	185.395	169.738
Impuesto sobre las ganancias	-41.158	-41.095
RESULTADO CONSOLIDADO	144.236	128.643
a) Atributo a entidad dominante	140.079	123.923
b) Atribuido a intereses minoritarios	4.158	4.720
GANANCIAS BÁSICAS POR ACCIÓN EN EUROS	0.61	0.54
GANANCIAS DILUIDAS POR ACCIÓN EN EUROS	0.61	0.54

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

2. Balance consolidado

Tabla 2

Balance consolidado de Meliá Hotels International S.A.

miles de €	31/12/18	31/12/17	1/1/17
ACTIVO NO CORRIENTE			
Fondo de comercio	67.999	60.714	60.769
Otros activos intangibles	107.588	102.194	109.314
Inmovilizado material	1.856.801	1.682.040	1.729.968
Inversiones inmobiliarias	149.437	135.900	141.136
Inversiones valoradas por el método de la participación	197.817	229.644	190.101
Otros activos financieros no corrientes	141.217	173.550	209.908
Activos por impuestos diferidos	239.781	220.291	240.154
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.760.640	2.604.332	2.681.350
ACTIVO CORRIENTE			
Activos no corrientes mantenidos para la venta	56.081		
Existencias	26.492	34.079	39.153
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	249.076	270.967	289.456
Activos por impuestos sobre las ganancias corrientes	28.870	54.961	29.614
Otros activos financieros corrientes	41.097	48.684	47.297
Efectivo y otros medios líquidos equivalentes	312.902	331.885	366.775
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	714.519	740.577	772.294
TOTAL ACTIVO	3.475.159	3.344.908	3.453.645
PATRIMONIO NETO			
Capital suscrito	45.940	45.940	45.940
Prima de emisión	1.119.301	1.120.303	1.121.070
Reservas	431.873	392.882	342.606
Acciones propias	-16.025	-15.023	-14.256
Ganancias Acumuladas	-251.352	-277.383	-289.030
Diferencias de conversión	-133.570	-145.638	-63.581
Otros ajustes por cambio de valor	-2.148	-1.704	-2.465
Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	140.079	123.923	100.693
PATRIMONIO NETO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE	1.334.097	1.243.300	1.240.977
Participaciones no dominantes	50.107	26.556	43.307
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.384.204	1.269.856	1.284.284
PASIVOS NO CORRIENTES			
Obligaciones y otros valores negociables	33.835		47.799
Deudas con entidades de crédito	719.949	644.515	570.929
Otros pasivos financieros no corrientes	14.961	9.141	13.754
Subvenciones de capital y otros ingresos diferidos	368.535	387.039	422.810
Provisiones	57.293	42.507	32.706
Pasivos por impuestos diferidos	189.312	184.938	202.858
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1.383.885	1.268.412	1.290.856
PASIVOS CORRIENTES			
Obligaciones y otros valores negociables	51.526	71.610	39.495
Deudas con entidades de crédito	115.066	209.482	251.007
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	474.009	443.275	459.662
Pasivos por impuestos sobre las ganancias corrientes	7.066	17.496	33.233
Otros pasivos financieros corrientes	59.402	64.778	95.107
TOTAL PASIVO CORRIENTE	707.070	806.640	878.505
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	3.475.159	3.344.908	3.453.645

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

Anexo 3: Información sobre el modelo de negocio de Meliá Hotels International S.A. en Cuba

1. Indicadores financieros

Tabla 1

Indicadores financieros: Hoteles en régimen de propiedad y de alquiler

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	%Cambio
HOTELES PROPIEDAD Y ALQUILER	N.A	N.A	
Ingresos			
Propiedad			
Alquiler			
De los cuales ingresos de habitaciones	N.A	N.A	
Propiedad			
Alquiler			

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

Tabla 2

Indicadores financieros: Hoteles en régimen de gestión

	12M 2018 M€	12M 2017 M€	%Cambio
MODELO GESTORA			
Ingresos	14,4	19,4	-25,90%
Comisiones de terceros	11,9	19,1	
Comisiones hoteles propiedad y alquiler			
Otros ingresos	2,4	0,4	

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

2. Principales estadísticos

Tabla 3

Estadísticos del modelo de explotación de los hoteles de Meliá Hotels International S.A. en Cuba

	PROPIEDAD Y ALQUILER				PROPIEDAD, ALQUILER Y GESTIÓN							
	Ocupación		ARR		RevPAR		Ocupación		ARR		RevPAR	
	% p.p.cambio	€	%Cambio	€	%Cambio	%	p.p.cambio	€	%Cambio	€	%Cambio	
TOTAL CUBA						55,9%	-3,6	80,8	-17,2%	45,2	-22,2%	
TOTAL CUBA BASE COMPARABLE						56,0%	-3,1	82,9	-17,5%	46,5	-21,8%	

**Habitaciones disponibles 12M 2018 (miles): 4,388.6 (vs 4,311.5 en 12M 2017) en P, A y G.

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

3. Cambios en cartera

Tabla 4

Cambios en la cartera de Meliá Hotels International S.A. en Cuba

Aperturas entre 01/01/2018-31/12/2018			
Hotel	País/ciudad	Contrato	Habitaciones
La Unión San Carlos	Cuba/Cienfuegos	Gestión	49
Jagua	Cuba/Cienfuegos	Gestión	173
Meliá San Carlos	Cuba/Cienfuegos	Gestión	56
Gran Hotel Camagüey	Cuba/Camagüey	Gestión	72
Meliá Colón	Cuba/Camagüey	Gestión	58
Paradisus Los Cayos	Cuba/Cayo Santa María	Gestión	802
Desafiliaciones entre 01/02/2018-31/12/2018			
Hotel	País/ciudad	Contrato	Habitaciones
/	/	/	/

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

4. Expansión

Tabla 5

Cartera actual gestionada por Meliá Hotels International S.A. en Cuba

	CARTERA ACTUAL			
	12M 2018		2017 YE	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
TOTAL CUBA	34	13.425	28	12.517
Gestión	34	13.425	28	12.517
Franquicia	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

Tabla 6

Proyectos de Meliá Hotels International S.A. en Cuba

	PROYECTOS									
	2019		2020		2021		Onwards		TOTAL	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
TOTAL CUBA	1	946	4	923	0	0	0	0	5	1.869
Gestión	1	946	4	923	0	0	0	0	5	1.869
Franquicia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Propiedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alquiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Tabla de producción propia con datos del Informe Anual Consolidado (2018) de Meliá Hotels International S.A.

