



OBSERVATORIO DE DERECHOS
LABORALES Y SINDICALES

INFORME DE INVESTIGACIÓN

DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL SISTEMA TURÍSTICO DE CUBA

Base técnica para una política nacional
de modernización y transformación turística
en un escenario de transición democrática



TRABAJO DECENTE
Y DERECHOS



SOSTENIBILIDAD
AMBIENTAL



GOBERNANZA
Y TRANSPARENCIA



DATOS, EVIDENCIA
Y RENDICIÓN DE CUENTAS



OBSERVATORIO DE DERECHOS
LABORALES Y SINDICALES

INVESTIGAMOS - DOCUMENTAMOS - PROPONEMOS - TRANSFORMAMOS

SEPTIEMBRE 2026

Diagnóstico integral del sistema turístico de Cuba

Base técnica para una política nacional de modernización y transformación turística en un escenario de transición democrática.

Publicado por

Observatorio de Derechos Laborales y Sindicales (ODLS)

En cooperación con

Asociación Sindical Independiente de Cuba (ASIC)

Fecha de publicación

Septiembre 2026

Sobre el Observatorio

El ODLS es una iniciativa dedicada al monitoreo, documentación y análisis de la situación de los derechos laborales, sindicales y sociales en Cuba. A través de investigaciones, informes técnicos y estudios especializados, el Observatorio busca generar evidencia independiente que contribuya al conocimiento de la realidad nacional, fortalezca el debate público y sirva de apoyo a investigadores, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	4
Glosario de siglas y términos técnicos.....	5
Metodología, fuentes y limitaciones	7
Línea de base cuantitativa.....	7
Diagnóstico sistémico	10
<i>Demanda, oferta y conectividad</i>	<i>10</i>
<i>Infraestructura crítica</i>	<i>11</i>
<i>Encadenamientos productivos</i>	<i>11</i>
<i>Gobernanza y datos</i>	<i>11</i>
<i>Explotación comercial hotelera extranjera, contratos de gestión y salida de operadores internacionales</i>	<i>11</i>
Trabajo, derechos laborales y capital humano	12
Benchmarking caribeño y destinos comparables.....	14
Estrategia de turismo ambiental, comunitario y social.....	15
Escenarios económicos y financieros.....	15
<i>Escenario específico: salida de operadores extranjeros y continuidad hotelera</i>	<i>16</i>
Diseño institucional y regulatorio.....	17
Hoja de ruta por horizontes	18
Matriz de riesgos	19
Tablero de indicadores de seguimiento.....	20
Datos faltantes y agenda de investigación	21
Conclusiones	23
<i>Perspectivas.....</i>	<i>25</i>
<i>Hoja de ruta.....</i>	<i>25</i>
<i>Conclusión final</i>	<i>26</i>
Anexo	27
<i>Cláusulas mínimas para futuros contratos de operación hotelera en una Cuba democrática</i>	<i>27</i>
Fuentes.....	28

Resumen ejecutivo

El sistema turístico cubano presenta una crisis estructural de competitividad, confianza internacional, infraestructura crítica y capacidad de generación de ingresos locales. La caída de visitantes no puede explicarse de manera suficiente por un solo factor. La evidencia disponible muestra interacción entre restricciones internas –deterioro de servicios, crisis energética, baja transparencia, rigidez institucional, débil encadenamiento productivo y restricciones laborales– y factores externos –sanciones, cambios de conectividad, costos aéreos, competencia regional y shocks climáticos–.

La Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba reportó 2.604.092 viajeros y 1.810.663 visitantes internacionales hasta diciembre de 2025. Los visitantes internacionales representaron el 82,2 % del nivel de 2024, con una caída absoluta de 392.454 personas. El principal mercado emisor fue Canadá, con 754.010 visitantes, seguido por la comunidad cubana en el exterior, Rusia, Estados Unidos y México. Esta concentración expone el destino a cambios de conectividad, reputación, restricciones regulatorias y capacidad de gasto de mercados específicos.

Cuba conserva activos turísticos diferenciales: nueve bienes inscritos en la Lista de Patrimonio Mundial de UNESCO, 230 registros de áreas protegidas en Protected Planet, humedales, arrecifes, ciudades históricas, paisajes rurales, música, patrimonio cultural, gastronomía, turismo de diáspora y una localización estratégica en el Caribe. Sin embargo, esos activos no se traducen automáticamente en desarrollo. Para que generen valor sostenible se requieren reglas de capacidad de carga, consulta comunitaria, trazabilidad de ingresos, protección ambiental, contratación laboral digna y gobernanza de destino.

La dimensión laboral es una condición de competitividad, no un apéndice social. El régimen de intermediación laboral estatal en actividades de inversión extranjera, las restricciones al pluralismo sindical y la ausencia de datos laborales sectoriales robustos limitan productividad, transparencia salarial, negociación colectiva y derechos fundamentales. La modernización turística debe incluir contratación directa con garantías, inspección independiente, observatorios laborales, formación

certificada, mecanismos de denuncia protegida y participación real de trabajadores y comunidades.

A este diagnóstico se suma un elemento reciente de alta relevancia, como es la salida, reducción o terminación de operaciones de cadenas hoteleras extranjeras, que durante décadas participaron en la explotación comercial del turismo cubano mediante contratos de gestión, comercialización, administración hotelera o asociación con entidades estatales. En julio de 2026, Meliá Hotels International comunicó a la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España que su filial Ilha Bela Gestão e Turismo concluiría, desde el 24 de julio de 2026, la prestación de servicios de gestión y comercialización hotelera en relación con todos sus establecimientos en Cuba. EFE informó que Meliá operaba 34 hoteles en Cuba y que la decisión respondía a dificultades operativas, legales y económico-financieras en el país.

Este hecho debe analizarse no solo como una decisión empresarial, sino como síntoma de agotamiento del modelo de explotación turística bajo control estatal centralizado, intermediación laboral obligatoria, baja transparencia contractual, restricciones sindicales, exposición a sanciones internacionales, deterioro de infraestructura crítica y pérdida de confianza operativa. En un escenario de transición democrática, la salida de estas cadenas puede generar efectos relevantes: hoteles sin operador, pérdida de canales de comercialización internacional, deterioro de activos, afectación de trabajadores y proveedores, reclamaciones contractuales, eventuales controversias patrimoniales y exigencias de reparación laboral.

La recomendación central es no reiniciar el crecimiento turístico mediante megaproyectos hoteleros sin diagnóstico. La prioridad debe ser producir datos confiables, auditar activos, estabilizar servicios críticos, reformar el marco laboral, habilitar emprendimientos de bajo riesgo, transparentar contratos, proteger áreas naturales y activar pilotos de turismo ambiental, comunitario, cultural y rural con evaluación independiente. Sin esos fundamentos, cualquier recuperación cuantitativa de visitantes será frágil y puede reproducir concentración económica, precariedad laboral y daño ambiental.

Glosario de siglas y términos técnicos

Con el fin de facilitar la lectura técnica del informe y evitar ambigüedades conceptuales, se incorpora el siguiente glosario de siglas y términos relevantes. Este apartado reúne las expresiones institucionales, jurídicas, laborales, ambientales, económicas y turísticas utilizadas a lo largo del documento, incluyendo conceptos en inglés que suelen emplearse en estudios internacionales sobre turismo, sostenibilidad, inversión responsable y gobernanza. Su propósito es ofrecer una referencia rápida para que el lector comprenda el alcance de cada término dentro del diagnóstico, especialmente cuando se abordan asuntos como libertad sindical, contratación laboral, transición democrática, debida diligencia empresarial, capacidad de carga ambiental, gestión de destinos y responsabilidad de operadores turísticos nacionales o extranjeros.

SIGLA O TÉRMINO	DESCRIPCIÓN
ASIC	Asociación Sindical Independiente de Cuba. Organización sindical independiente que ha presentado comunicaciones ante órganos internacionales sobre libertad sindical y derechos laborales.
CEACR	Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT. Examina la aplicación de convenios ratificados por los Estados.
CLS	Comité de Libertad Sindical de la OIT. Órgano que examina quejas sobre libertad sindical.
CTC	Central de Trabajadores de Cuba. Central sindical oficial reconocida por el Estado cubano.
EIA	Evaluación de Impacto Ambiental. Estudio técnico para identificar, prevenir, mitigar y compensar impactos ambientales de proyectos.
ONEI	Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba. Entidad oficial de estadísticas nacionales.
OIT	Organización Internacional del Trabajo. Agencia tripartita de Naciones Unidas especializada en normas laborales.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Organismo multilateral de cooperación para desarrollo sostenible.
SST	Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de prevención de accidentes, enfermedades y riesgos laborales.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Administra la Lista del Patrimonio Mundial.
UNEP-WCMC	Centro Mundial de Monitoreo de la Conservación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Administra datos globales de áreas protegidas junto con Protected Planet.
WDPA	World Database on Protected Areas. Base mundial de datos sobre áreas protegidas.
Benchmarking	Comparación estructurada con destinos o países similares para identificar prácticas transferibles, brechas y riesgos de adaptación. No implica copiar modelos.
Stakeholders	Actores interesados o afectados por una política o proyecto: trabajadores, comunidades, empresas, Estado, visitantes, proveedores, academia y organizaciones sociales.

SIGLA O TÉRMINO	DESCRIPCIÓN
Governance / Gobernanza	Conjunto de reglas, instituciones, incentivos y mecanismos de participación y rendición de cuentas mediante los cuales se toman decisiones.
Carrying capacity / Capacidad de carga	Límite de visitantes o actividades que un sitio puede soportar sin deterioro ambiental, social o cultural inaceptable.
Due diligence / Debida diligencia	Proceso de identificación, evaluación y mitigación de riesgos legales, laborales, ambientales, financieros y reputacionales antes de una inversión o contrato.
Green bonds / Bonos verdes	Instrumentos de deuda destinados a financiar proyectos con beneficios ambientales verificables.
Low-impact tourism / Turismo de baja huella	Modelo turístico que busca minimizar consumo de recursos, residuos, emisiones, presión territorial e impactos sobre comunidades.
Destination Management Organization / Organismo de Gestión de Destino	Entidad territorial que coordina promoción, calidad, datos, sostenibilidad, participación y gestión del destino turístico.
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas. En turismo incluyen alojamientos, gastronomía, guianza, transporte, cultura y servicios complementarios.
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores de España. Organismo supervisor de los mercados de valores españoles. Sus comunicaciones públicas permiten verificar información relevante de empresas cotizadas, como decisiones corporativas sobre operaciones internacionales.
Contrato de gestión hotelera	Acuerdo mediante el cual una empresa operadora administra, comercializa o presta servicios de gestión sobre un hotel que puede ser propiedad de otra entidad. En el caso cubano, estos contratos han sido utilizados por cadenas extranjeras en relación con entidades estatales.
Operador hotelero	Empresa encargada de administrar, comercializar, operar o usar una marca hotelera en un establecimiento turístico. Puede ser propietario del activo o simplemente gestor del hotel.
Beneficiario real	Persona natural o estructura que, directa o indirectamente, controla, recibe beneficios económicos o ejerce influencia decisiva sobre una empresa, contrato o activo. Su identificación es esencial para prevenir corrupción, opacidad y captura de rentas.
Responsabilidad empresarial en derechos humanos	Deber de las empresas de identificar, prevenir, mitigar y responder por impactos adversos sobre derechos humanos derivados de sus operaciones, relaciones comerciales o cadenas de valor.
Debida diligencia en derechos humanos	Proceso continuo mediante el cual una empresa identifica, evalúa, previene, mitiga y rinde cuentas sobre riesgos e impactos en derechos humanos, incluidos derechos laborales, libertad sindical, no discriminación y condiciones de trabajo.
Continuidad operativa	Conjunto de medidas para evitar que la salida de un operador, una crisis contractual o una transición institucional genere cierre abrupto de servicios, pérdida masiva de empleos, deterioro de activos o afectaciones graves a usuarios y comunidades.

Metodología, fuentes y limitaciones

El documento utiliza una metodología de diagnóstico mixto, que combina revisión documental, comparación regional, análisis causal, identificación de brechas de información, diseño de escenarios y formulación de hoja de ruta. La información cuantitativa se clasifica según disponibilidad y confiabilidad, con hechos verificados, estimaciones, inferencias analíticas, escenarios hipotéticos, datos no disponibles y datos de confiabilidad limitada.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERATIVA	USO EN EL INFORME
Hecho verificado	Dato respaldado por fuente identificable y trazable.	Visitantes internacionales reportados por ONEI; número de bienes UNESCO; áreas protegidas registradas en Protected Planet.
Estimación	Cálculo aproximado construido con datos parciales y supuestos explícitos.	Escenarios de recuperación, inversión o empleo cuando no hay datos completos.
Inferencia analítica	Conclusión razonada a partir de evidencia indirecta.	Relación entre apagones, conectividad y reputación del destino.
Escenario hipotético	Supuesto de planificación, no predicción.	Transición democrática y reformas institucionales por horizontes.
Dato no disponible	Información no encontrada en fuentes públicas verificables.	Ocupación por polo, gasto promedio actualizado, estado físico de activos.
Confiabilidad limitada	Dato útil, pero parcial, no auditado o sin metodología completa.	Notas de prensa, declaraciones oficiales sin serie completa o datos sectoriales sin desglose.

La principal limitación es que no existe una base pública integral y auditada para medir el sistema turístico cubano con granularidad suficiente. Faltan series actualizadas sobre ocupación hotelera, gasto turístico por mercado, estado físico de instalaciones, rentabilidad, salarios reales, condiciones de seguridad y salud, participación de emprendimientos privados, huella ambiental y encadenamientos productivos.

Nota metodológica sobre operadores hoteleros extranjeros

La información relativa a la salida de cadenas extranjeras, denuncias laborales, pagos retenidos, reclamaciones contractuales y presunta explotación comercial de activos turísticos debe clasificarse con especial cautela. Para efectos del presente informe, se consideran hechos verificados aquellos respaldados por comunicaciones oficiales de empresas cotizadas, autoridades regulatorias, estados financieros auditados o fuentes institucionales. Se consideran reportes de confiabilidad media las publicaciones periodísticas con fuente identificada. Se consideran denuncias pendientes de verificación aquellas afirmaciones sobre discriminación, explotación laboral, retención de salarios, uso de propiedades confiscadas o fondos de contingencia para litigios que aún no cuenten con prueba documental, judicial o contable independiente. Esta distinción es indispensable para evitar tanto la impunidad como la imputación sin prueba individualizada.

Línea de base cuantitativa

La línea de base se construye con los datos oficiales disponibles de ONEI para 2024 y 2025. La fuente utiliza información de la Dirección de Identificación, Inmigración y Extranjería y define visitante internacional como la persona que visita un país distinto al de residencia habitual por un período no superior a un año, sin ejercer actividad remunerada en el país visitado.

El comportamiento mensual permite observar estacionalidad, rupturas y meses de mayor presión operativa. En 2025, la serie muestra un primer trimestre relativamente más alto, una caída marcada entre mayo y octubre y una recuperación parcial hacia noviembre y diciembre.

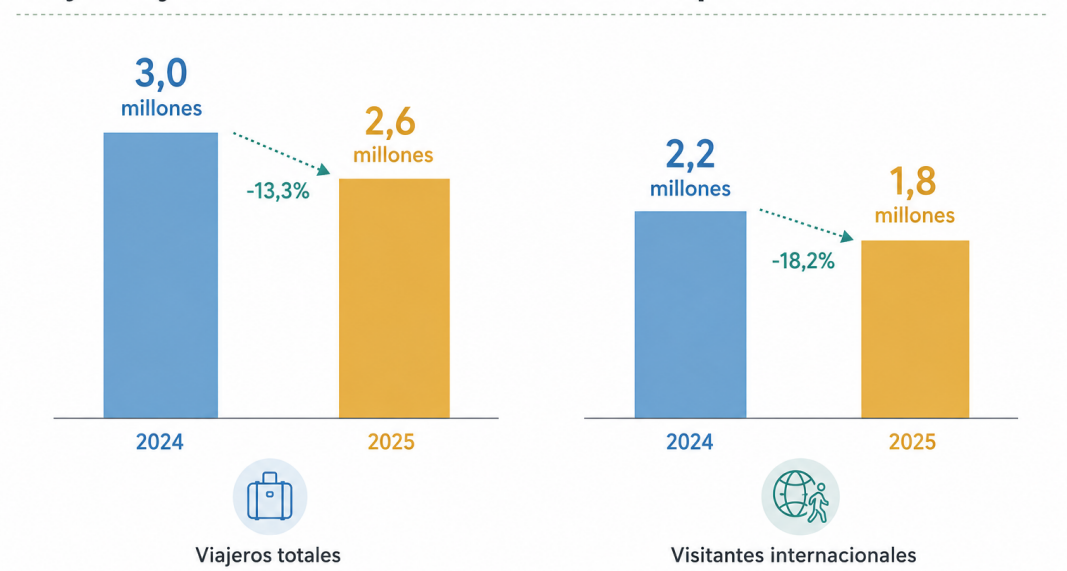
Gráfico 1.
Llegadas mensuales de visitantes internacionales a Cuba, 2025



Fuente: ONEI, Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Cierre diciembre 2025.

La lectura del gráfico confirma que el problema no es solo de volumen anual. La caída durante meses medios del año reduce ocupación, ingresos laborales, compras locales y liquidez de proveedores. La recuperación de fin de año no compensa la debilidad estructural acumulada durante el resto del período. La comparación entre viajeros totales y visitantes internacionales permite diferenciar la categoría amplia de movilidad internacional frente al indicador turístico central. Esta distinción evita sobreestimar la demanda turística efectiva.

Gráfico 2.
Viajeros y visitantes internacionales: comparación 2024-2025

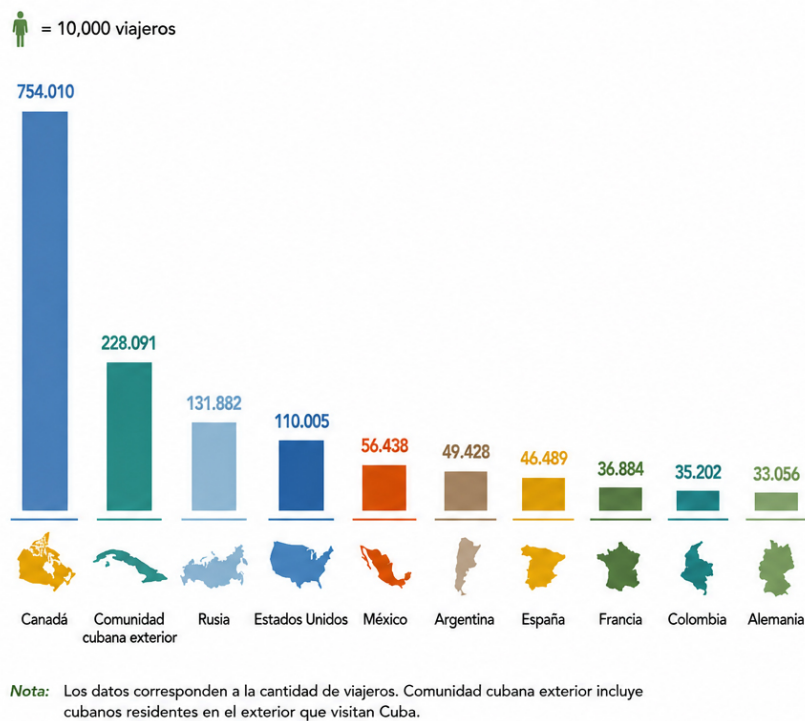


Fuente: ONEI, Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Cierre diciembre 2025.

En 2025 los viajeros totales equivalieron al 86,6 % del nivel de 2024, mientras que los visitantes internacionales equivalieron al 82,2 %. La caída de visitantes es más intensa que la de viajeros, lo que sugiere una contracción relevante de la demanda turística propiamente dicha.

La estructura de mercados emisores permite medir dependencia, riesgo comercial y necesidad de diversificación. La concentración en pocos mercados aumenta la exposición del destino a decisiones regulatorias, conectividad aérea, alertas de viaje y percepción de calidad.

Gráfico 3.
Principales mercados emisores de Cuba, 2025



Fuente: ONEI, Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Cierre diciembre 2025.

Canadá sigue siendo el mercado dominante. La comunidad cubana en el exterior, Rusia y Estados Unidos completan el grupo crítico de demanda. Esta composición obliga a diseñar una estrategia diferenciada: recuperación de mercados tradicionales, turismo de diáspora, diversificación hacia América Latina y mejora de confianza en operadores europeos.

La participación relativa de mercados permite valorar la vulnerabilidad de la cartera turística. Cuando un solo mercado tiene peso excesivo, el destino queda expuesto a shocks externos que no controla.

Canadá concentra la mayor proporción de visitantes internacionales. El peso de mercados asociados a diáspora, Rusia y Estados Unidos confirma que la recuperación no dependerá únicamente de promoción turística, sino de conectividad, sistemas de pago, calidad de servicios, reputación internacional y regulación migratoria.

La diversificación turística exige identificar activos ambientales y culturales con respaldo documental. Este gráfico no mide calidad turística ni capacidad de carga; muestra únicamente la línea base de registros patrimoniales y ambientales disponibles.

Gráfico 4.
Composición de visitantes internacionales por mercado, 2025

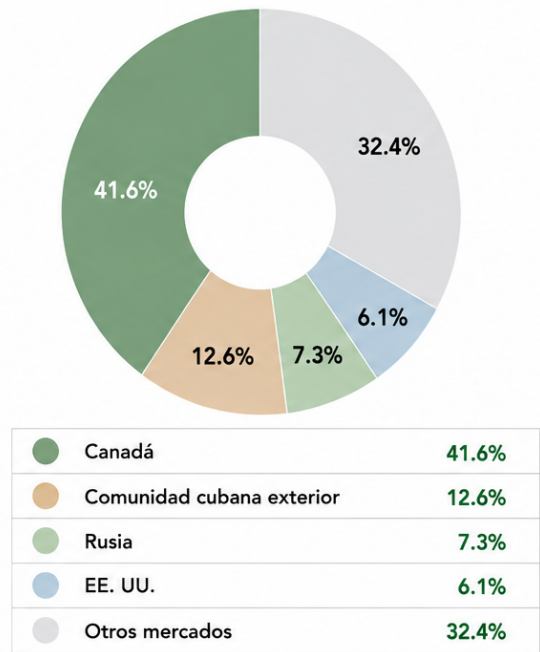
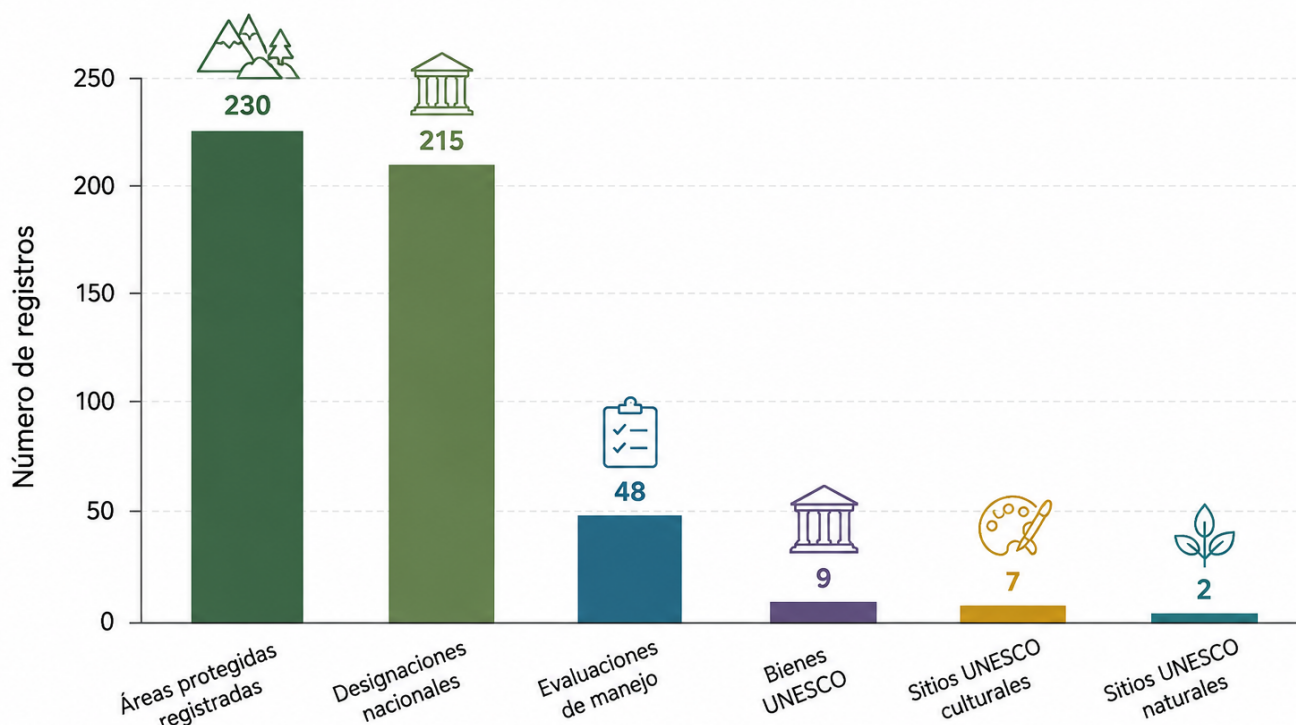


Gráfico 5.

Activos naturales y patrimoniales documentados



Fuente: UNESCO World Heritage Centre; Protected Planet / UNEP-WCMC, perfil de Cuba, julio de 2026.

Cuba posee una base importante de áreas protegidas y bienes patrimoniales. Esa base puede sostener turismo ambiental, cultural, científico y comunitario, siempre que exista ordenamiento territorial, control de visitantes, monitoreo ecológico, reglas de beneficio local y mecanismos de prevención de gentrificación o captura de rentas.

El árbol de problemas organiza la relación entre síntomas visibles, causas inmediatas, causas estructurales y efectos. Su función es evitar diagnósticos superficiales que confundan caída de visitantes con causa única del deterioro.

El problema central está en la pérdida de competitividad y capacidad redistributiva del turismo. Los síntomas –menos visitantes, servicios deteriorados, fuga de talento– se explican por una combinación de restricciones internas y externas. Las raíces estructurales apuntan a gobernanza, derechos laborales, incentivos económicos, infraestructura y baja autonomía territorial.

Diagnóstico sistémico

Demanda, oferta y conectividad

La demanda turística cubana se encuentra en fase de contracción y pérdida de competitividad regional. La caída de 2025 frente a 2024 se suma a una recuperación pospandemia insuficiente. A diferencia de otros destinos caribeños que recuperaron o superaron niveles de 2019, Cuba permanece por debajo de su potencial histórico. Esta brecha tiene efectos sobre divisas, empleo, liquidez empresarial y capacidad fiscal.

La oferta turística combina hotelería formal, alojamiento privado, gastronomía, transporte, guías, cultura, turismo de diáspora y servicios complementarios. No obstante, la información pública disponible no permite medir de manera suficientemente verificable la ocupación por polo, el estado de los activos, la calidad del servicio, la estructura de costos o la rentabilidad. La ausencia de esos datos impide decidir técnicamente qué hoteles recuperar, cuáles reconvertir y dónde priorizar inversión.

Infraestructura crítica

El turismo depende de sistemas no turísticos: energía, agua, saneamiento, residuos, carreteras, aeropuertos, puertos, telecomunicaciones, pagos digitales y abastecimiento de alimentos. Cuando esos sistemas fallan, el destino completo pierde confiabilidad. La operación hotelera con soluciones aisladas, como generadores propios, no resuelve la experiencia del visitante ni la cadena de suministro local.

Encadenamientos productivos

La principal oportunidad económica del turismo no está solo en vender noches hoteleras, sino en multiplicar compras locales, empleo y emprendimientos. Los encadenamientos con agricultura, pesca sostenible, cultura, transporte, tecnología, construcción, servicios profesionales y economía creativa son débiles si los proveedores locales carecen de crédito, insumos, logística, seguridad jurídica, pagos oportunos y acceso regulado a importaciones.

Gobernanza y datos

El modelo actual muestra alta centralización, limitada transparencia contractual y debilidad de mecanismos independientes de evaluación. En una política turística moderna, los datos no son un producto secundario: son infraestructura institucional. Sin series confiables sobre ocupación, gasto, empleo, salarios, calidad, huella ambiental y compras locales, las decisiones de inversión quedan expuestas a arbitrariedad, propaganda o captura de intereses.

Explotación comercial hotelera extranjera, contratos de gestión y salida de operadores internacionales

Durante décadas, una parte relevante del turismo cubano se desarrolló mediante contratos de gestión, comercialización, administración hotelera o asociación entre entidades estatales cubanas y operadores extranjeros, especialmente cadenas españolas, canadienses y de otras nacionalidades. Este modelo permitió al régimen acceder a marcas internacionales, canales de comercialización, estándares de operación hotelera y mercados emisores externos. Sin embargo, también consolidó un esquema con alta opacidad contractual, baja trazabilidad de beneficios, participación limitada de trabajadores, intermediación laboral estatal y escasos mecanismos públicos de control ciudadano.

La salida o reducción de operaciones de cadenas extranjeras en 2026 constituye un hecho crítico para el diagnóstico. La comunicación de Meliá Hotels International ante la CNMV confirmó que su filial Ilha Bela Gestão e Turismo concluiría, a partir del 24 de julio de 2026, la prestación de servicios de gestión y comercialización hotelera en todos sus establecimientos en Cuba. EFE reportó que la compañía operaba 34

hoteles en la isla y que la decisión se relacionaba con dificultades operativas, legales y económico-financieras en el país. Reuters informó posteriormente que Meliá registró una pérdida neta de 7,5 millones de euros en el primer semestre de 2026, atribuida principalmente a la terminación de sus operaciones en Cuba.

Este fenómeno no debe interpretarse únicamente como un ajuste empresarial derivado de sanciones externas. También debe entenderse como síntoma de un modelo turístico institucionalmente frágil, dependiente de operadores extranjeros, contratos no transparentes, infraestructura deteriorada, disponibilidad limitada de divisas, crisis energética, dificultades de conectividad, baja calidad de servicios y ausencia de garantías laborales plenamente verificables. La salida de operadores puede agravar la crisis del destino si deja hoteles sin gestión, sin marca, sin acceso a sistemas internacionales de reservas, sin mantenimiento adecuado y sin protección efectiva para trabajadores y proveedores.

El informe distingue entre hechos verificados, reportes periódicos y denuncias pendientes de comprobación. La salida de Meliá está documentada en comunicación pública ante la CNMV. Las denuncias sobre explotación laboral, discriminación política, discriminación racial, retención de salarios o fondos de contingencia para eventuales demandas deben tratarse como información relevante para una agenda de investigación jurídica, laboral y empresarial, pero no como hechos judicialmente probados mientras no existan auditorías, sentencias, contratos, nóminas, comprobantes de pago o testimonios verificados de forma independiente.

La relevancia de este asunto para una transición democrática es directa. Un futuro gobierno democrático heredaría no solo activos turísticos, sino también contratos terminados o vigentes, hoteles deteriorados, posibles reclamaciones de inversionistas, trabajadores afectados, proveedores impagos, canales comerciales interrumpidos, eventuales reclamaciones patrimoniales y una arquitectura laboral construida sobre la intermediación estatal. Por ello, cualquier política nacional de transformación turística debe incorporar una revisión específica del legado contractual, laboral, patrimonial y ambiental de la operación hotelera extranjera en Cuba.

Trabajo, derechos laborales y capital humano

El turismo es intensivo en trabajo y su competitividad depende de capital humano. Recepcionistas, camareras, cocineros, técnicos, guías, músicos, transportadores, jardineros, trabajadores de limpieza, personal de mantenimiento, buzos, instructores y proveedores comunitarios determinan la experiencia del visitante. Una política turística sin derechos laborales será inestable y de baja productividad.

En el marco de inversión extranjera, la Ley No. 118 mantiene un modelo de contratación de trabajadores cubanos mediante entidades empleadoras autorizadas, salvo excepciones. Esta arquitectura limita la relación laboral directa, reduce transparencia salarial y dificulta la negociación efectiva. Desde la perspectiva de derechos laborales, la transformación turística debe incluir contratación directa con garantías, libertad de asociación, negociación colectiva, seguridad y salud en el trabajo, protección frente a represalias, inspección independiente y mecanismos de denuncia.

La salida de operadores hoteleros extranjeros refuerza la necesidad de revisar el modelo laboral del turismo cubano. La intermediación estatal no solo limita la relación directa entre trabajador y empresa, sino que dificulta reconstruir la trazabilidad de pagos, responsabilidades, beneficios, aportes, propinas, condiciones de trabajo y eventuales diferencias entre lo pagado por operadores internacionales y lo efectivamente recibido por los trabajadores. En una transición democrática, esta trazabilidad será indispensable para evaluar posibles reclamaciones laborales y determinar si existieron prácticas de discriminación, exclusión política, violación de libertad sindical, incumplimientos de seguridad y salud en el trabajo o afectaciones salariales.

Debe crearse un mecanismo especial de documentación y reclamación laboral para trabajadores del turismo que hayan prestado servicios en hoteles operados por cadenas extranjeras mediante entidades empleadoras estatales. Este mecanismo no debe partir de condenas anticipadas contra las empresas, pero tampoco debe validar automáticamente prácticas por el solo hecho de haber sido admitidas por la legislación cubana vigente bajo la dictadura. El estándar debe ser probatorio y técnico: identificar contratos, nóminas, pagos realizados por operadores, pagos recibidos por trabajadores, margen retenido por entidades intermediarias, criterios de selección de personal, denuncias de discriminación, condiciones de trabajo, accidentes laborales y garantías de representación sindical.

La transición turística democrática debe asegurar que todo nuevo contrato de gestión, administración o explotación hotelera incluya contratación directa con garantías, libertad sindical, negociación colectiva, salario trazable, no discriminación, seguridad y salud en el trabajo, mecanismos de denuncia independientes y protección frente a represalias. Sin estas condiciones, el sector podría recuperar visitantes sin corregir la precariedad laboral que ha afectado históricamente a quienes sostienen la actividad turística.

Los documentos de la ASIC aportados al expediente del Observatorio reportan preocupaciones sobre pluralismo sindical, participación real en consultas laborales, hostigamientos contra sindicalistas independientes y seguimiento del Caso No. 3271 ante órganos de control de la OIT. Estos insumos no reemplazan una encuesta laboral sectorial, pero sí justifican

incluir la dimensión sindical como riesgo institucional y como condición de legitimidad de cualquier transición turística.

EJE LABORAL	PROBLEMA OBSERVADO	MEDIDA PROPUESTA	INDICADOR MÍNIMO
Contratación	Intermediación estatal y baja trazabilidad salarial	Contratación directa gradual con garantías laborales	Porcentaje de trabajadores con contrato directo y salario trazable
Libertad sindical	Restricciones al pluralismo y a la representación independiente	Garantías de asociación, negociación colectiva y no represalia	Número de organizaciones, convenios y quejas tramitadas
Formación	Brechas en idiomas, gestión, SST, guianza y sostenibilidad	Sistema nacional de certificación de competencias turísticas	Trabajadores certificados por oficio y territorio
SST	Riesgos en hoteles, transporte, cocina, buceo y mantenimiento	Inspección laboral independiente y protocolos sectoriales	Accidentes, enfermedades y medidas correctivas
Ingresos	Brecha entre divisas generadas y remuneración efectiva	Trazabilidad de salarios, propinas y comisiones, y pisos salariales sectoriales	Ingreso real promedio por ocupación
Participación	Trabajadores excluidos de decisiones de destino	Consejos de destino con representación laboral y comunitaria	Actas, decisiones e indicadores publicados

La matriz muestra que el componente laboral no debe tratarse como compensación social posterior a la inversión, sino como condición previa de productividad, legitimidad y sostenibilidad. La reforma laboral turística debe avanzar junto con datos, financiamiento, infraestructura y gobernanza territorial.

La siguiente matriz complementaria permite identificar los principales riesgos laborales que pueden surgir en el sector hotelero cubano en un escenario de transición democrática, especialmente respecto de trabajadores vinculados a hoteles operados por cadenas extranjeras mediante contratos con entidades estatales. Su propósito no es atribuir responsabilidad automática a todos los operadores internacionales, sino ordenar los puntos críticos que deberán ser verificados mediante auditorías, revisión documental, testimonios, registros de nómina, contratos y mecanismos independientes de reclamación.

La matriz parte de la premisa central de que la salida o reducción de operaciones de cadenas hoteleras extranjeras no solo tiene efectos comerciales o patrimoniales, sino también consecuencias directas sobre los trabajadores, sus ingresos, su estabilidad laboral, su libertad sindical, su acceso a reparación y su eventual incorporación a un nuevo modelo turístico basado en contratación directa, transparencia y trabajo decente.

EJE	RIESGO IDENTIFICADO	EFFECTO EN TRANSICIÓN	MEDIDA PROPUESTA	INDICADOR
Trazabilidad salarial	Diferencia no documentada entre pagos hechos por operadores y pagos recibidos por trabajadores	Reclamaciones laborales, pérdida de confianza y conflictos colectivos	Auditoría de pagos, nóminas y entidades empleadoras	Porcentaje de hoteles auditados y diferencias identificadas
Intermediación laboral	Contratación mediante entidades estatales autorizadas	Dificultad para establecer responsabilidad laboral directa	Transición gradual a contratación directa	Número de trabajadores migrados a contrato directo
Discriminación laboral	Denuncias de exclusión por razones políticas, sindicales, raciales o familiares	Posibles reclamaciones de reparación	Mecanismo independiente de quejas y verificación	Denuncias recibidas, investigadas y resueltas

EJE	RIESGO IDENTIFICADO	EFFECTO EN TRANSICIÓN	MEDIDA PROPUESTA	INDICADOR
Cierre de operaciones	Salida de cadenas extranjeras y pérdida de gestión hotelera	Desempleo, pérdida de propinas, reducción de ingresos familiares	Fondo de reconversión laboral turística	Trabajadores cubiertos por apoyo temporal o formación
Libertad sindical	Ausencia de representación independiente en hoteles	Falta de negociación colectiva real	Reconocimiento de sindicatos independientes y negociación sectorial	Convenios colectivos firmados y organizaciones registradas
SST	Riesgos en cocina, limpieza, mantenimiento, transporte, piscinas, buceo y servicios técnicos	Accidentes, enfermedades laborales y responsabilidad empresarial	Inspección laboral turística independiente	Accidentes reportados y medidas correctivas
Proveedores asociados	Pérdida de demanda por cierre o baja ocupación	Quiebra de emprendimientos y pérdida de empleo indirecto	Programa de compras locales y crédito	Proveedores locales vinculados a hoteles reabiertos

La matriz evidencia que la transición turística no puede limitarse a resolver la continuidad de hoteles, marcas, contratos o inversiones. El punto más sensible será reconstruir la relación entre operación turística y derechos laborales, especialmente allí donde existieron intermediación estatal, baja trazabilidad salarial, ausencia de representación sindical independiente y dependencia de ingresos complementarios como propinas o pagos en divisas.

Por ello, la respuesta institucional debe combinar auditoría, protección inmediata, mecanismos de reclamación, reconversión laboral y nuevas reglas contractuales para operadores nacionales y extranjeros. Solo así será posible evitar que la salida de cadenas internacionales se traduzca en mayor precariedad para los trabajadores y, al mismo tiempo, impedir que una futura reapertura turística reproduzca las mismas prácticas de opacidad, exclusión laboral y subordinación sindical que caracterizaron al modelo anterior.

Benchmarking caribeño y destinos comparables

La comparación regional debe usarse con cautela. Cuba no debe copiar mecánicamente modelos de alto volumen que pueden generar presión costera, concentración inmobiliaria y baja captura local. Sin embargo, sí puede aprender de prácticas transferibles: datos públicos, conectividad, promoción internacional profesional, alianzas público-privadas transparentes, formación laboral, gestión de destinos y diversificación de productos.

DIMENSIÓN	CUBA	LECCIÓN REGIONAL TRANSFERIBLE	RIESGO DE COPIA MECÁNICA
Recuperación pospandemia	Recuperación débil y caída en 2025	Reconstruir confianza, conectividad y calidad básica	Promocionar sin resolver servicios críticos
Producto	Sol y playa, patrimonio y activos naturales subutilizados	Diversificar hacia cultura, naturaleza, eventos, gastronomía y diáspora	Fragmentar oferta sin estándares
Gobernanza	Centralización y datos incompletos	Crear organismos de gestión de destino con datos abiertos	Captura local por élites u operadores
Trabajo	Intermediación y baja autonomía sindical	Vincular competitividad con trabajo decente	Flexibilización sin derechos
Ambiente	Alta sensibilidad costera y ecológica	Capacidad de carga y monitoreo ambiental	Sobreconstrucción costera
Emprendimiento	Potencial privado y comunitario limitado	Ventanilla única y acceso a crédito	Informalidad o concentración

El benchmarking muestra que la recuperación turística no depende solo de atractivos naturales. Los destinos que capturan demanda sostienen conectividad, calidad, confianza, datos y reglas de inversión. Para Cuba, la oportunidad no es competir únicamente por volumen, sino construir un modelo territorial diversificado con valor local.

Estrategia de turismo ambiental, comunitario y social

El turismo ambiental, comunitario y social puede ser una oportunidad de diversificación, pero no debe idealizarse. Puede generar ingresos locales y conservación, pero también sobreuso de ecosistemas, mercantilización cultural, desplazamiento residencial, captura de beneficios y precarización laboral. Por tanto, cualquier piloto debe partir de línea base ambiental, consulta comunitaria, reglas de reparto de ingresos, límites de visitantes y monitoreo independiente.

PROYECTO PI-LOTO	TIPO DE DESTINO	LÓGICA DE IN-TERVENCIÓN	BENEFICIARIOS	CONDICIONES MÍNIMAS	RIESGOS	INDICADORES
Observación de aves y humedales	Humedales y reser-vas	Guías locales certi-ficados, cupos diarios y pagos a conserva-ción	Comunidades, guías, científicos	Inventario de espe-cies y capacidad de carga	Perturbación de fauna, residuos	Visitantes/día, ingre-sos locales, especies monitoreadas
Rutas de patrimonio urbano vivo	Ciudades históricas	Integrar alojamiento familiar, gastronomía, música, oficios y museos	Artistas, guías, fami-lias, restauradores	Reglas de vivienda y control de gentrifi-cación	Turistificación y des-plazamiento	Ingreso local, vi-vienda protegida, satisfacción
Turismo rural agroecológico	Paisajes rurales	Vincular fincas, ali-mentación local, hospedaje rural y educación	Productores, coope-rativas, jóvenes	Seguridad alimenta-ria, transporte y se-guros	Baja calidad sanita-ria, captura de bene-ficios	Ventas agrícolas, empleo rural, enca-denamientos
Buceo y restauración arrecifal	Arrecifes y costas	Operadores certi-ficados, límites de in-mersión y monitoreo coralino	Instructores, pesca-dores reconvertidos, centros científicos	Evaluación ambien-tal, equipos y segu-ros	Daño a corales y ac-cidentes	Estado arrecifal, cu-pos, ingresos de conservación
Turismo de memoria y trabajo	Urbano/comunitario	Rutas educativas so-bre historia social, trabajo, migración y cultura	Guías, academia, or-ganizaciones socia-les	Libertad de expre-sión y protección de participantes	Politización o repre-salias	Rutas activas, evalua-ciones, ingresos co-munitarios

Los pilotos propuestos no inventan cifras ni ubicaciones específicas no validadas. Funcionan como carteras conceptuales que requieren verificación técnica, consulta comunitaria y evaluación ambiental antes de su implementación.

Escenarios económicos y financieros

La información pública no permite construir un modelo financiero cerrado. Por ello se proponen fórmulas, variables críticas y escenarios. Las proyecciones deberán validarse con datos de gasto por visitante, ocupación, tarifa promedio, costos energéticos, estado de activos, salarios, compras locales, carga ambiental y conectividad.

VARIABLE	FÓRMULA ORIENTATIVA	DATOS REQUERIDOS	LIMITACIÓN ACTUAL
Ingresos turísticos brutos	Visitantes x gasto promedio por vi-sitante	Encuesta de gasto y medios de pago	No hay serie pública robusta actua-lizada

VARIABLE	FÓRMULA ORIENTATIVA	DATOS REQUERIDOS	LIMITACIÓN ACTUAL
Empleo directo	Habitaciones operativas × trabajadores por habitación	Inventario operativo y nómina	No hay datos públicos por polo
Captura local	Gasto turístico × porcentaje de compras locales	Auditoría de compras y proveedores	No existe matriz turística actualizada pública
Brecha de inversión	Rehabilitación + infraestructura + digitalización + formación + adaptación climática	Auditoría técnica y costos unitarios	No hay inventario público verificable
Riesgo climático esperado	Probabilidad del evento × daño económico estimado	Mapas de riesgo y pérdidas históricas	Datos ambientales dispersos

Estas fórmulas no sustituyen un estudio financiero. Su valor está en mostrar qué información debe levantarse antes de comprometer recursos públicos, multilaterales o privados en una cartera nacional de modernización turística.

ESCENARIO	SUPUESTO INSTITUCIONAL	SUPUESTO TURÍSTICO	RESULTADO ESPERADO
Conservador	Reformas lentas, baja confianza y servicios críticos frágiles	Recuperación limitada de conectividad y pilotos aislados	Estabilización parcial con empleo informal persistente
Base	Transparencia, reforma laboral gradual y pilotos evaluados	Recuperación moderada de mercados tradicionales y diversificación parcial	Mejora de calidad, ingresos locales y formalización
Acelerado	Estado de derecho, seguridad jurídica, inversión responsable y descentralización	Conectividad robusta y cartera ambiental-cultural escalable	Recuperación fuerte con empleo digno y resiliencia

Escenario específico: salida de operadores extranjeros y continuidad hotelera

La salida de operadores extranjeros introduce una variable crítica dentro de los escenarios económicos y financieros. En el corto plazo, puede reducir canales internacionales de comercialización, acceso a sistemas de reservas, estándares operativos, ocupación, empleo y flujo de divisas. También puede acelerar el deterioro de activos si los hoteles quedan sin mantenimiento o si son transferidos a nuevos operadores sin evaluación técnica. En el mediano plazo, puede abrir una oportunidad para rediseñar el modelo de operación hotelera bajo criterios de transparencia, competencia, contratación directa, responsabilidad empresarial, compras locales y sostenibilidad ambiental.

En el escenario conservador, la salida de operadores podría generar cierre prolongado de hoteles, pérdida de empleos, deterioro físico y litigios. En el escenario base, el Estado democrático podría estabilizar activos estratégicos mediante administración provisional, auditoría contractual y licitación transparente. En el escenario acelerado, la salida de operadores tradicionales permitiría atraer inversión responsable bajo reglas nuevas, promover operadores nacionales y regionales, fortalecer emprendimientos locales y diversificar el modelo más allá de grandes cadenas internacionales. La condición esencial para evitar daño económico y social es que la transición no improvise adjudicaciones ni cierre activos sin diagnóstico. Cada hotel debe clasificarse según viabilidad operativa, estado físico, impacto ambiental, situación laboral, situación contractual, importancia territorial y potencial de encadenamiento productivo. Los escenarios no son pronósticos. Son herramientas para anticipar riesgos y dependencias. El escenario acelerado solo sería plausible si la reforma institucional, laboral y ambiental avanza al mismo ritmo que la inversión y la promoción internacional.

Diseño institucional y regulatorio

La arquitectura institucional debe combinar coordinación nacional, autonomía local, transparencia, competencia, protección ambiental y participación laboral-comunitaria. La transición no debe sustituir concentración estatal por concentración privada. El objetivo es construir mercados regulados, datos abiertos, derechos laborales efectivos y control democrático de activos estratégicos.

INSTITUCIÓN O MECANISMO	FUNCIÓN	PRIMERAS MEDIDAS
Autoridad Nacional de Transformación Turística	Coordinar política, inversión, datos y estándares	Mandato técnico, publicación de datos y coordinación interministerial
Organismos de Gestión de Destino	Gobernanza territorial con actores locales	Consejos con municipios, trabajadores, comunidades, empresas y academia
Registro Único Turístico	Formalizar alojamiento, gastronomía, guías, transporte, náutica y bienestar	Licencias proporcionales al riesgo y trámites digitales
Autoridad de competencia y transparencia	Prevenir concentración, corrupción y contratos opacos	Publicación de concesiones, beneficiarios reales y obligaciones
Sistema de inspección laboral turística	Proteger derechos, SST y negociación colectiva	Canales de denuncia, inspecciones y trazabilidad salarial
Autoridad ambiental y de áreas protegidas	Definir límites, monitoreo y sanciones	Capacidad de carga, zonificación y evaluación ambiental estratégica
Comisión de Auditoría, Continuidad y Reparación del Turismo	Revisar contratos hoteleros, activos, obligaciones laborales, beneficiarios reales, reclamaciones patrimoniales, responsabilidades empresariales y condiciones de continuidad operativa	Crear salas técnica contractual-patrimonial, laboral-sindical y ambiental-territorial; levantar inventario de hoteles operados por cadenas extranjeras; preservar contratos, nóminas y pruebas; diseñar mecanismos de reparación y continuidad

A la arquitectura institucional propuesta debe agregarse una Comisión de Auditoría, Continuidad y Reparación del Turismo, con mandato temporal y composición técnica independiente. Esta comisión tendría la función de revisar el legado contractual, laboral, patrimonial, financiero y ambiental del modelo turístico anterior, especialmente en hoteles operados por cadenas extranjeras o por entidades estatales vinculadas al aparato político-militar.

La propuesta de comisión podría operar con tres salas técnicas:

- **La primera, contractual-patrimonial**, revisaría contratos de gestión, administración, comercialización, empresas mixtas, beneficiarios reales, activos utilizados, posibles reclamaciones de antiguos propietarios y controversias con inversionistas.
- **La segunda, laboral-sindical**, documentaría pagos, nóminas, intermediación laboral, denuncias de discriminación, seguridad y salud en el trabajo, libertad sindical y eventuales mecanismos de reparación.
- **La tercera, ambiental-territorial**, evaluaría el estado físico de los hoteles, el impacto costero, el consumo de agua y energía, el manejo de residuos, los riesgos climáticos y las condiciones para la reapertura o reconversión.

Esta comisión no debe convertirse en un instrumento de revancha ni en un mecanismo de impunidad. Su función debe ser reconstruir verdad económica y laboral, preservar pruebas, proteger a trabajadores, garantizar continuidad operativa cuando sea viable, identificar responsabilidades caso por caso y diseñar reglas para una nueva etapa de inversión turística responsable. Las empresas que operaron en Cuba deben ser evaluadas bajo estándares de debida diligencia, derechos humanos, transparencia, cumplimiento laboral y protección ambiental, sin condenas automáticas ni validaciones generales.

La institucionalidad propuesta busca corregir fallas de coordinación y control. El turismo requiere una autoridad nacional fuerte en datos y estándares, pero no centralización operativa absoluta. Los destinos deben tener capacidad de decisión, siempre bajo reglas de transparencia, participación y evaluación.

Hoja de ruta por horizontes

La siguiente hoja de ruta organiza las acciones prioritarias para la transformación del sistema turístico cubano en cuatro horizontes temporales, con el fin de diferenciar las medidas urgentes de estabilización de aquellas que requieren reformas institucionales, inversión sostenida y consolidación democrática. Su propósito es evitar una recuperación improvisada basada únicamente en promoción internacional o reapertura acelerada de hoteles, y proponer una secuencia gradual que parta de datos confiables, auditoría de activos, protección laboral, transparencia contractual y servicios críticos.

En este enfoque, cada horizonte define objetivos, acciones, responsables e indicadores que permiten avanzar desde la contención de la crisis actual hacia un modelo turístico competitivo, descentralizado, ambientalmente responsable y basado en trabajo digno, participación comunitaria y seguridad jurídica.

HORIZONTE	OBJETIVOS	ACCIONES PRIORITARIAS	RESPONSABLES	INDICADORES
0-12 meses: estabilización y transparencia	Detener deterioro, producir datos confiables y proteger trabajadores	Censo de activos, publicación mensual de datos, auditoría laboral, registro de emprendimientos, plan de servicios críticos	Autoridad turística, estadística, trabajo, ambiente y municipios	Datos publicados, activos auditados, denuncias atendidas, pilotos diseñados
		Inventario de hoteles operados por cadenas extranjeras; recopilación de contratos de gestión y comercialización; protección inmediata de trabajadores afectados por cierres; preservación de nóminas, comprobantes de pago y expedientes laborales; revisión de hoteles sin operador; plan de continuidad operativa temporal	Autoridad turística, autoridad laboral, comisión de auditoría, municipios, sindicatos independientes y expertos contables	Número de contratos recopilados; hoteles inventariados; trabajadores censados; expedientes laborales preservados; hoteles clasificados por viabilidad operativa
1-3 años: reformas y pilotos	Crear reglas de apertura regulada y probar modelos territoriales	Reforma de licencias, contratación directa gradual, organismos de destino, pilotos ambientales, fondo de formación	Parlamento, turismo, trabajo, economía y ambiente	Empleo formal, pilotos evaluados, ingresos locales, cumplimiento ambiental
		Implementar régimen de contratación directa en nuevos contratos hoteleros; crear mecanismo especial de reclamaciones laborales del turismo; publicar contratos turísticos nuevos y renegociados; definir cláusulas obligatorias de derechos laborales, libertad sindical, debida diligencia, anticorrupción y sostenibilidad ambiental; licitar de forma transparente hoteles viables sin operador	Parlamento, autoridad turística, autoridad laboral, autoridad de competencia, comisión de auditoría y municipios	Contratos publicados; trabajadores con contratación directa; reclamaciones tramitadas; licitaciones abiertas realizadas; cláusulas laborales incorporadas
3-7 años: escalamiento territorial	Expandir proyectos viables y modernizar infraestructura	Rehabilitación selectiva, corredores culturales y naturales, digitalización, financiamiento a mipymes, infraestructura de agua y energía	Gobierno nacional, municipios, organismos de destino y sector privado	Ocupación, gasto promedio, captura local, conservación

HORIZONTE	OBJETIVOS	ACCIONES PRIORITARIAS	RESPONSABLES	INDICADORES
7-15 años: consolidación	Posicionar a Cuba como destino competitivo, inclusivo y resiliente	Marca país, innovación, turismo científico, resiliencia climática, negociación colectiva sectorial	Autoridad nacional, regiones, empresas, sindicatos y comunidades	Diversificación, productividad, empleo digno, huella ambiental

La hoja de ruta evita la lógica de inversión inmediata sin diagnóstico. El primer horizonte privilegia transparencia y protección; el segundo, prueba reformas; el tercero, escala solo lo evaluado; el cuarto, consolida reputación, innovación y sostenibilidad financiera.

Matriz de riesgos

La siguiente matriz de riesgos identifica los principales factores que pueden afectar la recuperación, modernización y transformación democrática del sistema turístico cubano. Su propósito es ordenar, de manera preventiva, los riesgos económicos, laborales, institucionales, ambientales, contractuales y territoriales que podrían presentarse tanto en la crisis actual como en un eventual proceso de transición.

La matriz no debe entenderse como una predicción cerrada, sino como una herramienta de gestión pública para anticipar escenarios críticos, reconocer señales de alerta, asignar responsables y definir medidas de mitigación oportunas. En particular, permite advertir que la recuperación del turismo no dependerá únicamente del aumento de visitantes, sino de la capacidad de corregir problemas estructurales como la opacidad contractual, la precarización laboral, la salida de operadores extranjeros, el deterioro de activos, la crisis energética, la presión sobre ecosistemas y la falta de participación efectiva de trabajadores y comunidades.

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	SEÑAL DE ALERTA	MITIGACIÓN	RESPONSABLE
Continuidad de caída turística	Alta	Alta	Menos vuelos y baja ocupación	Servicios críticos, confianza y conectividad	Turismo/Transporte
Corrupción en concesiones	Alta	Alta	Contratos opacos	Licitación pública y beneficiario real	Contraloría/Competencia
Sobreconstrucción costera	Media	Alta	Proyectos sin evaluación ambiental	Ordenamiento, moratoria selectiva y capacidad de carga	Ambiente/Municipios
Precarización laboral	Alta	Alta	Subcontratación abusiva o salarios no trazables	Inspección y negociación colectiva	Trabajo
Captura comunitaria por élites	Media	Media-alta	Liderazgos no representativos	Consulta, auditoría social y reparto transparente	Municipios
Degradación de áreas protegidas	Media	Alta	Aumento de visitantes sin cupos	Zonificación, cupos y monitoreo	Parques/Ambiente
Desigualdad territorial	Alta	Media	Concentración de inversión en pocos polos	Fondos territoriales y criterios de equidad	Gobierno nacional
Crisis energética	Alta	Alta	Apagones, combustible insuficiente	Eficiencia, renovables y planes de contingencia	Energía/Turismo
Salida de operadores extranjeros	Alta	Alta	Terminación de contratos, retiro de marcas, pérdida de canales de reservas	Régimen de continuidad operativa, auditoría de activos y licitación transparente	Autoridad turística / Comisión de auditoría

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	SEÑAL DE ALERTA	MITIGACIÓN	RESPONSABLE
Hoteles sin mantenimiento ni operador	Alta	Alta	Cierre de instalaciones, deterioro físico, pérdida de estándares	Clasificación de viabilidad, administración provisional y plan de rehabilitación	Autoridad turística / Municipios
Reclamaciones laborales acumuladas	Alta	Alta	Denuncias por diferencias salariales, discriminación, despidos o represalias	Mecanismo especial de reclamación y reparación laboral	Autoridad laboral / Sindicatos independientes
Litigios con inversionistas extranjeros	Media-alta	Alta	Demandas, arbitrajes, pagos bloqueados o controversias contractuales	Revisión caso por caso, conciliación, transparencia contractual y debido proceso	Autoridad de inversión / Comisión contractual
Reclamaciones patrimoniales sobre activos turísticos	Media	Alta	Reivindicaciones de antiguos propietarios o herederos	Comisión de revisión patrimonial, restitución o compensación	Autoridad patrimonial / Poder judicial
Captura de nuevos contratos por élites económicas	Alta	Alta	Adjudicaciones directas, falta de beneficiario real, concentración de operadores	Licitación pública, registro de beneficiario real y control de competencia	Autoridad de competencia / Contraloría
Continuidad de intermediación laboral bajo nuevas formas	Media-alta	Alta	Subcontratación abusiva, tercerización opaca, salarios no trazables	Prohibición de intermediación abusiva, contratación directa y fiscalización	Autoridad laboral
Daño ambiental por abandono o reapertura acelerada	Media	Alta	Hoteles abandonados, vertimientos, deterioro costero, reaperturas sin evaluación	Auditoría ambiental, capacidad de carga y permisos condicionados	Autoridad ambiental

El riesgo más grave no es que el turismo no crezca, sino que crezca mal, con contratos opacos, presión ambiental, precarización laboral y baja captura local. La matriz debe actualizarse cada seis meses con datos de implementación.

Tablero de indicadores de seguimiento

El siguiente tablero de indicadores propone una base mínima para monitorear la evolución del sistema turístico cubano y evaluar si las medidas de recuperación y transformación producen resultados verificables. Su finalidad es evitar que la política turística se mida únicamente por el número de visitantes, incorporando variables de calidad institucional, empleo digno, transparencia contractual, sostenibilidad ambiental, diversificación de mercados, encadenamientos productivos y protección de trabajadores.

En un escenario de transición democrática, este tablero permitiría hacer seguimiento periódico a los avances, identificar alertas tempranas, corregir decisiones de política pública y exigir rendición de cuentas a las autoridades, operadores turísticos, inversionistas y organismos de gestión de destino.

INDICADOR	LÍNEA BASE	META TENTATIVA	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Visitantes internacionales	1.810.663 en 2025	Recuperación sostenida sin sacrificar calidad	ONEI	Mensual	Estadística/Turismo
Visitantes del principal mercado	Canadá: 754.010 en 2025	Reducir dependencia relativa	ONEI	Mensual	Turismo

INDICADOR	LÍNEA BASE	META TENTATIVA	FUENTE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Ocupación hotelera	No se dispone de información pública robusta	Publicación por polo	Hoteles/autoridad	Mensual	Turismo
Gasto promedio	No se dispone de información pública robusta	Encuesta nacional de gasto	Encuesta de salida	Trimestral	Estadística
Empleo turístico formal	No se dispone de información pública robusta	Registro sectorial	Seguridad social/encuesta	Trimestral	Trabajo
Salario real turístico	No se dispone de información pública robusta	Medición por ocupación	Encuesta laboral	Semestral	Trabajo
Empresas locales proveedoras	No disponible	Aumento anual verificable	Compras auditadas	Semestral	Economía/Turismo
Áreas con capacidad de carga definida	Parcial	100 % de pilotos	Autoridad ambiental	Anual	Ambiente/Parques
Denuncias laborales resueltas	No disponible	Sistema operativo	Inspección laboral	Trimestral	Trabajo
Contratos publicados	No disponible	100 % de nuevos contratos	Portal de transparencia	Permanente	Contraloría
Hoteles con operador identificado	No se dispone de información pública robusta	100 % de hoteles turísticos clasificados	Inventario turístico auditado	Semestral	Autoridad turística
Contratos hoteleros publicados	No disponible	100 % de nuevos contratos y contratos renegotiados	Portal de transparencia	Permanente	Autoridad de transparencia
Hoteles sin operador con plan de continuidad	No disponible	100 % de hoteles estratégicos evaluados	Comisión de auditoría	Trimestral	Autoridad turística
Trabajadores afectados por salida de operadores	No disponible	Censo completo por hotel y ocupación	Registro laboral sectorial	Trimestral	Autoridad laboral
Reclamaciones laborales del turismo tramitadas	No disponible	Sistema operativo y con tiempos máximos de respuesta	Mecanismo especial de reclamación	Trimestral	Autoridad laboral
Contratos con cláusula de libertad sindical	No disponible	100 % de nuevos contratos hoteleros	Portal contractual	Permanente	Autoridad laboral / Turismo
Auditorías de pagos laborales realizadas	No disponible	Auditoría de hoteles priorizados	Comisión laboral-sindical	Semestral	Comisión de auditoría
Operadores con debida diligencia acreditada	No disponible	100 % de operadores nuevos o renovados	Registro de inversión responsable	Anual	Autoridad de inversión

El tablero combina indicadores de volumen, calidad institucional, empleo, sostenibilidad y transparencia. La recuperación no debe medirse solo por visitantes; debe medirse por ingresos locales, derechos laborales, conservación y confianza.

Datos faltantes y agenda de investigación

El siguiente cuadro identifica la información que aún no se encuentra disponible de manera pública, completa o verificable, pero que resulta indispensable para formular una política turística seria en un escenario de transición democrática. Su propósito es

evitar que las decisiones sobre inversión, reapertura hotelera, protección laboral, sostenibilidad ambiental o participación comunitaria se adopten con base en intuiciones, datos incompletos o intereses particulares.

Esta agenda de investigación permite ordenar las prioridades técnicas del proceso: qué información debe levantarse, cuáles podrían ser las fuentes, qué metodología debería emplearse y qué nivel de urgencia tiene cada dato para orientar la modernización del sistema turístico cubano con transparencia, rigor y responsabilidad social.

INFORMACIÓN FALTANTE	FUENTE POTENCIAL	METODOLOGÍA SUGERIDA	PRIORIDAD
Ocupación hotelera por polo y categoría	Hoteles, operadores, autoridad turística	Registro mensual auditado	Alta
Estado físico de activos turísticos	Auditorías técnicas independientes	Inspección por muestra y clasificación de riesgo	Alta
Gasto promedio por visitante	Encuestas de salida, bancos, operadores	Encuesta trimestral y conciliación de pagos	Alta
Empleo, salario real y condiciones laborales	Seguridad social, inspección, encuestas	Encuesta laboral sectorial y observatorio	Alta
Compras locales y encadenamientos	Hoteles, restaurantes, proveedores	Auditoría de compras y matriz insumo-producto	Alta
Capacidad de carga en áreas protegidas	Autoridad ambiental, universidades	Evaluación ambiental estratégica	Alta
Impacto de gentrificación	Catastro, municipios, comunidades	Encuestas de vivienda y precios	Media
Huella de agua, energía y residuos	Empresas de servicios, hoteles	Medición por visitante/noche	Alta
Inventario de operadores extranjeros por hotel	Autoridad turística, cadenas hoteleras, registros mercantiles, contratos	Registro nacional de operadores, marcas, hoteles y vigencias contractuales	Alta
Contratos de gestión, administración y comercialización hotelera	Empresas estatales, operadores extranjeros, archivos administrativos	Recolección documental, clasificación contractual y publicación parcial protegida	Alta
Pagos realizados por operadores a entidades empleadoras	Operadores, bancos, entidades empleadoras, contabilidad estatal	Auditoría contable y conciliación de pagos	Alta
Remuneración efectiva recibida por trabajadores	Nóminas, testimonios, expedientes laborales, seguridad social	Encuesta laboral, revisión documental y mecanismos de reclamación	Alta
Deudas con proveedores y operadores	Hoteles, proveedores, bancos, operadores extranjeros	Auditoría financiera y conciliación comercial	Alta
Estado jurídico de activos turísticos	Registros de propiedad, archivos históricos, empresas estatales	Trazabilidad patrimonial y revisión de reclamaciones	Alta
Relación de activos turísticos con entidades militares o paraestatales	Registros empresariales, contratos y beneficiario real	Auditoría de beneficiario real y mapa de control económico	Alta
Condiciones ambientales de hoteles abandonados o cerrados	Autoridad ambiental, municipios, auditorías técnicas	Evaluación ambiental rápida y clasificación de riesgo	Alta

La agenda de investigación debe ejecutarse antes de comprometer inversiones de gran escala. En un escenario de transición, la falta de datos no puede suplirse con intuición política ni con presión de inversionistas.

Conclusiones

El diagnóstico integral del sistema turístico cubano permite concluir que la crisis del sector no es un fenómeno coyuntural ni reducible a la caída temporal de visitantes internacionales después de la pandemia. Se trata de una crisis estructural de competitividad, gobernanza, infraestructura, confianza, derechos laborales y sostenibilidad territorial. El turismo cubano conserva activos de enorme valor —patrimonio cultural, paisajes naturales, litoral, biodiversidad, identidad histórica, música, gastronomía, ciudades patrimoniales y capital humano—, pero esos activos se encuentran subutilizados o incorporados a un modelo que no logra convertirlos de manera suficiente en bienestar local, empleo digno, divisas sostenibles ni desarrollo territorial equilibrado.

La evidencia disponible muestra que Cuba no enfrenta únicamente un problema de promoción turística. El país no está perdiendo visitantes porque el mundo desconozca sus atractivos, sino porque la experiencia turística depende de condiciones materiales e institucionales que hoy se encuentran gravemente debilitadas, como energía inestable, deterioro de servicios básicos, limitaciones de conectividad aérea, dificultades de abastecimiento, baja calidad en algunos servicios, restricciones de pago, pérdida de talento, escasa transparencia estadística, inseguridad jurídica para actores privados y comunitarios, y un modelo laboral que limita la autonomía de los trabajadores. En ese contexto, aumentar campañas de mercadeo internacional sin corregir los problemas estructurales podría producir resultados marginales, costosos y poco sostenibles.

Una primera conclusión central es que el turismo cubano requiere ser repensado como sistema nacional y territorial, no como suma de hoteles, polos de playa o contratos de administración. La competitividad turística moderna depende de redes: productores agrícolas, pescadores sostenibles, transportadores, guías, artistas, emprendedores gastronómicos, cooperativas, comunidades, autoridades locales, operadores digitales, trabajadores capacitados, instituciones ambientales, servicios de salud, aeropuertos, carreteras, puertos, telecomunicaciones, energía, agua, residuos y seguridad jurídica. Si esos eslabones no funcionan, el hotel puede mantenerse abierto, pero el destino pierde valor.

Una segunda conclusión es que el modelo de desarrollo turístico basado en expansión hotelera centralizada resulta

insuficiente y potencialmente riesgoso si no se acompaña de información pública, evaluación económica, control ambiental, participación local y garantías laborales. La construcción o rehabilitación de infraestructura turística solo tiene sentido cuando responde a demanda real, capacidad operativa, conectividad, disponibilidad de agua y energía, protección costera, rentabilidad social, encadenamientos productivos y respeto a las comunidades. En ausencia de esos criterios, la inversión turística puede convertirse en una asignación ineficiente de recursos escasos, especialmente en un país con necesidades urgentes en alimentación, energía, transporte, vivienda, salud y servicios públicos.

Una tercera conclusión es que el turismo de Cuba no debe limitarse al turismo hotelero formal. La mayor oportunidad estratégica está en construir un portafolio diversificado que incorpore turismo cultural, comunitario, rural, gastronómico, científico, educativo, patrimonial, de naturaleza, de bienestar, náutico, de buceo y de pequeña escala. Esta diversificación no debe entenderse como una sustitución del turismo de sol y playa, sino como una ampliación de la cadena de valor y de los beneficios territoriales. El turismo de playa seguirá siendo relevante, pero no debe absorber de manera desproporcionada la inversión pública, la atención institucional ni los recursos naturales disponibles.

Una cuarta conclusión es que el turismo ambiental y comunitario debe abordarse con rigor, no con idealización. Cuba posee activos naturales relevantes, incluidos parques nacionales, humedales, reservas de biosfera, arrecifes, paisajes rurales y áreas protegidas. Sin embargo, estos espacios son frágiles. La apertura turística sin capacidad de carga, monitoreo ambiental, límites de visitantes, gestión de residuos, control de vertimientos, protección de especies, reglas de movilidad y participación comunitaria podría acelerar la degradación que dice querer evitar. Por ello, el turismo de naturaleza debe diseñarse bajo el principio de “no causar daño”: primero línea base ambiental, luego pilotos controlados, después evaluación independiente y solo finalmente escalamiento.

Una quinta conclusión es que los trabajadores no pueden ser tratados como un componente operativo secundario. Son el núcleo de la transformación turística. La calidad del destino depende directamente de camareras, cocineros, recepcionistas, técnicos de mantenimiento, guías, transportadores,

artistas, buzos, jardineros, personal de limpieza, trabajadores gastronómicos, emprendedores, cuidadores del patrimonio y comunidades anfitrionas. Sin salarios dignos, libertad de asociación, negociación colectiva, inspección laboral independiente, formación certificada, seguridad y salud en el trabajo, y mecanismos de denuncia, el turismo cubano no podrá sostener una mejora real de calidad ni una recuperación de confianza.

En este punto, el diagnóstico obliga a reconocer una tensión estructural: Cuba ha ratificado convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, pero la existencia formal de compromisos internacionales no garantiza por sí sola su cumplimiento efectivo. En el sector turístico, una transición democrática debería revisar profundamente el régimen de intermediación laboral, la relación entre empresas extranjeras y trabajadores cubanos, la transparencia salarial, la posibilidad de contratación directa, la libertad sindical, la negociación colectiva y la protección frente a represalias. La modernización turística no puede edificarse sobre precariedad laboral, silenciamiento sindical o subordinación política de la representación de los trabajadores.

Una sexta conclusión es que la participación histórica de operadores hoteleros extranjeros en Cuba debe ser evaluada de manera específica en cualquier transición democrática. Durante años, estas empresas aportaron marcas, gestión, comercialización y acceso a mercados, pero operaron dentro de un marco institucional caracterizado por intermediación laboral estatal, restricciones sindicales, baja transparencia contractual y limitada rendición de cuentas. La salida reciente de cadenas extranjeras no solo confirma la pérdida de confianza en el destino, sino que obliga a revisar qué obligaciones laborales, contractuales, patrimoniales y ambientales quedan pendientes.

La transición democrática no debe partir de una presunción de responsabilidad automática contra toda empresa extranjera que operó en Cuba, pero tampoco puede aceptar que el cumplimiento formal de la legislación dictatorial excluya cualquier examen ético, laboral o jurídico. El estándar debe ser la debida diligencia: qué sabía cada operador, qué podía saber, qué controles aplicó, qué pagó, a quién pagó, cuánto recibió el trabajador, qué mecanismos de queja existían, qué relación tuvo con entidades estatales o militares, qué beneficios obtuvo y qué impactos generó sobre trabajadores, proveedores, comunidades y activos turísticos.

Una séptima conclusión es que la descentralización será indispensable, pero debe ser gradual, regulada y acompañada de capacidades institucionales. Los municipios y territorios turísticos deben tener mayor capacidad de decisión sobre ordenamiento, licencias, promoción local, participación comunitaria, uso de tasas turísticas, control de impactos y diseño de productos. No obstante, transferir competencias sin recursos, datos, capacidades técnicas y mecanismos anticorrupción puede reproducir a escala local los mismos problemas de captura, opacidad y discrecionalidad. La descentralización turística debe ir acompañada de datos abiertos, presupuestos verificables, veeduría ciudadana, participación de trabajadores y comunidades, y reglas claras de rendición de cuentas.

Una octava conclusión es que el turismo debe contribuir a la democratización económica del país. Esto implica abrir espacios reales para micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, emprendimientos familiares, organizaciones comunitarias, proyectos de economía social, asociaciones profesionales, guías independientes, operadores culturales, productores rurales y prestadores locales. La apertura no debe ser diseñada únicamente para grandes inversionistas o cadenas internacionales. La inversión extranjera puede cumplir un papel relevante en capital, tecnología, conectividad y estándares de gestión, pero debe sujetarse a reglas de competencia, transparencia contractual, beneficiario final, obligaciones laborales, compras locales, tributación clara y responsabilidad ambiental.

Una novena conclusión es que el turismo cubano debe abandonar la lógica de concentración territorial excesiva. La Habana, Varadero y otros polos tradicionales seguirán siendo relevantes, pero una estrategia nacional moderna debe promover corredores territoriales que conecten patrimonio, naturaleza, ruralidad, cultura, gastronomía, investigación, educación y emprendimientos locales. La diversificación territorial puede reducir presión sobre destinos saturados, distribuir ingresos, generar empleo fuera de los polos tradicionales y fortalecer la cohesión territorial. Sin embargo, esta estrategia requiere infraestructura básica, conectividad, seguridad, formación local y mecanismos para evitar desplazamiento residencial o gentrificación.

Una décima conclusión es que la información estadística es una condición habilitante, no un elemento accesorio. Sin datos confiables sobre llegadas, gasto, ocupación, empleo, salarios, estado de activos, inversión, rentabilidad, consumo de

energía, uso de agua, residuos, impacto ambiental, proveedores locales, satisfacción del visitante y distribución territorial de beneficios, la política turística queda atrapada entre propaganda, intuición y decisiones discrecionales. La primera reforma de una transición turística debe ser la transparencia: estadísticas públicas, metodologías conocidas, auditorías independientes, registros actualizados y evaluación periódica de resultados.

Una undécima conclusión es que la recuperación turística dependerá de reconstruir confianza. La confianza opera en varios

niveles: confianza del visitante en la calidad y seguridad del destino; confianza de aerolíneas y operadores en la estabilidad logística; confianza de inversionistas en reglas claras; confianza de comunidades en que no serán desplazadas ni utilizadas como atractivo sin recibir beneficios; confianza de trabajadores en que podrán reclamar derechos; y confianza de la ciudadanía en que los ingresos turísticos no serán capturados por estructuras opacas. Sin confianza institucional, cualquier mejora en llegadas puede ser frágil y reversible.

Perspectivas

Desde una perspectiva económica, el turismo debe ser evaluado por su contribución neta al desarrollo nacional, no solo por el número de visitantes. Un país puede recibir más turistas y, aun así, obtener bajo beneficio si el gasto promedio es reducido, la ocupación es inestable, los insumos son importados, los salarios son bajos, los impactos ambientales son altos y las rentas se concentran. Por ello, los indicadores prioritarios deben incluir ingreso local retenido, empleo formal, productividad laboral, encadenamientos nacionales, compras a proveedores locales, diversificación de mercados, gasto por visitante, calidad del empleo, cumplimiento ambiental y resiliencia climática.

Desde una perspectiva ambiental, la estrategia turística debe asumir que Cuba es altamente vulnerable a huracanes, erosión costera, inundaciones, sequías, intrusión salina, pérdida de biodiversidad y deterioro de ecosistemas marinos. El turismo costero, náutico y de naturaleza debe integrarse a una

política de adaptación climática. Esto implica revisar localización de inversiones, proteger manglares, dunas y arrecifes, evitar construcciones en zonas de alto riesgo, promover eficiencia energética, gestionar agua y residuos, establecer seguros adecuados y diseñar protocolos de continuidad operativa frente a eventos extremos.

Desde una perspectiva institucional, la transición turística debe evitar tanto el inmovilismo como la liberalización desordenada. El inmovilismo preservaría los problemas actuales: centralización, opacidad, baja competencia, débil participación local y restricción de derechos laborales. Pero una liberalización acelerada sin reglas podría producir concentración privada, especulación inmobiliaria, desprotección laboral, desplazamiento comunitario, corrupción en concesiones y degradación ambiental. El punto de equilibrio está en una apertura regulada, transparente, progresiva y evaluable.

Hoja de ruta

La hoja de ruta propuesta debe entenderse como una secuencia lógica:

En los primeros doce meses, la prioridad no debe ser vender una imagen renovada del destino, sino construir una línea base confiable: auditoría de activos, datos abiertos, protección laboral inmediata, revisión de contratos, identificación de riesgos ambientales y diseño de pilotos.

Entre uno y tres años, deben avanzar las reformas habilitantes: licencias proporcionales, organismos de gestión de destino, pilotos comunitarios y ambientales, formación laboral, contratación directa gradual y mecanismos de financiamiento.

Entre tres y siete años, el país podría escalar proyectos exitosos, rehabilitar infraestructura, atraer inversión responsable y consolidar encadenamientos productivos. Solo en un horizonte de siete a quince años podría hablarse de un modelo turístico competitivo, diversificado, inclusivo y resiliente.

Conclusión final

La conclusión de fondo es que Cuba no carece de potencial turístico; carece de un modelo institucional que permita convertir ese potencial en desarrollo sostenible, derechos laborales y bienestar territorial. Sus activos existen, pero requieren gobernanza democrática. Su capital humano existe, pero requiere libertad, formación, remuneración digna y participación. Sus territorios tienen valor, pero requieren protección, infraestructura y decisión local. Sus oportunidades de inversión existen, pero requieren seguridad jurídica, transparencia y competencia. Sus comunidades pueden participar, pero requieren derechos, voz y mecanismos reales de distribución de beneficios.

El Observatorio de Derechos Laborales y Sindicales debe insistir en que la transformación turística no puede ser separada de la transformación democrática del trabajo. Un turismo moderno no se mide solo por habitaciones disponibles, visitantes recibidos o divisas captadas. Se mide también por la dignidad de quienes lo hacen posible, por la libertad de sus organizaciones laborales, por la capacidad de las comunidades para decidir sobre sus territorios, por la protección de los ecosistemas y por la transparencia con la que se administran los beneficios económicos.

En consecuencia, una política nacional de transformación turística para Cuba debería partir de cinco compromisos mínimos. Primero, transparencia total de datos, contratos, inversiones y resultados. Segundo, garantía efectiva de derechos laborales y sindicales, incluida la libertad de asociación y la negociación colectiva. Tercero, diversificación productiva y territorial con participación de emprendimientos, cooperativas y comunidades. Cuarto, sostenibilidad ambiental verificable, con límites de carga y monitoreo independiente. Quinto, gobernanza democrática del destino, con participación de

trabajadores, autoridades locales, sector privado, academia, comunidades y sociedad civil.

Si esos compromisos no se cumplen, el riesgo es reconstruir el turismo cubano sobre las mismas bases que explican parte de su deterioro: concentración, opacidad, baja productividad, exclusión laboral, debilidad territorial y presión ambiental. Si se cumplen, el turismo puede convertirse en una herramienta importante —aunque no única— para la generación de ingresos, la reconstrucción institucional, la creación de empleo digno, la reactivación de economías locales, la preservación del patrimonio y la integración de Cuba en circuitos internacionales bajo estándares democráticos, laborales y ambientales más exigentes.

El legado de la operación hotelera extranjera debe tratarse con equilibrio institucional. Una transición democrática no puede convertirse en una revancha que destruya continuidad operativa, espante inversión responsable o cierre oportunidades laborales. Pero tampoco puede convertirse en una amnistía económica que ignore eventuales abusos, opacidad, discriminación, intermediación laboral indebida, captura de rentas o utilización de activos de origen cuestionado. El camino correcto es verdad, auditoría, debido proceso, reparación y reglas nuevas.

La reconstrucción turística debe ofrecer seguridad jurídica, pero una seguridad jurídica democrática, compatible con transparencia contractual, beneficiario real, libertad sindical, contratación directa, reparación laboral, protección ambiental, competencia económica y participación comunitaria. Solo así será posible atraer operadores responsables y evitar que el turismo democrático reproduzca la estructura opaca, centralizada y laboralmente restrictiva del modelo anterior.

La conclusión final es que el turismo puede ser un motor de reconstrucción, pero solo si deja de ser concebido como vitrina económica y pasa a ser tratado como política pública integral. En un escenario de transición democrática, el sector debe estar al servicio de la ciudadanía, de los trabajadores, de las comunidades y de la sostenibilidad del territorio. La recuperación de visitantes será importante, pero la verdadera medida del éxito será otra: que el turismo contribuya a una Cuba más productiva, más libre, más justa, más transparente y ambientalmente viable.

Cláusulas mínimas para futuros contratos de operación hotelera en una Cuba democrática

Todo contrato de gestión, administración, comercialización, arrendamiento, concesión o explotación hotelera que se celebre en una Cuba democrática debería incorporar, como mínimo, las siguientes cláusulas:

1. **Cláusula de transparencia contractual:** obligación de publicar información esencial del contrato, partes, duración, obligaciones principales, contraprestaciones, incentivos, causales de terminación y mecanismos de supervisión.
2. **Cláusula de beneficiario real:** obligación de identificar personas naturales o estructuras que controlan o reciben beneficios de la operación.
3. **Cláusula de contratación directa:** obligación de contratar directamente a los trabajadores, salvo servicios especializados justificados, evitando intermediación laboral abusiva.
4. **Cláusula de libertad sindical:** reconocimiento expreso del derecho de los trabajadores a constituir organizaciones independientes, afiliarse, negociar colectivamente y actuar sin represalias.
5. **Cláusula de salario trazable:** obligación de documentar salario, propinas, comisiones, beneficios, pagos en especie y aportes a seguridad social.
6. **Cláusula de no discriminación:** prohibición de discriminación por opiniones políticas, actividad sindical, raza, sexo, edad, religión, origen territorial, vínculo familiar o cualquier otro criterio contrario a derechos fundamentales.
7. **Cláusula de seguridad y salud en el trabajo:** obligación de cumplir estándares sectoriales en cocina, limpieza, mantenimiento, transporte, buceo, piscinas, químicos, ergonomía y riesgos psicosociales.
8. **Cláusula de debida diligencia en derechos humanos:** obligación de identificar, prevenir, mitigar y responder por impactos sobre trabajadores, comunidades, proveedores y usuarios.
9. **Cláusula anticorrupción:** prohibición de pagos indebidos, conflictos de interés, adjudicaciones opacas, contratación de intermediarios sin justificación y ocultamiento de beneficiarios.
10. **Cláusula ambiental:** obligación de medir y reducir consumo de agua, energía, residuos, vertimientos, emisiones e impactos sobre playas, arrecifes, manglares, humedales y patrimonio.
11. **Cláusula de compras locales responsables:** obligación de promover encadenamientos con proveedores locales, cooperativas, productores rurales, emprendimientos culturales y servicios comunitarios.
12. **Cláusula de formación y transferencia de capacidades:** obligación de capacitar trabajadores cubanos en idiomas, gestión hotelera, sostenibilidad, SST, tecnología, atención al cliente y administración.
13. **Cláusula de mecanismos de queja:** creación de canales confidenciales, independientes y sin represalias para trabajadores, proveedores, comunidades y usuarios.
14. **Cláusula de continuidad laboral:** obligación de planes de transición ante terminación del contrato, cambio de operador o cierre del establecimiento.
15. **Cláusula de terminación por violaciones graves:** facultad de terminar el contrato por corrupción, violaciones laborales graves, represalias sindicales, daño ambiental, ocultamiento de beneficiario real o incumplimiento de obligaciones esenciales.

Fuentes

- Oficina Nacional de Estadística e Información de Cuba (ONEI). *Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Cierre diciembre 2025*. <https://www.onei.gob.cu/sites/default/files/publicaciones/2026-01/arribo-de-viajeros-visitantes-internacionales-diciembre-2025.pdf>
- UNESCO World Heritage Centre. *Cuba - Properties inscribed on the World Heritage List*. <https://whc.unesco.org/en/statesparties/cu>
- Protected Planet / UNEP-WCMC. *Protected Area Profile for Cuba from the World Database on Protected Areas*, July 2026. <https://www.protectedplanet.net/en/country/CUB>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Perfil de Cuba y normas internacionales del trabajo*. <https://www.ilo.org/re-gions-and-countries/latin-america-and-caribbean/cuba>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Informe de la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones*, 2026.
- CIDH / REDESCA. *Derechos laborales y sindicales en Cuba*, informe temático, 2023. https://www.oas.org/en/iachr/reports/pdfs/2023/cuba_derechoslaborales_en.pdf
- Reuters. "Cuba tourism struggles as blackouts and shortages deter visitors", 19 de diciembre de 2024. <https://www.reuters.com/world/americas/cuba-tourism-struggles-blackouts-shortages-deter-visitors-2024-12-19/>
- Reuters. "Cuba pins hopes on China to help save sputtering tourism industry", 30 de abril de 2025. <https://www.reuters.com/world/china/cuba-pins-hopes-china-help-save-sputtering-tourism-industry-2025-04-30/>
- Reuters. "Cuba mulls new measures to entice foreign investment amid crisis", 25 de noviembre de 2025. <https://www.reuters.com/world/americas/cuba-mulls-new-measures-entice-foreign-investment-amid-crisis-2025-11-25/>
- Caribbean Tourism Organization. *Caribbean tourism maintains strong growth in 2024*. <https://www.onecaribbean.org/caribbean-tourism-maintains-strong-growth-in-2024-surpassing-pre-pandemic-levels/>
- *Ley No. 118 de Inversión Extranjera de Cuba*. Texto oficial disponible en repositorios institucionales cubanos.
- *Asociación Sindical Independiente de Cuba* (ASIC). Comunicaciones dirigidas a la OIT sobre consulta del Anteproyecto de Código de Trabajo, Caso No. 3271 y hechos de 2026, documentos aportados al Observatorio.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores de España (CNMV). Información privilegiada de Meliá Hotels International S.A. sobre conclusión de servicios de gestión y comercialización hotelera en Cuba desde el 24 de julio de 2026. <https://www.cnmv.es/porta/informacion-privilegiada/resultado-ip?lang=es&nreg=3282>
- Agencia EFE. "Meliá cesa toda su operativa en Cuba", 21 de julio de 2026. <https://efe.com/economia/2026-07-21/melia-cesa-toda-operativa-cuba/>
- Reuters. "Spain's Meliá posts first-half loss of €7.5 million after Cuba exit", 30 de julio de 2026. <https://www.reuters.com/business/spains-melia-posts-first-half-loss-75-million-after-cuba-exit-2026-07-30/>
- RTVE. "Meliá e Iberostar dejan de operar todos sus hoteles en Cuba", 21 de julio de 2026. <https://www.rtve.es/noticias/20260721/melia-cierra-todos-hoteles-cuba/17163957.shtml>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*, edición 2023. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html
- Naciones Unidas. *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf
- Diario de Cuba. Michel Suárez. "Opositores celebran el 'derrumbe total' de las empresas hoteleras españolas en Cuba", 23 de julio de 2026. https://diariodecuba.com/cuba/1784805205_68146.html
- Diario de Cuba. Michel Suárez. "Meliá tendría un fondo para enfrentar posibles demandas de empleados cubanos, según un activista sindical", 1 de agosto de 2026. https://diariodecuba.com/cuba/1785582048_68256.html



Observatorio de Derechos Laborales y Sindicales (ODLS)
Asociación Sindical Independiente de Cuba (ASIC)

SEPTIEMBRE 2026