

## **2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO**

### **2.0.- INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo pretende circunscribir la internacionalización de la industria hotelera a un contexto económico internacional más amplio. Para cumplir este objetivo, en primer lugar, se hará referencia al concepto de globalización e integración económica y el papel que ocupan en este escenario las empresas multinacionales. A continuación, delimitaremos hasta qué punto el sector turístico se ve afectado por estas transformaciones económicas globales, para terminar justificando las razones que inducen a la elección del sector hotelero como eje central de nuestro estudio.

### **2.1.- LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

La internacionalización de la actividad y la inversión turística se enmarca en un contexto más general y de creciente importancia como es la globalización de la inversión internacional (WILLIAMS, 1995). Con el fin de contextualizar el entorno económico global donde la internacionalización de las empresas turísticas españolas se encuentra inmersa, se considera conveniente presentar un capítulo que introduzca dicho fenómeno de integración económica, que actúa a su vez como causa y consecuencia del proceso de deslocalización empresarial.

Es abundante la literatura que en esta última década aborda en profundidad el proceso de la globalización económica de la sociedad actual<sup>1</sup>. Los orígenes del concepto actual del término globalización se pueden situar en el espectacular crecimiento e intensidad que experimentan los flujos comerciales y de inversiones mundiales a partir de la década de los cincuenta como consecuencia, tanto de los

---

<sup>1</sup> Para mayor profundización sobre diversos aspectos del proceso de globalización: impactos sobre la renta mundial, desigualdad internacional, implicaciones en el medioambiente, impacto en los mercados laborales, y otros, consultar: Levy-Livermore (1998); Estefanía (1996); Martínez González-Tablas (2000); De la Dehesa (2000); Dickens (1998).

acuerdos del GATT, como del proceso de crecimiento económico y de la estabilidad financiera internacional (LORRAINE Y POTTER, 1993; FONTRODONA Y HERNÁNDEZ, 1997).

A partir de finales de la década de los setenta se ha podido observar, además, un conjunto de cambios de primera magnitud en la vida económica: la revolución de las políticas de oferta, la entrada en crisis del modelo clásico del estado de bienestar, la aceleración de la innovación tecnológica, procesos de unión económica y monetaria o la creciente integración de los mercados financieros internacionales. Aspectos todos ellos que marcan un auténtico punto de ruptura con la evolución económica internacional desde mediados de los setenta (KINDLEBERGER Y AUDRETSCH, 1986; CANALS, 1992). Todo este conjunto de acontecimientos, no sólo representa un punto de inflexión en la evolución de la economía internacional, sino el inicio de un fenómeno mucho más trascendente dado que influye en la configuración mundial de la sociedad actual. Se trata del proceso de globalización de los mercados, la consecuente internacionalización de las empresas que operan en él como fuente de generación de nuevas respuestas, y la rapidez e intensidad con la que este fenómeno está manifestándose.

En efecto, en los últimos 20 años la economía mundial está experimentando un proceso de liberalización, desregulación e internacionalización de los mercados a un ritmo acelerado<sup>2</sup>. Esta tendencia ha sido facilitada por actuaciones políticas desde varias partes del mundo en forma de desmantelamiento de barreras a los flujos internacionales de capitales y bienes e intentos de armonización de los sistemas impositivos. Desarrollos e innovaciones relacionadas con aspectos tales como la especialización productiva, internacionalización empresarial, espectaculares avances

---

<sup>2</sup> Pese a no ser el objetivo principal de esta tesis, no parece adecuado obviar que este proceso acelerado no está exento de voces críticas: “ *La globalización económica redistribuye fondos en algunos casos que, en otra situación, no circularían más que en el centro del sistema y nunca en la periferia del mismo; en otros, los concentra y discrimina a amplias regiones del mundo, no siempre por criterios estrictamente técnicos. Además, a su alrededor se han multiplicado los efectos desestructuradores de la internacionalización masiva de capitales en forma de nuevas desigualdades, aumentos del paro, ruina de los Estados-providencia como obstáculo al libre funcionamiento de los mercados, crisis del valor-trabajo y rápida disminución de la cohesión social*”, (Estefanía, 1996, pp.25).

tecnológicos<sup>3</sup> y unas masivas transformaciones en el comportamiento empresarial, contribuyen hoy a esta interrelación creciente en los mercados internacionales y de forma considerable al crecimiento de la globalización. Como resultado de este proceso, el mundo se está convirtiendo en un espacio más integrado que nunca<sup>4</sup>.

Hoy en día la globalización se ha convertido en el concepto “paraguas” al que se recurre para justificar un gran número de tendencias políticas, sociológicas, medioambientales y económicas a escala internacional: *“La etiqueta de globalización se aplica demasiado frecuentemente y de forma indiscriminada para fundamentar una serie de fuerzas y cambios con efectos uniformes en determinados países o regiones. Existen de hecho esas fuerzas globalizadoras actuando, pero es necesario adoptar una visión más clara y discriminante para distinguir y detectar la realidad (...). La realidad es mucho más compleja que lo que las grandes teorías y explicaciones intentan sugerir.”* (DICKENS, 1992, pp.2).

En términos puramente económicos, el término *globalización* se refiere al incremento en la interdependencia de los mercados y la producción en diferentes países a través del comercio en bienes y servicios, flujos internacionales de capital, alianzas estratégicas internacionales, cooperaciones, adquisiciones e intercambios de tecnología (LEVY-LIVERMORE, 1998; SMERAL, 1998). También hace referencia al incremento en la división internacional del trabajo, conseguida a través de la fragmentación internacional de la producción, así como las tendencias políticas hacia un orden económico más decantado hacia el libre mercado<sup>5</sup>. La globalización se manifiesta en la particular dinámica que asumen los flujos de inversión - productiva, financiera o especulativa -, la industria, la información y el consumo de los individuos (OHMAE, 1992).

---

<sup>3</sup> Tanto en lo que respecta a las condiciones generales de producción (sistemas de transportes y comunicaciones) como al sistema productivo propiamente en la llamada revolución microelectrónica (Canales, 1998)

<sup>4</sup> A pesar de que desde hace más de 500 años, la influencia comercial, política y financiera de unos países en otros ha supuesto una pauta común de desarrollo, las posibilidades de intercambio entre países hoy abarcan aspectos más amplios que la mera transacción de mercancías, incluyendo transferencias de tecnología, inversiones reales y financieras, capital humano, etc.

<sup>5</sup> En última instancia, también se utiliza para aludir a un nuevo estadio del sistema mundial caracterizado por la dislocación de las economías y los estados nacionales y su recomposición sobre bases mundiales, según las necesidades de la competitividad internacional y según reglas dictadas por las empresas y mercados, más que por los políticos o las políticas tradicionales (Donoso, 1999).

A nivel general y desde el punto de vista de la oferta, podemos identificar el proceso de globalización como el acto social de reproducir una cultura global e implica para las empresas un proceso de reestructuración de sus organizaciones y su actividad comercial para adaptarlas a escala mundial (GO, 1998). Además, la reducción del ciclo de vida de un número creciente de productos obliga a las empresas a buscar diversas estrategias para mantener y ampliar su participación en el mercado internacional, enfocando sus operaciones de forma global ante la mundialización de la oferta y de la competencia (OHMAE, 1992). Todo ello ha derivado en la denominada *nueva economía*, que surge fundamentalmente de la incorporación de los avances tecnológicos a los métodos tradicionales de operación empresarial, y los constantes requerimientos de innovación en este entorno económico que basa su competitividad en la propiedad de activos inmateriales a partir de la innovación y generación de conocimiento.

Desde el punto de vista de la demanda, la globalización implica la convergencia en preferencias y estilos de vida que prevalecen a nivel global y conduce a una creciente estandarización y homogeneización del mercado. En este esquema globalizado, el productor y distribuidor de productos y servicios opera en función de una demanda global, que le lleva a desarrollar diversas estrategias para el lanzamiento de los mismos productos en los más diversos mercados locales. , se hace con base en una estrategia global, que se recrea o adapta localmente. En otras palabras, existe una única demanda global, pero es atendida en forma diferenciada a nivel local”<sup>6</sup>.

### **2.1.1.- LAS EMPRESAS MULTINACIONALES.**

La globalización tiene como agentes fundamentales a las grandes empresas multinacionales, tanto financieras como no financieras, y viceversa, las empresas transnacionales son una consecuencia obvia de la globalización (DE LA DEHESA, 2000). El proceso de globalización afecta directamente a la gestión empresarial en las siguientes vertientes:

---

<sup>6</sup> Según Canales (1998), las estrategias globales ha de adaptarse a la existencia de diferentes culturas que deben ser atendidas de forma diferenciada en los diversos mercados a nivel local.

a) La globalización de los mercados, en primer lugar, abre numerosas oportunidades de expansión al exterior. Las posibilidades de diversificación de mercados geográficos no han sido nunca tan altas como hoy en día, en un mundo con barreras comerciales más bajas que nunca, unas posibilidades de comunicación extraordinarias y unos costes de transporte y telecomunicaciones que han caído enormemente en las últimas décadas<sup>7</sup>.

b) Estas oportunidades de internacionalización empresarial plantean también riesgos importantes: el primero es la presión competitiva que supone la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, tanto por medio de exportaciones como vía inversión directa.

c) Por otro lado, la complejidad del proceso de internacionalización afecta a la dirección de las empresas, que requieren una gestión más compleja de los distintos elementos que confluyen en mercados geográficos diferenciados, con distintos tipos de clientes y riesgos políticos, económicos y financieros más elevados<sup>8</sup>.

Por consiguiente, el reto que supone maximizar las oportunidades sinérgicas que presentan las actividades económicas de empresas multinacionales emerge como una de las mayores cuestiones en la gestión económica global, que requiere una apropiada respuesta por parte de las organizaciones empresariales de todos los subsectores económicos. Hasta la segunda guerra mundial las empresas norteamericanas y europeas que penetraban en mercados extranjeros lo hacían mediante el establecimiento de filiales gestionadas de forma local y ligadas a la empresa matriz sólo de forma presupuestaria y de control de la inversión. De esta forma la internacionalización era sólo un proceso gradual de comercio e inversión que permitía a las empresas emprender actividades de competencia multi-doméstica. Sin embargo, la expansión internacional en el cambio de milenio es un término más complejo que se refiere a la situación en la que una industria se convierte en internacional y no representa a una colección de empresas domésticas sino a una industria global, en la que la posición competitiva de la empresa en un país está afectada por la posición en otros países y viceversa (WEIERMAIR, 1997).

---

<sup>7</sup> El coste de una llamada telefónica de Nueva York a Londres era de 300 dólares en 1930, de 50 dólares en 1960 y de menos de un dólar hoy. El coste de procesamiento de información a través de ordenadores, medido en dólares por segundo, ha caído de 100 en 1975 a 0'01 en 1995 y a 0'001 actualmente. Lo mismo se puede decir del transporte por carretera, avión o barco (De la Dehesa, 2000).

La respuesta al porqué de la inversión directa en el extranjero está asociada con el análisis de la internacionalización del comercio y de la producción a través de la empresa multinacional (DURÁN, 1996). En primer lugar, definamos el concepto de empresa multinacional o transnacional<sup>9</sup>. Siguiendo a DUNNING (1993) una empresa multinacional o transnacional es una empresa que lleva a cabo inversiones directas en el extranjero (IDE) y es dueña o controla el valor añadido de sus actividades en más de un solo país. Por tanto, una empresa multinacional tiene dos características principales: organizar y coordinar múltiples actividades de valor añadido en más de un país y, además, internalizar mercados transnacionales de productos intermedios que surgen de estas actividades.

El canal principal por el que se realizan las inversiones directas entre países, siendo éste el hecho esencial que las define, son las empresas multinacionales. Según DICKENS (1992) las empresas multinacionales son la fuerza más importante que ha acelerado el desarrollo de estos cambios globales en la actividad económica internacional, y sus ventas anuales son frecuentemente mayores que los P.I.B. de las distintas economías nacionales. Siguiendo al mismo autor, estas empresas, especialmente las grandes corporaciones globales mantienen tanto el control de actividades económicas en más de un país, como la habilidad de sacar provecho de las diferencias geográficas entre países en lo que a dotaciones de factores se refiere y flexibilidad geográfica, es decir, capacidad para intercambiar recursos y operaciones entre diferentes localizaciones a escala global.

Las empresas multinacionales son esencialmente producto de los tiempos modernos y se han convertido en el principal conducto por el cual la globalización se está desarrollando. La internacionalización de los sistemas productivos se ha acelerado desde el momento en el que las compañías transnacionales de un gran número de países han ido incorporando las ventajas de los revolucionarios avances tecnológicos

---

<sup>8</sup> Estos nuevos retos empresariales son ampliamente tratados en: Barlett y Ghoshal (1991).

<sup>9</sup> A pesar de que en el presente trabajo utilizamos de forma indistinta el término multinacional y/o transnacional, se encuentra adecuada la aclaración que de dicho término realiza Dickens (1992). Según este autor, el término *multinacional* sugiere operaciones en un número importante de países mientras que *transnacional* implica operaciones en al menos dos países. En efecto según esta definición, todas las empresas multinacionales son transnacionales pero no todas las transnacionales son multinacionales.

en comunicaciones, transporte y producción, que les han permitido coordinar y configurar sus acciones en diferentes localizaciones en el ámbito internacional. Siguiendo a DE LA DEHESA (2000), las multinacionales son responsables hoy de cerca de dos tercios de las exportaciones de bienes y servicios.

Teniendo en cuenta no sólo la inversión directa entre países por medio de compañías transnacionales, sino también las más comunes formas de inversión en los últimos años (la inversión indirecta por medio de franquicias, licencias, etc.), COWLING Y SUGDEN (1987) sugieren una definición más amplia que incluya a aquellas empresas que coordinan la producción desde un centro de decisión estratégica, siempre y cuando esta coordinación tiene lugar entre empresas que traspasan fronteras nacionales. Todo ello para captar la creciente diversidad en las formas en las que las empresas llevan a cabo sus negocios a nivel internacional, muchas de las cuales no implican propiedad o relación accionarial sino varias formas de colaborar legalmente entre empresas independientes de diferentes países. Es decir, la implicación extranjera de la multinacional puede darse o no mediante la propiedad del capital o inversión directa (BULL, 1994).

En la década de los 90 se ha producido un refinamiento en la terminología de empresa multinacional. Prueba de ello es que hoy son diversos los calificativos aplicados a las diferentes unidades que de alguna manera han intervenido en el proceso de inversión directa internacional<sup>10</sup>: multinacionales, globales, internacionales y transnacionales, son epítetos que, sin tener siempre unas definiciones muy precisas detrás de ellas y no existir un consenso generalizado sobre la terminología, aparecen en la literatura sobre el tema (GRAHAM, 1992; SERRA, 1994). No obstante, podemos quedarnos con la distinción que realiza PORTER (1990): una empresa “multinacional” es la que opera en negocios y actividades en un número determinado de naciones pero no realiza ningún esfuerzo estratégico para unir dichas operaciones, mientras que una empresa “global” persigue una estrategia unificada por medio de varias operaciones nacionales armoniosamente coordinadas<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Una explicación de las diferencias de conceptualización aquí referidas, se puede encontrar en Ghosal y Westney (1993).

<sup>11</sup> En el mismo sentido, una industria se considera global cuando existen oportunidades o ventajas competitivas al integrar sus actividades en una escala global (Porter, 1986) o si la posición

### 2.1.2.-LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO (IDE)<sup>12</sup>

La mayor parte de la historia de la internacionalización de la actividad económica se ha caracterizado por flujos de exportaciones e importaciones de productos entre países. Pero la inversión directa al extranjero (en adelante, IDE) es una de las tendencias más notables de la aceleración del comercio después de la segunda Guerra Mundial, cuando la internacionalización de la economía productiva se materializa mediante flujos de comercio entre empresas matrices y filiales en el extranjero<sup>13</sup> o mediante flujos de IDE.

Las exportaciones son reconocidas como el método de internacionalización que presenta menor riesgo, dado que las actividades de producción son llevadas a cabo en el país de origen, a pesar de que el marketing pueda realizarse en el destino<sup>14</sup>. Las exportaciones son consideradas como el primer paso en un mercado foráneo; sin embargo éstas persisten como estrategia en el tiempo incluso en las grandes multinacionales.

En el extremo opuesto, la propiedad de la totalidad de las acciones de una empresa foránea por medio de IDE, constituye la alternativa que requiere mayor volumen de recursos financieros para entrar en un país extranjero<sup>15</sup>. La IDE puede ser considerada como la vía natural a través de la cual se materializan las ventajas comparativas en un entorno dinámico (BUCKLEY Y CASSON,1992). El Fondo Monetario Internacional (1997) define IDE como “aquella inversión en la que el último interés de la empresa es la intención de operar en una economía diferente de la

---

competitiva de la industria en el mercado nacional se ve afectada por su posición competitiva en otros mercados (Porter *et al.*,1982).

<sup>12</sup> La inversión directa en el extranjero, el papel de las multinacionales y sus implicaciones a nivel económico global se exponen en detalle en: Froot (1993); Lorraine y Potter (1993); Tharakan y Van Den Bulcke (1998); Ghosal y Westney (1993); Buckley (1995), entre otros.

<sup>13</sup> En 1997, el comercio intraempresa representaba más del 40% del comercio total en los países de la OCDE (1999). Según Martínez González-Tablas (2000) el rasgo más novedoso en el entorno transnacional actual es el que concierne al comercio intrafirma.

<sup>14</sup> Abarcan exportaciones indirectas - a través de compañías de comercialización, empresas de exportación o gran variedad de intermediarios-, y exportaciones directas.

<sup>15</sup> Una vez esta relación entre dos empresas existe, toda transacción de capital entre el inversor y la filial es considerada como flujo de inversión directa, la cual incluye normalmente compras de acciones, reinversión de beneficios e incrementos en la posición neta de la matriz frente a la filial. Sin embargo, determinados cambios en la posición de la IDE no son necesariamente recogidos en las



que proviene la inversión, siendo el propósito del inversor mantener una voz efectiva en la gestión de la empresa”<sup>16</sup>. La IDE presenta dos dimensiones básicas (CANALS, 1992): la transferencia de recursos humanos y materiales (sobretudo capital y tecnología)<sup>17</sup> y el control de la propiedad, y suele ir unida a proyectos que conllevan controles operacionales muy estrechos o donde la innovación rápida o la racionalización y control de inputs claves son los objetivos principales (YOUNG *ET AL.*, 1989).

Estas transformaciones globales en el comercio y la producción son uno de los indicadores más importantes de la internacionalización de la actividad económica. En este trabajo se profundizará en las causas que inducen a la industria hotelera a invertir en el extranjero y los factores determinantes de su competitividad internacional. Siguiendo a CANALS (1992) las razones o causas de la IDE pueden clasificarse en general en dos grandes grupos:

a) Las inversiones que persiguen una expansión o diversificación del mercado, motivadas por el coste de transporte, la existencia de economías de escala, las pautas de consumo en el país de destino, la existencia de aranceles altos u otras barreras proteccionistas, y el seguimiento a los clientes y competidores.

b) Las que buscan ventajas desde el punto de vista de los costes de aprovisionamiento, relacionadas con el modelo de ciclo de vida del producto (ver capítulo III) y la existencia en un país de ciertas materias primas de carácter estratégico.

Con todo, nuevas formas de intercambio internacional comienzan a alterar la complejidad de la economía mundial y de la internacionalización en sí misma. Más allá del concepto de IDE existen muchas formas por las cuales las empresas pueden acometer actividades en muchos países: acuerdos de licencia, de franquicia, de

---

balanzas de pagos de los diferentes países, las cuales estadísticamente sólo recogen el neto de la inversión bruta menos desinversiones (García, 1996).

<sup>16</sup> Convencionalmente, se requiere un nivel accionarial mínimo, generalmente valorado en más del 10% de la totalidad de la empresa, considerándose en caso contrario como inversión en cartera (Dickens, 1992).

<sup>17</sup> Es por esta transferencia de recursos por lo que algunos autores afirman (Myro, 1999) que la IDE es un instrumento de desarrollo relevante para los países de destino de las inversiones.

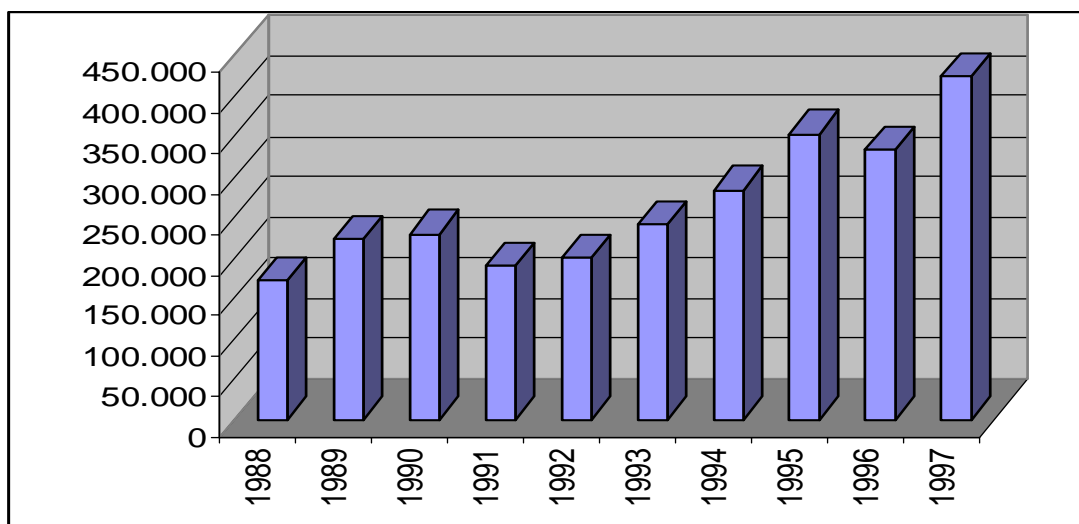
gestión, alianzas estratégicas, joint-ventures, entre las más importantes (MARTÍNEZ, 1997). Tradicionalmente la expansión territorial de la producción de una empresa fuera de sus fronteras se había conseguido por medio de IDE. La inversión extranjera se considera directa cuando el control sobre el uso de los recursos transferidos permanece en la empresa que invierte y consiste en un paquete de activos y productos intermedios como capital, tecnología, gestión de habilidades y acceso a los mercados. Se diferencia de la inversión indirecta en que esta última implica solo la transferencia de productos intermedios (capital, participaciones, tecnología). En este caso, el control sobre los recursos es confiado del vendedor al comprador (DUNNING, 1993). Por lo tanto, podemos afirmar que la internacionalización de la producción no es sólo un fenómeno en continuo crecimiento, sino también en continua transformación, en la medida en que no comprende sólo la inversión directa, sino también otras formas de progresiva relevancia como la subcontratación o la franquicia. Formas que como se comprobará a lo largo de esta investigación, adquieren un destacado papel en la internacionalización del sector hotelero.

#### **□ EVOLUCIÓN DE LA IDE MUNDIAL EN LA DÉCADA DE LOS 90**

Durante la década de los 90 los flujos totales de IDE en el mundo han experimentado un notable ascenso, con una tasa de crecimiento que supera la del comercio y la producción mundial (UNCTAD, 1995) y pasando de un promedio anual de 267.000 millones de dólares entre 1991-1997 a cerca de 370.000 millones de dólares en 1998 (UNCTAD, 1998; BANCO MUNDIAL, 1999). En la evolución de la IDE mundial (gráfico 2.1) se distinguen tres etapas. Después de un período de crecimiento hasta 1990, la IDE experimenta un incremento espectacular al amparo de la recuperación económica internacional. Este crecimiento ha venido potenciado por un cambio en las estrategias seguidas por las empresas de los países más desarrollados, ante las alteraciones en el entorno internacional ya comentadas. En el período 1991/93 la IDE sufre un estancamiento, manteniéndose al nivel alcanzado en los ochenta, de nuevo reflejando la evolución de la economía internacional: la Unión Europea atravesaba una etapa de desaceleración y Japón se iniciaba en una depresión. Desde 1994 hasta la actualidad, y al tiempo que se reactiva la economía europea, la IDE

vuelve a experimentar un elevado crecimiento, duplicando las cifras de los primeros 90, aumento que supera con mucho el del PIB de las tres grandes áreas de referencia.

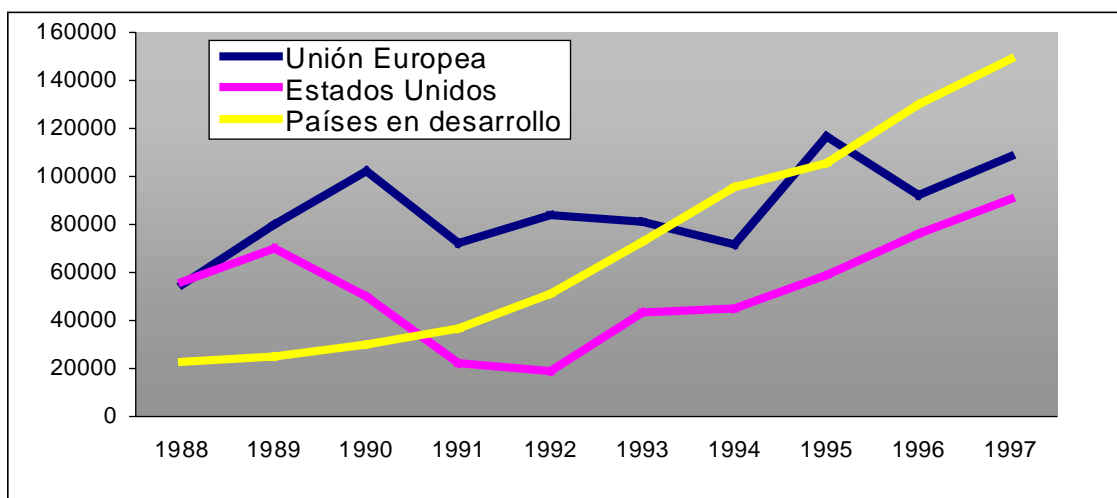
**GRÁFICO N°2.1.: EVOLUCIÓN FLUJOS INVERSIÓN DIRECTA EXTERIOR EMITIDA, 1988-1997. (MILLONES DE DÓLARES)**



Fuente: UNCTAD (1999) World Investment Report, 1998.

Por destinos, la IDE en la segunda mitad de los ochenta se dirigió a los países desarrollados, restando peso momentáneamente a la teoría ortodoxa de la IDE basada en las diferencias de los precios de los factores entre países (gráfico 2.2). Pero los 90 los flujos de IDE se dirigen de una manera creciente a los países menos desarrollados, que alcanzan el 1998 el 42% de los flujos totales, principalmente los países asiáticos, América Latina y Caribe y algunas economías en transición (MYRO, 1999). Este crecimiento de la IDE a países en desarrollo se explica en base a su potencial de crecimiento, las medidas adoptadas para liberalizar los regímenes de inversiones, los procesos de privatización y la apertura de determinados sectores a la competencia internacional (GARCÍA DE QUEVEDO, 1996) y a las diferencias de los precios de los factores.

**GRÁFICO N°2.2. EVOLUCIÓN FLUJOS INVERSIÓN DIRECTA EXTERIOR RECIBIDA, 1988-1997.**  
(millones de dólares)



Fuente: UNCTAD (1999) World Investment Report, 1998.

Existe una elevada y creciente conexión entre las pautas emergentes de este nuevo orden mundial del comercio internacional y la inversión global, dado que la internacionalización de la producción estimula los flujos comerciales entre inversores de origen y países de destino incentivando de este modo la inversión entre países (OCDE, 1997).

### 2.1.3.- LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

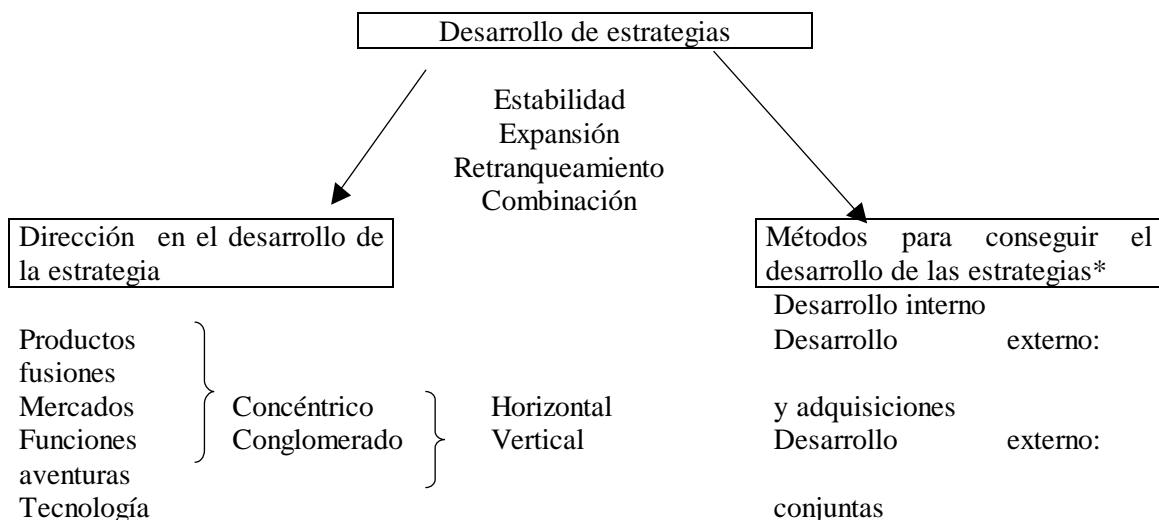
El proceso de internacionalización entendido como un proceso de creciente implicación de las empresa en las operaciones internacionales (WELCH Y LOUSTARINEN, 1988) no es enfocado por igual en todas las empresas. Algunas optarán por un proceso de internacionalización de carácter más bien pasivo, en términos de RIALP Y RIALP (1996), mientras que otras adoptan una estrategia más activa. En el primer caso, la empresa se vincula con alguna otra empresa o grupo extranjero tratando, sobre todo, de reforzar su posición en el mercado doméstico, y por lo tanto, no muestra un claro interés en proyectarse hacia los mercados exteriores. En el segundo caso, la proyección hacia algún mercado exterior pasa a constituir el referente estratégico básico en las decisiones de la empresa. El enfoque de RIALP Y RIALP (1996) se considera adaptable al caso de la industria hotelera española, en el sentido de ser una industria que ha apostado siempre por una internacionalización pasiva basada en acuerdos, accionariales o no, con los mayores

operadores turísticos europeos. Este trabajo, si bien hará referencia a estos acontecimientos, se centrará en lo que los autores denominan internacionalización activa.

En el contexto económico global las estructuras industriales en búsqueda de economías de escala, diversificación geográfica, ventajas en costes salariales, fiscales y ecológicas, intensifican su deslocalización empresarial. La globalización y la expansión a escala planetaria de las grandes empresas transnacionales, así como el capital financiero y especulativo, son procesos que se retroalimentan de forma simultánea. A nivel económico o comercial este proceso es absolutamente relevante ya que este nuevo entorno económico global desarrolla y requiere fórmulas de gestión adecuadas a nuevas dimensiones empresariales.

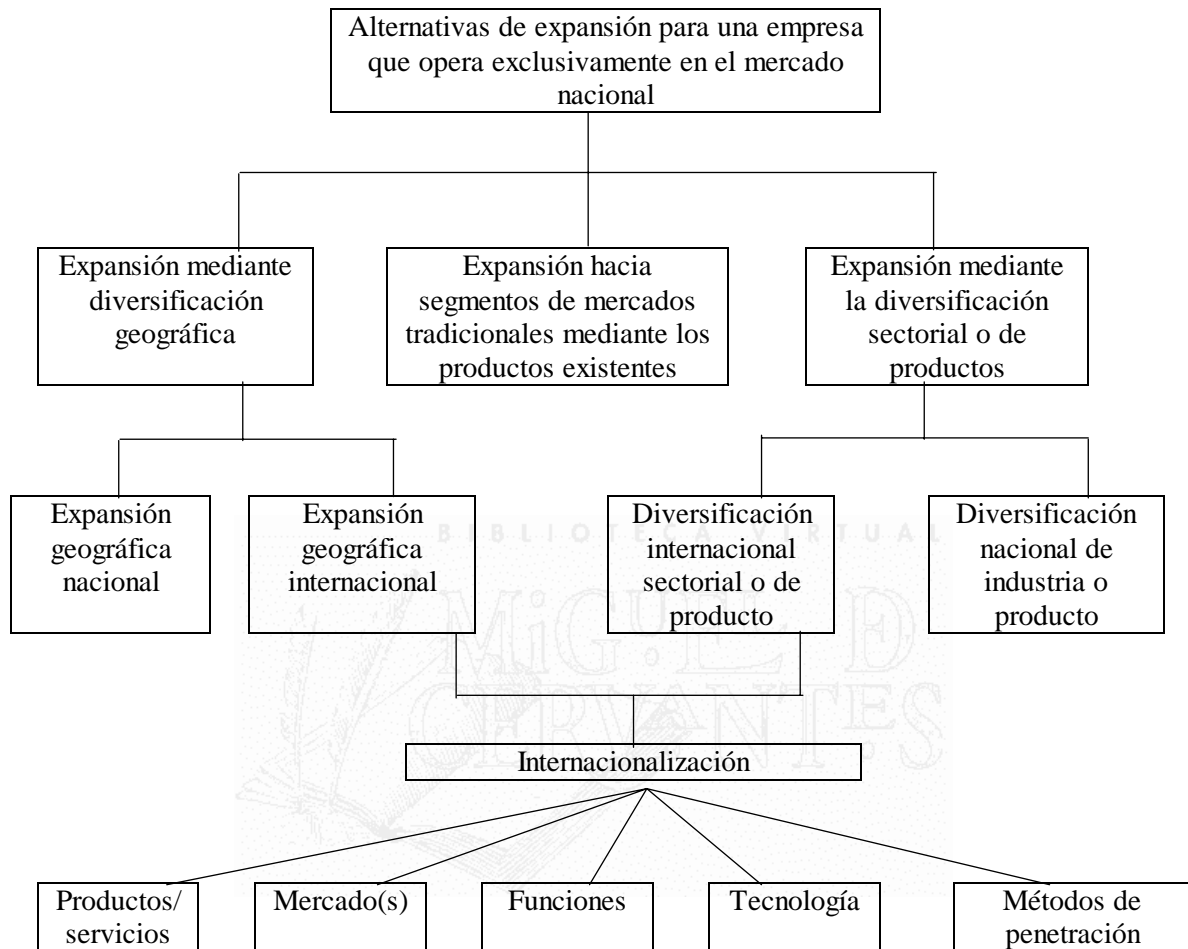
Un proceso típico de gestión estratégica empieza con el análisis interno y externo del entorno y la determinación de objetivos que llevan a la elección de la estrategia, al diseño de su implementación, evaluación y control. Si la empresa determina que la dirección por la que se decide es la expansión, debe elegir el método de consecución de este objetivo estratégico. Al igual que en otras decisiones, se impone en ésta un balance, normalmente entre coste, rapidez y riesgo, que en última instancia decidirá el método elegido (interno, contratos de colaboración, adquisición,...).

**FIGURA 2.1: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA**



\* Para el desarrollo de estrategias de 'retranqueamiento' los métodos incluyen liquidación, venta y desinversión.  
Fuente: Young, Hamill y Wheller (1989): *International market entry and development*, Prentice Hall.

**FIGURA 2.2.-: CLASIFICACIÓN DE LAS RUTAS ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN NACIONALES Y DOMÉSTICAS**

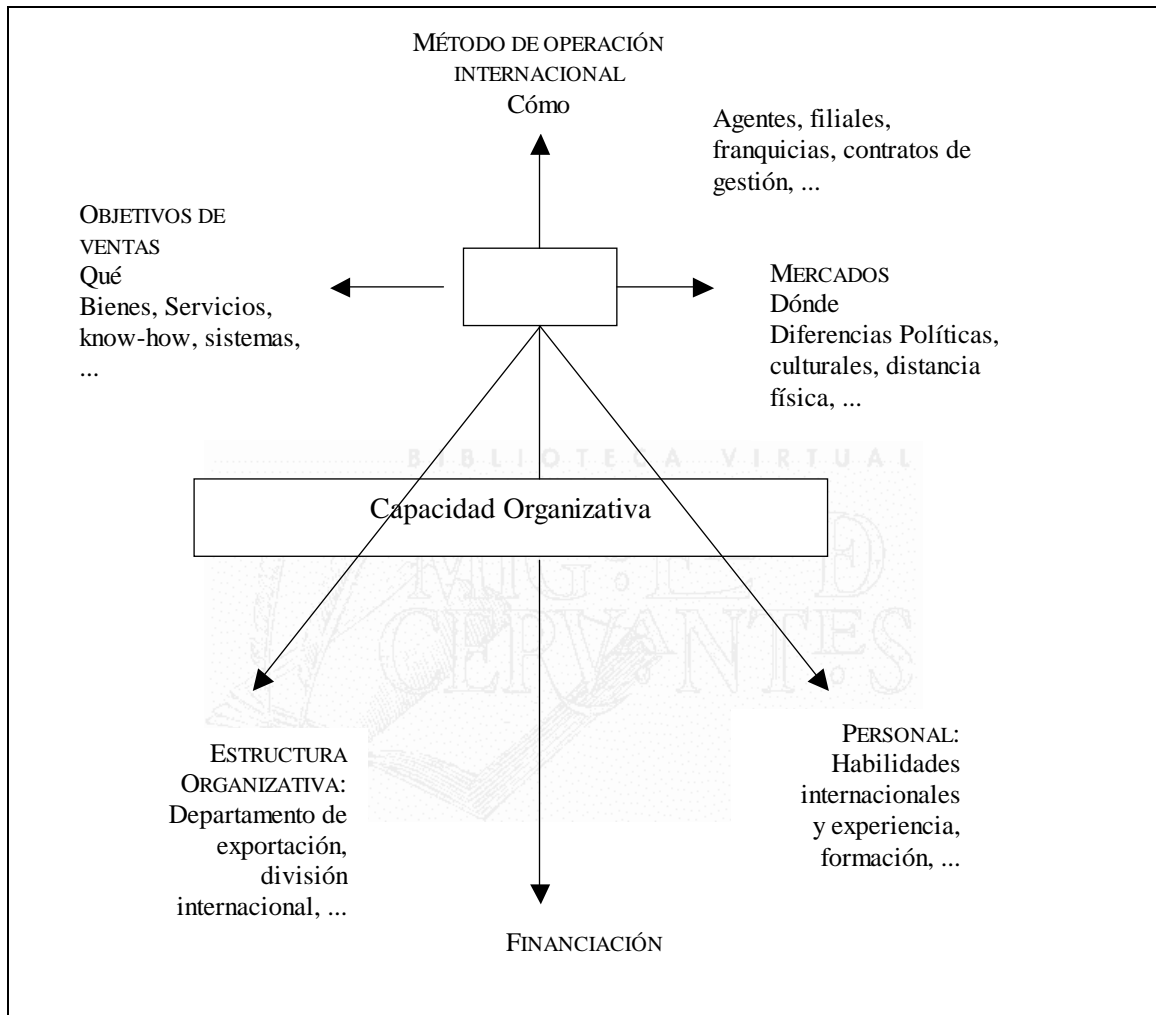


Fuente: Luostarinen, R.(1979): "The internationalization of the firm", Helsinki School of Economic, 65.

La internacionalización de la empresa está estrechamente relacionada con los factores de competencia de un país y con la rivalidad o reacciones existentes en los mercados (DURÁN HERRERA, 1996). De esta forma, no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si ésta no es competitiva a nivel internacional. Es decir, si no tiene la capacidad suficiente para ofrecer bienes y servicios de similar o superior calidad a los de la competencia, en al menos algún segmento de mercado con un nivel de servicio homologable y con precios similares (CANALS, 1994). El desarrollo de una estrategia internacional representa una de las muchas decisiones que la empresa ha de adoptar en su política empresarial. En la figura 2.1, la estrategia de expansión de mercados representa sólo una de la gran variedad de opciones abiertas a la empresa. Estas estrategias para la búsqueda de la

expansión, que conlleva en última instancia a la internacionalización, se ilustran en la figura 2.2.

**FIGURA 2.3.- DIMENSIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**



Fuente: Welch, L.S.; Luostarinen, R. (1988): Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, vol. 14., nº2, pp.39.

Tal y como afirma LOUSTARINEN (1979), la internacionalización constituye una de las alternativas de expansión de la empresa cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para el desarrollo de sus mercados. Es decir, la estrategia internacional es una parte integrante de la estrategia competitiva general (ALONSO Y DONOSO, 1998). Asumiendo que la empresa decide internacionalizarse, para conseguir este objetivo ha de seguir una serie de decisiones en su dirección y desarrollo, incluyendo determinar la naturaleza del producto o servicio, grado de diversificación, público objetivo y formas de aproximación a él, los recursos

humanos que posee, el uso de la tecnología a aplicar, su ubicación y los métodos de entrada (figura 2.3).

## **2.2.- EL TURISMO: UN SECTOR ECONÓMICO GLOBALIZADO.**

### **2.2.1.- IMPLICACIONES MACROECONÓMICAS DE LA GLOBALIZACIÓN**

Estudiaremos en este apartado cómo afecta a las actividades turísticas el entorno económico y empresarial presentado. Estas transformaciones en las condiciones económicas globales constituyen uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector turístico como industria de servicios, al alterar los patrones que las organizaciones empresariales que actúan en ella estaban acostumbradas a afrontar<sup>18</sup>. La creciente importancia de la competencia internacional está convirtiendo a la industria turística en una industria global y acelerando el proceso de formación de organizaciones multinacionales de servicios turísticos<sup>19</sup>. Más en particular, la actuación a nivel internacional de las cadenas hoteleras está transformando la industria de alojamiento desde una colección de mercados multidomésticos - en lo que a búsqueda de recursos se refiere -, a una serie de actividades de valor añadido más integradas, orientadas a incrementar la eficiencia del grupo al que pertenecen. Persiguiendo este objetivo, acciones estratégicas en busca de inversión y rentabilidad se convierten en una de las características más importantes en las pautas de desarrollo de la industria.

Siguiendo a SMERAL (1998) las implicaciones del proceso de globalización en turismo afectan a la oferta y la demanda de diversas formas:

---

<sup>18</sup> En todo caso, aún cuando las compañías estrictamente turísticas no se incorporasen directamente al proceso globalizador, empresas que afectan a las operaciones y al control efectivo de sectores específicos en el sistema de la industria de viajes, incluidas la financiera, banquera y las de telecomunicaciones, están viéndose inmersas a su vez en este proceso global (Mowlana y Smith, 1990).

<sup>19</sup> Mientras que el alcance global de la actividad turística puede ayudar a las empresas a ofrecer una buena relación calidad precio y alcanzar cuotas de competitividad nacional e internacional a través de las economías de escala, la gestión centralizada de las organizaciones empresariales globales implica que la generación del conocimiento y la innovación sea desarrollada en la empresa matriz. En consecuencia el papel de las operaciones en el extranjero se limita a implementar las estrategias de la casa matriz más que desarrollar procesos de innovación de forma individual (Smeral, 1998).



*a) Implicaciones de la globalización en la oferta de servicios turísticos:*

1.- El impacto de los sistemas de información y reservas computerizados ya por sí mismo supone que los oferentes de productos turísticos actúen en un mercado a escala global. Líneas aéreas, cadenas hoteleras y operadores turísticos desarrollan sus ramas de negocios en todo el mundo, ya que con los sistemas de distribución globales tienen la posibilidad de cubrir la mayor parte de la demanda internacional de viajes. Junto a ello, alianzas estratégicas, cooperaciones y/o fusiones y adquisiciones de empresas, muchas de ellas apremiadas por la necesidad de repartir los costes que la incorporación de sistemas tecnológicos requiere, actúan como fuerzas adicionales en este proceso de globalización. Por tanto, el uso de la información y de las tecnologías junto a variadas formas de integración empresarial amplía a cadena de valores de la industria turística dotándola de cobertura mundial.

2.- Por otro lado, la disminución de los costes en el transporte aéreo amplía las posibilidades de acceso a diferentes destinos a bajos precios, permitiendo su alcance a turistas con relativamente bajo nivel de rentas. KRUGMAN Y VENABLES (1995) presentan una visión interesante de los efectos de las tarifas de transporte en la economía mundial: su modelo de comercio internacional sugiere que una sola causa - el declive en los costes de transporte y comunicaciones en el largo plazo como resultado de la creciente integración de los mercados-, puede producir, en primer lugar, una división mundial entre regiones ricas y pobres, seguido de una tardía convergencia en rentas y estructuras económicas entre estas regiones<sup>20</sup>. En una posible aplicación de esta teoría al turismo (SMERAL, 1998), se podría afirmar que los costes decrecientes del transporte provocan, en un primer momento, que Europa se perfilase como el destino más exitoso para los europeos y a medida que los costes de transporte y comunicaciones continúan bajando, se produce un estado de convergencia en rentas reales, en la cual los destinos periféricos

---

<sup>20</sup> Cabría destacar en este punto que, en la actualidad no se ha producido tal convergencia ya que coincide una reducción de los costes de transporte con incrementos en la distancia entre países ricos y pobres.

turísticos ganan cuota de mercado y los destinos tradicionales del pasado la pierden.

Esta afirmación ha de tomarse con cautela dado que, por un lado, es muy probable que otros factores como la tecnología o los cambios en los gustos de los consumidores jueguen un papel importante. Además, en turismo y ante la peculiaridad de ser el consumidor/turista el que viaja al lugar de la producción, un aumento la oferta turística en los destinos periféricos no necesariamente requiere, ni tiene porqué implicar incrementos en la renta de dichos países. No podemos olvidar las diferencias en las dotaciones iniciales de factores -capital humano, progreso técnico- como causa importante de que, en la actualidad, coexistan bajos costes en el transporte con incrementos en las distancias entre países ricos y países pobres, ambos especializados en servicios turísticos<sup>21</sup>. Por otro lado, las débiles estructuras productivas de los países del Sur para hacer frente a la demanda de servicios turísticos origina que un alto volumen de productos sean importados. Y por último, a los bajos niveles salariales e insignificantes costes tributarios para los capitales extranjeros habría que añadirle el alto porcentaje del precio del paquete turístico que se queda la compañía aérea, casi siempre multinacional extranjera.

3.- El surgimiento y desarrollo de nuevos destinos turísticos, muchos de ellos en países en vías de desarrollo, viene apoyado por fuertes inversiones de empresas multinacionales orientadas a crear la infraestructura necesaria para su aprovechamiento por parte de los distintos agentes que intervienen en el negocio turístico. Dada la casi perfecta sustituibilidad que existe entre determinados destinos turísticos, el factor precio se convierte en un aspecto fundamental que determina la competitividad del sector, adquiriendo una importancia relevante el mantenimiento de unos costes laborales unitarios bajos, bien gracias a costes salariales bajos o a altas tasas de productividad. En estos nuevos destinos y ante el papel crucial que juega el factor mano de obra en un sector de servicios como el turístico, el reto reside en conseguir tasas de

---

<sup>21</sup> En consecuencia, un destino del Sur puede ver incrementadas sus llegadas internacionales de turistas sin que ello implique que el destino retenga más ingresos turísticos, dado el sustancial montante de capital extranjero sobre el que la mayoría de los destinos del Sur apoyan su desarrollo turístico, y las consiguientes fugas de beneficios repatriados.

productividad elevadas que mantengan los costes laborales unitarios bajos al tiempo que ofrecen un servicio profesionalizado al cliente/turista.

*b) Consecuencias de la globalización en la demanda de turismo:*

1.- El crecimiento en los niveles de rentas de la sociedad, el envejecimiento de la población europea, la saturación de los destinos tradicionales, junto con la emergencia de nuevas inquietudes y cambios en las formas de vida emergen como factores importantes para explicar la naturaleza global de la demanda turística. A estos factores añadiríamos que los avances en los sistemas de comunicaciones e información han provocado que los turistas de finales del siglo XX sean más experimentados y exigentes (VANHOVE,1998).

2.- Por otro lado, la elevada elasticidad demanda renta que presenta el sector turístico, considerado un sector de demanda fuerte, augura un crecimiento espectacular de la demanda de turismo en términos globales (OMT, 1998; BULL, 1994).

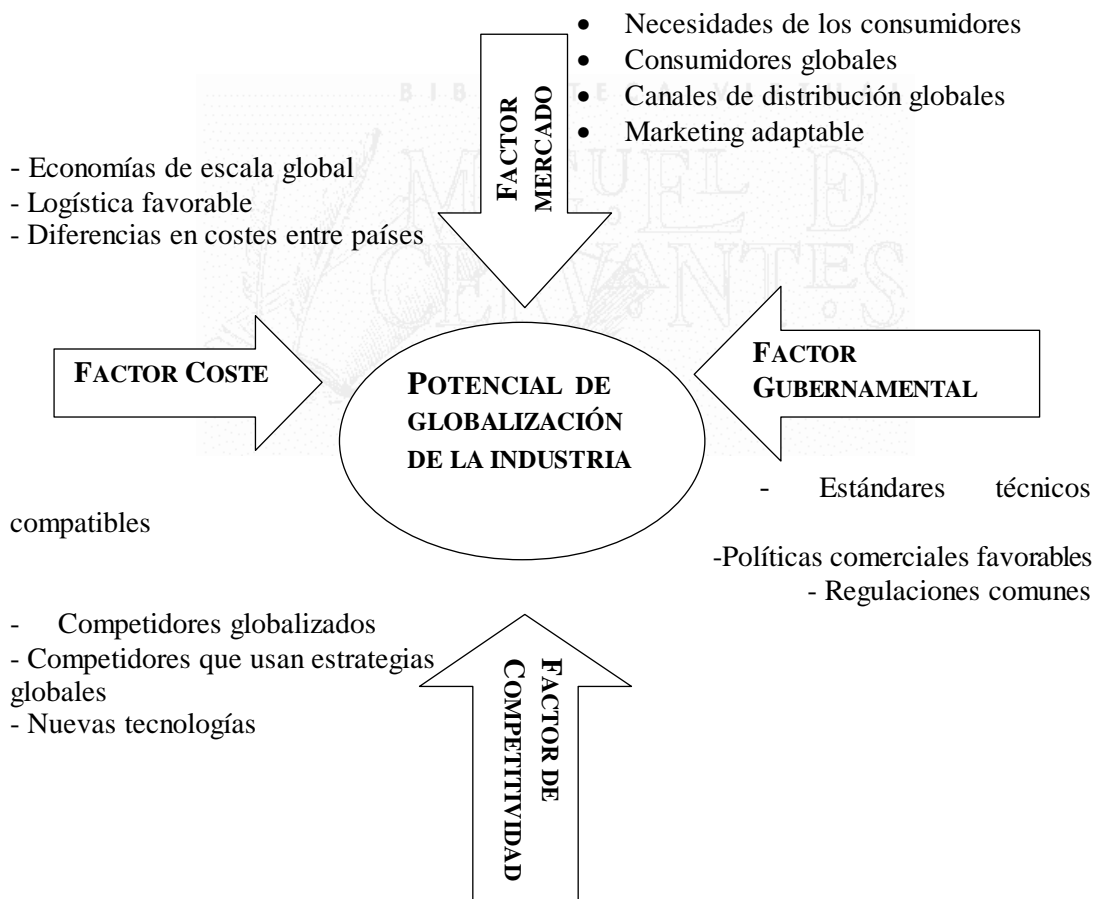
### **2.2.2.- LOS MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN**

Adaptado del marco de análisis de la competitividad de PORTER (1986, 1990), y siguiendo a GO y PINE (1995) como referencia, el potencial de globalización que presenta una industria, es decir, la probabilidad de que una estrategia a nivel global sea efectiva, depende de la combinación de cuatro factores: el mercado, los costes, la regulación gubernamental y la competencia (figura 2.4).

- El factor coste: Para competir a nivel internacional, las industrias turísticas han generado una tendencia en hacia enfatizar economías de escala y conseguir ventajas competitivas sobre la base de liderazgo en costes. Estas empresas, que han optado por una dimensión global y estrategias de bajos costes, están altamente estandarizadas para explotar los requerimientos de los consumidores en varios países. Dicho aspecto es especialmente importante en la industria hotelera internacional y el papel dominante que ocupan en ella las grandes cadenas (ver capítulo IV). Además de

la clase de hotel que se decida establecer, la localización de la planta determina en gran medida el tipo de mercado al que dirigirse, la orientación del marketing y, por tanto, la rentabilidad empresarial. Los costes de los factores de producción locales - costes de trabajo<sup>22</sup> y de la tierra, fundamentalmente-, así como los costes fiscales y las facilidades para comprar bienes inmuebles comprometen así mismo los gastos de capital. Sin embargo, si la empresa pretende basar su estrategia de expansión en las ventajas en los costes de los factores, deberá combinar tal ventaja con la instalación y mejora de las tecnologías disponibles en los mercados (PORTER, 1990).

**FIGURA 2.4.-: MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN EN TURISMO**



Fuente: Go, F. y Pine, R. (1995), Adaptado de *Globalization Strategy in the hotel industry*, ed. Routledge, pag. 281.

<sup>22</sup> La profesionalidad y cualificación de la mano de obra de una empresa de servicios turísticos adquiere un papel relevante en la competitividad internacional. De ahí que muchas cadenas hoteleras implementen sus propios sistemas de formación de personal dentro del proceso de expansión internacional.

- Factores de mercado: Los cambios en el mercado deben recibir gran atención por parte de los empresarios turísticos, de forma que consigan satisfacer a los consumidores que, hoy más experimentados, buscan una buena relación calidad/precio y presentan unos hábitos de consumo más complejos - desde vacaciones de quince días hasta múltiples mini-vacaciones-. En consecuencia, las empresas de un país se ven beneficiadas si su demanda en el interior del país se centra en variedades o modalidades de servicios que se demandan en otros países (PORTER, 1990). En las empresas hoteleras éste ha sido un motor importante de internacionalización del sector: la demanda interior, por lo general internacional, de gran parte de las plantas hoteleras ha facilitado que la empresa aprendiera a atender las demandas de mercados universales antes de ubicarse en el extranjero, bien se trate del segmento de mercado negocios, bien de demanda vacacional. Por otro lado, también los canales de distribución en los negocios turísticos están evolucionado al hilo de los avances tecnológicos, constituyéndose el uso combinado de los distintos canales la forma más común de acceso al consumidor.

- Factores gubernamentales: Todos los gobiernos juegan un doble papel en los servicios de viajes y ocio. Por un lado, la influencia que los gobiernos mantienen sobre los sectores de servicios y la posibilidad de que éstos desarrollen ventajas competitivas en función de la mayor o menor regulación a la que estén sometidos. En esta línea, las decisiones más importantes que afectan a las compañías internacionales de servicios turísticos son a) controles a la entrada, establecimiento y propiedad, b) requerimientos de nacionalidad c) regulaciones económicas que actúan sobre la competitividad de las filiales de participación extranjera, y d) incentivos y requerimientos de resultados (UNCTC, 1988; pp.473, en GO Y PINE, 1995). Por otro lado, la concepción global del producto turístico, entendida como la conjunción de los atributos del destino que atraen la demanda turística - infraestructuras viarias, aeroportuarias, seguridad ciudadana, urbanismo, recursos naturales-, confiere al sector público un papel fundamental para determinar la probabilidad de que una estrategia de inversión sea exitosa.

- Factores de competitividad: Tradicionalmente los inversores en alojamiento se habían localizado en Europa y Norteamérica, donde reside el 80% de las habitaciones a nivel mundial (OMT, 1998). En la actualidad, pese a existir

una enorme presencia de propietarios anglosajones, se observa una creciente participación de inversores no tradicionales -franceses, japoneses, canadienses y españoles, fundamentalmente- en los mercados internacionales y las oportunidades de localización se han esparcido hacia Asia y toda América. De forma paralela a los cambios en los mercados, las empresas turísticas desarrollan nuevas estrategias para mantener sus cuotas en el mismo, utilizando los avances tecnológicos en procesos de información y considerando la disponibilidad de personal cualificado, como factores fundamentales a la hora de planificar la dirección estratégica de las compañías. El tradicional paradigma de las ventajas competitivas dirigidas a posicionar un producto en el mercado, depende cada vez más de los recursos humanos que gestionan la empresa como parte integral en la cadena de valores de la misma<sup>23</sup>.

En este sentido, las fuerzas del mercado, el coste de los factores y la regulación gubernamental ofrecen estímulos a la globalización de la industria turística. Así, mantener el nivel de competencia utilizando eficientemente las oportunidades de este nuevo entorno globalizador contribuye de forma crucial a la cadena de valor de la empresa. Entre los acontecimientos que han contribuido significativamente a la consecución de operaciones más efectivas en turismo, eficiencia en la utilización de recursos y, por tanto, la creciente globalización de la economía, se encuentra la emergencia de las empresas multinacionales en turismo. En cuanto al turismo, habría que añadir un matiz diferencial a su vertiente internacional: la empresa se internacionaliza para llegar al destino, y en él, muchas veces abastece al mismo tipo de clientela que se mueve alrededor del mundo. Analizaremos en este trabajo cómo influye en la decisión de internacionalizarse el hecho de que el consumo del producto turístico se produzca en el mismo lugar donde se elabora el producto, existiendo varios lugares de producción en unos puntos determinados desde donde se distribuye el producto a nivel mundial.

---

<sup>23</sup> Mientras que la incorporación de productos computerizados en la empresa adquiere un papel primordial en su nivel de competitividad global, de la efectiva adquisición de habilidades para desarrollar correctamente estas innovaciones e incrementar las ventajas competitivas de la industria, depende el enfoque óptimo de las transacciones electrónicas. Si éstas se orientan hacia la evaluación de nuevas oportunidades de marketing, la adquisición de mayor conocimiento de los mercados locales y la seguridad de que las redes de distribución internacionales son usadas eficientemente, puede concluirse que las inversiones han sido rentabilizadas.

### **2.2.3.- IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES**

Dado que uno de los efectos más importantes de la globalización es la intensificación de la competencia a través de la expansión de los mercados, los consumidores tradicionales disponen de más opciones de donde disfrutar sus vacaciones, mayoritariamente en forma de consumo estandarizado de producción en masa con un grado mínimo de diferenciación. Esta competencia viene agravada por la creciente transparencia en precios que ofrecen los mercados y que permite comparar atributos de los distintos destinos, debido tanto a procesos de regionalización y unificación monetaria (Unión Europea), como a la posibilidad de información cuasi perfecta que obtienen los consumidores ante la disposición de una oferta global actualizada a tiempo real. Por otro lado, también es importante el fuerte impacto que la globalización implica en las pequeñas y medianas empresas turísticas, máxime si estas empresas actúan en destinos con relativamente bajo nivel de integración, especialización y monopolio.

En este entorno crecientemente complejo y cambiante, las empresas no pueden competir de forma efectiva a través de estructuras estáticas. Para funcionar en esta red integrada en constante evolución, los mercados requieren estructuras organizativas que incorporen flexibilidad en la gestión más que la forma tradicional de organización jerárquica característica de las empresas que tradicionalmente operan en turismo. Para sacar provecho de las nuevas oportunidades y construir ventajas competitivas, las compañías turísticas internacionales que ubiquen su oferta en diversos destinos han de desarrollar, simultáneamente, tres habilidades estratégicas diferentes y a menudo conflictivas (Go, 1998):

- 1.- La flexibilidad multinacional para responder a diversidad de demandas locales.
- 2.- La competitividad global para capturar eficiencias de escala.

### 3.- La habilidad internacional de aprender de innovaciones a escala mundial.

En turismo, donde la combinación de inversiones directas e indirectas se realiza a nivel internacional, hay tres sectores básicos que operan a escala supranacional: el sector hotelero, el de la industria de intermediación y el del transporte aéreo. Siguiendo el estudio de la UNCTAD (1981), llevado a cabo por Dunning y McQueen, las principales características que las definen son:

a) El sector hotelero, que presenta una forma de operar a nivel internacional no excesivamente concentrada a través de la inversión directa, sino por medio de participaciones accionariales minoritarias combinadas con un uso extensivo de la franquicia. Esto se debe, por un lado a que el alojamiento requiere una gran cantidad de inversión fija en suelo, edificios y equipamiento<sup>24</sup>, y por otro DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) defienden la no necesidad en las compañías hoteleras de que las empresas matrices centralicen e internalicen la inversión, cuestión que analizaremos en los siguientes capítulos.

b) Los mayoristas de las operaciones turísticas son los operadores turísticos internacionales. Dichos mayoristas, ubicados en los países generadores de turistas, conocen sus necesidades y generan economías de escala y alcance sirviendo a varios países y segmentos de mercados donde tienen conexiones, generalmente de propiedad, con compañías aéreas y hoteles. La integración vertical en los operadores turísticos es una tendencia que se acentúa día a día dado que permite un estricto control de la calidad en los elementos del paquete, diversifica mercados y destinos, disminuye riesgos, atenúa la estacionalidad de sus actividades e incentiva la posibilidad de manejar los precios internos con el fin de reducir las tasas impositivas<sup>25</sup>.

c) Por último, las compañías aéreas presentan una indiscutible dimensión internacional y se han beneficiado del rápido crecimiento de la renta

---

<sup>24</sup> Compárese con la presencia de una compañía aérea o de empresas de servicios de viajes en un país extranjero que puede limitarse a la instalación de oficinas al público y de mantenimiento.

<sup>25</sup> La utilización de su poder monopsónico para establecer precios es un aspecto que ha perjudicado a algún destino turístico, en concreto de las costas españolas, limitando los márgenes empresariales de los hoteleros y por tanto el montante de inversión disponible para renovaciones de la planta de alojamiento.



disponible en los países desarrollados, el alargamiento del período de vacaciones y del declive en los costes reales de los viajes internacionales, sobretodo del tráfico chárter. En este sentido, se ha desarrollado toda una red de alianzas, tanto verticales como horizontales de las compañías aéreas. Las horizontales consisten, por lo general, en asistencia técnica y acuerdos de cooperación para compras conjuntas de aparatos o mantenimiento de las facilidades de larga distancia y realizar procesos de formación conjuntamente, reduciéndose los altos costes de operar en un entorno internacional y obteniendo economías de escala. Por otro lado, poseen implicaciones en empresas de catering, seguros, servicios electrónicos, etc. y presentan una creciente diversificación empresarial hacia los touroperadores y detallistas de vacaciones. Los métodos de operación de las compañías aéreas abarcan desde propiedad total, combinada con una red de joint ventures y operaciones con propiedades minoritarias hasta acuerdos técnicos de cooperación. En la actualidad las alianzas estratégicas entre compañías aéreas constituyen la fórmula de crecimiento más utilizada por las mismas, dado el incremento de la competencia y los efectos de la desregulación que está experimentando el sector y que a su vez está provocando una gran concentración de operadores aéreos.

## 2.3.-IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL SECTOR HOTELERO

Dado el amplio abanico de posibilidades, pautas y formas de expansión que presenta el sector turístico, para cumplir con los objetivos del estudio se hace necesario centrarnos en uno de los subsectores que participan en las actividades turísticas españolas transnacionales. Este trabajo se orientará hacia las formas de expansión más comunes, grado de internacionalización y causas de la deslocalización empresarial de las compañías hoteleras, con especial referencia a las peculiaridades que presenta la industria hotelera española.

El coeficiente relativo de las inversiones hoteleras españolas en el extranjero<sup>26</sup> respecto a la totalidad de las inversiones nacionales ha seguido la evolución que nos ofrece el cuadro 2.1<sup>27</sup>.

**CUADRO N° 2.1. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. INVERSIONES EXTRANJERA DIRECTAS (en millones de pesetas)**

	Inversiones extranjeras en España			Inversiones españolas en el extranjero		
	Total	Hostelería	% s. total	Total	Hostelería	% s. total
<b>1988</b>	843.954	28.054	3,32	219.363	4.591	2,09
<b>1989</b>	1.244.998	39.726	3,19	280.385	5.202	1,86
<b>1990</b>	1.821.100	29.796	1,64	454.815	8.063	1,77
<b>1991</b>	2.226.255	31.614	1,42	676.906	2.062	0,30
<b>1992</b>	1.904.809	14.734	0,77	546.959	4.378	0,80
<b>1993</b>	1.857.057	40.395	2,18	443.668	662	0,15
<b>1994</b>	2.319.435	43.494	1,88	1.019.976	255	0,02
<b>1995</b>	1.748.100	34.729	1,99	948.277	7.101	0,71
<b>1996</b>	2.238.972	66.771	2,98	1.233.654	11.357	0,92
<b>1997</b>	2.565.320	25.027	0,98	1.957.388	12.898	0,67
<b>1998</b>	3.195.955	19.429	0,61	2.794.211	10.781	0,39
<b>1999</b>	4.475.134	40.508	0,90	8.391.864	18.678	0,22

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores

En él se observa cómo las inversiones españolas en el extranjero en el sector de hostelería reciben un nuevo impulso a partir de 1995, intensificada de forma

<sup>26</sup> Las inversiones turísticas al exterior emitidas por el sector de alojamientos suponen más del 97% del total de inversiones turísticas españolas (Secretaría de Comercio, Turismo y Pymes, 1998).

<sup>27</sup> Hemos de tener presente que la regulación de las inversiones extranjeras en España experimenta sucesivas y sustanciales modificaciones desde mediados de 1992, que culminan con el R.D. 664/99. En consecuencia, los cambios que se han venido produciendo en cuanto a la sujeción a declaración o no de determinadas operaciones, dificultan un análisis detallado de los datos de inversión, tanto más cuanto mayor desagregación sectorial se pretenda explicar.

espectacular en 1999, cuando experimenta un crecimiento anual del 73%<sup>28</sup>. En el cuadro también se nos muestra la evolución de las inversiones extranjeras en hostelería hacia España, serie que después de diversas oscilaciones relacionadas en mayor o menor medida con la coyuntura económica, experimenta una tendencia sostenida en la llegada de flujos, apuntando al sector hotelero español como receptor neto de capital exterior durante todo el período analizado. Por tanto, vemos como la globalización económica ya referida, actúa sobre las actividades hoteleras españolas mediante los flujos de IDE, y como paulatinamente esta circulación de inversión transfronteriza parece adquirir un carácter más recíproco.

Si seguimos las reflexiones de BULL (1994), los países turísticos eminentemente receptores son menos propensos al surgimiento de iniciativas multinacionales en el sector turístico, en relación a los países netamente emisores. Nuestro análisis se centrará en la evolución y tendencias que presenta la internacionalización de la industria hotelera española, por las siguientes razones:

a) El hecho de que desde finales de la década de los 80, el sector hotelero español se halle en un proceso de expansión de sus plantas de operación bajo alguna de las fórmulas anteriormente expuestas.

b) Por otro lado, y en la medida que la estructura de la industria hotelera mundial se encuentra en un proceso dinámico de transformación desde principios de la pasada década, consideramos será de gran interés analizar el papel que en esta nueva configuración de la industria global, jugarán las empresas hoteleras españolas multinacionales.

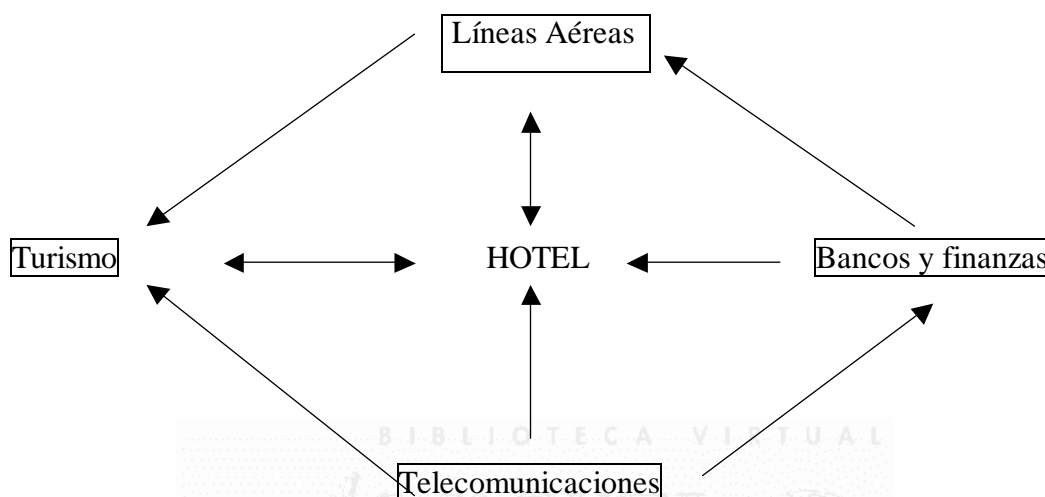
c) Además la industria hotelera está experimentando una creciente importancia estratégica dentro del sistema económico internacional, por un lado, en términos de sus relaciones con otras industrias de servicios, incluidas las empresas de finanzas y las de telecomunicaciones, tal y como queda reflejado en la figura 2.4, que le confieren un papel relevante en la evolución del negocio turístico y por otro

---

<sup>28</sup> Este incremento apenas se aprecia en términos relativos dado que la IDE total de empresas españolas experimenta en este período un espectacular crecimiento debido fundamentalmente al comportamiento exterior de las industrias extractivas y petrolíferas, el sector de la intermediación bancaria, y las inversiones destinadas a holdings.

en el proceso de internacionalización de la economía mundial y española del siglo XXI.

**FIGURA 2.4.-: IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA HOTELERA**



Fuente: Kundu, S. (1994): *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*, UMI Dissertations.

### **2.3.1.- LA ESTRUCTURA DEL MERCADO HOTELERO**

En la medida que vamos a centrar nuestra atención en el sector hotelero, analizamos en este apartado los factores económicos que determinan la estructura de la industria a nivel mundial. La industria hotelera posee unas singularidades propias que junto con la dinamicidad que presenta el entorno económico en el cambio de milenio, requieren cierto análisis estratégico pormenorizado. Además de ser una industria altamente fragmentada e intensiva en capital<sup>29</sup>, la propiedad de los activos hoteleros no tiene porqué pertenecer a aquellos que los gestionan sino que grupos inversores inmobiliarios, compañías de seguros y fondos de pensiones junto con grupos internacionales de negocios, han expandido su capital considerablemente para adquirir activos de la industria hotelera y han creado compañías especializadas para gestionarlas (OLSEN, WEST Y TSE, 1998). De esta forma, parece claro que la primera fuente de transformación en la industria procede de ella misma y del continuo crecimiento de las cadenas multinacionales que amenazan al agente independiente (OLSEN Y ZHAO, 1997). Dicha expansión,

muchas veces como resultado de alianzas estratégicas sobre la base de sistemas tecnológicos avanzados, abarca muchos de los elementos de la cadena de viajes por lo que su gestión requiere compaginar unos buenos resultados operacionales, con un creciente énfasis en el análisis de los acontecimientos que tienen lugar en un entorno empresarial actual, dinámico e incierto.

A pesar de que en el sector de alojamiento algunas grandes cadenas multinacionales dominan el mercado dando la impresión de formar una estructura oligopolística, el subsector de servicios de alojamiento de carácter vacacional se encuentra fragmentado en pequeñas unidades, donde la localización y la distribución espacial se constituyen en factores importantes que determinan el grado de competencia<sup>30</sup> (STABLER Y SINCLAIR 1997). Siguiendo a los mismos autores y de acuerdo con las diferentes formas y estructuras de mercado, merece la pena reflexionar acerca de las condiciones de los diferentes elementos del sector y caracterizar los factores económicos fundamentales que lo describen:

- Por un lado el sector está sujeto al mantenimiento de una capacidad fija que conlleva problemas de rigidez en la oferta frente a oscilaciones en la demanda, justamente en una industria donde la periodicidad, caducidad y estacionalidad son aspectos inherentes a su actividad. Como consecuencia, y principalmente en las grandes unidades empresariales que ofrecen amplios rangos de servicios, los altos costes fijos conducen a los operadores a intentar mantener elevados ratios de ocupación a través de diferenciaciones de productos<sup>31</sup> y segmentaciones de mercados. Estas características tienden a introducir elementos de monopolio natural y oligopolio en el sector del alojamiento hotelero originando que, por ejemplo, algunos hoteles se concentren en segmentos de lujo mientras otros sirven a la clientela de bajo poder adquisitivo, o que se busque flexibilidad y diversificación enfocando el negocio

---

<sup>29</sup> A diferencia de la mayoría de servicios, la industria hotelera requiere de una alta intensidad en capital. Además, la logística y el aprovisionamiento de material en grandes hoteles puede ser tan complejo como en las operaciones de manufacturas. (Kundu y Contractor, 1998a).

<sup>30</sup> Además, el amplio subconjunto de alojamiento de naturaleza multi-producto (campings, tiempo compartido, apartamentos, etc.) con variaciones estacionales en su demanda, introduce una dimensión adicional en la estructura del mercado.

<sup>31</sup> Las cadenas hoteleras intentan diferenciarse unas de otras por sus marcas, diseños arquitectónicos, niveles de servicio, sistemas de reservas y de aprovisionamiento fundamentalmente (Kundu y Contractor, 1998a).

durante la semana al mercado de negocios y al segmento del ocio en los fines de semana.

□ Existe evidencia (ZHAO, 1994) de que algunas formas de alojamiento pueden explotar economías de escala no sólo con sus establecimientos propios sino también con la gestión de camas en hoteles pertenecientes a terceros. Ello explica parcialmente la existencia de cadenas que controlan varios hoteles y que, hasta cierto punto, encaminan el sector hacia una concentración de sus unidades, constituyendo la naturaleza de la propiedad y ubicación otras variables explicativas. Por tanto, la integración económica horizontal entre empresas da lugar a una reducción de los costes fijos y a la creación de barreras de entrada que posibilitan un incremento en los ratios de ocupación alcanzando nuevos segmentos del mercado.

□ Mientras que las grandes corporaciones hoteleras, principalmente orientadas a viajeros de negocios, tienden a agruparse en grandes áreas urbanas, aeropuertos o rutas de transporte terrestre, los hoteles vacacionales es más probable que sean independientes y se ubiquen de forma dispersa, aunque también se concentren en “resorts” o localizaciones que constituyen atracciones turísticas. En este sentido el sector de alojamiento, con gran número de establecimientos ofertando productos diversificados, se comporta como competencia monopolística en la que la accesibilidad y la complementariedad son sus principales características. Sin embargo los mercados turísticos son complejos y a pesar de que algunas empresas manejen una substancial cuota del mercado, el resto está compuesto por empresas pequeñas altamente competitivas.

□ El escenario que emerge del alojamiento vacacional es el de un sector fragmentado, dominado numéricamente por negocios de pequeño y mediano tamaño, aunque no sea así en términos del valor total de las transacciones del mercado, como resultado de las relativamente bajas barreras de entrada y de la naturaleza de su actividad de servicios intensiva en recursos humanos.

El mercado hotelero exhibe, por tanto, características que reflejan más de una forma de clasificación económica, abarcando desde condiciones altamente competitivas en un sector de pequeñas unidades en localizaciones clusterizadas, a un virtual monopolio de localizaciones específicas por parte de grandes cadenas hoteleras. Por consiguiente, la apropiabilidad del análisis neoclásico al alojamiento turístico se enfrenta a su segmentación y su dimensión temporal y espacial (STABLER Y SINCLAIR, 1997). Consecuentemente y siguiendo a los mismos autores, dos ramas del análisis económico parecen pertinentes para entender y explicar el sector del alojamiento: la relativa a la economía industrial que hace referencia a la estructura del mercado, las condiciones de entrada, diferenciación productiva, segmentación y competencia espacial; y la economía urbana y regional que enfoca su análisis hacia los determinantes de la distribución locacional y espacial de la actividad.

En resumen y teniendo en cuenta la importancia de los factores espaciales en las condiciones de mercados que abarcan de competencia perfecta a monopolio, la estructura del mercado de alojamiento tiende a encajar con los postulados de posiciones competitivas donde las empresas nuevas, o las ya establecidas, pueden llevar a cabo competencia vía precios con las existentes. En ciudades de negocios y centros de vacaciones los grandes hoteles experimentan condiciones oligopolísticas pero fuera de estas áreas la estructura está cerca de competencia monopolística.

## 2.4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

Este capítulo ha pretendido resaltar cómo en el contexto económico actual, contar con un conocimiento profundo sobre los mercados nacionales ya no es suficiente para sobrevivir. Hoy las organizaciones necesitan entender sus operaciones e iniciativas como parte de un mercado mundial, tanto por las oportunidades que dicho mercado ofrece como por el incremento de la competencia que supone la presencia de multinacionales extranjeras en su dominio local. En consecuencia, la estrategia de internacionalización pasiva o activa se convierte en una de las decisiones más trascendentes a las que la empresa ha de hacer frente.

Las actividades turísticas se componen de un conjunto de grandes, pequeñas y medianas empresas, todas ellas afectadas por la desregulación de las compañías aéreas, el surgimiento de nuevos destinos turísticos, los cambios en la demanda y los avances tecnológicos. La dimensión forzosamente global de las compañías aéreas y de la naturaleza del hecho turístico en sí mismo, acentúan el reto de adaptar las estructuras empresariales turísticas al nuevo entorno internacional cada vez más integrado en grupos horizontales y verticales de carácter transnacional.

Con todo, la industria hotelera española emerge a las puertas del siglo XXI, como un sector dinámico, con una clara vocación activa internacional y unas estratégicas relaciones tanto con el resto de la industria como con empresas ajenas al sector turístico. La industria hotelera mundial viene caracterizada por ser un sector altamente fragmentado, con escasas barreras a la entrada, el cual soporta una elevada rigidez en su capacidad productiva. Pese a ello, el sector muestra una gran capacidad para asociarse y concentrarse en grandes cadenas, separar sus activos fijos de la gestión hotelera, segmentar sus productos y crear barreras a la entrada.

En esta investigación analizaremos cuál es el papel que ocupa la industria hotelera española en esta nueva configuración de la industria hotelera mundial. Ésta es una cuestión de trascendente importancia porque definirá si la nueva articulación de los mercados supondrá una mayor subordinación de las empresas españolas a los grandes grupos turísticos mundiales y en consecuencia debilitará uno de los pilares estratégicos de la economía española como es el sector turístico, o por el contrario la



competitividad interna y externa de la industria turística española le permitirá mantener e incrementar su posición internacional.

