

## **4.- IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA HOTELERA**

### **4.0.- INTRODUCCIÓN. TURISMO Y POST-FORDISMO**

La entrada de la industria hotelera española en la escena internacional y el incremento en las relaciones económicas transfronterizas, nos conduce a analizar cuáles han sido los motores o factores que han influido en la nueva configuración mundial de la industria hotelera, la respuesta de la industria hotelera a este entorno dinámico, y en particular hasta qué punto estas fuerzas globalizadoras se manifiestan en la industria hotelera española<sup>1</sup>. El dinamismo que presenta el entorno internacional turístico viene impulsado tanto por factores internos a la propia actividad -las nuevas tendencias de la demanda e innovadoras fórmulas de gestión-, como por factores externos -destacando el concepto de sostenibilidad, el fenómeno de la globalización o el desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a la actividad turística-, que condicionan la forma en la que se manifiesta la producción y consumo turístico mundial (POON, 1993). Dicha evolución puede apreciarse desde el punto de vista de la demanda por la multiplicación en sus segmentos y la creciente concienciación ambiental, y desde el punto de vista de la oferta por el surgimiento de procesos de producción más flexibles, integraciones verticales y diagonales en la industria o la proliferación de marcas diferenciadas y da lugar al denominado modelo postfordista (IOANNIDES Y DEBAAGGE, 1998).

El tradicional modelo de producción fordista (URRY, 1990; POON, 1993; IOANNIDES Y DEBAAGGE, 1998) asociado a un carácter masivo y estandarizado en la producción y unos turistas inexpertos que basan sus decisiones vacacionales en precios bajos, deja paso a fórmulas de producción más flexibles bajo el denominado modelo post-fordista<sup>2</sup>. En este contexto, la teoría que explica la evolución hacia el

---

<sup>1</sup> A pesar de que, a nivel expositivo y para facilitar su interpretación e ilustración se estructure el capítulo en fuerzas globales e implicaciones en la configuración de la industria, la relación causa-efecto presenta en un entorno globalizado e interrelacionado, vínculos biunívocos y manifestaciones paralelas en el tiempo a los que se intentará hacer referencia a lo largo de la presentación.

<sup>2</sup> En general esta evolución no se entiende tanto como un proceso de sustitución directa sino como la coexistencia de ambos modelos, fordista y postfordista (Marchena, 1994), con el inicio del declive

postfordismo constituye un interesante marco teórico para la interpretación de las transformaciones que afectan al consumo y la producción turísticas (IVARS, 1999) y puede servirnos de marco de referencia para el análisis de los factores que conducen a las empresas hoteleras a ampliar su ámbito geográfico y la forma en la que operan en este entorno global, flexible y dinámico. En efecto, el contexto de prácticas de producción más flexibles, industrias impulsadas por innovaciones tecnológicas, externalización de actividades y desarrollo de alianzas y redes empresariales a través de la diferenciación productiva y la segmentaciones de marcas, encaja perfectamente en los postulados que promulgan la importancia que las pautas de consumo y producción postfordista imprimen en la transformación de la industria del turismo y el ocio (IOANNIDES Y DEBAAGGE, 1998). Estas estrategias se encuentran íntimamente ligadas al nuevo entorno económico global y la internacionalización de la industria hotelera.

En este capítulo expondremos la naturaleza de la industria hotelera mundial y cómo su paulatina evolución hacia un sector más concentrado y al mismo tiempo más flexible y especializado, responde tanto a la dinámica de desarrollo de la actividad turística, como a los procesos de liberalización económica y las transformaciones que requiere la nueva economía. En particular, es necesario abordar cómo la evolución de la oferta y la demanda de alojamiento a nivel mundial, el impacto en el sector del nuevo entorno turístico liberalizado y los avances tecnológicos, conducen a la industria a su concentración, a la adopción de fórmulas flexibles de crecimiento y a la segmentación de productos, que en última instancia facilitan la internacionalización de su actividad productiva. Así mismo, en el último apartado del capítulo analizaremos la estructura de la industria hotelera española, su especialización y reacción ante los nuevos retos y oportunidades que ofrece la actual coyuntura internacional.

---

del primero y la progresiva generalización de modos de producción más flexibles. Dicha convivencia de ambas situaciones se denomina “neo-fordismo” (Ioannides y Debbage, 1998).

## 4.1.- LA INDUSTRIA HOTELERA: FACTORES QUE FAVORECEN UNA DIMENSIÓN GLOBAL.

### 4.1.1.- LAS FUERZAS DEL MERCADO: EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA.

- a) REDISTRIBUCIÓN DE FLUJOS TURÍSTICOS Y SUS PREVISIONES DE CRECIMIENTO.

La industria turística, de la cual el alojamiento es un componente esencial, se encuentra todavía en una fase de crecimiento en su ciclo de vida y proceso de formación y distribución mundial de sus estructuras corporativas (GELLER, 1998). En consecuencia, el análisis de la dimensión y distribución mundial de los flujos turísticos, así como sus tendencias de crecimiento, nos puede servir para vislumbrar la localización geográfica de la actividad de alojamiento y sus posibilidades de expansión<sup>3</sup>.

**CUADRO 4.1.-: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN REGIONAL DE LAS LLEGADAS E INGRESOS TURÍSTICOS MUNDIALES 1960-1998**

|                             | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 <sup>p</sup> |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------------|
| <b>ÁFRICA</b>               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| LLEGADAS                    | 1,1  | 1,5  | 2,6  | 3,3  | 3,5  | 3,6  | 3,6  | 3,5  | 3,6  | 3,6  | 3,8  | 4,0               |
| INGRESOS                    | 2,6  | 2,2  | 2,6  | 2,0  | 1,8  | 2,0  | 2,0  | 1,9  | 1,8  | 1,9  | 2,1  | 2,2               |
| <b>AMÉRICAS</b>             |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| LLEGADAS                    | 24,1 | 23,0 | 21,5 | 20,4 | 20,9 | 20,6 | 20,2 | 19,4 | 19,6 | 19,6 | 19,4 | 19,2              |
| INGRESOS                    | 35,7 | 26,8 | 24,1 | 26,1 | 28,1 | 27,3 | 28,4 | 27,0 | 25,6 | 26,0 | 27,2 | 27,3              |
| <b>ASIA ESTE / PACIFICO</b> |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| LLEGADAS                    | 1,0  | 3,0  | 7,5  | 11,9 | 12,2 | 12,8 | 13,7 | 14,0 | 14,4 | 15,0 | 14,3 | 13,9              |
| INGRESOS                    | 2,9  | 6,1  | 8,3  | 14,6 | 14,6 | 15,1 | 16,4 | 17,8 | 18,4 | 18,8 | 17,6 | 16,6              |
| <b>ASIA MERIDION</b>        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| LLEGADAS                    | 0,3  | 0,6  | 0,8  | 0,7  | 0,7  | 0,7  | 0,7  | 0,7  | 0,8  | 0,8  | 0,8  | 0,8               |
| INGRESOS                    | 0,5  | 0,6  | 1,5  | 0,8  | 0,9  | 0,9  | 0,9  | 0,9  | 0,9  | 0,9  | 1,0  | 1,0               |
| <b>EUROPA</b>               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| LLEGADAS                    | 72,5 | 70,5 | 65,0 | 61,7 | 61,0 | 60,1 | 59,8 | 60,2 | 59,2 | 58,7 | 58,9 | 59,6              |
| INGRESOS                    | 56,8 | 62,0 | 60,3 | 55,0 | 53,2 | 53,2 | 50,7 | 50,6 | 51,5 | 50,6 | 49,9 | 50,8              |
| <b>ORIENTE MEDIO</b>        |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |                   |
| LLEGADAS                    | 1,0  | 1,4  | 2,6  | 2,0  | 1,8  | 2,2  | 2,2  | 2,3  | 2,4  | 2,4  | 2,4  | 2,5               |
| INGRESOS                    | 1,5  | 2,3  | 3,3  | 1,6  | 1,3  | 1,5  | 1,7  | 1,7  | 1,8  | 1,8  | 2,1  | 2,2               |

Fuente: Organización Mundial de Turismo (varios años): *Compendio de estadísticas de turismo*.

<sup>p</sup>: Datos provisionales

<sup>3</sup> En términos generales, las tendencias en los viajes internacionales ofrecen un indicador útil de dónde surgirá la capacidad hotelera mundial, aunque se debe tener en cuenta que los viajes dentro de las fronteras nacionales son más numerosos en términos de llegadas, que los internacionales. Una regla intuitiva es la que indica que por cada viaje internacional se realizan diez domésticos (OMT, 1998).

El cuadro 4.1 nos ilustra sobre la redistribución que están sufriendo las corrientes turísticas mundiales desde la aparición del fenómeno del turismo de masas y surgimiento de una estructura empresarial turística hasta la actualidad. El cambio más significativo es el incremento de cuota de mercado internacional que experimenta la región de Asia Este/Pacífico, que de suponer tan sólo el 1% de las llegadas por turismo internacional en 1960, alcanza casi el 14% en 1998, gracias a que las cifras de crecimiento anuales de algunos países (Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia) han superado los dos dígitos. El incremento en la posición relativa de estos destinos se realiza casi exclusivamente a costa de reducciones en la proporción que representa Europa en el reparto de llegadas a nivel mundial. El surgimiento de Japón como nuevo país emisor en la zona<sup>4</sup>, el incremento de las transacciones comerciales en el área y la estabilidad política y cambiaria, son entre otros, los factores que han favorecido la consecución de dichas cifras de llegadas internacionales a la zona<sup>5</sup>. En lo que a ingresos turísticos internacionales respecta, variable más significativa para el cálculo de las rentabilidades empresariales, se está produciendo un proceso similar: una expansión o globalización de los mismos que afecta cada vez a mayor número de países, en el mismo sentido que las llegadas.

En Europa, más que un descenso real de la demanda, la tendencia es representativa de la diversificación del turismo mundial y de la aparición de otros centros económicos y nuevos destinos turísticos, especialmente en Asia, Africa del Norte y el Caribe. Por consiguiente, dada la especialización turística en nuevos países emergentes, el incremento de competencia y la reordenación de flujos turísticos internacionales, podemos afirmar que estamos asistiendo a una globalización de la actividad turística por todo el planeta que conlleva una demanda de servicios de alojamiento de ámbito global.

Si bien todas las grandes regiones registran una aceleración en el crecimiento de sus llegadas turísticas en la segunda parte de la década de los

---

<sup>4</sup> Del cual proviene más del 20% de las llegadas a la región situándose en tercer lugar en el ranking mundial, atendiendo a la variable gasto turístico internacional, después de EE.UU. y Alemania y por delante del Reino Unido.

<sup>5</sup> Merece la pena comentar, ante la influencia negativa que ha tenido sobre la tendencia de los flujos de turistas, la crisis financiera que ha sufrido el área Asia Este-Pacífico incluida Japón, en 1997, como la causa principal que provoca que las llegadas de turistas a nivel internacional mantuvieran en

noventa, como reflejo de la bonanza de la actividad económica y turística, es en América del Sur y el Caribe, Oriente Medio y Asia donde las pernoctaciones aumentan a una tasa superior a las llegadas (OMT, 1998) dado el fuerte crecimiento de los mercados de largo recorrido hacia estas regiones (cuadro 4.2)<sup>6</sup>.

**CUADRO N°4.2.-: LLEGADAS DE TURISTAS PROCEDENTES DE MERCADOS DE LARGA DISTANCIA**

|                               | % DE MERCADOS DE LARGA DISTANCIA |      | TASA DE CRECIMIENTO ANUAL MEDIA (%) |
|-------------------------------|----------------------------------|------|-------------------------------------|
|                               | 1985                             | 1996 | 96/85                               |
| <b>AFRICA</b>                 | 69,1                             | 53,8 | 4,2                                 |
| <b>AMÉRICAS</b>               | 15,2                             | 26,1 | 9,9                                 |
| <b>ASIA ORIENTAL/PACÍFICO</b> | 28,6                             | 23,1 | 7,8                                 |
| <b>EUROPA</b>                 | 20,9                             | 14,9 | 1,6                                 |
| <b>ORIENTE MEDIO</b>          | 60,0                             | 59,5 | 9,4                                 |
| <b>ASIA MERIDIONAL</b>        | 60,0                             | 78,0 | 7,9                                 |

Fuente: Organización Mundial del Turismo (varios años): *Tendencias del mercado turístico*.

Sin embargo, en Europa y Africa la tendencia es la contraria debido al incremento de las vacaciones de corta duración en Europa y al desalentador comportamiento del mercado turístico europeo en Africa, especialmente en los países del norte<sup>7</sup>.

---

1998 el mismo nivel de crecimiento que en 1997, es decir, un 2,4% (OMT, 1999). Dicha recesión reflejada en los datos de 1997/98, parece haber remitido al escribir estas líneas.

<sup>6</sup> No obstante, y mientras la mayoría de los viajes a Europa son intracontinentales y de corta duración, a causa principalmente de su doble condición de área emisora y receptora de turistas, muchos de los viajes a Asia Este/Pacífico, Caribe o América del Sur provienen de los tradicionales países emisores de turistas europeos, por lo que son viajes de larga distancia que suelen disfrutar de mayores estancias medias. Ésta puede considerarse una de las razones por las que Europa siempre ha mantenido una mayor proporción en el reparto mundial de llegadas internacionales, mientras que el peso que ocupan las nuevas áreas turísticas en la distribución de los ingresos internacionales adquiere mayor importancia que el volumen de llegadas.

<sup>7</sup> En efecto, con la mencionada excepción de Europa, donde las llegadas procedentes de los mercados de largo recorrido solo registran un 1,6% de crecimiento anual medio, en el resto de las regiones este tipo de desplazamiento experimenta crecimientos superiores a la tasa media de crecimiento mundial. En América es consecuencia de las llegadas al Caribe y América del Sur, en Oriente Medio la tendencia obedece al fuerte crecimiento de la industria turística en Egipto y Jordania, y en Asia gracias a la saludable situación económica de los principales países industrializados.

**CUADRO N°4.3.-: CUOTA DE LLEGADAS E INGRESOS TURÍSTICOS  
A ESCALA MUNDIAL (EN %).**

|                              | 1980       |            | 1985       |            | 1990       |            | 1996       |            |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                              | Llegadas   | Ingresos   | Llegadas   | Ingresos   | Llegadas   | Ingresos   | Llegadas   | Ingresos   |
| <b>PAÍSES DESARROLLADOS</b>  | 63,3       | 69,2       | 65,0       | 68,3       | 61,5       | 71,7       | 55,3       | 63,9       |
| <b>PAÍSES EN DESARROLLO:</b> | 24,2       | 27,5       | 26,1       | 29,2       | 28,3       | 26,5       | 30,6       | 30,4       |
| <b>AMÉRICA LATINA</b>        | 6,7        | 9,1        | 6,1        | 6,4        | 6,0        | 4,5        | 6,4        | 4,7        |
| <b>CARIBE</b>                | 2,4        | 3,3        | 2,4        | 4,2        | 2,5        | 3,3        | 2,4        | 3,1        |
| <b>AFRICA</b>                | 2,3        | 2,0        | 2,7        | 1,8        | 3,1        | 1,6        | 2,6        | 1,4        |
| <b>ORIENTE MEDIO</b>         | 2,6        | 3,3        | 2,3        | 4,1        | 2,0        | 1,9        | 2,6        | 1,9        |
| <b>CHINA</b>                 | 1,2        | 0,6        | 2,2        | 1,1        | 2,3        | 0,8        | 3,8        | 2,4        |
| <b>ASIA (OTROS)</b>          | 6,1        | 7,4        | 6,8        | 9,0        | 8,9        | 11,3       | 10,3       | 14,0       |
| <b>RESTO EUROPA</b>          | 2,9        | 1,9        | 3,6        | 2,6        | 3,6        | 3,0        | 2,5        | 2,8        |
| <b>PAÍSES EN TRANSICIÓN</b>  | 12,5       | 3,3        | 8,8        | 2,4        | 10,2       | 1,8        | 14,1       | 5,7        |
| <b>MUNDO</b>                 | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Fuente: Organización Mundial de Turismo (1998): *Tendencias del Mercado Turístico*.

En el cuadro 4.3 observamos cómo la mencionada diversificación o redistribución de la demanda turística mundial conlleva una expansión de la misma a favor de los países en desarrollo y en transición, según la clasificación que de los mismos realiza la OMT. Es innegable que para gran parte de las economías en desarrollo, los viajes constituyen la principal fuente de ingresos en moneda extranjera a finales del siglo XX, ya que varios de estos países cuentan en la actualidad con un sector turístico relativamente bien desarrollado que presenta, con la excepción de la mayoría de las economías insulares, fuertes vínculos verticales con la economía nacional.

Además de los datos cuantitativos, la evolución de los flujos de demanda desde el punto de vista cualitativo atendiendo a las motivaciones y comportamiento de los consumidores, también está experimentando un proceso evolutivo. Estas nuevas dinámicas en el consumo turístico responden, siguiendo a POON (1993) como referencia, a un mayor grado de experiencia de los turistas, mayor concienciación medioambiental, mayor flexibilidad en la jornada laboral y multiplicación de los segmentos de demanda que requieren productos especializados. Estos factores, junto con el abaratamiento de las tarifas aéreas, potencian en la demanda turística un deseo de conocer otras zonas del planeta más

allá de los destinos turísticos tradicionales y se convirtieren en otra fuerza motriz que potencia la globalización de los servicios turísticos vacacionales<sup>8</sup>.

**CUADRO N°4.4.-: PREVISIONES DEL TURISMO RECEPTOR POR DESTINOS\***

|                               | LLEGADAS DE TURISTAS ( EN MILL.) |      |       |       | TASA DE CRECIMIENTO ANUAL MEDIA (%) |           |           |           |
|-------------------------------|----------------------------------|------|-------|-------|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                               | 1995                             | 2000 | 2010  | 2020  | 1995-2000                           | 2000-2010 | 2010-2020 | 1995-2020 |
| <b>EUROPA</b>                 | 334                              | 386  | 526   | 717   | 3,0                                 | 3,2       | 3,1       | 3,1       |
| <b>ASIA ORIENTAL/PACÍFICO</b> | 81                               | 105  | 231   | 438   | 5,2                                 | 8,2       | 6,8       | 7,0       |
| <b>AMÉRICAS</b>               | 110                              | 131  | 195   | 284   | 3,6                                 | 4,0       | 3,8       | 3,8       |
| <b>AFRICA</b>                 | 20                               | 26   | 46    | 75    | 5,4                                 | 5,7       | 5,1       | 5,5       |
| <b>ORIENTE MEDIO</b>          | 14                               | 19   | 37    | 69    | 6,4                                 | 7,1       | 6,5       | 6,7       |
| <b>ASIA MERIDIONAL</b>        | 4                                | 6    | 11    | 19    | 5,6                                 | 6,8       | 5,8       | 6,2       |
| <b>TOTAL</b>                  | 563                              | 673  | 1.046 | 1.602 | 3,6                                 | 4,5       | 4,4       | 4,3       |

Fuente: Organización Mundial de Turismo (1998): *Previsiones del turismo mundial*

\*: Previsiones modificadas a junio de 1998.

Según las mismas fuentes, y excepto posibles efectos de alguna otra crisis económica, apenas se prevé una desaceleración de la tasa de expansión del turismo internacional hasta el 2010, y las perspectivas de crecimiento del turismo mundial por regiones, apuntan hacia:

a) Un menor crecimiento proporcional en Europa, sin menoscabo de que siga siendo la región de destino más importante, a pesar de su inferior tasa de crecimiento (estimada en un 3,2% anual para el decenio 2000-2010) y consiguiente declive de su cuota de mercado (del 59% al 45% del total en el 2020).

b) Asia Oriental/Pacífico, con un crecimiento estimado del 7% anual, superará a las Américas (que crecerá al 3,8% anual) como segunda región de destino, abarcando una cuota del mercado del 27%, en el 2020, frente al 18% de las Américas en ese mismo año.

c) Se incrementarán, aunque levemente, las cuotas de mercado de África, Oriente Medio y Asia Meridional, que serán del 5%, 4% y 1% respectivamente en el año 2020.

<sup>8</sup> Aunque este enfoque se centre en las tendencias turísticas vacacionales dada la especialización de la industria hotelera española, no podemos obviar que la internacionalización de la actividad económica y el crecimiento de las relaciones comerciales entre países, acentúan a su vez la demanda de alojamiento mundial por motivos de negocios.

d) El aumento del porcentaje de llegadas de larga distancia constituye uno de los aspectos fundamentales que caracterizan la expansión del turismo en el período 1995-2020<sup>9</sup>.

De todo lo anterior se deduce que los mercados turísticos dominantes continuarán concentrándose en las regiones americanas y Caribe, Europa Occidental, Mediterráneo, Oceanía y las Islas del Pacífico (EIU, 1995), destinos que en la actualidad mantienen una mayor tradición de demanda hotelera, sin perjuicio de que áreas como Asia Meridional y Europa del Este avancen posiciones en el reparto mundial de los ingresos y llegadas de turistas. No obstante, la redistribución en las corrientes turísticas incrementa las oportunidades de negocio que presenta la deslocalización de la planta hotelera allí donde la demanda supere o no se adecue a la oferta actual<sup>10</sup>.

#### B) EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA A NIVEL MUNDIAL

Para referirnos a la industria hotelera hemos de delimitar la unidad de gestión empresarial que la compone: la compañía hotelera. Según EIU (1995), lo que se conoce como industria hotelera conlleva la coexistencia de tres empresas diferentes:

- a) Las empresas que se dedican a la construcción, desarrollo y propiedad de los edificios hoteleros
- b) Las empresas que los gestionan (con o sin participaciones accionariales en los hoteles que gestionan).
- c) Las compañías franquiciadoras que desarrollan cadenas hoteleras sin verse envueltas ni en la propiedad ni en la gestión hotelera<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> En este sentido, y según sus previsiones para el año 2020, los porcentajes de turismo intrarregional y de larga distancia serán del 76% y 24% respectivamente, con tasas de crecimiento anuales medias entre 1995 y el año 2020 del 4% y del 5,4%.

<sup>10</sup> Cuáles serán los países más propensos a crecimientos turísticos más acelerados, depende de un gran número de factores externos, relativos tanto a la eficacia de factores de promoción, la inversión turística proyectada, conexiones de transporte, atractivos turísticos del área o actitud gubernamental hacia el turismo (Bull, 1994). Otras variables que la experiencia de medio siglo de desarrollo turístico han demostrado ser igual o más relevantes, aunque menos predecibles, que las anteriores hacen referencia a las crisis económicas y/o financieras, inestabilidades políticas y/o bélicas, huracanes o ciclones, y otros agentes externos capaces por sí mismos de erradicar las corrientes turísticas.

<sup>11</sup> A pesar de que aparentemente parezca clara esta delimitación, no lo es tanto. Existen compañías hoteleras que no poseen ningún hotel ni ningún hotel lleva su nombre, siendo empresas que ofrecen servicios a las compañías hoteleras, por ejemplo contratando al personal que gestiona los hoteles. Además, es importante tener en cuenta que una misma compañía puede llevar a cabo más de una



La tarea de estimar el tamaño del sector hotelero a nivel mundial e identificar sus principales y más comunes características no viene exenta de problemas, dado que no existe una definición concisa de lo que constituye un hotel, ni tampoco un sistema homogéneo que los clasifique a nivel internacional. No obstante, la OMT publica sus estimaciones de la denominada “oferta hotelera y de establecimientos asimilados”<sup>12</sup> en base a los datos que obtiene de los diferentes países. Sin perjuicio de ser la fuente más fiable de datos, éstos han de tomarse solo a nivel indicativo y las comparaciones entre los perfiles de los diferentes destinos, y las pautas de crecimiento deben ser observadas con precaución<sup>13</sup>.

**CUADRO Nº4.5: HOTELES Y ESTABLECIMIENTOS ASIMILADOS-CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO. MILES DE PLAZAS-CAMA Y CUOTA DE MERCADO.**

|                               | PLAZAS-CAMA (MILES) |        |        |        |        | CUOTA DE MERCADO (%) |      |      |      |      |
|-------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|----------------------|------|------|------|------|
|                               | 1980                | 1985   | 1995   | 1996   | 1997   | 1980                 | 1985 | 1995 | 1996 | 1997 |
| <b>EUROPA</b>                 | 8,542               | 8,637  | 10.967 | 11.257 | 11.375 | 52,5                 | 47,3 | 45,1 | 43,9 | 39,3 |
| <b>AMÉRICAS</b>               | 6,436               | 6,940  | 8.451  | 8.992  | 9.334  | 39,5                 | 38,0 | 34,7 | 35,1 | 32,2 |
| <b>ASIA ORIENTAL/PACÍFICO</b> | 762                 | 1,686  | 3.516  | 3.907  | 6.708  | 4,7                  | 9,2  | 14,4 | 15,2 | 23,2 |
| <b>ÁFRICA</b>                 | 269                 | 525    | 757    | 796    | 825    | 1,7                  | 2,9  | 3,1  | 3,1  | 2,8  |
| <b>ORIENTE MEDIO</b>          | 141                 | 254    | 364    | 387    | 400    | 0,9                  | 1,4  | 1,5  | 1,5  | 1,4  |
| <b>ASIA MERIDIONAL</b>        | 126                 | 200    | 284    | 301    | 310    | 0,8                  | 1,1  | 1,2  | 1,2  | 1,1  |
| <b>TOTAL</b>                  | 16.276              | 18.243 | 24.339 | 25.640 | 28.952 | 100                  | 100  | 100  | 100  | 100  |

Fuente: Organización Mundial del Turismo (varios años) *Compendio de estadísticas de Turismo*.

La oferta hotelera puede medirse en número de plazas-cama, volumen de habitaciones o establecimientos hoteleros. Entre 1980 y 1997 la capacidad mundial de alojamiento expresada en número de camas ha experimentado un aumento del 78% pasando, a una tasa anual media del 3,5%, de 16 millones a casi 29 millones de

---

función al mismo tiempo: un propietario hotelero puede gestionar sus propios hoteles, gestionar otros que no le pertenecen y ostentar acciones en hoteles que ni gestiona ni franquicia. Además de propietarios-gestores, propietarios y franquiciadores, también hay consorcios, afiliaciones, compañías de reservas, compañías de representación y casas de incentivos.

<sup>12</sup> Se caracterizan por estar compuestos de habitaciones en número que excedan de un mínimo especificado; presentarse bajo una gestión común; proveer ciertos servicios, incluyendo el de habitaciones, aseo de camas y de servicios; agruparse en clases y categorías en función a las facilidades y servicios que ofrezcan; y no pertenecer a la categoría de establecimientos especializados.

<sup>13</sup> El problema en Europa es aún mayor porque el gran patrimonio e historia del desarrollo hotelero hace que aparezcan varias formas de propiedad- hoteles, moteles, posadas, casas de invitados, bed-and-breakfast, inns, albergues, paradores, etc.-, las cuales y dependiendo de los países, se clasifican o no en la amplia consideración de “hotel”.

plazas<sup>14</sup>. La tasa más alta de aumento de la capacidad de alojamiento corresponde a Asia Oriental y el Pacífico, con un incremento de más de seis millones de camas entre 1980 y 1997 y una tasa anual media de crecimiento de 13,6%, y la más baja a Europa y las Américas. En términos absolutos, Europa sigue ofertando la mayor proporción de camas (39%), seguida por las Américas (32%) y Asia Oriental y el Pacífico (23%).

**CUADRO N° 4.6.-: CRECIMIENTO ANUAL DE HABITACIONES (%) (1) Y CAPACIDAD HOTELERA MUNDIAL EN NÚMERO DE HABITACIONES (% s/ total) (2). POR REGIONES. 1993-97**

|                        | 1993       |            | 1994       |            | 1995       |            | 1996       |            | 1997       |            | CRECIMIENTO ANUAL MEDIO 1993-97 |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------|
|                        | 1          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          | 1          | 2          |                                 |
| <b>LAS AMÉRICAS</b>    | 0,8        | 37,0       | 0,6        | 36,4       | 1,0        | 35,9       | 6,4        | 36,1       | 2,0        | 36,0       | 2,4                             |
| <b>NORTE AMÉRICA</b>   | 0,3        | 31,1       | 2,6        | 31,2       | 1,2        | 30,8       | 2,9        | 29,9       | 1,7        | 29,8       | 2,2                             |
| <b>CARIBE</b>          | 5,3        | 1,3        | 0,1        | 1,3        | 6,1        | 1,3        | 5,5        | 1,3        | 5,7        | 1,4        | 4,2                             |
| <b>AMÉRICA CENTRAL</b> | 9,9        | 0,4        | 9,2        | 0,4        | 8,3        | 0,4        | 9,0        | 0,4        | 8,4        | 0,5        | 8,8                             |
| <b>SUR AMÉRICA</b>     | 0,0        | 4,1        | 6,6        | 4,3        | 2,7        | 4,3        | 4,4        | 4,2        | 2,6        | 4,3        | 4,0                             |
| <b>ASIA ESTE</b>       | 9,3        | 13,6       | 7,7        | 14,3       | 8,6        | 14,3       | 10,5       | 15,8       | 5,5        | 16,3       | 8,0                             |
| <b>OCEANÍA</b>         | 0,8        | 1,9        | -4,7       | 1,8        | 2,1        | 1,8        | 3,2        | 1,7        | 1,4        | 1,7        | 0,5                             |
| <b>EUROPA</b>          | 1,5        | 45,0       | 1,9        | 44,8       | 1,5        | 44,4       | 4,2        | 43,7       | 0,9        | 43,2       | 2,2                             |
| <b>ORIENTE MEDIO</b>   | -1,2       | 1,3        | 11,2       | 1,5        | 5,0        | 1,5        | -2,1       | 1,4        | 2,6        | 1,4        | 4,0                             |
| <b>AFRICA</b>          | 2,5        | 3,1        | 1,9        | 3,1        | 3,9        | 3,2        | 3,4        | 3,1        | 2,7        | 3,1        | 2,9                             |
| <b>TOTAL MUNDIAL</b>   | <b>2,2</b> | <b>100</b> | <b>2,3</b> | <b>100</b> | <b>2,5</b> | <b>100</b> | <b>5,8</b> | <b>100</b> | <b>2,1</b> | <b>100</b> | <b>3,1</b>                      |

Fuente: Organización Mundial del Turismo (varios años). *Tendencias del mercado turístico*.

En 1997 se estima existen 13 millones de habitaciones en “hoteles y establecimientos asimilados” a nivel mundial, dos millones más que en 1990 y cinco millones más que en 1980, gracias fundamentalmente al rápido crecimiento en el este Asiático y Centroamérica. Sin embargo, tal y como muestra los datos del cuadro 4.6, esta ratio varía considerablemente de región a región<sup>15</sup>, constituyendo el crecimiento del 36% acumulado desde 1990 de Asia Pacífico el cambio más significativo<sup>16</sup>. De todo ello se deduce que la oferta de alojamiento y acorde con la

<sup>14</sup> Cabe destacar que este crecimiento se debe, en gran parte, a los datos de 1997 cuando la capacidad de alojamiento mundial medida en número de camas alcanza 3 millones más que en 1996, debido casi exclusivamente al crecimiento espectacular de la oferta en Asia Este/Pacífico.

<sup>15</sup> En efecto, las dos mayores regiones, Europa y Norte América, crecen al mismo ratio de 2,2% e inferior a la media mundial, mientras que áreas como Oriente Medio, Caribe y América del Sur presentan crecimientos ligeramente superiores a la media.

<sup>16</sup> Por supuesto, en 1998 la ratio de crecimiento se redujo por la crisis económica asiática, que pese a no haber tenido una repercusión negativa en el número de hoteles en la zona, sí se evidencia que los proyectos hoteleros han sido retrasados o cancelados y esto se reflejará en los datos del 1999 al 2000. Contrariamente a lo que se esperaba, hasta principios de 1999 ha habido escasas ventas de hoteles, principalmente debido a que en muchos destinos, las leyes locales protegen a los

tendencia marcada por la demanda hacia una redistribución en la dirección de sus viajes, abarca cada vez un mayor número de países e implica incrementos más débiles en las áreas más consolidadas, las cuales comparadas con los años ochenta experimentan una caída en su ritmo de expansión.

**CUADRO N°4.7.-: IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL MUNDO EN 1995<sup>17</sup>**

| REGIÓN                 | RENTA<br>(MN \$EEUU) | HOTELES<br>(N°) | HABITACIONES<br>(000) | INGRESOS<br>TURÍSTICOS (MN<br>\$EEUU) | EMPLEADOS<br>(000) |
|------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|---------------------------------------|--------------------|
| <b>Africa</b>          | <b>6.300</b>         | <b>10.769</b>   | <b>398</b>            | <b>7.165</b>                          | <b>1.259</b>       |
| El Caribe              | 7.917                | 5.290           | 165                   | 12.484                                | 278                |
| América Central        | 1.200                | 1.160           | 48                    | 1.530                                 | 232                |
| América del Norte      | 62.133               | 66.943          | 3.754                 | 75.310                                | 2.268              |
| América del Sur        | 9.845                | 14.576          | 527                   | 10.814                                | 1.284              |
| <b>Américas</b>        | <b>81.095</b>        | <b>87.969</b>   | <b>4.494</b>          | <b>100.138</b>                        | <b>4.062</b>       |
| Asia del Nordeste      | 23.733               | 10.192          | 759                   | 33.594                                | 1.120              |
| Asia del Sudeste       | 12.841               | 13.211          | 565                   | 27.908                                | 731                |
| Asia Meridional        | 3.083                | 3.663           | 150                   | 3.647                                 | 472                |
| Australasia y Pacífico | 6.602                | 10.082          | 234                   | 12.999                                | 539                |
| <b>Asia Pacífico</b>   | <b>46.259</b>        | <b>37.148</b>   | <b>1.753</b>          | <b>77.248</b>                         | <b>2.862</b>       |
| <b>Oriente Medio</b>   | <b>9.234</b>         | <b>4.735</b>    | <b>188</b>            | <b>7.244</b>                          | <b>455</b>         |
| UE                     | 87.491               | 151.945         | 4.365                 | 174.714                               | 1.874              |
| Resto de Europa        | 22.521               | 19.178          | 1.127                 | 32.939                                | 805                |
| <b>Europa</b>          | <b>100.012</b>       | <b>171.123</b>  | <b>5.492</b>          | <b>207.653</b>                        | <b>2.679</b>       |
| <b>TOTAL</b>           | <b>252.904</b>       | <b>311.744</b>  | <b>12.249</b>         | <b>399.448</b>                        | <b>11.317</b>      |

Fuente: Organización Mundial del Turismo (1998). *Tendencias del mercado turístico*. Datos de IHRA.

Según el *International Hotel and Restaurant Association* (IHRA) (cuadro 4.7), la industria hotelera mundial generó en 1995 un volumen de negocio estimado de 253.000 millones \$EEUU, donde Europa aporta la mayor parte (39,5%) seguida por las Américas (32%). En número de establecimientos hoteleros también corresponde a Europa la posición de cabeza, al ubicar al 55% de los hoteles registrados en todo el mundo, mientras las Américas ocupa el segundo lugar con el 28%. No obstante, la industria hotelera no es un sector de características homogéneas a nivel mundial, sino que refleja variaciones sustanciales tanto en el

---

propietarios, de forma que no pueden ser forzados a vender ni siquiera por impago de préstamos (Bailey, 1999).

<sup>17</sup> El IHRA no ha vuelto a publicar los datos del cuadro 4.7 más actualizados en los momentos de redactar este texto, estando pendiente una nueva publicación a lo largo del año 2000, según fuentes de dicho organismo.

tamaño de los establecimientos<sup>18</sup>, como en el tipo de hoteles<sup>19</sup> o la importancia que suponen los pequeños propietarios en las diferentes partes del mundo.

**CUADRO N°4.8.-: COMPARACIÓN EN EL CRECIMIENTO ENTRE EL NÚMERO DE HABITACIONES DE HOTEL Y LAS LLEGADAS DE TURISTAS POR REGIONES. 1990-1997**

|                                  | 1990        |             | 1991        |            | 1993       |             | 1995       |            | 1996        |            | 1997       |             |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|
|                                  | Hab.        | Lleg.       | Hab.        | Lleg.      | Hab.       | Lleg.       | Hab.       | Lleg.      | Hab.        | Lleg.      | Hab.       | Lleg.       |
| <b>EUROPA CENTRAL/ESTE</b>       | -27,4       | 9,4         | -4,3        | 20,3       | 4,8        | 13,7        | n.d.       | 3,2        | n.d.        | 8,3        | n.d.       | -2,9        |
| <b>EUROPA OCCIDENTAL</b>         | 1,4         | 5,5         | 1,4         | 0,4        | -0,3       | -2,0        | n.d.       | -1,5       | n.d.        | 1,7        | n.d.       | 4,2         |
| <b>TOTAL EUROPA</b>              | <b>n.d.</b> | <b>6,2</b>  | <b>n.d.</b> | <b>0,0</b> | <b>1,5</b> | <b>2,6</b>  | <b>1,5</b> | <b>1,2</b> | <b>4,2</b>  | <b>4,4</b> | <b>0,9</b> | <b>3,2</b>  |
| <b>CARIBE</b>                    | 5,4         | 5,9         | 7,5         | -0,3       | 5,3        | 9,3         | 6,1        | 2,4        | 5,5         | 2,5        | 5,7        | 6,3         |
| <b>CENTRO AMÉRICA</b>            | n.d.        | 19,8        | n.d.        | 10,1       | 9,9        | 3,7         | 8,3        | 8,6        | 9,0         | 1,3        | 8,4        | 11,4        |
| <b>NORTE AMÉRICA</b>             | 3,0         | 8,0         | 1,6         | 2,7        | 0,3        | -2,3        | 1,2        | 3,3        | 2,9         | 5,8        | 1,7        | -1,0        |
| <b>SUR AMÉRICA</b>               | n.d.        | 4,4         | n.d.        | 11,8       | 0,0        | 6,7         | 2,7        | 7,3        | 4,4         | 10,4       | 2,6        | 8,0         |
| <b>AMÉRICA DEL SUR Y CENTRAL</b> | 3,9         | 6,3         | -1,2        | 11,6       | 0,8        | 9,8         | n.d.       | 7,1        | n.d.        | 8,6        | n.d.       | 8,1         |
| <b>TOTAL AMÉRICA</b>             | <b>n.d.</b> | <b>7,6</b>  | <b>n.d.</b> | <b>3,3</b> | <b>0,8</b> | <b>9,3</b>  | <b>1,0</b> | <b>3,8</b> | <b>6,4</b>  | <b>5,9</b> | <b>2,0</b> | <b>1,3</b>  |
| <b>ÁFRICA</b>                    | 6,7         | 9,0         | 3,6         | 7,6        | 2,7        | 2,8         | 3,9        | 6,6        | 3,4         | 7,2        | 2,7        | 6,1         |
| <b>PACÍFICO</b>                  | n.d.        | n.d.        | n.d.        | n.d.       | n.d.       | n.d.        | 2,1        | 11,3       | 3,2         | 8,4        | 1,4        | 2,1         |
| <b>TOTAL ASIA PACÍFICO</b>       | <b>7,9</b>  | <b>14,3</b> | <b>7,2</b>  | <b>3,4</b> | <b>6,1</b> | <b>10,8</b> | <b>8,6</b> | <b>6,0</b> | <b>10,5</b> | <b>9,4</b> | <b>5,5</b> | <b>-1,2</b> |
| <b>SUR DE ASIA</b>               | 3,3         | 3,9         | 2,2         | 3,2        | 3,7        | -2,0        | n.d.       | 8,6        | n.d.        | 5,6        | n.d.       | 8,9         |
| <b>ORIENTE MEDIO</b>             | 0,2         | 4,6         | -6,5        | -6,6       | -1,4       | 4,4         | 5,0        | 5,6        | -2,1        | 4,3        | 2,6        | 5,3         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>1,8</b>  | <b>7,5</b>  | <b>1,9</b>  | <b>1,3</b> | <b>2,2</b> | <b>3,1</b>  | <b>2,5</b> | <b>2,7</b> | <b>5,8</b>  | <b>5,5</b> | <b>2,1</b> | <b>2,4</b>  |

Fuente: Organización Mundial Turismo

Una comparación entre el crecimiento de habitaciones y de llegadas internacionales por regiones, nos podría indicar el grado de ajuste que existe entre oferta y demanda (cuadro 4.8). Pese a ello, para comparar adecuadamente oferta y demanda, hemos de tener en cuenta además el número de clientes alojados por habitación o las variaciones en la estancia media. Quizá la forma más adecuada de analizar el equilibrio deseado entre oferta y demanda de alojamiento sea a través de los ratios de ocupación como indica el siguiente cuadro, donde se observa cómo el crecimiento neto de la tasa de ocupación en el período se incrementa a nivel mundial en más de cinco puntos.

<sup>18</sup> Con una media de 27,3 habitaciones por hotel en 1995, se confirma a nivel global la naturaleza fragmentada de la industria, sin embargo observamos diferencias en el tamaño medio de los hoteles por regiones, (por ejemplo, 28 habitaciones en Europa ó 56 en Norte América). En general, el número medio de plazas por hotel en los países que son destinos turísticos tradicionales es menor que en los nuevos destinos, dado que en aquellos la mayoría de los hoteles datan de una época en que se construían instalaciones mucho menores que las actuales (OMT, 1999).

<sup>19</sup> Siguiendo la misma fuente, cabe destacar que el ratio de afiliación a compañías de gestión hotelera en Estados Unidos es muy grande (más o menos un 80%) mientras que en Europa representa sólo el 30%. También en los recursos humanos empleados por habitación observamos diferencias entre los hoteles americanos con 0,9 personas/habitación, 3 en el Sur Asia y 0,5 en la Unión Europea.

De acuerdo con los resultados del estudio llevado a cabo por *Howarth International*<sup>20</sup> y reflejados en el cuadro 4.9, la crisis económica mundial de principios de la década de los noventa se refleja en una caída en los ratios de ocupación. A nivel global, 1992 fue el peor año de los analizados, mientras que en 1994 se observan ya claros signos de recuperación en la mayoría de las regiones, creciendo el ratio de ocupación en línea con las mejoras económicas. En el año 1996, el declive de Asia y Australia supone un punto de inflexión en los ratios de ocupación, reflejando el inicio de la crisis financiera y económica asiática que se manifiesta un año más tarde. A pesar de ello, la ocupación en la categoría media del mercado en esta región, se incrementó 17,5 puntos en 1997 (TTI, 1999).

**CUADRO N°4.9.-: RESUMEN DE OCUPACIÓN POR REGIONES, 1991-97.**

| OCUPACIÓN (%)                     |             |             |             |             |             |             |                   |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|
|                                   | 1991        | 1992        | 1993        | 1994        | 1995        | 1996        | 1997              |
| <b>AFRICA &amp; ORIENTE MEDIO</b> | 59,7        | 60,8        | 61,6        | 60,9        | 60,7        | 61,5        | 62,3              |
| <b>ASIA &amp; AUSTRALASIA*</b>    | 67,3        | 69,7        | 60,2        | 70,3        | 75,6        | 72,9        | 72,3              |
| <b>AUSTRALIA</b>                  | n.d.        | n.d.        | n.d.        | n.d.        | 74,8        | 75,1        | 73,0              |
| <b>NORTE AMÉRICA</b>              | 63,0        | 60,1        | 65,0        | 70,5        | 69,2        | 69,2        | 70,3 <sup>a</sup> |
| <b>LATINOAMÉRICA</b>              | 53,8        | 58,7        | 61,6        | 60,1        | 61,0        | 62,7        | 62,7              |
| <b>EUROPA</b>                     | 62,3        | 60,6        | 60,7        | 62,2        | 64,1        | 64,6        | 64,5              |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>61,9</b> | <b>61,6</b> | <b>62,3</b> | <b>66,5</b> | <b>67,2</b> | <b>67,7</b> | <b>67,6</b>       |

\*: Asia solo en 1995-97 <sup>a</sup>: excluida USA.

Fuente: Howarth International (varios años): *World-wide hotel industry*

#### **4.1.2.- REPERCUSIÓN DE LA RECESIÓN ECONÓMICA DE PRINCIPIOS DE LOS 90.**

La industria hotelera ha experimentado numerosos cambios estructurales y de propiedad durante la pasada y presente década, alguno de los cuales han sido específicos de algunos mercados, mientras otros han tenido efectos más generales. La recesión económica global experimentada a principios de los años noventa puede fácilmente ser descrita como un punto de ruptura en la evolución de la industria hotelera internacional. Es importante entender los acontecimientos que llevaron a este punto para poder apreciar cómo han contribuido a los cambios más importantes que están teniendo lugar en la industria de hotelera actual.

<sup>20</sup> Howarth International realiza una encuesta anual en cooperación con el International Hotel & Restaurant Association y Smith Travel Research que cubre más de 600.000 habitaciones de hotel, que cuentan alrededor de 220 millones de noches disponibles en 24 países alrededor del mundo.

El crecimiento de la industria durante los denominados “años dorados” (finales de los 70 y década de los 80)<sup>21</sup> se debió a conocidos factores como el crecimiento demográfico en Occidente, surgimiento de turismo de masas, avances tecnológicos aplicados al transporte de viajeros, etc. Además en Estados Unidos este desarrollo fue alentado por regímenes fiscales favorables que permitían a los inversores depreciar aceleradamente sus activos, y por un fácil acceso al capital. En esta época casi bastaba con encontrar la localización adecuada de la planta hotelera para tener asegurado el éxito del negocio. Sin embargo, la recesión económica en combinación con la guerra del Golfo en 1991 cambió el escenario internacional y la perspectiva para la industria hotelera mundial, e influyó en las estrategias de aquellas compañías que perseguían una presencia global en el mercado (OLSEN, 1993).

En efecto y al igual que otros sectores, la industria hotelera internacional se vio afectada por la desaceleración de la economía mundial de finales de los ochenta y principios de los noventa. La recesión provocó, no tanto que los consumidores viajaron menos, sino que lo hicieran a hoteles más baratos. Estos acontecimientos ocurrieron después de un período sostenido de expansión en el que se proyectaron nuevos hoteles, lo que dio lugar a cierto exceso en la oferta de alojamiento<sup>22</sup>. Si bien el problema es relativamente pequeño dada la tendencia de crecimiento de la demanda turística a largo plazo, supuso presiones sobre los precios, degradación ambiental y otras distorsiones (IHRA, 1996).

Según el análisis de IHRA (1996), los cambios más significativos a los que la industria hotelera ha tenido que hacer frente durante el período 1985-1994, son los siguientes:

- Cambio ideológico hacia economías de libre mercado
- Caída del dólar americano desde posiciones históricamente altas
- Recesión económica global
- Guerra del Golfo

---

<sup>21</sup> Según Olsen (1993), en la década de los 80 se construyeron en Estados Unidos aproximadamente 7.000 hoteles y 900.000 habitaciones.

- Constricción del gasto empresarial
- Creciente interés por parte de los mercados de capital en la industria hotelera
- Consumidores más conscientes del binomio calidad/precio
- Transformación en los estilos de vida: más vacaciones y más cortas.
- Crecimiento en la renta disponible en partes del mundo en desarrollo
- Notables avances en la era de la información y la tecnología
- Reforma impositiva en los Estados Unidos.
- Colapso en los mercados inmobiliarios globales
- Menor valoración de los activos hoteleros.

En respuesta a estos cambios manifestados por parte de los inversores y el mercado, la industria desarrolla métodos competitivos de gestión. De acuerdo con el estudio del IRHA (1996), estos métodos se concretan en: programas de fidelización, alianzas estratégicas, sistemas computerizados de reservas, imagen y segmentación de marca, innovación tecnológica, expansión internacional, franquicias y contratos de gestión, calidad en el servicio y técnicas de precios o *yield management*. Como se puede observar, los métodos utilizados se centran en técnicas o tácticas diseñadas para atraer clientes, reducir el riesgo de las inversiones a través de las franquicias y los contratos de gestión, así como una creciente utilización de alguna forma innovadora de progreso técnico. Su implementación, ante los nuevos retos que ofrecía un entorno tan dinámico, fue realizada progresivamente por las cadenas hoteleras líderes y copiada rápidamente por la mayoría de las empresas hoteleras (OLSEN Y ZHAO, 1997).

En consecuencia, el escenario internacional en la actualidad es sustancialmente diferente y pese a que las expectativas apuntan hacia una continuación en el crecimiento de los viajes, la industria hotelera se mueve dentro de un entorno más complejo y competitivo, en el que los retos a afrontar exigen considerables avances tanto en la gestión como en el servicio ofertado. Puede afirmarse, por tanto, que el conjunto de factores externos surgidos en el marco de la crisis económica, influye en el desarrollo de la industria hotelera internacional de la década siguiente, obligando a los agentes a tratar de proteger e incrementar sus

---

<sup>22</sup> Exceso de oferta que en Estados Unidos llevó a un descenso de los ratios de ocupación al 60,2%

cuotas de mercado ante la significativa intensificación en los niveles de competencia en todos los segmentos de mercado.

El recurso a fusiones y adquisiciones para ganar cuota de mercado, los esfuerzos por desarrollar nuevos productos, el crecimiento de la industria basado principalmente en la franquicia y el contrato de gestión dada la escasez de capital existente en este contexto y la implementación de nuevas tecnologías como motor de la industria, diseñando programas de marketing y estrategias corporativas, continúan en la actualidad siendo los métodos competitivos más relevantes. El empleo de estos métodos por parte de las empresas hoteleras ha convertido a la industria de alojamiento a nivel mundial en un sector más competitivo y ha incrementado su habilidad para atraer capital inversor.

#### **4.1.3.- LA LIBERALIZACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS: GATS<sup>23</sup> Y TURISMO**

##### **A) RESTRICCIONES QUE AFECTAN A LA PROVISIÓN INTERNACIONAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

Los servicios ocupan una posición creciente dentro del comercio internacional cifrado en más del 20% (OCDE, 1995). El comercio de servicios turísticos representa alrededor del 7% del comercio mundial, lo que sitúa al turismo entre los tres grandes sectores en el comercio internacional (EDGELL, 1995) y el número uno en cuanto a comercio internacional de servicios (HANDSZUH, 1996)<sup>24</sup>. Este peso cada vez mayor del sector terciario convierte a las ineficiencias en la oferta internacional de servicios en un obstáculo que neutraliza los esfuerzos de dinamización y mejora competitiva del comercio internacional.

De acuerdo con fuentes de la OMT, en 1998 las llegadas internacionales de turistas suponen un total de 600 millones de personas, con unos ingresos

---

en 1991 de acuerdo con el Departamento de Comercio de EE.UU. (Olsen, 1993).

<sup>23</sup> Acuerdo General sobre el Comercio en Servicios: instrumentos jurídicos que contienen los resultados de las negociaciones comerciales multilaterales de la Ronda de Uruguay firmados en Marrakech el 15 de abril de 1995 (Handszuh, 1996).

<sup>24</sup> Según datos de la OMT, en 1993 el porcentaje correspondiente de turismo internacional en el valor del comercio internacional de servicios alcanzó el 31,6% para el mundo entero y el 35,3% los



internacionales por este concepto de 475 billones de dólares. Sin embargo, este valor del mercado de viajes podía haber sido mayor si no fuera por el gran número de restricciones no arancelarias que afectan a la provisión de servicios internacionales de viajes y turismo (OMT, 1995). En efecto, las regulaciones gubernamentales aplicables a los viajes y a las operaciones relacionadas con empresas turísticas han encauzado la expansión del turismo internacional<sup>25</sup> y las barreras que afectan al turismo se manifiestan de muy variadas formas (EDGELL, 1995):

- Formalidades documentarias en aduanas y regulación referente al transporte, alojamiento y agencias de viajes.
- Acceso al mercado y operaciones de las compañías subsidiarias en países foráneos.
- Controles a la inmigración
- Objetivos de política financiera y monetaria: control de los tipos de cambio y restricciones a la repatriación de beneficios por parte de los empresarios foráneos.
- Leyes de inversión extranjera que requieren una mínima propiedad local con el fin de promover el desarrollo de la economía doméstica.
- Restricciones a los flujos de datos transfronterizos que afectan a informaciones de vuelos, hoteles y disponibilidad de reservas.

La culminación de la Ronda de Uruguay en 1993 finaliza un proceso de liberalización comercial que comienza después de la segunda guerra mundial. De acuerdo con ORTS Y SUÁREZ, (1996, pp.10) *“es difícil entender el proceso de globalización que ha venido experimentando la economía mundial en su vertiente real, si no consideramos los avances liberalizadores que, regularmente desde los años cuarenta, se han producido bajo los auspicios del GATT”*. El componente del turismo en la Ronda de Uruguay se define como “los proveedores de servicios

---

países en desarrollo, cifras que se elevan al 37,1% y 39,2% si se incluyen en las ventas globales por turismo, los ingresos por transporte internacional de pasajeros.

<sup>25</sup> Algunos ejemplos de pasados impedimentos a la libre circulación de servicios turísticos podían observarse, por un lado, en la restricción al uso del crédito por los turistas griegos que viajaban al extranjero en una cantidad mayor a 1.200\$ por persona y año, eliminando muchas de las posibilidades de viajar a destinos de largo recorrido; y por otro, en la imposición de Estados Unidos de ciertas tasas de inspección recogidas en los billetes de las compañías aéreas o de cruceros.

relacionados con la industria de los viajes” y engloba a hoteles, restaurantes, transporte, alquiler de coches, y “otros servicios que apoyan la actividad recreacional, cultural y deportiva”. Todos ellos experimentan un beneficio directo en el marco del nuevo acuerdo de servicios y liberalización comercial que está experimentando la economía mundial<sup>26</sup>. En cuanto a la industria hotelera como parte esencial de la industria turística, su establecimiento en el extranjero depende en gran medida del ámbito de la promoción inmobiliaria y urbana. Por tanto las leyes relativas a la construcción y servicios de ingeniería relacionados, así como los servicios financieros, todos ellos liberalizados en la Ronda de Uruguay, influyen a su vez en este subsector.

## B) OBJETIVOS DEL GATS EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

El GATS es el primer acuerdo multilateral reforzado legalmente que cubre el comercio y la inversión en servicios<sup>27</sup>. La clave es conseguir la efectiva liberalización en cualquier sector de servicios reduciendo y eliminando las barreras de acceso a los mercados (UNCTAD, 1990)<sup>28</sup>. Una vez implementado y respetado en la práctica por todos los países miembros, garantizará a los proveedores de toda clase de servicios turísticos dos tipos de libertades comerciales (KAKABADSE, 1995):

---

<sup>26</sup> Máxime si tenemos en cuenta que el sector de “servicios de turismo y viajes” fue el sector más “votado” entre los compromisos específicos por sectores: 100 de los 107 países registraron sus compromisos, número muy por encima de los demás sectores, e incluso algunos países únicamente depositaron sus compromisos específicos en este sector (Handszuh, 1996).

<sup>27</sup> Hasta entonces, la liberalización había consistido en una serie de acuerdos bilaterales o regionales, completamente al margen de sistemas multilaterales y, por tanto, expuesto a intervenciones arbitrarias y límites a su crecimiento potencial. Esto significa que existían una serie de obstáculos, basados en razones económicas o consideraciones relacionadas con el concepto de soberanía nacional, que limitaban el desarrollo internacional del comercio de servicios. Estos obstáculos eran de tres tipos (Celi, 1995):

- a) La provisión de servicios del extranjero está frecuentemente limitada, si no prohibida por las regulaciones nacionales.
- b) El establecimiento en territorio foráneo es prácticamente imposible en algunos países.
- c) Las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo las actividades de los operadores foráneos son muy restrictivas.

<sup>28</sup> En concreto, la Declaración Ministerial de la Ronda de Uruguay afirmaba: “*Las Negociaciones en esta área, tienen el objetivo de establecer un marco multilateral de principios y reglas para el comercio en servicios que conlleve una expansión del comercio bajo condiciones de transparencia y la liberalización progresiva como medio para promover el crecimiento económico de todos los países participantes y de todos los países en vías de desarrollo*” (UNCTC, 1990), extraído del Acuerdo General de Comercio y Tarifas, Basic Instruments and Selected Documents, suplemento 33, Ginebra, junio 1987, p.19-28.

a) La libertad de acceso a los mercados, sujeto sólo a la justa autorización de la provisión del mismo y la asociada libertad de establecer tipos de negocios apropiados para cada actividad.

b) La libertad de estar fuera de ninguna regulación discriminatoria u otras prácticas desleales por parte de las autoridades gubernamentales, garantizando que los proveedores foráneos de servicios turísticos sean tratados de la misma forma que su competencia local.

El objetivo primordial del GATS en el marco del turismo es, por tanto, abrir y garantizar las oportunidades de mercados en las diferentes formas de ofertar servicios turísticos (KAKABADSE, 1995):

a) Comercio transfronterizo: Los acuerdos del GATS pretenden facilitar la transmisión transfronteriza de información en el ámbito de la distribución turística y garantizar que el oferente extranjero tenga un acceso justo y no discriminatorio a las redes de telecomunicación foráneas

b) Servicios ofertados a través de presencia comercial: El GATS ofrece a los proveedores de servicios la oportunidad de establecer y expandir sus estructuras productivas y comerciales en territorio de otros países miembros, garantizando su presencia en el mercado a través de todas las formas legales para provisión de los servicios.

c) Movimientos del personal laboral: Las reglas del GATS cubren no sólo las inversiones y el comercio transnacional, sino también las posibilidades de entrada y estancia temporal en mercados foráneos de oferentes individuales de servicios. En común con muchos otros servicios, el éxito en la provisión de servicios turísticos depende de la efectiva aplicación del know-how y habilidades técnicas en la empresa, constituyendo la facilidad para mover el personal clave a mercados foráneos un componente esencial de la estrategia del negocio turístico<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Sin embargo, la liberalización de las negociaciones bajo el marco del GATS no trata los movimientos de personas a través de las fronteras y por tanto no requiere ningún cambio en las leyes de inmigración nacionales que por razones de seguridad, salud o económicas limitan la entrada a foráneos en general o trabajadores extranjeros en particular (UNCTAD, 1990). En este sentido se observa las dificultades en el cumplimiento de lo acordado en el apartado c).

d) Consumo en el extranjero: Si bien en términos de protección del consumidor que se desplaza en busca de servicios turísticos, se acuerda que los gobiernos protejan a los mismos de prácticas injustas o defectos en los servicios contratados, las restricciones relativas a la consecución de visados y los requerimientos de aduanas quedan fuera de los acuerdos del GATS. Este aspecto que supone una limitación al acuerdo en lo que respecta al turismo, si tenemos en cuenta que la mayor obstrucción al consumo de servicios turísticos mediante sus desplazamientos transfronterizos se observa en materia de pasaportes, visados de salida y entrada, tasas e impuestos y otras formalidades en los países emisores y receptores. Dicha cuestión se intentó cubrir, sin éxito, por parte de la OMT en los primeros años de la Ronda de Uruguay (1986-89) con un convenio sobre facilitación de los viajes, las visitas y las estancias turísticas (HANDSZUH, 1996).

e) Otras formas de proveer servicios: Más allá de la liberalización efectiva, el GATS crea el marco adecuado para reducir la incertidumbre de los proveedores de servicios, garantizando que las “reglas del juego” sean transparentes, y que todo el mundo tenga acceso a la legislación relevante que afecte a la industria.

### C) SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES

Todos estos acuerdos, junto con la progresiva liberalización de los servicios aéreos que queda fuera del GATS respetando el ejercicio nacional de los derechos de vuelo<sup>30</sup>, coadyuvan al desarrollo internacional de la industria turística. Algunas voces críticas opinan que el GATS no ha cambiado en demasía las expectativas de la industria turística (BODLENDER, 1995). En efecto, la reducción y eliminación de las barreras al comercio e inversión en servicios bajo el GATS presenta formidables retos ya que, aún persiguiendo los mismos objetivos que con los bienes, la liberalización de los servicios requiere negociaciones adicionales entre regulaciones

---

<sup>30</sup> Los acuerdos del GATS no son de aplicación a los derechos de tráfico aéreo (es decir, al suministro del transporte aéreo) y a los servicios directamente relacionados con el ejercicio de esos derechos, aunque sí a las medidas que afectan a los servicios de reparación y mantenimiento de aeronaves, venta y comercialización de los servicios de transporte aéreo, y sistemas de reserva informatizados (Handszuh, 1996).

fronterizas (BROADMAN, 1994)<sup>31</sup>. Una implementación satisfactoria de los acuerdos abrirá y profundizará las reglas multilaterales que gobiernan el sistema del comercio mundial, sin embargo, uno de los más importantes retos que tiene el GATS es avanzar en la sustitución de compromisos específicos por normas y disciplinas cada vez más generales que materialicen de forma efectiva la globalización de los mercados de servicios (ORTS Y SUÁREZ, 1996).

En la actualidad coexisten todavía algunas incongruencias, a veces manifestadas en el mismo país, como las de permitir e incluso incentivar la presencia internacional de la industria hotelera relajando las leyes de inversión extranjera<sup>32</sup>, y al mismo tiempo persistir en algunos impedimentos en materia de visados de entrada o de barreras provenientes de potenciales países emisores, como por ejemplo algunos países asiáticos. Por tanto, podríamos concluir este apartado afirmando que, las actuaciones del GATS propician el marco legal adecuado para la libre comercialización y ubicación de productos y empresas turísticas, no obstante, la ambigüedad no deja de estar presente al evaluar estas reglas y disciplinas (ORTS Y SUÁREZ, 1996) y en este sentido podemos reproducir los pensamientos del Jefe de Calidad de los Servicios Turísticos de la OMT:

*“El GATS para el turismo es, por ahora, una estructura política aprovechable, que se encuentra entre la realidad del mercado y los objetivos de plena liberalización a largo plazo, compatibles con un desarrollo equitativo y sostenible. En algunas partes, esta estructura coincide con la realidad del*

---

<sup>31</sup> Además, mientras que existe una larga tradición en negociar la eliminación de restricciones al comercio de bienes, la negociación para la liberalización del comercio en servicios se remonta a hace menos de una década. A pesar de que se esperaban unos resultados positivos para la definitiva desregulación del comercio de servicios, la Ronda de Seattle a finales de 1999, acaba en un rotundo fracaso y se acuerda convocar otra a lo largo del año 2000.

<sup>32</sup> Dadas las ventajas que el desarrollo del turismo ha demostrado tener en las balanzas de pagos, su capacidad para generar empleo y su impacto en industrias relacionadas. Queda por determinar, a pesar de que el artículo IV del Acuerdo dedique una atención especial a la participación creciente de los países en desarrollo, si las fugas de divisas durante el funcionamiento de la planta turística, la insignificante remuneración de los recursos naturales en el destino, la retención de los ingresos derivados del turismo en los canales de distribución o las fugas de recursos humanos, se constituyen en aspectos mejorables a través del GATS, donde los países afectados intenten aunar sus intereses bajo una mayor armonización. Por ejemplo, en la República Dominicana los tour operadores, que controlan todos los servicios relacionados con la comercialización del destino turístico, son capaces de controlar el 69% de los recursos generados por el sector. La parte restante es la que queda en el país, que debe cubrir los costes de operación de los hoteles, la compra de insumos y servicios locales, y los beneficios para las compañías hoteleras nacionales (Fuente: presentación de la República Dominicana ante el Comité Permanente sobre servicios de la UNCTAD, 25-29 de septiembre de 1995) (Handszuh, 1996).

*mercado, pero solamente en algunas (...). En todo caso, es necesaria, una mayor toma de conciencia por parte del sector turístico, para aprovechar todos estos procesos”, HANDSZUH (1996), pp. 129.*

#### **4.1.4.- EVOLUCIÓN EN EL PROCESO DE FINANCIACIÓN DE LA INDUSTRIA**

Durante los últimos 30 años los gobiernos han facilitado gradualmente el acceso del capital foráneo a sus mercados financieros, suavizando hasta llegar a eliminar los controles y las restricciones tradicionalmente impuestos al capital (MARTÍNEZ GONZÁLEZ-TABLAS, 2000). Al mismo tiempo que los gobiernos han liberalizado sus políticas de comercio e inversión extranjera al hilo de las tendencias globalizadoras y de apertura de sus mercados, los avances en las telecomunicaciones han permitido la transmisión, el proceso instantáneo de información y la reducción de los costes de transacción asociados con el arbitraje global alrededor del mundo (TSUI, 1989). Como consecuencia, hoy el capital financiero, productivo y especulativo se mueve a través de las fronteras con menos restricciones que antaño por parte de las autoridades monetarias nacionales.

La industria de alojamiento, y en particular las cadenas hoteleras, se han beneficiado de la posibilidad de financiarse a nivel internacional e imprimir así mayor dinamismo al proceso de crecimiento que, de forma más o menos cíclica viene experimentando desde la década de los setenta hasta la actualidad. Por su parte, las entidades de financiación, no sólo bancarias sino también las compañías de seguros, fondos de pensiones o fondos de inversión, atraídas por la rentabilidad de la industria del alojamiento, van adquiriendo cada vez un mayor protagonismo en ella involucrándose en su accionariado con las previsiones de obtener grandes plusvalías cuando las inversiones entren en productividad.

##### **A) - GLOBALIZACIÓN EN LA CAPTACIÓN DE CAPITAL DE LA INDUSTRIA HOTELERA.**

Las posibilidades que ofrece la liberalización del mercado de capitales permite su ubicación con cada vez menos restricciones por parte de las legislaciones nacionales en aquellos sectores de actividad a nivel mundial donde se obtenga una mayor rentabilidad. Es decir, si en un área del planeta existe un desajuste entre la

necesidad de financiación por parte del sector de alojamiento y capacidad de ahorro de los inversionistas locales, la integración de los mercados de capitales permite canalizar el exceso de ahorro allá donde sea necesario<sup>33</sup>. De esta manera, la industria hotelera camina hacia una globalización en sus fuentes de financiación de forma que, por ejemplo, el interés pagado por un promotor hotelero en Cincinnati dependa en la actualidad de las condiciones del mercado financiero de Tokio o Londres (TSUI, 1989).

Esta globalización de los mercados de capital ha alterado radicalmente la forma en la que la industria de alojamiento y otras propiedades inmobiliarias financian su crecimiento y desarrollo, siempre unido a la necesidad de grandes inversiones de capital para la adquisición de activos fijos. Al igual que la industria hotelera se internacionaliza, la financiación de la misma también está alcanzando una dimensión global. Tradicionalmente la financiación de este subsector había provenido de instituciones locales de préstamo, sin embargo, el mayor conocimiento de los mercados por parte de los prestamistas ha disminuido la evaluación del riesgo implícito en la financiación inmobiliario-hotelera. A pesar de que por naturaleza el producto hotelero sea un bien localizado, los desajustes manifestados entre los requerimientos de capital de propiedades específicas en áreas concretas y la capacidad de financiación en dichas áreas, han provocado un incremento en las importaciones de capital desde localizaciones excedentarias en fondos. Esta integración global de los mercados de capitales ha ampliado la diferencia entre la propiedad real de las instalaciones y sus fuentes de financiación, presentándose así como el resultado final del proceso gradual de separación entre fuentes de financiación y propiedad. A su vez, el proceso permite la integración de las economías nacionales de países desarrollados y países en vías de desarrollo, a la luz de la creciente interdependencia en los mercados de capitales mundiales.

---

<sup>33</sup> No podemos olvidar que estos movimientos de los flujos financieros sin apenas control ni restricción generan grandes crisis de incertidumbre y volatilidad financiera y cambiaria que afecta a los desequilibrios sociales, con gravísimos problemas de agudización de la pobreza y perniciosos efectos sobre la propia actividad turística.

## B) – EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Los mercados financieros americanos fueron los pioneros en la década de los setenta en abastecer de capital a la industria de alojamiento local. De acuerdo con GO (1988), las inversiones hoteleras, al igual que otras formas de inversión inmobiliaria, protegen a largo plazo contra la inflación, ofrecen unos ratios de depreciación acelerada, así como deducciones de los intereses hipotecarios. Durante la época dorada del crecimiento de la industria de alojamiento en Occidente muchas compañías hoteleras, fundamentalmente americanas, financiaron su expansión a través del mercado de capitales. En consecuencia, un gran número de inversores institucionales y constructores invirtieron en la industria, dados sus excelentes beneficios gracias a la combinación de inflación en el mercado inmobiliario y la facilidad con la que ésta se repercutía en el consumidor a través de los precios de las habitaciones<sup>34</sup>. Las presiones ejercidas por el mercado de capitales sobre las compañías hoteleras americanas para que éstas incrementaran su productividad y beneficios al tiempo que diversificaban sus riesgos, constituyó una de las mayores fuerzas que provocó el crecimiento de la industria de alojamiento, la búsqueda de nuevos mercados y la adopción de fórmulas flexibles de gestión.

La recesión en los primeros noventa, la introducción de regulaciones específicas en los mercados inmobiliarios americanos y la bajada de la inflación global, cambió esta perspectiva (OLSEN, CRAWFORD-WELCH Y TSE, 1991). El declive en la inversión hotelera institucional que tuvo lugar en esta época, dado el exceso de capacidad en la industria hotelera y el riesgo asociado con estas operaciones ante la bajada de los ratios de ocupación medios diarios provocó, por un lado, una gran dificultad de acceso al crédito y un declive en la construcción de nuevas instalaciones en Estados Unidos. Por otro lado, esta coyuntura permitió a inversores japoneses y algunos europeos incorporarse al proceso de financiación del desarrollo hotelero. Así mismo, este hecho conllevó un cambio hacia prácticas de préstamo más conservadoras y supuso un impulso a la consolidación de la industria a través del incremento de fusiones y adquisiciones con el fin de conseguir mejores posiciones para el acceso al capital.



A pesar de esta restricción al crédito, la industria del alojamiento y ocio continuó su proceso de globalización. Consecuencia de todo lo anterior, fue el inicio a principios de los 90 de una tendencia hacia la formación de *joint ventures* entre inversores internacionales y promotores estadounidenses. En efecto, comenzaron a llegar inversores internacionales provenientes de Japón, Hong-Kong, Europa y Oriente Medio al tiempo que los promotores desarrollaron fórmulas más creativas de captación de inversión, invirtiendo algunos en las compañías de gestión para asegurarse los contratos de administración (IHA, 1996). Todo ello permitió a propietarios/operadores vender parte de su posición accionarial en los contratos de administración para aumentar su circulante, aliviar así las deudas y conseguir capital para acometer las renovaciones que se planteaban como necesarias ante el incremento de competitividad.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Fue necesario para la asociación de promotores de hoteles, compañías de gestión, prestamistas y bancos de inversión, ser más juiciosos en la construcción de nuevos hoteles, por lo que la industria se orientó más a la reconversión de las propiedades existentes, mejorando su gestión y su rentabilidad y creando así atractivos incrementos de capital para propietarios y operadores. Además de estas respuestas por parte de los agentes implicados, el *boom* turístico que experimenta la industria de alojamiento desde mitad de los noventa contribuye a la salida de las difíciles condiciones operativas en las que se ve envuelto el sector a principios de la década y provoca que los inversores vuelvan a tener confianza en la industria hotelera ya renovada, ampliando la disponibilidad de nuevas inversiones de capital para la industria. Hoy por hoy, las acciones y deudas provenientes de inversiones hoteleras emanan principalmente de seis regiones geográficas: los llamados tigres asiáticos, Europa, Estados Unidos, Canadá, Oriente Medio, Japón e India<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Incluso en la actualidad, y siguiendo a Gallagher y Mansour (2000), se estima que la inflación se repercute en el consumidor final de forma más rápida en las instalaciones hoteleras que, por ejemplo, en los inmuebles destinados al alquiler de oficinas.

<sup>35</sup> En la actualidad, los inversionistas de capital en el desarrollo del sector hotelero se pueden dividir en (Krause y Slattery, 1996): coleccionistas (invierten en determinados activos hoteleros por prestigio), estratégicos (quieren expandir su presencia en áreas donde no estén adecuadamente

### **C).- IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA Y EUROPEA**

En Estados Unidos, Europa Oriental y Asia, caracterizados por la renuncia de las cadenas a invertir capital propio, la inversión ha recaído en instituciones financieras, las cuales se han mostrado más activas con el fin de adquirir posiciones accionariales en los hoteles y resguardos en los contratos de administración, contribuyendo de esta forma impulsar el crecimiento de la industria (KRAUSE Y SLATTERY, 1996). El panorama en Europa Occidental ha sido, sin embargo, radicalmente distinto ya que las cadenas han estado tradicionalmente más dispuestas a invertir su propio capital en los procesos de expansión.

No obstante, en los últimos años, la situación ha cambiado dadas las presiones competitivas en la industria, sus perspectivas de crecimiento, el abaratamiento en los costes de transporte, su expansión por Asia y toda América, la Unión Monetaria Europea y la liberalización de los movimientos de capitales. Todos estos factores junto con la introducción de nuevos inversores y operadores a escala global, han incrementado las posibilidades de desarrollo del sector hotelero y por tanto la competencia por la captación de financiación para inyectar una mayor rapidez en su crecimiento y expansión, conllevando la adopción de estos modos de capitalización en la industria hotelera a escala mundial. Esta globalización de la competencia por la captación de fondos está provocando las siguientes implicaciones sobre la industria:

- 1.- Mayores transmisiones de riesgo a los operadores hoteleros por parte de los inversores/propietarios para asegurarse el éxito de la inversión, endureciendo los procesos de negociaciones ante las exigencias de los inversores y las presiones ejercidas con el fin de obtener beneficios remuneradores del capital invertido.

---

representados), financieros (fondos de pensiones y compañías de seguros) y oportunistas (dispuestos a asumir riesgos más altos).

2.- Se está convirtiendo en una tónica habitual en la industria la adopción de estructuras de gestión más flexibles y complejas que les permita acceder a la financiación y crecer a un ritmo considerable para seguir manteniendo su posición en la industria.

3.- Confiere a las inversiones en tecnología un papel clave en la competitividad empresarial (CLINE, 1997).

4.- La creciente presión impuesta sobre los resultados empresariales tenderá a ser más efectiva en economías desarrolladas y restará inversión, por tanto, en aquellas áreas más desfavorecidas del planeta (IHA, 1996).

5.- Los mercados de valores favorecen a las grandes compañías su posición dominante en el mercado y el acceso a la financiación se convierte en una fuente de ventajas competitivas en forma de bajos costes de capital (MCCONNELL Y SUMMERS, 1997).

6.- Así mismo, y en lo que respecta al acceso al capital, se atribuye una posición de desventaja para las cadenas pequeñas y los hoteles independientes, que se convierten en los más susceptibles de ser adquiridos por compañías más grandes (KRAUSE Y SLATTERY, 1996).

7.- En este sentido se observa un proceso de alianzas e integraciones diagonales que conllevan la consolidación de la posición que ostentan las empresas inmobiliarias e instituciones financieras en la industria hotelera (KPGM, 1998).

Además, uno de los cambios estructurales de la industria hotelera más característicos de la década, la separación de la propiedad hotelera y la parte operacional del negocio en dos entidades diferentes, fue acelerada por el colapso en los mercados inmobiliarios particularmente americanos, de finales de los ochenta y principios de los noventa (TTI, 1999). La separación de las actividades de gestión hotelera e inmobiliaria se fundamenta en evitar las trabas que supone, de cara a un crecimiento rápido y sostenido, la administración y financiación de grandes

inmovilizados, actividades con necesidades y estrategias de gestión diferentes (ver apartado 4.2.2).

Esta breve revisión histórica de la financiación de la industria hotelera nos indica comportamiento cíclico que ésta presenta (SINGH Y KWANSA, 1999). Durante la década de los ochenta, el capital ha estado disponible mientras que los primeros noventa se han caracterizado por una gran competencia en la captación de capital. Se observa además cómo la consolidación del sector financiero y la reducción en los agentes prestamistas conllevará indudables ventajas para las grandes compañías de alojamiento en detrimento de las más pequeñas, impulsando el proceso de concentración de la industria.

#### **4.1.5.- LA TECNOLOGÍA, VECTOR DE CAMBIO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA.**

La influencia de la tecnología en sectores específicos como las agencias de viajes, operadores turísticos y hoteles se centra en aspectos que van desde la producción del servicio hasta su gestión, marketing distribución y venta. Siguiendo a POON (1993) como referencia, la rápida difusión de sistemas de información tecnológica en la industria turística tiene cuatro impactos claves: incrementa la eficiencia de la producción, mejora la calidad del servicio, conduce al nacimiento de nuevos servicios (comunicación de la imagen, vacaciones flexibles, etc.) y conlleva la expansión de toda la industria turística hacia prácticas más eficientes en todo su ámbito empresarial.

Históricamente, el desarrollo turístico ha evolucionado siempre de la mano de la tecnología aplicada a los transportes y las comunicaciones, impulsando la redistribución de los flujos de turistas a nivel global y permitiendo a su vez que el producto hotelero fuera fácilmente alcanzable desde cualquier parte del mundo<sup>36</sup>. El rápido crecimiento experimentado por las telecomunicaciones, sistemas de reservas electrónicas y sistemas de transporte es, sin duda, uno de los factores determinantes

---

<sup>36</sup> No obstante, mientras el rápido desarrollo de las desregulación aérea ha tenido un fuerte impacto en la globalización de la industria hotelera internacional, la capacidad de los aeropuertos se erige hoy como un factor esencial que condiciona el crecimiento turístico de cada región, ya que su carencia o inadecuación restringe las posibilidades de la región en términos de los flujos de turismo y posibilidades de expansión.

de la industria hotelera global. Al igual que revolucionó el sector de las manufacturas, los avances tecnológicos ostentan un importante papel en la evolución de la industria hotelera mundial, que ha pasado de ser una industria “artesana” a una industria tecnológicamente orientada.

La introducción y el uso de nuevas tecnologías constituye una fuente de ventaja competitiva en muchos sectores de servicios (POON, 1994) y actúa como causa y efecto de los cambios en la estructura del sector. En las empresas hoteleras, la tecnología se configura como una de las ventajas competitivas más significativas, máxime si tenemos en cuenta que el control de la capacidad de la industria se negocia de forma creciente en los canales o autopistas de la información (IHA, 1996) y que un elevado porcentaje del incipiente negocio del comercio electrónico se realiza dentro del sector de viajes y turismo. La tecnología es la pauta común que perfila los servicios ofrecidos al consumidor, la gestión de la información que orienta los procesos de decisión empresarial, el diseño del hotel y la creación de productos y servicios alternativos o complementarios. Por este motivo, intensas presiones competitivas han llevado a las compañías hoteleras internacionales a invertir en estos avances y potenciar las habilidades de su uso por parte de sus gestores, con el fin de ajustar los altos costes laborales y de capital que soporta la industria y así satisfacer a los inversores que esperan la generación de mayores beneficios en este entorno de racionalización e incremento de la competencia por la consecución de fondos.

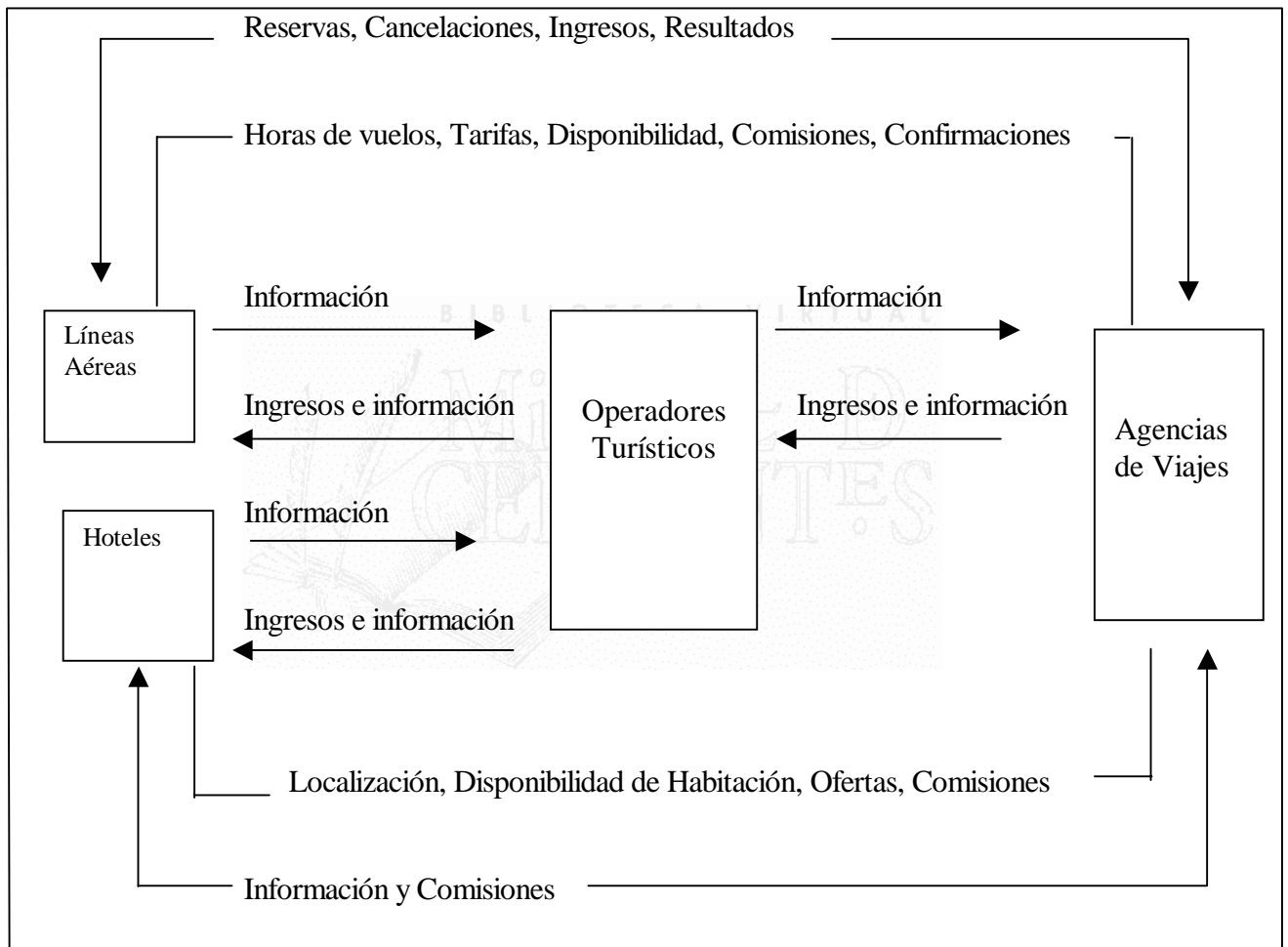
La innovación tecnológica como uno de los métodos competitivos más importantes en los que se basa la supervivencia empresarial, incluye un amplio espectro de avances destinados a mejorar tanto los productos y servicios ofrecidos como su gestión estratégica a nivel interno y en sus relaciones con el resto de la industria<sup>37</sup>. Como parte de la cadena de valor de la empresa, la innovación

---

<sup>37</sup> Los componentes más importantes del sistema de información y gestión tecnológica que envuelve a las empresas turísticas consisten en sistemas computerizados de reservas, teleconferencias, videotexts, sistemas de información y soportes de las decisiones empresariales (ej. yield management o segmentación del mercado), sistemas de transferencias de fondos electrónicos, redes digitales, tarjetas inteligentes, programas de conservación energética, programas de seguridad, sistemas contables, videocheckout y en general, mejoras en el servicio al consumidor. Cada sistema de información y/o gestión tecnológica ha de estar integrado con otros permitiendo así unir, por ejemplo, al hotel con los sistemas de reservas, a los que pueden acceder tanto las agencias de viajes a través de sus terminales computerizados de reservas como los propios consumidores. El soporte tecnológico forma parte de las actividades y departamentos específicos del hotel en sus procesos de

tecnológica se enmarca dentro del know-how empresarial en los procesos de producción y servicio apoyando y soportando las actividades y el equipamiento industrial (WILLIAMS Y HOBSON, 1994). No sólo la tecnología es una parte integral de la actividad, sino que todo proceso orientado a mejorar el servicio y la línea de producción se convierte en parte de un desarrollo tecnológico<sup>38</sup>.

**FIGURA 4.1: LA INFORMACIÓN: UN IMPRESCINDIBLE VÍNCULO EN EL COMERCIO TURÍSTICO**



Fuente: Poon, A. (1993) "Tourism, Technology and competitive strategies", CAB International

Una de las vertientes tecnológicas que se extiende a todas las actividades de la cadena de valor de las compañías de servicios es su aplicación a los flujos de información. La industria de viajes y turismo está compuesta por un conjunto de actividades intensivas en información (figura 4.1). Al contrario de lo que ocurre con

---

reservas, mantenimiento de bases de datos de clientes y proveedores, cocina y conservación de alimentos y tecnología de limpieza, segmentación de clientes.

otras industrias de bienes tangibles, los servicios turísticos intangibles no pueden ser inspeccionados en el punto de venta. El turismo implica movimiento, alojamiento, entretenimiento y servicios generales a clientes desde el lugar de origen al de consumo y el destino del turista depende, en gran medida, de descripciones y detalles (información) a la que tenga acceso de forma impresa y/o audiovisual.

Quizá la manifestación más clara de esta revolución tecnológica en la industria turística la hayan representado los sistemas computerizados de reservas (CRS's) o su evolución hacia sistemas globales de distribución (GDS's) que aglutinan en grandes bases de datos actualizadas a tiempo real la oferta turística de un gran número de empresas<sup>39</sup>, vinculando de forma irreversible el desarrollo de la infraestructura turística a nivel internacional con el sector de las telecomunicaciones (MOWLANA Y SMITH, 1990). Las compañías aéreas emergen, a su vez, como líderes tecnológicos al controlar y dominar la industria de viajes y turismo gracias, tanto al incremento de competitividad que supuso la desregulación aérea y las consiguientes alianzas estratégicas de empresas, como al rápido y continuo desarrollo de las tecnologías de la información<sup>40</sup>. La respuesta por parte de la industria hotelera ha sido la de desarrollar sus propias centrales de reservas on-line y dotarlas de sistemas de telecomunicaciones compatibles con los grandes GDS's.

Los avances en la distribución de datos financieros vía redes computerizadas electrónicas, que actúan como nexo de unión entre el sector bancario transnacional y la infraestructura turística internacional<sup>41</sup>. El factor clave que une las corporaciones de crédito no bancario, los CRS aéreos y el turismo, es la intensa competencia global para conseguir capital, tecnología e información en la que se encuentran inmersos hoy en día los flujos de relaciones internacionales (MOWLANA Y SMITH, 1990) permitiendo un abaratamiento en los costes de transmisión y proceso de información y capital a

---

<sup>38</sup> En el negocio hotelero, la I+D en tecnología incluye la búsqueda de nuevos productos culinarios o nuevos menús, paquetes o programas especiales, nuevos sistemas de comunicación o nuevos procesos de distribución del servicio.

<sup>39</sup> Para una mayor profundización en el origen y evolución de los CRS's: Poon (1993).

<sup>40</sup> En efecto, las denominadas "autopistas de información" están influyendo significativamente sobre el control, venta y disponibilidad de habitaciones de hotel, y en consecuencia, el control de la industria recae en manos de quien maneja los sistemas de reserva global y negocia, por tanto, grandes volúmenes (IHA, 1996).

<sup>41</sup> En este contexto podemos comprender el papel y el desarrollo de las tarjetas de crédito de servicios bancarios y no bancarios ligados al sector de turismo y viajes que han proliferado en gran medida en los últimos años.

través del mundo. Todos estos avances han impulsado dos tendencias características de la industria hotelera mundial:

### 1.- IMPULSO A LA CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA.

El uso y diseño de avances tecnológicos favorece también la evolución e integración de las estructuras empresariales ante la aparición de economías de escala y mayores posibilidades de captación de inversiones y viceversa: una estrategia empresarial global puede incentivar el uso de avanzados e innovadores sistemas tecnológicos que permita a las empresas con presencia global mejorar sus resultados y comunicarse desde un gran número de localizaciones (HAGEDOORN Y SCHAKENRAAD, 1991). El control de las actividades en la cadena de valores de la industria turística es ya un factor relevante y aquellos que más eficientemente sean capaces de controlar la producción y manipular la distribución y la información sobrevivirán (POON, 1993).

Por otro lado y ante el nacimiento y evolución de Internet, una penetración eficiente en el mercado de las *webs* depende cada vez más de terceros, ya que la amplitud de información existente podría hacer que la empresa se perdiera en el ciberespacio si no es capaz de aparecer en las páginas más visitadas y/o especializadas. La incorporación y el desarrollo de los servicios de información turística en Internet, posiblemente siga un modelo en dos fases (NACHIRA, 1998): una primera, la que estamos viviendo en 1999, en la que casi no existen barreras a la entrada y una fase más madura, donde sólo hay pocos puntos de entrada y se requiere una gran cantidad de inversión y acuerdos comerciales para estar en ellos. En este caso, sólo los oligopolios turísticos de proveedores de servicios on-line subsistirán provocando hoy innumerables alianzas estratégicas a modo de toma de posiciones en este entorno cambiante y dinámico.

Los primeros análisis sobre la influencia del comercio electrónico están concediendo especial relevancia a los costes de transacción y a las oportunidades que ofrece para la internacionalización y reorganización de PYMES. Las nuevas tecnologías del cambio de milenio son capaces de reducir las barreras a la entrada y facilitar a priori el contacto directo con el cliente, pero a su vez exigen nuevas



capacidades financieras, humanas y organizativas para afrontar las nuevas relaciones de producción, incrementando sustancialmente el tamaño mínimo que deban alcanzar las empresas para competir de forma eficiente (RASTROLLO ET.AL., 2000). No obstante, junto con el desarrollo de Internet, están surgiendo nuevos agentes intermediadores convertidos en *brokers* de información que asesoran a los clientes.

## 2.- IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.

La creciente aplicación de las tecnologías a los servicios puede también estimular la deslocalización en un amplio número de industrias de servicios, especialmente en las intensivas en información como es la industria turística. La razón más relevante estriba en que el uso de flujos de datos transfronterizos hace más fácil establecer en el extranjero filiales de servicios que se mantengan unidas a su empresa matriz de forma interactiva vía sistemas de comunicación y computerización transnacionales (UNCTC, 1990). Esta posibilidad reduce el volumen de IDE requerido por las filiales de servicios en el extranjero, ya que el grueso de sus actividades que generan valor añadido se suelen llevar a cabo en la empresa matriz donde se ubica la infraestructura técnica<sup>42</sup>. Por tanto, la inversión en tecnología facilita la deslocalización empresarial porque los costes del desarrollo internacional pueden ser amortizados en el país de origen de la inversión, permitiendo a las empresas ofrecer precios más competitivos por sus servicios al centralizar y coordinar las operaciones desde la casa matriz, y reduciendo la inversión inicial al tiempo que se alcanzan economías de escala (SARATHY, 1994).

Todos estos avances requieren de la gestión empresarial una especialización y 'expertise' considerable que, a su vez puede repercutir en la tendencia de la industria turística de separar, la función gestora de la propiedad (ver apartado 4.2.2). Que una cadena hotelera se internacionalice puede simplemente consistir en el trasvase de unos sistemas de gestión propios con una imagen corporativa específica. Es decir, se podría afirmar que las empresas turísticas se están transformando de productoras a operadores turísticos, permitiendo a la imagen de marca definirse

---

<sup>42</sup> Hay que tener en cuenta que el potencial de los nuevos datos tecnológicos solo puede ser realizado si se dispone de la infraestructura para su utilización y si no existen restricciones en el entorno que lo regula.

como un aspecto central en la competitividad a nivel global (BENITO, 1998b). Esta tendencia observada también en el desarrollo internacional de las cadenas hoteleras españolas, disminuye los costes y los riesgos de la deslocalización empresarial, al tiempo que facilita la inversión en comunicación y permite avances en la calidad en el servicio.



## **4.2.- PAUTAS DE DESARROLLO EN LA INDUSTRIA HOTELERA**

Una vez delimitado el entorno económico y empresarial donde se desenvuelve la industria hotelera internacional, en este apartado se pretende exponer las tendencias más distintivas o cambios estructurales más significativos que caracterizan la evolución de la industria de alojamiento mundial ante los nuevos retos y oportunidades que presenta su proceso de desarrollo actual.

Cabe mencionar que en un sector tan fragmentado como el hotelero, las respuestas de la industria a los cambios en el mercado se manifiestan de forma aislada en función, tanto de la intensidad de las presiones competitivas, como de la capacidad organizativa de las diferentes unidades, constituyendo las multinacionales hoteleras norteamericanas sus principales protagonistas. Sin embargo, la cada vez más estrecha interdependencia entre los comportamientos sectoriales a nivel local y la dinamicidad que presenta la industria en el ámbito mundial, está provocando que dichos factores actúen directamente en la evolución y desarrollo de la industria hotelera española en el cambio de milenio y requiere de ellas una reestructuración en sus modos de competir dada la modificación y evolución de las premisas hasta ahora establecidas.

### **4.2.1.- TENDENCIAS EN LAS PRINCIPALES MULTINACIONALES HOTELERAS**

La globalización se ha convertido en una tendencia importante en la hotelería mundial desde los 1980's originando que muchas compañías hoteleras nacionales de Norte América, Europa Occidental y Asia Pacífico se expandan por el mercado mundial en busca de nuevas oportunidades de crecimiento (OLSEN *ET AL.*, 1998). La batalla por cuota de mercado en el sector hotelero, ya sea en mercados nacionales, regionales o globales, está teniendo un efecto borroso, incluso en la distinción entre los diferentes tipos de empresas hoteleras. En la actualidad, saber si la empresa es propietaria del establecimiento en el que opera, gestiona el hotel, cede su imagen de marca a modo de franquicia o simplemente representa su marketing y gestiona sus

compras y reservas, parece importar poco, en esta lucha por la posición en el mercado (TTI, 1999)<sup>1</sup>. En esta línea emerge la primera conclusión lógica que consiste en entender una compañía hotelera simplemente como una división de hoteles que forma parte de un amplio conglomerado de empresas.

En el cuadro siguiente se presenta la evolución en la década de los noventa de las principales compañías con intereses hoteleros a nivel mundial. Los datos más recientes provienen de los informes anuales que publica la revista *Hotels*<sup>2</sup> y sus principales conclusiones se exponen a continuación:

- El sector hotelero, al igual que otros subsectores del negocio turístico, está experimentando un proceso de concentración acelerada en los últimos años<sup>3</sup> que evidencia la importancia que el tamaño empresarial supone para la adaptación de la empresa a este nuevo entorno competitivo.
- A lo largo del período se observa que el sector ha sufrido una gran transformación en la composición de sus agentes más importantes, desapareciendo algunos nombres y apareciendo otros<sup>4</sup>, consecuencia de la cada vez más acusada

---

<sup>1</sup> Ejemplos como la compañía americana Patriot que tiene una gran proporción de sus actividades en el sector dedicadas a gestionar hoteles sin marca de otros propietarios, además de sus propias marcas, nos indican como una empresa puede convertirse en uno de los principales agentes de la industria y permanecer invisible al público consumidor, gestionando la propiedad de las marcas de otras compañías. También nos encontramos en el mercado hotelero casos como el de Hotusa en España o Best Western en EE.UU. que ni son propietarios, ni gestionan, ni franquician sus marcas hoteleras, sino que funcionan como asociaciones transnacionales que apoyan las acciones de marketing, reservas o compras de un gran número de empresas individuales. Otras como Cedant o Choice actúan como empresas franquiciadoras cuyo papel es gestionar marcas hoteleras, además de franquiciar estaciones de servicios, inmobiliarias o restaurantes.

<sup>2</sup> *Hotels, the magazine of the worldwide hotel industry*, es el diario oficial de la Asociación Internacional de Hotelería y Restauración (IHRA).

<sup>3</sup> Las veinte primeras cadenas retenían un total de 17.677 hoteles en 1992 mientras que en 1998 controlan ya 26.217 establecimientos de alojamiento, incrementando el número de habitaciones a un ratio acumulado en el período de más del 27%. Esta concentración, que también se observa en que el número de hoteles pertenecientes a la primera empresa hotelera en 1998 que prácticamente dobla que los que tenía la primera en 1992.

<sup>4</sup> La intensidad de este proceso ha originado que el ranking de las principales cadenas hoteleras a nivel mundial que venía desglosado hasta este último año en las denominadas cadenas corporativas (definidas como aquellas compañías con una gran identificación de marca entre todos sus hoteles, incluidas las franquicias); y empresas de gestión (que ofrecían frecuentemente una gran diversidad de marcas y

tendencia hacia las fusiones y adquisiciones de empresas<sup>5</sup>. El dinamismo de este proceso nos muestra que el mercado hotelero internacional está en un proceso activo de formación de sus principales agentes mundiales.

- En el ámbito de las multinacionales de alojamiento se vislumbra una espectacular hegemonía norteamericana, dado que las cinco primeras compañías de alojamiento del mundo tienen su casa matriz en Estados Unidos y catorce de las primeras veinte son norteamericanas<sup>6</sup>. Las fórmulas flexibles de gestión que dominan las marcas norteamericanas incluidas las franquicias y contratos de gestión como formas más rápidas de crecer en esta industria, la cuota de mercado que las cadenas de alojamiento ocupan en el mercado de alojamiento americano en plena fase de madurez y el mayor desarrollo del mercado de capitales en esta economía, son las razones aducidas para explicar esta realidad.

BIBLIOTECA VIRTUAL

- Uno de los hechos más característicos de la industria hotelera americana ha sido el interés de los *trusts* de inversiones inmobiliarias (REIT's) en apostar fuertemente por la industria hotelera en los últimos cinco años, enfatizando la vertiente de gestión inmobiliaria como parte importante del negocio hotelero. Al principio se centraron sólo en la industria nacional, pero algunos de ellos están empezando a poner su atención más allá de sus fronteras buscando su expansión a Europa, como Starwood Hotels & Resorts o Patriot American Hospitality.

---

algunos hoteles independientes) haya variado su clasificación ante el volumen que ha tomado las fusiones y adquisiciones de empresas durante 1997 restando significatividad a esta diferenciación. Cuatro de las seis compañías de gestión del año 1996, por ejemplo, han sido absorbidas por cadenas corporativas o grandes trusts de inversiones inmobiliarias, lo que nos da una idea del espectacular dinamismo del sector.

<sup>5</sup> Holiday Inn Worldwide, que ostentaba el segundo puesto en el ranking de 1992, Inter-Continental y Crowne Plaza forman parte en 1998 de Bass Hotels and Resorts. A su vez ITT Sheraton Corp. y Westin Hotels & Resorts que ocupaban respectivamente las posiciones séptima y decimotercera en 1992, forman parte en 1998 de Starwood Hotels & Resorts Worldwide, mientras que la fusión de HFS y CUC dan lugar a la primera empresa en 1998, Cedant, que mantiene las mismas marcas bajo una nueva propiedad. Lejos de ser una compañía hotelera líder, Cedant es un grupo de servicios múltiples con actividades en alojamiento, alquiler de coches, tiempo compartido, sector inmobiliario y muchos otros. Cedant, como Choice, se han convertido después de la reorganización sufrida en sus activos y contratos de gestión en empresas puramente franquiciadoras (HTR, 1998).

<sup>6</sup> También las principales multinacionales a nivel mundial presentan un claro sesgo a favor de las estadounidenses.

- Una evolución observada en el ámbito de los grandes grupos internacionales es la tendencia hacia la desinversión por parte de las compañías aéreas en las cadenas hoteleras<sup>7</sup>. De esta forma, en la actualidad, el alojamiento y el transporte aéreo continúan sus relaciones en forma de alianzas estratégicas a largo plazo, pero normalmente ceñidas a cadenas nacionales (Kundu, 1994).

**CUADRO N°4.10.- EVOLUCIÓN DE LOS VEINTE GRUPOS HOTELEROS MÁS GRANDES DEL MUNDO. 1992-1998.**

| 1992                             |                  |               |              | 1998                              |                  |               |              |
|----------------------------------|------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|------------------|---------------|--------------|
| EMPRESA MATRIZ                   | N° HABIT.        | N° HOT.       | % HOT.       | EMPRESA MATRIZ                    | N° HABIT.        | N° HOT.       | % HOT.       |
| Hospitality Franchise Syst.      | 354.997          | 3.413         | 19,3         | Cedant Corp.                      | 528.896          | 5.978         | 22,8         |
| Holiday Inn Worldwide            | 328.679          | 1.692         | 9,6          | Bass Hotels & Resorts             | 461.434          | 2.738         | 10,4         |
| Best Western International       | 273.804          | 3.351         | 19,0         | Marriot International             | 328.300          | 1.686         | 6,4          |
| Accor                            | 238.990          | 2.098         | 11,9         | Choice Hotels Internat.           | 305.171          | 3.670         | 14,0         |
| Choice Hotels Intern.            | 230.430          | 2.502         | 14,2         | Best Western Intern.              | 301.899          | 3.814         | 14,5         |
| Marriot Corp.                    | 166.919          | 750           | 4,2          | Accor*                            | 291.770          | 2.666*        | 10,2         |
| ITT Sheraton Corp.               | 132.361          | 426           | 2,4          | Starwood Hotels&Resorts           | 225.014          | 694           | 2,6          |
| Hilton Hotel Corp.               | 94.653           | 242           | 1,4          | Promus Hotel Corp**               | 192.043          | 1.337         | 5,1          |
| Forte                            | 76.330           | 871           | 4,9          | Carlson Hosp. Worldwide           | 106.244          | 548           | 2,1          |
| Hyatt Hotels/Hyatt International | 77.579           | 164           | 0,9          | Patriot American Hosp.Inc/Wyndham | 100.989          | 472           | 1,8          |
| Carlson/Radisson/Colony          | 76.330           | 336           | 1,9          | Hilton Hotels Corp.**             | 85.000           | 250           | 1,0          |
| Promus Cos                       | 75.558           | 459           | 2,6          | Hyatt Hotels/Hyatt International  | 82.224           | 186           | 0,7          |
| Club Méditerranée                | 63.067           | 261           | 1,5          | Sol Melia                         | 65.586           | 246           | 0,9          |
| Hilton International             | 52.979           | 160           | 0,9          | Hilton International              | 54.117           | 170           | 0,6          |
| Sol Group                        | 40.163           | 156           | 0,9          | FelCor Lodging Trust              | 50.000           | 193           | 0,7          |
| Intercontinental Hotels          | 39.000           | 104           | 0,6          | Forte Hotels                      | 48.407           | 249           | 0,9          |
| Westin Hotels&Resorts            | 38.029           | 75            | 0,4          | Société du Louvre                 | 37.630           | 601           | 2,3          |
| New World/Ramada International   | 36.520           | 133           | 0,8          | Westmont Hospitality Group Inc.   | 37.207           | 305           | 1,2          |
| Canadian Pacific Hotels          | 27.970           | 86            | 0,5          | La Quinta Inns                    | 37.019           | 287           | 1,1          |
| Société du Louvre                | 27.427           | 398           | 2,3          | Club Méditerranée                 | 36.010           | 127           | 0,5          |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>2.451.785</b> | <b>17.677</b> | <b>100,0</b> | <b>TOTAL</b>                      | <b>3.374.960</b> | <b>26.217</b> | <b>100,0</b> |

\*: Accor pasa a tener 322 hoteles más y 37.000 habitaciones más con la compra de Red Roof Inns en agosto de 1999, pasando a ocupar el 3° puesto en el ranking, por delante de Marriott.

\*\* : En septiembre de 1999 se produce la fusión entre Hilton Hotels y Promus Hotel Corp.

Fuente: Hotels worldwide magazine, 1999

<sup>7</sup> Muchas de las cadenas hoteleras internacionales mantuvieron unos fuertes lazos verticales con las líneas aéreas, hasta el punto que el 20% de las cadenas hoteleras internacionales en 1978 estaban asociadas a compañías aéreas (UNCTAD, 1981). Sin embargo, el incremento de la competencia en las compañías aéreas americanas debido a la desregulación de la industria hizo disminuir esos vínculos, produciendo numerosas ventas de cadenas hoteleras por parte de compañías aéreas. Valga como ejemplo la venta de Hilton por parte de TWA, durante la última parte de la década de los 80 y principios de los 90.

- La cuota de penetración que las cadenas hoteleras presentan en la industria de alojamiento a nivel mundial también experimenta un proceso de ampliación (cuadro 4.11). Las doscientas principales cadenas hoteleras pasan de ocupar un 26% del total de la oferta de alojamiento global a un 35% de la misma en 1997, proporción que varía en función de las diferentes regiones y el grado de madurez que presenta la industria de alojamiento.

**CUADRO N°4.11.- EVOLUCIÓN DE LA CUOTA MUNDIAL DE LAS 200 PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS.**

|  | 1989   | 1992   | 1993   | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>TOTAL N° HABITACIONES ('000)</b>      |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>MUNDIAL</b>                           | 10.880 | 11.647 | 11.768 | 12.280 | 12.585 | 13.318 | 13.599 |
| <b>200 PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS</b> | 2.853  | 3.473  | 3.610  | 3.724  | 3.856  | 4.032  | 4.795  |
| <b>% CUOTA</b>                           | 26,2   | 29,8   | 30,7   | 30,3   | 30,6   | 30,3   | 35,3   |
| <b>% VARIACIÓN</b>                       |        |        |        |        |        |        |        |
| <b>MUNDIAL</b>                           | Nd     | 7,0    | 1,0    | 4,4    | 2,5    | 5,8    | 2,1    |
| <b>200 PRINCIPALES CADENAS</b>           | Nd     | 21,7   | 4,0    | 3,2    | 3,5    | 4,6    | 18,9   |

Fuente: OMT; Hotels Magazine, en TTI, 1999.

**CUADRO N°4.12.-: CONCENTRACIÓN EN EL MERCADO DE ORIGEN DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS, JUNIO 1998.**

|   |      |              |
|---|------|--------------|
| <b>PROMUS</b>                                   | 98,3 | USA          |
| <b>CEDANT</b>                                   | 93,9 | USA          |
| <b>CHOICE</b>                                   | 84,1 | USA          |
| <b>SOCIÉTÉ DU LOUVRE</b>                        | 76,7 | Francia      |
| <b>MARRIOTT (INCL. RITZ CARLTON)</b>            | 79,6 | USA          |
| <b>BASS-HOLIDAY HOSPITALITY DIVISION</b>        | 75,4 | USA          |
| <b>CARLSON HOSPITALITY (EXCL. RADISSON SAS)</b> | 73,2 | USA          |
| <b>HYATT</b>                                    | 65,8 | USA          |
| <b>BEST WESTERN</b>                             | 61,8 | USA          |
| <b>STARWOOD-WESTIN DIVISIÓN</b>                 | 61,4 | USA          |
| <b>STARWOOD-ITTSHERATON DIVISION</b>            | 55,5 | USA          |
| <b>FORTE</b>                                    | 51,7 | RU           |
| <b>SOL MELIÁ</b>                                | 49,1 | España       |
| <b>RADISSON SAS<sup>A</sup></b>                 | 39,6 | Escandinavia |
| <b>ACCOR</b>                                    | 33,2 | Francia      |
| <b>HILTON INTERNATIONAL</b>                     | 14,8 | RU           |

<sup>a</sup>: Dinamarca, Noruega, Suecia.

Fuente: Travel Research International Limited (TRIL) (1999): "Building global hotel brands", ed. TRIL.

La consecución de una posición de fortaleza en los mercados locales ha constituido tradicionalmente la forma más común y segura de crecer para la mayoría de las compañías hoteleras, a pesar de que en la actualidad se duda que continúe siéndolo ante la fase de madurez en la que se encuentran algunas industrias hoteleras locales. Otra característica que resalta del análisis es el enorme poder que presenta el mercado doméstico norteamericano, principal motor de la evolución de su industria de alojamiento. Como podemos observar en la tabla anterior, de entre las compañías hoteleras líderes mundiales, son las europeas las cadenas que menos confían en su mercado nacional en su estrategia de crecimiento<sup>8</sup>.

#### **4.2.2.- EVOLUCIÓN DE LA PROPIEDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS.**

La necesaria adaptación al cambio estructural que supone en la industria hotelera el contexto de internacionalización y liberalización de los servicios ha conllevado la separación de sus dos actividades en empresas diferenciadas: la marca y los servicios de gestión del hotel por un lado y la propiedad inmobiliaria por el otro. Por tanto, y mientras que la industria hotelera internacional en los años setenta y primeros ochenta se caracterizó por estar basada en la propiedad de una gran cantidad de activos fijos, a principios de la década de los noventa las empresas hoteleras, liderando el proceso las americanas, inician un proceso de renuncia de la propiedad de los activos. En épocas de recesión las empresas con elevado inmovilizado valorado y amortizado correctamente, presentan mayor probabilidad de generar pérdidas, dadas las elevadas cargas financieras y la consecuente disminución en las ganancias de los accionistas (BENITO, 1998c). A nivel internacional fueron los inversores japoneses que perseguían una estrategia de apreciación de los activos y de inversión a largo plazo, sus principales compradores (ver apartado 4.1.3). En consecuencia, la industria hotelera, fundamentalmente americana, se convierte en una industria basada en contratos de gestión, forzada a liquidar sus activos frente a inversores japoneses y británicos

---

<sup>8</sup> En este sentido, destaca Hilton International (que, como Bass, tiene su sede central repartida entre EE.UU. y Gran Bretaña) y Accor con sólo el 15% y 33% de sus establecimientos en sus mercados de origen. Otros líderes con menos del 50% de su oferta total de habitaciones en el mercado nacional son



principalmente. El final de la década de los ochenta por tanto, soporta un fenómeno de evolución de los activos hoteleros de carácter asimétrico (OLSEN, 1991), capaz de configurar diferentes modelos de crecimiento. Es decir, mientras que la industria hotelera japonesa experimenta una apreciación y concentración de activos a largo plazo, la europea sufre una acumulación de activos y dificultades para la obtención de altos rendimientos, la americana inicia un proceso de liquidación de sus activos y un crecimiento en los contratos de gestión, activos que son adquiridos por operadores asiáticos, principalmente<sup>9</sup>.

En consecuencia, se aprecia una clara aceleración en el crecimiento de los negocios de pura gestión hotelera, donde las capacidades, aptitudes y en definitiva el know-how obtienen sus beneficios en formas de porcentajes sobre los resultados empresariales. En estas empresas, las inversiones de capital suelen orientarse a adquisiciones de marcas, servicios, tecnología, capital humano, formación e infraestructura y no a amortizaciones del inmueble. Aunque ocasionalmente por alguna razón estratégica se impliquen en la construcción, este segmento de la industria está fundamentalmente orientado a cobrar por sus servicios de gestión (GELLER, 1998).

El crecimiento de la propiedad inmobiliaria como prototipo de negocio diferente al de gestión hotelera, provoca un crecimiento en la dedicación claramente definida hacia la gestión de activos como parte de la industria de alojamiento. Simplificando, un

---

Radisson SAS y Sol Meliá, mientras que en el lugar opuesto se encuentran empresas norteamericanas como Promus y Cedant.

<sup>9</sup> Al contrario de lo que sucede en el Reino Unido, donde las compañías hoteleras son propietarias de sus establecimientos, las mayores compañías hoteleras americanas, como Hilton, Hyatt o Marriot, se han convertido en compañías de gestión primordialmente, siendo normalmente la propiedad del hotel una función separada de la gestión del mismo. Las empresas que entran en el negocio de la propiedad de los hoteles lo enfocan más hacia la adquisición de activos inmobiliarios, mientras que la habilidad para rentabilizarlos a través de operar en ellos queda pues subcontratada a una empresa profesional. Por tanto asistimos a una separación importante entre propietarios y gestores, que permite la flexibilidad y no asunción de riesgos, que exige el entorno competitivo empresarial hotelero. En realidad no es raro que un hotel en el país A sea propiedad de una empresa del país A que es una filial de una sociedad de control del país B (quizá los tipos de interés son más bajos en el país B) y que esté gestionado por un operador multinacional del país C mediante un contrato (Bull, 1994). Cualquiera de estas empresas pueden a su vez estar ligadas a compañías aéreas o a otras empresas. De manera que la empresa ha formalizado, por separación de la propiedad, la adquisición óptima de factores: tierra y recursos turísticos del país A, capital del país B y capacidades empresariales del país C.

gestor de activos inmobiliarios tiene una misión clara: maximizar el valor de un establecimiento hotelero determinado que es gestionado por una empresa de servicios. Por tanto, un buen gestor de activos inmobiliarios hoteleros tenderá a comportarse más como un consultor que como un simple controlador de costes (GELLER, 1998) y como resultado de este proceso se obtiene una relación más productiva entre los propietarios y los gestores de activos<sup>10</sup>.

Entre las razones esgrimidas para justificar y entender esta tendencia de separación de actividades, se puede argumentar (PELLEJERO Y MARTÍN, 1998): la necesidad de separar negocios con necesidades y estrategias de gestión distintas; la centralización de la estrategia empresarial en la gestión pura de hoteles eliminando cualquier falta de rigor derivada de operar hoteles propios; el interés en acomodar las características financieras de la empresa a las exigencias de los inversores y la facilidad de acceder a nuevas vías de financiación. En algunos casos esta tendencia es consecuencia de la elevada carga financiera de la empresa y, en otras, consecuencia de la necesidad de especialización en una de las dos funciones, dado que las habilidades y 'expertise' necesarias son totalmente diferentes (BENITO, 1998C).

Los propietarios de los activos, a menudo consorcios internacionales de inversores, demandan cada vez más cierta participación en los contratos de gestión de las compañías con el fin de asegurarse el éxito de la gestión, conseguido en un gran número de casos a base de su implicación en la introducción de capital humano de alta cualificación como responsable de los resultados de las empresas gestoras. Siguiendo al mismo autor (GELLER, 1998), la dinámica que influye en el proceso de decisión de inversión inmobiliaria en un mercado determinado es similar a aquella que afectan a las cadenas de alojamiento, provocando que los objetivos de distribución geográfica de una marca fuerte estén en la misma línea de aquellos intereses puramente inmobiliarios. Esta afirmación es indiscutible en el mercado hotelero urbano donde rentabilidad del

---

<sup>10</sup> En este contexto, no sólo los negocios de gestión se llevarán a los mercados de valores, sino que también lo harán los inmobiliarios. Así los inversores tendrán la oportunidad de invertir en la gestión sin

inmueble tiene un valor intrínseco e independiente al de la gestión hotelera. Sin embargo, cabría hacer una distinción en las inversiones hoteleras en destinos exclusivamente vacacionales donde la posibilidad de que el destino entrara en crisis y ello implicara un éxodo poblacional, dificultaría la posibilidad de reutilización del inmueble en forma de oficinas, colegios u hospitales imprimiendo, de esta forma, mayor riesgo a la inversión exclusivamente inmobiliaria.

#### **4.2.3.- EL ‘BRANDING’ O DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARCAS.**

El crecimiento de la industria hotelera basado en el posicionamiento de sus marcas fue ya históricamente utilizado por la mayoría de los grupos internacionales cuando se ubicaban en ciudades claves estableciendo un hotel de gran lujo para abastecer al turista internacional, siendo probablemente estas marcas – Hilton o Sheraton - las que tienen hoy mayor reconocimiento mundial. Para muchos grupos, el paso siguiente en el ciclo de desarrollo de la expansión hotelera internacional fue su introducción en el mercado de medio poder adquisitivo con marcas jóvenes que complementarían su posición en el mercado<sup>11</sup>. En la actualidad y en línea con los postulados postfordistas, la marca se está convirtiendo en el elemento clave para definir un mercado, de forma que más que quien regenta u opera un hotel, es bajo el nombre de qué marca trabaja, el aspecto más relevante (SANGSTER, 2000)<sup>12</sup>.

Mientras que en EE.UU. el 70% de los hoteles son propiedades “abanderadas” (TRIL, 1999), en Europa el fenómeno de los hoteles pequeños e independientes significan alrededor de dos tercios de las propiedades y siguen sin abanderamiento de

---

implicarse en los inmuebles o viceversa, o quizá invertir en los dos negocios del segmento de alojamiento y disfrutar de sus dos vertientes de rentabilidad.

<sup>11</sup> En este sentido, la marca Forum fue introducida para complementar Intercontinental; Four Points para complementar Sheraton; y Traders para complementar Shangri-La (TRIL, 1999). Ello no implica que algunas compañías internacionales no hayan comenzado su expansión en la gama media del mercado como Novotel en África o la presencia de Holiday Inn en China, pero ha sido más extraño que un grupo hotelero entrara en un país nuevo introduciendo una marca económica.

<sup>12</sup> Los beneficios que esta estrategia de penetración en nuevos segmentos de mercado y el prestigio del producto, pueden suponer para la cadena provocará que el desarrollo de estrategias de marca tome más

marca (cuadro 4.13). Entre las razones que se pueden aducir para entender el mayor peso que en EE.UU. suponen las cadenas hoteleras, cabe destacar las peculiaridades de su demanda doméstica, -los consumidores norteamericanos han requerido siempre la seguridad de viajar con ciertas garantías de nivel y confort dada su falta de costumbre de visitar entornos foráneos-, como uno de los factores que impulsa el abanderamiento hotelero, en segundo lugar y siguiendo a WILLIAMS (1995) la única forma de entender que las empresas pequeñas sobrevivan en el mercado europeo es, bien porque ejercen una exitosa estrategia de reducción de costes, fundamentalmente a través de la explotación familiar de los establecimientos, o porque encauzan su énfasis hacia un servicio personalizado de calidad. Por tanto, y como reconocimiento de esta gran oportunidad que brinda el viejo continente, existe un enorme potencial de expansión en Europa por parte de las cadenas hoteleras internacionales probablemente en aumento conforme el mercado americano alcanza su madurez<sup>13</sup>.

**CUADRO N° 4.13.: DENSIDAD DE MARCAS A NIVEL MUNDIAL, 1999**

| REGIÓN          | N° HABITACIONES BAJO EL PARAGUAS DE UNA MARCA COMO % DEL TOTAL |
|-----------------|--|
| NORTE AMÉRICA   | 70   |
| ASIA ESTE       | 25   |
| ORIENTE MEDIO   | 25   |
| AMÉRICA DEL SUR | 20   |
| EUROPA          | 15   |

Fuente: Bass, (extraído de Sangster, A. (2000): "The impact of branding on the UK Hotel Industry", *Travel and Tourism Analyst*, n°2.)

- RAZONES QUE INDUCEN LA ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCAS

Distribuir un servicio homogéneo en todos los establecimientos bajo la misma marca no es una tarea fácil dado que determinados intangibles, como el comportamiento del personal, presenta dificultades de control y otros tangibles, como

---

importancia en el futuro, intentando subsanar unos de los errores más generalizados del sector turístico como ha sido el de la consideración de todos consumidores de forma homogénea.

<sup>13</sup> Sir Ian Prosser, presidente de Bass, comenta a finales de 1998, una vez concluida su compra de Inter-Continental Hotels & Resorts que: "la fragmentación en la industria hotelera internacional provee ámbito y escala para extraer beneficios de su consolidación. Las marcas dan acceso a estos beneficios por medio del marketing, los sistemas de reservas y las redes de compras y ventas. Cuanto más fuerte sea una marca, más grande son los beneficios" (Sangster, 2000).

la apariencia física del hotel, pueden encontrar restricciones gubernativas en la construcción de nuevos establecimientos (BENITO, 1998c). La consistencia en el servicio es un concepto inherente a la estrategia de segmentación de marcas, la cual consigue su éxito cuando las empresas son capaces de definir y mantener los elementos distintivos de la marca y las competencias principales que posee para asegurar el servicio esperado (TEARE Y OLSEN, 1999). Varias son las razones por las que la industria hotelera se ha volcado en la implementación del *branding* en sus productos:

- El uso del *branding* por parte de las empresas hoteleras corresponde, según SLATTERY (1991), no tanto a una estrategia de segmentación de mercados, sino a una segmentación de productos. En efecto, se ha producido una creciente segmentación de los productos ofrecidos por la industria a nivel internacional y ha aumentado la importancia de los servicios hoteleros de marca como respuesta al riesgo inherente en el desarrollo de una sola marca por segmento (IHRA, 1996), a lo que las corporaciones hoteleras han respondido orientando sus productos a nichos de mercado donde perciben que existen ventajas competitivas<sup>14</sup>. En la actualidad, el branding o el desarrollo de una estrategia de marcas es la respuesta de la industria a un mercado maduro en su ciclo de vida (VERNON, 1966) y la aparición de segmentos de mercado cada vez más heterogéneos y discontinuos (BENITO, 1998c).

- Esta estrategia de marcas, convertida en una de las herramientas fundamentales de competitividad, trata no solamente de promocionar un determinado estilo o producto, sino que se convierte en una manera de mantener la fidelidad de la clientela en un marco global (BENITO, 1998c). En efecto, un uso correcto de esta estrategia puede reforzar los atributos característicos del hotel reduciendo el riesgo que corre el consumidor con la compra de bienes intangibles. El concepto de la marca ha estado tradicionalmente asociado a la lealtad del consumidor (TEARE Y OLSEN, 1999) de forma que muchas firmas han segmentado

---

<sup>14</sup> Esto se ha podido conseguir con el empleo por parte de la industria de métodos más sofisticados de segmentación que los puramente descriptivos, como son los psicográficos y psicológicos.

sus productos para permitirse ofrecer varios niveles de precios, servicios y espacio para distintos tipos de huéspedes, conviviendo en la misma cadena diferentes categorías de establecimientos para satisfacer diversas necesidades.

□ Unas veces para evitar la confusión del consumidor, dada la asimetría de información, y otras como resultado del proceso de fusiones y adquisiciones las empresas han adoptado la estrategia de usar varios nombres o marcas para abastecer a sus clientes en diferentes mercados (cuadro 4.14). La consolidación del sector implica adquisiciones de compañías con nombres posicionados, permaneciendo la gestión y la imagen de la marca bajo otra empresa gestora<sup>15</sup>, al tiempo que los consumidores permanecen generalmente ajenos al hecho de que Mercure pertenece a la misma familia que Sofitel o Novotel, o que Fairfield Inn y Ritz Carlton yacen bajo el mismo paraguas de marcas en las operaciones más importantes en áreas de reservas y marketing.

□ Sin perjuicio de las anteriores apreciaciones, SLATTERY (1991) opina que el abanderamiento en general, constituye una estrategia crucial ante la creciente importancia de los mayoristas y las centrales de reservas<sup>16</sup>, Su línea de razonamiento se basa en que estos agentes intermediarios han actuado de motor en el crecimiento de las marcas, en el sentido de primar aquellas que se corresponden con las necesidades del mercado en términos de implantación geográfica y capacidad, más que aquellas que simplemente cumplen las especificaciones estandarizadas de la corporación. En última instancia, considera que los factores cruciales para definir el nivel de implantación de una marca y la efectividad de su estrategia depende de tres factores: el grado de desarrollo del mercado hotelero en

---

<sup>15</sup> Queda todavía por ver, de todas formas, si algunos de los nuevos nombres que emergen en la escena hotelera internacional- Bass, Starwood, CDL- se promocionarán por sí mismos como marcas o si serán sus marcas individuales -Crowne Plaza, Inter-Continental, Sheraton, Millennium por ejemplo- las que se promocionen.

<sup>16</sup> Slattery (1991) distingue entre lo que denomina estrategia de marca “suaves” (*soft brands*) como aquellas en las que sólo mantienen en común el nombre, y estrategia de marcas “duras” (*hard brands*) como las que tienden a ser consistentes con una imagen singular y definida tanto en el servicio como en las instalaciones.

un país, el impacto de las mayoristas y centrales de reservas y la calidad de la gestión hotelera.

Con todo ello, podemos afirmar que esta estrategia se ha convertido en una manifestación de las empresas turísticas para responder a diferentes necesidades: la de mantener el crecimiento de la compañía en un mercado competitivo, unificar o racionalizar una cadena hotelera inconsistente, alcanzar nuevos nichos de mercados, y sobretodo, conseguir lealtad de marca. No es extraño pues, que otra de las razones que inducen a las empresas a adquisiciones y alianzas haya sido alimentada por el deseo por parte de los grupos hoteleros de adquirir un mayor abanico de marcas.

**CUADRO N° 4.14.-: POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS HOTELERAS**

| COMPAÑÍAS                        | ECONÓMICO (1,2 ESTRELLAS)                         | RANGO MEDIO (3 ESTRELLAS)   | SEGMENTO ALTO DEL MERCADO   |
|----------------------------------|---|---|---|
| <b>Accor</b>                     | Formule 1, Motel 6 (sólo EEUU)                    | Novotel, Mercure, Jardins de París (solo París), Pannonia (sólo Hungría), Parthenon (sólo Brasil) | Sofitel   |
| <b>Bass hotels &amp; Resorts</b> | Holiday Inn Express, Holiday Inn Sunspree Resorts | Staybridge Suites, Holiday Inn Select, Holiday Inn Garden Court, Forum                            | Crowne Plaza, Iner-Continental                                    |
| <b>Marriott International</b>    | Fairfield Inns & Suites, TownePlace Suites        | Courtyard by Marriott, Residence Inn by Marriot, New World  | Marriot, Ritz-Carlton, Renaissance, Marriot Executive, Residences |
| <b>Forte</b>                     | Travelodge  | Posthouse, Heritege, London Signature, Forte  | Meridien  |
| <b>Societe du Louvre</b>         | Clarine, Campanile, Première Classe               | Bleu Marine   | Concorde  |
| <b>Sol Meliá</b>                 | Sol Inn   | Sol, Sol Club   | Sol Elite, Paradisus Resorts, Meliá, Gran Melia, Melia Comfort    |
| <b>Choice</b>                    | Comfort, Rodeway, Econolodge, Friendship          | Mainstay, Sleep, Quality  |   |
| <b>Hilton Hotels Corp.</b>       |   | Hilton Inn, Hilton Garden Inn   | Conrad, Hilton (EE.UU. y Canadá sólo)                             |
| <b>Mövenpick</b>                 |   | Mövenpick   | Mövenpick, Premium  |
| <b>Starwood</b>                  |   | Four Points   | Sheraton, Westin, W Hotels  |
| <b>Best Western</b>              |   | Best Western  | Best Western  |
| <b>Club Mediterranée</b>         |   | Club Med  | Club Med  |
| <b>Four Season</b>               |   |   | Four Seasons  |
| <b>Pan Pacific</b>               |   |   | Pan Pacific   |

Fuente: Travel Research International Limited (TRIL) (1999): *Building Hotel Global Brands*

#### 4.2.4.- LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Una de las características que diferencia a la industria hotelera de otras industrias de servicios es su temprana internacionalización (CONTRACTOR Y KUNDU, 2000). Antes de la segunda guerra mundial ya existían algunos, pocos y pequeños, grupos hoteleros cruzando sus fronteras nacionales. Esta primera iniciativa surge de EE.UU. empujada por las compañías aéreas y se trataba de hoteles con prestigio, gestionados por familias o grupos empresariales personalizados, con nombres como Ritz o Marquet, empresas con muy poca semejanza a las multinacionales hoteleras de hoy (FENELON, 1990). De esta forma, ya en 1980, las compañías multinacionales hoteleras norteamericanas suponían el 50% de todos los hoteles asociados a compañías transnacionales, mientras que las cadenas hoteleras con sede en el Reino Unido y en Francia contaban otro 30% de los hoteles (UNTCAD, 1981).

Esta expansión principalmente conseguida gracias al desarrollo de la industria aérea<sup>17</sup> que conectó las principales capitales mundiales permitió el desarrollo en ellas de un importante *stock* hotelero. Por tanto, y a medida que avanza el proceso de globalización, el mercado de origen pasa a convertirse en la región más que en el país de origen, conllevando un replanteamiento en las estrategias de crecimiento con la intención de construir una fuerte presencia nacional o regional para diversificar mercados. La estrategia de crecimiento y expansión en Latinoamérica, especialmente en Sudamérica, por parte de las cadenas norteamericanas sigue la pauta de establecerse primero como puente en el corazón de las ciudades dirigiéndose principalmente al mercado corporativo, para diversificar en destinos de ocio y/o centros de negocios de segundo orden en una segunda fase (TRIL, 1999).

---

<sup>17</sup> El crecimiento y expansión por América del Sur y Europa de las cadenas norteamericanas fue seguido de la creación de la cadena Meridien por Air France y la entrada de SAS o Japan Airlines, entre otras, en la industria hotelera.



**CUADRO 4.15.-: ÍNDICE DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS**

| EMPRESA                    | NACIONALIDAD | INDICE 1990 | INDICE 1994 | INDICE 1995 |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Bass</b>                | RU           | 39,9        | 54,2        | 58,2        |
| <b>Accor</b>               | Francia      | 26,3        | 45,9        | 49,8        |
| <b>Saison</b>              | Japón        | 44,1        | 45,6        | 47,8        |
| <b>Ladbroke</b>            | RU           | 39,3        | 39,4        | 38,5        |
| <b>Forte</b>               | RU           | 18,0        | 19,6        | 37,7        |
| <b>New World</b>           | Hong Kong    | n/a         | 37,2        | 29,2        |
| <b>ITT</b>                 | EEUU         | 21,2        | 23,6        | 26,5        |
| <b>Four Season</b>         | Canadá       | 2,1         | 14,0        | 14,0        |
| <b>Manor Care</b>          | EEUU         | 0,7         | 2,6         | 4,1         |
| <b>Marriot</b>             | EEUU         | 0,9         | 1,6         | 2,2         |
| <b>Hilton Hotels Corp.</b> | EEUU         | n/a         | 0,2         | 0,3         |

Fuente: Slattery (1996).

En paralelo a este desarrollo surge el turismo de masas servido por vuelos charters y líneas regulares de media y larga distancia a zonas de veraneo en el Mediterráneo y Caribe. En general, los servicios turísticos diseñados para el turismo de masas no eran los establecidos por las cadenas internacionales de hoteles, cuestión que permitió a los operadores turísticos emergentes e inversores locales con escasa experiencia en el sector, competir exitosamente en la industria de alojamiento orientada al abastecimiento del turismo de masas en destinos de ocio.

**CUADRO 4.16.-: CADENAS HOTELERAS QUE COTIZAN EN LOS MERCADOS DE VALORES: PAUTAS DE CRECIMIENTO DE SU OFERTA. 1990-1995**

| REGIÓN                   | 1990      | 1995      | CRECIMIENTO (EN NÚMEROS ABSOLUTOS) | RATIO DE CRECIMIENTO ACUMULADO |
|--------------------------|-----------|-----------|------------------------------------|--------------------------------|
| <b>EUROPA OCCIDENTAL</b> | 202.520   | 277.350   | 74.830                             | 37                             |
| <b>REINO UNIDO</b>       | 117.700   | 122.550   | 4.850                              | 4,1                            |
| <b>EUROPA DEL ESTE</b>   | 9.390     | 11.650    | 2.260                              | 24,1                           |
| <b>ASIA</b>              | 51.650    | 83.140    | 31.490                             | 61,0                           |
| <b>USA</b>               | 999.890   | 1.023.840 | 23.950                             | 2,4                            |
| <b>TOTAL</b>             | 1.381.150 | 1.518.530 | 137.380                            | 9,95                           |

Fuente: Slattery (1996).

En la actualidad la mayoría de las más importantes cadenas hoteleras han comenzado su fase de expansión internacional. El siguiente cuadro (SLATTERY, 1996) nos indica la tendencia durante los cinco primeros años de la década, tendencia que

continúa de forma acentuada en la actualidad. Atendiendo al índice de internacionalización de las principales cadenas hoteleras mundiales que cotizan en el mercado de valores <sup>18</sup> (cuadro 4.15), USA, Europa y Asia son las zonas donde ha habido una expansión más progresiva durante estos años (cuadro 4.16), y se observa cómo:

a) En Europa Occidental, la expansión ha sido considerable, a pesar incluso de la recesión económica, y del impacto de la guerra del Golfo o la de los Balcanes en los viajes internacionales<sup>19</sup>.

b) En Europa del Este, la euforia sobre el crecimiento del turismo y la expansión hotelera después de la caída del muro de Berlín, se ha atenuado y el número de habitaciones añadido ha sido modesto. Cabría pensar en el impacto que la adhesión de algunos de estos países a la Unión Europea pudiera tener en la capacidad de alojamiento.

c) En Asia el progreso ha sido más dinámico y el tamaño de la región, el ratio de crecimiento económico y el relativamente pequeño tamaño de la industria hotelera induce a pensar en una aceleración en su tendencia de crecimiento.

d) En EEUU, el mercado hotelero más grande en el mundo, el ratio de crecimiento de la oferta en la primera década de los 90 se ha ralentizado, estando la mayoría de los proyectos actuales enfocados a grandes complejos hoteleros con todo tipo de servicios.

---

<sup>18</sup> El índice de internacionalización de Slattery (1996) se define como:

$$NP \times \frac{NHE}{NHT}$$

Donde NP refleja el número de países en los que la cadena está representada, NHE el número de habitaciones que opera una cadena en el extranjero, y NHT el número de habitaciones totales que posee.

<sup>19</sup> El ratio de crecimiento en el Reino Unido ha disminuido y alguna de las grandes cadenas como Forte y Ladbroke se han orientado más a la expansión internacional. Además, algunos hoteles obsoletos han sido vendido a inversores independientes.

Del cuadro posterior se extrae cómo las mayores marcas mundiales enfocan sus operaciones a nivel global en una especie de competición por internacionalizarse y ocupar así cada vez un mayor número de países. Pese a ello, en la actualidad no existe ninguna cadena con una implantación mundial total, de forma que, de los 225 países soberanos en el mundo ningún grupo está en más de 95 países y sólo ocho compañías tienen hoteles en 50 o más países (gráfico 4.5). La mayoría de las compañías tienen una alta proporción de habitaciones en su mercado de origen, aunque el ratio varía del 100% de Protea en África al 21% de Swissotel en Norte América<sup>20</sup>.



---

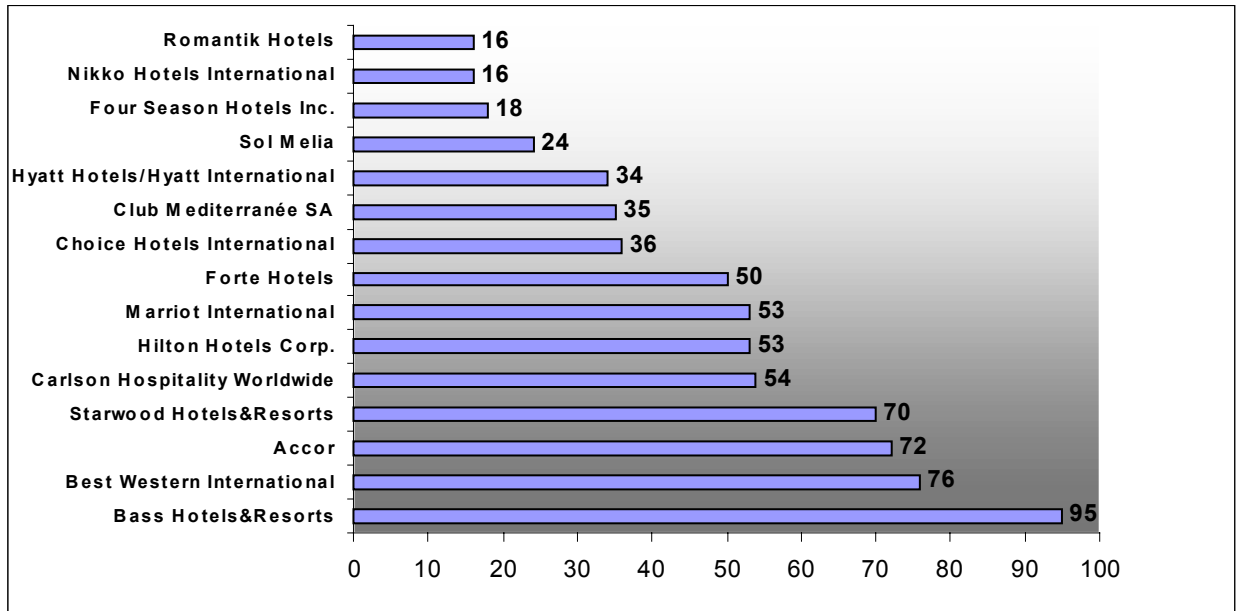
<sup>20</sup> De entre las compañías más grandes con una distribución más dispersa nos encontramos a Accor, Starwood y Hilton International, además del consorcio de hoteles independientes Best Western.

**CUADRO N°4.17.-: REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL DE LOS PRINCIPALES GRUPOS  
HOTELEROS MUNDIALES. 1998. N° DE HOTELES**

|                             | NORTEA<br>MÉRICA | LATINOAMÉR<br>ICA/CARIBE | EUROPA       | ASIA-<br>PACÍFICO | ORIENTE<br>MEDIO | ÁFRICA     | TOTAL         |
|-----------------------------|------------------|--------------------------|--------------|-------------------|------------------|------------|---------------|
| Accor (FR)                  | 780              | 37                       | 1474         | 131               | 29               | 30         | 2.481         |
| Bass (RU)                   | 2.079            | 42                       | 295          | 101               | 41               | 56         | 2.614         |
| Best Western (US)           | 2.249            | 52                       | 1056         | 373               | 10               | 13         | 3.753         |
| Carlson (US)                | 366              | 17                       | 83           | 34                | 11               | 0          | 511           |
| Cedant (US)                 | 5.760            | 3                        | 1            | 18                | 12               | 1          | 5.795         |
| Choice (US)                 | 4.422            | 23                       | 335          | 84                | 5                | 0          | 4.869         |
| Hilton Corporation (US)     | 239              | 1                        | 5            | 4                 | 2                | 0          | 251           |
| Marriott International (US) | 1.360            | 18                       | 122          | 59                | 16               | 0          | 1.575         |
| Patriot American (US)       | 453              | 14                       | 18           | 0                 | 0                | 0          | 485           |
| Promus (US)                 | 1.300            | 6                        | 0            | 1                 | 0                | 0          | 1.307         |
| Starwood (US)               | 434              | 20                       | 96           | 70                | 27               | 13         | 660           |
| Canadian Pacific (CA)       | 57               | 4                        | 0            | 0                 | 0                | 0          | 61            |
| Club Méditerranée (FR)      | 13               | 13                       | 68           | 12                | 5                | 19         | 130           |
| Granada (RU)                | 7                | 10                       | 344          | 16                | 18               | 11         | 406           |
| Sol Melia (ESP)             | 7                | 43                       | 146          | 16                | 2                | 11         | 225           |
| Hilton International (RU)   | 9                | 17                       | 75           | 32                | 22               | 13         | 168           |
| Host Marriot (US)           | 99               | 0                        | 0            | 0                 | 0                | 0          | 99            |
| Hyatt (US)                  | 110              | 7                        | 13           | 107               | 7                | 2          | 246           |
| Scandisc (SCA)              | 0                | 0                        | 126          | 0                 | 0                | 0          | 126           |
| Société du Louvre (FR)      | 2                | 2                        | 666          | 2                 | 2                | 4          | 678           |
| Tokyu (JAP)                 | 3                | 0                        | 0            | 103               | 0                | 0          | 106           |
| ANA Hotels (JAP)            | 0                | 0                        | 1            | 38                | 0                | 0          | 39            |
| Barceló (ESP)               | 4                | 17                       | 23           | 0                 | 0                | 0          | 44            |
| CDL Hotels (SING)           | 3                | 0                        | 21           | 42                | 0                | 0          | 66            |
| Century (HONK)              | 0                | 0                        | 0            | 20                | 0                | 0          | 20            |
| Dusit Thain (TAI)           | 1                | 0                        | 0            | 25                | 0                | 0          | 26            |
| Four Seasons (CA)           | 23               | 1                        | 5            | 13                | 0                | 0          | 42            |
| Kempinski (TAI)             | 0                | 0                        | 21           | 4                 | 1                | 0          | 26            |
| Movenpick (SUI)             | 0                | 0                        | 27           | 1                 | 11               | 8          | 47            |
| Nikko (JA)                  | 6                | 0                        | 3            | 42                | 0                | 0          | 51            |
| Oberoi ( )                  | 0                | 0                        | 0            | 23                | 10               | 0          | 33            |
| Occidental (SPA)            | 2                | 3                        | 29           | 0                 | 0                | 4          | 38            |
| Okura (HONK)                | 5                | 0                        | 1            | 17                | 0                | 0          | 23            |
| Park Plaza (US)             | 46               | 0                        | 9            | 15                | 9                | 1          | 80            |
| Regal (US)                  | 13               | 0                        | 0            | 6                 | 0                | 0          | 19            |
| Shangri-La (HONK)           | 1                | 0                        | 0            | 35                | 0                | 0          | 36            |
| Swissotel (SUI)             | 5                | 2                        | 8            | 7                 | 1                | 0          | 23            |
| Taj (IND)                   | 4                | 0                        | 1            | 51                | 2                | 1          | 59            |
| Protea (SAFR)               | 0                | 0                        | 0            | 0                 | 0                | 90         | 90            |
| Warwick ( )                 | 4                | 0                        | 4            | 2                 | 0                | 0          | 10            |
| <b>TOTAL</b>                | <b>19.866</b>    | <b>352</b>               | <b>5.076</b> | <b>1.504</b>      | <b>243</b>       | <b>227</b> | <b>27.268</b> |

Fuente: TTI (1999): *The International Hotel Industry*, TTI.

**GRÁFICO Nº4.5: RANKING MUNDIAL DE LAS COMPAÑÍAS CON PRESENCIA EN MAYOR NÚMERO DE PAÍSES.**



Fuente: Hotels'giants Survey 1999.

#### **4.2.5.- MODALIDADES DE EXPANSIÓN**

En este apartado se pretende analizar los conceptos más relevantes que se derivan de los distintos modos de expansión que caracterizan a la empresa hotelera internacional. Con ello se persiguen dos objetivos. En primer lugar, encuadrar la estrategia de crecimiento de la industria hotelera española en un marco global y por otro lado, delimitar las principales características de cada modalidad de salida que nos permita vislumbrar los factores que inciden en la elección de la forma de internacionalización en la industria hotelera española (capítulo VII). El cuadro 4.18 nos muestra la cuota de mercado de las distintas tipologías de gestión de la industria hotelera mundial en base a los resultados del estudio realizado por MKG a mediados de 1998.

**CUADRO N°4.18: TIPOLOGÍAS DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL**

|                              | <b>N° HOTELES</b> | <b>N° HABITACIONES</b> |
|------------------------------|-------------------|------------------------|
| <b>HOTELES EN PROPIEDAD</b>  | 14,8%             | 22,8%                  |
| <b>HOTELES EN GESTIÓN</b>    | 12,9%             | 18,2%                  |
| <b>HOTELES FRANQUICIADOS</b> | 72,3%             | 59%                    |

Fuente: MKG Conseil-Junio 1998, en *Hotellerie Tourisme et Restauration*, n°48-49, Julio 1998.

Las fórmulas de expansión de la industria se centran en inversiones directas, en propiedad total o joint-ventures, franquicias y contratos de gestión. Siguiendo con las conclusiones del mismo estudio, la distribución de las tipologías de gestión varía en función de las diferentes áreas turísticas mundiales:

- Más de tres cuartos de los establecimientos hoteleros en América son franquiciados, representando los gestionados y establecimientos en propiedad el 11,5% cada uno.
- En Europa la oferta está más equilibrada entre los diferentes sistemas de gestión: 33,3% de los hoteles en propiedad de empresas filiales o subsidiarias, el 25,3% gestionados y sólo el 41,3% bajo el régimen de franquicia.
- En el continente asiático los contratos de gestión dominan el mercado con el 53,5% de la oferta total de habitaciones, seguido por las habitaciones en propiedad al 35,6% y los contratos de franquicia con un 10,9% de la oferta.

#### **4.2.5.1.- PROCESO DE CONCENTRACIÓN: FUSIONES Y ADQUISICIONES**

La IDE puede realizarse ex novo, es decir construyendo la propiedad del establecimiento partiendo de cero, o mediante la adquisición de alguna empresa local existente. Siguiendo a Witt *et al.* (1995) las ventajas que presenta la primera opción que constituiría la tradicional forma de IDE frente a la segunda, hacen referencia a un menor coste, dado que se va escalando en penetración a medida que interese, menor riesgo de heredar algún tipo de problema y más eficacia en la instalación de técnicas

innovadoras de producción y provisión de servicios. Además es más probable ser bien visto por el gobierno local, ya que en los desarrollos ex-novo se vislumbran incrementos de la actividad, empleo y la competencia en la estructura empresarial del destino por lo que la empresa podría beneficiarse de algún tipo de incentivo a la inversión. Los defensores de las adquisiciones o fusiones como método de expansión en propiedad argumentan que, de este modo, se permite un acceso más rápido al mercado, una mayor dinamicidad en los reembolsos de capital y, en caso de fuerte competencia, el objetivo puede ser absorber a una empresa rival y reducir la presión competitiva, o efectuar el pago como canje de deuda externa en el caso de algunas empresas en países en vías de desarrollo.

**a) CONCEPTO DE FUSIONES Y ADQUISICIONES Y FACTORES QUE INDUCEN A SU ADOPCIÓN**

Las fusiones constituyen una forma de desarrollo de la empresa alternativa al crecimiento interno y a las alianzas, de gran importancia por su impacto social y por sus efectos sobre la estructura de poder de las empresas (CUERVO, 1999). Siguiendo al mismo autor, las fusiones y adquisiciones constituyen una estrategia empresarial<sup>21</sup> ante el incremento de la competencia en el mercado y se produce como consecuencia de procesos amplios de liberalización y globalización, evolución de las tecnologías de la información y las presiones de los mercados de capitales, suponiéndose una vía para la consecución y afirmación de las ventajas competitivas en breve plazo de tiempo (MYRO, 1999). Además, CUERVO (1999) afirma que el proceso de internacionalización de la empresa a través de la compra de otras empresas, aporta a la nueva entrante en el mercado extranjero un conjunto de recursos (capital, capacidades de marketing o tecnología) no disponibles en el mercado local, a un menor coste que el que supondría entrar en el mercado extranjero partiendo de cero y que pueden constituirse en la base de rendimientos superiores, no por la compra de la empresa en sí misma sino por la complementariedad de recursos y el acceso privilegiado a un socio local.

---

<sup>21</sup> Al hablar de fusiones y adquisiciones hay que tener en cuenta que, aunque normalmente se refieren a procesos de diversificación en forma de expansión horizontal y/o geográfica de la empresa, la misma puede ser debido a procesos de integración vertical.

Las fusiones y adquisiciones internacionales de empresas han sido más numerosas en la presente década que en cualquier otra década anterior de forma que, una de las principales características que definen el proceso de inversión extranjera directa de la segunda mitad de los años noventa, es que éste se ha realizado en gran medida a través de las fusiones y adquisiciones de empresas. La proporción de fusiones y adquisiciones sobre la inversión directa en el extranjero ha sido siempre ciertamente elevada, aproximadamente de un 60% (MYRO, 1999), mostrando un perfil evolutivo temporal muy semejante y elevando este porcentaje a un 80% en 1997. Siguiendo a CUERVO (1999) como referencia, los justificantes o las razones aducidas para realizar una fusión empresarial son<sup>22</sup>:

A) DESDE LA ÓPTICA DE CREACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA <sup>23</sup>:

1.- La existencia de oportunidades de inversión. En este sentido se concibe la adquisición como una forma de apropiarse de un conjunto de recursos con mercados imperfectos (Wernerfelt, 1984) que la empresa puede capitalizar para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

2.- La consecución de economías de escala y alcance tanto en términos de producción<sup>24</sup> como financieros<sup>25</sup>. La búsqueda de crecimiento es aún más importante

---

<sup>22</sup> Para una profundización en los estudios centrados en las fusiones empresariales y las razones aducidas para su realización, consultar: Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, nº5, pp.171-180.; Flunk, Z., Lynch, A. (1998): Why do firms merge and then divest: a theory of financial synergy, Department of Finance NYU STERN, *Working Paper* FIN 98-036. Jensen, M.C. (1993): The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Financial Economics*, nº11, pp.5-50. Granovetter, M. (1994): Business Groups, en (Smelser, N., Swedberg, R., eds.) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, N.J. Extraídos de Cuervo, A. (1999).

<sup>23</sup> Los resultados de estudios empíricos, sin embargo, no confirman esta idea de que las fusiones favorecen a los accionistas y a la economía en general. Por un lado, los datos sugieren que las ganancias de eficiencia y costes son, en general, poco significativas. Por otra parte no muestran importantes beneficios para los accionistas. En un estudio reciente de grandes acuerdos de fusiones y adquisiciones en los EE.UU. para el período 1994-1997 se encontró que dos tercios de los mismos llevaban a pérdidas para los accionistas (Sirower, 1997, en Cuervo, 1999). Además, según un estudio del Merger Management Consulting en 1997 (extraído de Kim y Arbel, 1998) en la década de los 90 el ratio de éxito de las fusiones empresariales es aproximadamente del 50%, y en los 80 el 57% de las adquisiciones fracasaron.



cuando el resto del sector lo hace, lo que origina que muchos directivos tiendan a imitar a los competidores.

3.- Mejorar la posición de la empresa en los mercados y ejercer poder de mercado mediante la eliminación de un competidor.

4.- Diversificación de riesgos o la búsqueda de la estabilidad en los flujos de caja. Con ello se pretende reducir el coste de capital y consecuentemente aumentar el valor de la empresa.

#### B) DESDE LA ÓPTICA DE SER SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

1.- Reestructuraciones empresariales. Una forma de entender las fusiones es como un medio de llevar a cabo una reestructuración de los negocios o procesos que requiere la empresa (Granovetter, 1994).

2.- La reducción de capacidad en el sector. Para dar respuesta a los cambios en la estructura del sector como consecuencia de *shocks* estructurales (Jensen, 1993).

3.- Los cambios en el tamaño del mercado unido al proceso de integración económica entre los países conllevan la necesidad de redefinir el tamaño óptimo de la empresa.

#### C) RAZONES NO EXPLÍCITAS.

Otras razones no explícitas para las fusiones y adquisiciones de empresas hacen referencia a los cambios en las estructuras de gobierno de las mismas, la ineficiencia en los mercados de capitales, la existencia de créditos y /o exenciones fiscales unido a la posibilidad de aflorar plusvalías latentes para cubrir riesgos, o la consideración de la función de utilidad de los directivos de las empresas.

---

<sup>24</sup> En Sirower (1997), se constata que en la mayoría de los casos las adquisiciones de empresas son un juego en el cual pierde el adquirente, porque el premio que paga por la empresa adquirida no compensa la sinergia que alcanza.

<sup>25</sup> Este punto de vista se basa en que los mercados financieros en el corto plazo valoran de forma positiva la dimensión empresarial (Flunk y Lynch, 1998).

## B) FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL

La ola de fusiones y adquisiciones que envuelve la industria hotelera internacional se ha convertido en uno de los acontecimientos más significativos en este entorno empresarial y ha cambiado radicalmente su escenario competitivo. Siguiendo a MYRO (1999) el hecho de que la inversión directa en una industria determinada adopte la forma de fusiones y adquisiciones indica que sus determinantes están muy ligados a las necesidades de reestructuración empresarial, de productos, procesos, mercados y localizaciones, ante un entorno crecientemente competitivo. Al mismo tiempo que la industria hotelera se expande de forma global, las fusiones y adquisiciones<sup>26</sup> se hacen más populares. Siguiendo a diferentes autores, el crecimiento a través de adquisiciones que ha sido utilizado por algunas cadenas de alojamiento desde principios de los noventa viene impulsado por:

□ La escasez de ubicaciones hoteleras, los altos costes de construcción y la necesidad de localizaciones estratégicas de mercado (CHON Y SINGH, 1993). En efecto, en turismo, y más concretamente en la actividad hotelera, la ubicación de la planta constituye sin duda un activo clave que determina el éxito empresarial. Si a ello le sumamos la escasez de territorio en algunos destinos comprendemos porqué la adquisición de las plantas de alojamiento existentes es una de las vías más utilizadas para la expansión de la empresa hotelera.

□ Una mayor posición para la captación de financiación junto con la saludable cotización en los mercados de valores de la industria del alojamiento (WHITFORD, 1998) han sido motores importantes que han promovido esta tendencia, en línea con la llamada “conjetura de Merton” que defiende disminuciones en el coste de capital de una empresa conforme ésta aumenta su número de accionistas (Amihud y Halm, en CUERVO, 1999<sup>27</sup>).

---

<sup>26</sup> Categorizados como un activo estratégico por Dunning, (1993).

<sup>27</sup> Amihud, Y.; Singh, H. (1997): Liquidity and asset prices: financial management implications, *Financial Management*, nº17; pp.5-15.

□ El creciente interés por el sector de alojamientos de los grandes *trusts* de inversiones inmobiliarias ha actuado como motor en este proceso de concentración. Dos de las adquisiciones más relevantes en los últimos años están protagonizadas por dos REIT's<sup>28</sup> que disfrutaban de la condición de '*paired share*' o 'acciones compartidas', status en EE.UU. que permite a las empresas ventajas fiscales respecto de otras compañías, cuestión que les habilita pagar un precio más alto por las adquisiciones de empresas<sup>29</sup>.

□ Un estudio empírico centrado en el proceso de fusiones y adquisiciones de la industria hotelera estadounidense (KIM, Y OLSEN, 1999) demuestra que, aunque el proceso de consolidación de la industria a principio de los noventa fue motivado por un esfuerzo desesperado por recortar costes a través de reestructuraciones empresariales, constatando la teoría de GRANOVETTER (1994); la reciente ola de adquisiciones y fusiones en la industria responde, en primer lugar, a un objetivo de crecimiento.

La industria hotelera en EE.UU. ha sido una de las industrias más activas en lo que a adquisiciones respecta y la afiliación de hoteles a cadenas se ha convertido en una práctica casi obligatoria. En Europa, donde la empresa independiente aún es preponderante, todavía no tienen el mismo alcance y magnitud<sup>30</sup>, aunque comienzan a anunciarse operaciones algunas de las cuales vienen protagonizadas por empresas españolas (Ver capítulo V). En el cuadro 4.19 donde se reflejan los ejemplos más representativos de esta tendencia a nivel mundial nos da idea de la magnitud que adquiere este fenómeno en la industria hotelera. Estos acontecimientos demuestran

---

<sup>28</sup> Starwood Lodging Trust y Patriot American, que saliendo casi de la sombra, se han convertido en dos de las compañías hoteleras más significativas con un gran número de marcas reconocidas (ITT Sheraton, Westin, Ritz-Carlton, etc.).

<sup>29</sup> Los REIT's tradicionales pueden legalmente comprar hoteles pero no gestionarlos, deben ofrecerlos en leasing a otras compañías, mientras que los "paired shared REIT's" pueden combinar negocios inmobiliarios con la gestión de los establecimientos disfrutando de regímenes fiscales especiales.

<sup>30</sup> No obstante ya se pueden encontrar ejemplos como la compra de la cadena francesa Vivendi por el grupo Accor, después de pujar por ella la española Sol Meliá.

como la industria hotelera se está convirtiendo en una industria global<sup>31</sup> que permite a la mayoría de las cadenas ofrecer hoy productos a precios muy dispares en los mayores mercados alrededor del mundo e induce a las cadenas nacionales a afiliarse para establecer una imagen de marca con identidad internacional y operar en el mercado a nivel global.

En cualquier caso, por un lado las tendencias del mercado norteamericano y su repercusión en el contexto competitivo internacional, y por otro, la adopción del euro y la eliminación de las fronteras, induce a pensar en una intensificación de este proceso en el siglo XXI para el sector hotelero europeo, y por tanto, cabe la posibilidad de que la consolidación de la industria se dé mediante este proceso de adquisiciones, neutralizando los aspectos negativos derivados de la gran fragmentación del sector (BENITO, 1996). En efecto, en términos de estructura de mercados, la industria hotelera europea conforma lo que PORTER (1980) define como una industria fragmentada, con reducidas barreras a la entrada, ausencia de economías de escala significativas en la producción (en relación a la industria manufacturera), fluctuaciones en ventas y escasas ventajas de tamaño que le doten de poder de negociación. Estas características conceden a la industria un potencial de consolidación sustancial a través de fusiones, adquisiciones o alianzas (CRAWFORD-WELCH Y TSE, 1990). Según un estudio econométrico realizado por KIM Y ARBEL en 1998, el perfil de una empresa en la industria hotelera con altas posibilidades de ser un objetivo de fusión se puede resumir en: a) un tamaño empresarial relativamente grande, b) un desequilibrio entre sus oportunidades de crecimiento y sus recursos financieros, c) un alto ratio de gastos de capital sobre el total de sus activos. y d) la empresa está infravalorada.

---

<sup>31</sup> Las fusiones y adquisiciones de empresas hoteleras en EE.UU. llegaron a su punto máximo en primavera de 1998, para luego seguir creciendo pero a menor ratio, debido tanto a la dificultad de seguir encontrando buenos socios a precios atractivos, como a las restricciones en el capital disponible para la industria de alojamiento americana. Las favorables valoraciones de la cotización de la industria hotelera en los últimos 18 meses antes de primavera de 1998 han empujado y conseguido nuevas formas alternativas de financiación, principalmente para las grandes empresas (Whitford, 1998).

**CUADRO N° 4.19: PRINCIPALES FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL. 1985-1998.**

| <b>Fecha</b> | <b>Operación</b>  |
|--------------|---|
| <b>1986</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marriott Corp. (EE.UU.) adquiere Howard Johnson's Motor Lodges perteneciente a Imperial Group (RU) y lo vende a Prime Motors Inns (EE.UU.).</li> <li>• Ladbrooke PLC (RU) adquiere Rodeway Inns (EE.UU.).</li> </ul>   |
| <b>1988</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marriott Corp. Compra Residence Inns.</li> <li>• Ladbrooke PLC (RU) vende Rodeway Inns a Ramada Hotels (EE.UU.) y compra Hilton International a Allegis</li> <li>• Holiday Corp (anteriormente Holiday Inns) vende sus activos de 140 Holiday Inns International a Bass PLC, Londres.</li> <li>• Melia Hotels de España es vendido a Sol Hoteles.</li> <li>• Ramada Hotels (EEUU) vende a New World International (Hong-Kong).</li> <li>• Omni Hotels (EEUU) es comprado por World International &amp; Wharf Ltd.</li> <li>• Southern Pacific Hotel Corporation vendido por Tan Sri Khoo Teck Puat a Hale Corporation</li> </ul>   |
| <b>1989</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saigon group (Japón) compra Inter-Continental a Grand Metropolitan (RU) y vende el 40% de las acciones a las líneas aéreas Scandinavian</li> <li>• Regal hotel (Hong-Kong) compra Aircona (EEUU).</li> </ul>   |
| <b>1990</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bass PLC (RU) compra Holiday Inn Worldwide Systems (EEUU) y se convierte en la cadena hotelera más grande del mundo en términos de habitaciones.</li> <li>• Queens Moat House PLC (RU), compra Norfolk Capital hotels (RU).</li> <li>• EIE International compra Parks Inns International (EEUU).</li> <li>• Econo Lodges (EEUU) compra Friendship Inns International.</li> <li>• Guest Quarters Suite Hotels (filial de Beacon Hotel Corp. (EEUU) compra Pickett Suites (EE.UU)</li> <li>• Tollman-Hundley (EEUU) compra Dys Inn (EEUU)</li> <li>• Mount Charlotte (RU) compra Thisle Hotels a Scottish and Newcastle Breweries (RU)</li> <li>• Intercontinental Hotels (40%) vende de nuevo a Seibu Saigon por SAS (Suecia)</li> <li>• Southern Pacific Hotel Corp. compra Pritker family (Hong-Kong).</li> </ul> |
| <b>1992</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regent International (60%) vendido por Robert Burns a EIE International.</li> <li>• 20% de Regent International vendido a Four Seasons (Canadá) por EIE International</li> </ul>   |
| <b>1993</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tres mayores fusiones de empresas de gestión tienen lugar en Norte América, con Beck Management Group y Summit Hotel Management; The Continental Corp. y Metro Hotels; y Lane Hospitality Sunbelt hotels.</li> </ul>   |
| <b>1994</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciga Hotels (Italia) vendido a ITT Sheraton (EEUU)</li> <li>• Le Meridien, la cadena de hoteles de Air France (Francia) vendido a Forte hotels (RU)</li> <li>• SAS Intercontinental Hotels (Suecia) se fusiona con Radisson International (EEUU)</li> <li>• Colony Hotels and Resorts (EEUU) que pertenecía a Carlson Hospitality Group (EEUU) vendido a Interstate Hotels Corporation (EEUU)</li> </ul>   |
| <b>1995</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copthorne Hotels (Irlanda) adquirido por CDL (Singapur)</li> <li>• London Ritz, perteneciente al grupo Trafalgar House vendido a hermanos Barclay</li> <li>• Marriott International (EE.UU.) compra el 49% de Ritz Carlton (USA) y Taylorplan (RU) contratista de catering y proveedor de servicios</li> <li>• Whitbread (RU) compra Forte (RU) Travelodge y Happy Easter Restaurants.</li> </ul>  |
| <b>1996</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Granada Group (RU) completa una OPA hostil a Forte PLC.</li> <li>• Fusión entre CUC y HFS para formar Cedant</li> </ul>  |
| <b>1997</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starwood Lodging compra HEI Hotels</li> <li>• Interstate Hotels Corp., Wyndham Hotel Corp., ClubHouse Inns of America y Gencom American Hospitality y Grand Heritage Hotels vendidos a Patriot American Hospitality</li> <li>• ITT Sheraton Corp. es vendido a Starwood Lodging</li> <li>• Marriott International compra Renaissance and New World</li> <li>• Doubletree Hotels Corp vendido a Promus Hotel Corp.</li> </ul>   |

|             |   |
|-------------|---|
| <b>1998</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bass Hotels &amp; resorts (RU) compra Holiday Hospitality (USA) e Inter-Continental Hotels and Resorts a Saison Group.</li> <li>• Westin Hotels &amp; Resorts y Starwood Lodging Corp. vendido a Starwood Hotels and Resort Worldwide (USA)</li> <li>• Meditruts Co. compra La Quinta Inns</li> <li>• Capstar Hotel Corp. y American General Hospitality vendido a MeriStar Hotels &amp; Resorts</li> <li>• Arcadian e International PLC vendido a Patriot American Hospitality Inc.(USA)</li> <li>• Canadian Pacific compra Delta Hotels &amp; Resorts y Princess Hotels</li> <li>• Siam Sindhorn compra Kempinski Hotels and Resorts</li> <li>• Blackstone Hotel Acquisitions compra a Granada el 68% de Savoy Group</li> <li>• FelCorp. Lodging Trust se fusiona con Felcor Suite Hotels y Briston hotels &amp; Resorts</li> <li>• Scandic compra Arctia</li> </ul> |
| <b>1999</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilton Hotels se fusiona con Promus</li> <li>• Accor compra la norteamericana Red Roof Inns</li> <li>• Marriott compra el Renaissance Hotel Group.</li> </ul>  |

Fuente: Kundu (1994), Litteljohn y Roper (1991) y varios medios de comunicación.

Por último, cabe preguntarse qué implicaciones y ventajas aporta a las empresas hoteleras acometer su expansión por medio de adquisiciones.

□ La adquisición de una empresa aporta nueva representación geográfica y/o nuevas marcas que permiten a la adquirente cumplir sus objetivos de expansión y consecución de mayor presencia mundial de la industria hotelera, ampliar el abanico de mercados o segmentos de mercados, conseguir negocios estratégicos complementarios y la oportunidad de potenciar sus ventajas competitivas con otras nuevas.

□ Las compañías hoteleras más dinámicas buscan continuamente ampliar cuota de mercado para conseguir economías de escala en áreas como reservas, tecnologías de la información, marketing y compras. En definitiva se trata de una adquisición de recursos y capacidades que, o bien la empresa carece de ellas, o no tiene el tamaño óptimo para sacarles el máximo de rentabilidad.

□ Al mismo tiempo, en particular los clientes de negocios demandan crecientemente de su compañía hotelera un servicio con descuentos de ámbito

global, así como representación en la mayoría de las ciudades con el nivel de calidad esperado.

□ Además el estudio de KIM y OLSEN (1999) demuestra la importancia que supone en la industria hotelera, por un lado, la mejora de valor en la empresa desde el punto de vista accionarial, de acuerdo con Flunk y Lynch (1998), y por otro, se identifica la fusión como forma de ampliar la capacidad de la empresa a un menor coste que desarrollando nuevos equipamientos o activos físicos<sup>32</sup>.

#### **4.2.5.2.- CRECIMIENTO CONTRACTUAL**

##### **4.2.5.2.1.- LA FRANQUICIA**

###### **a) CONCEPTO DE FRANQUICIA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES**

Los acuerdos de licencia constituyen un término genérico que cubre gran variedad de acuerdos contractuales basados en inversiones no directas entre dos compañías de distintos países para transferir derechos y recursos<sup>33</sup> (YOUNG *ET AL.*, 1989) y suponen, por tanto, la alternativa de mercado a internalizar la transferencia de recursos y derechos en el seno de la empresa. La introducción comercial en nuevos mercados geográficos mediante el sistema de franquicias goza de algunas ventajas frente a la introducción mediante fórmulas alternativas (exportación, inversión directa,

---

<sup>32</sup> En efecto, debido al exceso de oferta en el segmento alto del mercado hotelero a finales de los ochenta, y en línea con los postulados de Jensen (1993), los operadores hoteleros o promotores no concentraron su actividad en construir nuevos hoteles en este segmento porque existía la oportunidad de comprar establecimientos a un 70% de su coste real.

<sup>33</sup> Se utilizan en un sentido más exacto para denominar los contratos en los cuales el licenciador foráneo provee al licenciado local acceso a una serie de tecnologías o Know-how (patentes, copyright, imagen corporativa, etc.). El licenciador evita con esta fórmula invertir grandes cantidades de capital para establecer en el exterior las instalaciones de producción y distribución mientras su licencia le permite entrar a mercados que podían estar cerrados a exportaciones u otras formas de abastecimiento. Como contrapartida, sin embargo, se pierde el control del bien o servicio y su prestigio pasa a depender de las actuaciones y los resultados del licenciado. La franquicia, fórmula de expansión del sector hotelero, suele conllevar una gama mas amplia de servicios que la licencia, y una continua asociación entre las partes del acuerdo.

etc.). Entre ellas, destaca la reducción del riesgo, las menores necesidades de capital y la mayor rapidez para disponer de una amplia red de comercial, menor grado de rechazo de los gobiernos locales y menores restricciones legales (MÚGICA Y YAGÜE, 1996)<sup>34</sup>. Por otro lado, licenciar permite expandir el ciclo de vida de un proyecto o de algún tipo de tecnología residual y alcanzar así mercados periféricos, o puede convertirse en la forma de entrar en mercados en los que simplemente es demasiado arriesgado invertir (WITT *ET AL.*, 1995).

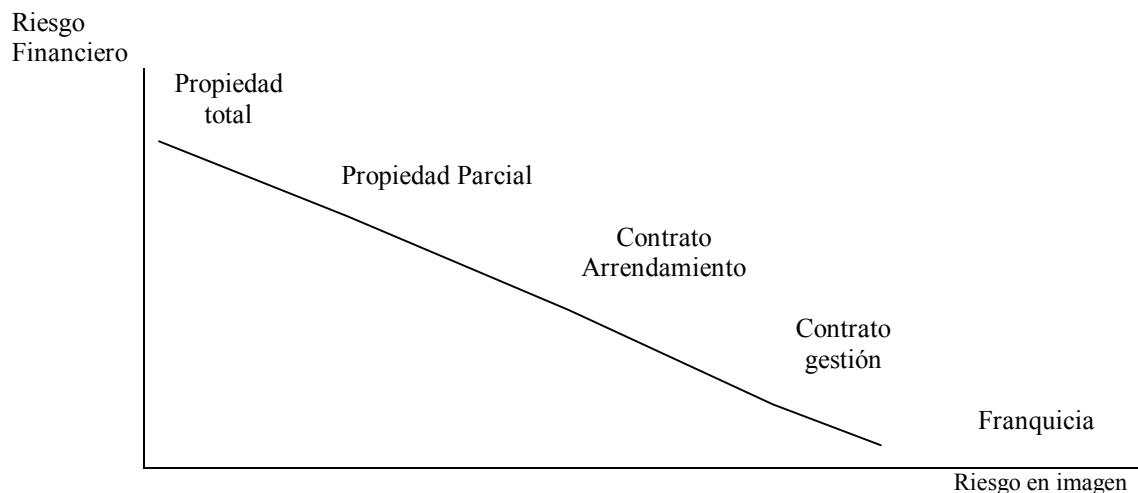
Es, por tanto, generalmente aceptado por la literatura empresarial que expansionarse por medio de licencias reduce los riesgos de la operación (HILL, HWANG Y KIM, 1990; MÚGICA Y YAGÜE, 1996; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998b). No obstante, y a pesar de que el compromiso de recursos sea menor, el licenciador al ceder su imagen corporativa y know-how, asume un perfil de riesgo en términos de imagen y prestigio (figura 4.2). Además, licenciar es un proceso complejo, sobre todo si en vez de un activo tecnológico determinado, se transfiere conocimiento operacional especializado, donde los altos costes de seguimiento que conlleva asegurarse el uso correcto del conocimiento transferido y el riesgo de crear en el licenciado un competidor, se constituyen en las principales barreras que amenazan un acuerdo internacional de licencia (YOUNG *ET AL.*, 1989). De todas formas, licenciar es una herramienta útil para la empresa que presenta carencias de capital dado que supone un abaratamiento en el uso de estos recursos mientras se realiza una efectiva penetración de mercados.

---

<sup>34</sup> Cabe pensar que el país de destino se beneficia de la franquicia dado el proceso de formación y desarrollo de habilidades de gestión que vienen incorporados en el negocio de la misma (Wright *et al.*, 1981).



**FIGURA 4.2.: RELACIÓN ENTRE EL RIESGO FINANCIERO Y EL DE IMAGEN DE MARCA EN FUNCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN DEL ESTABLECIMIENTO**



Fuente: Elaboración propia

La franquicia es una forma especial de licenciar o de realizar un acuerdo de asistencia técnica en el que normalmente el franquiciador ofrece al franquiciado un paquete que incluye no sólo el nombre comercial y know-how sino también asistencia técnica y financiera, así como publicidad conjunta (YOUNG *ET AL.*, 1989)<sup>35</sup>. Por tanto, parece claro que la mayoría de las franquicias incorporan no sólo la marca, sino las singularidades en los métodos de operación y gestión, procesos y servicios ofrecidos a los consumidores, y consecuentemente, incorpora una continua relación entre las dos empresas que incluye desde constantes innovaciones en el desarrollo del producto, al abastecimiento diario de material y sucesivos flujos de información.

Siguiendo a MÚGICA Y YAGÜE (1996) la expansión internacional de la franquicia se ve favorecida por dos circunstancias. La primera se refiere a que su puesta en marcha y desarrollo posterior en el mercado norteamericano resultó un gran éxito, y la segunda, a que en dicho mercado se había llegado a la fase de madurez y se estaba intensificando el grado de competencia en un elevado número de sectores, donde la

<sup>35</sup> El franquiciado, que actúa con el nombre del franquiciador, gestiona el negocio haciendo uso de la reputación y las técnicas del franquiciador, mientras a éste le permite penetrar en el mercado por un capital limitado. El pago suele comprender una tasa inicial, royalties, el cumplimiento de ciertas normas de la compañía y, en el caso del sector hotelero, una proporción del número de reservas gestionadas o porcentaje de ingresos por habitación.

comercialización se llevaba a cabo por medio del sistema de franquicias. El rápido crecimiento internacional de la franquicia durante los últimos veinte años se documenta en varios estudios (FLADMOELINDQUIST y JACQUES, 1995<sup>36</sup>; SHANE 1996; ZEDIA *ET AL.*, 1994; HUSZAGH y MCINTYRE, 1992; ZIETLOW, 1995)<sup>37</sup> que sugieren que las condiciones a favor de la franquicia frente a la expansión mediante operaciones directamente llevadas por la empresa, también han experimentado un crecimiento.

Para tratar de explicar por qué y cómo se produce el proceso de internacionalización del sistema de franquicias, podemos acudir al modelo de EROGULU (1992). El supuesto básico de este modelo es que la intención de internacionalizar del franquiciador es el resultado de un conjunto de variables perceptuales (riesgos y beneficios percibidos) que a su vez vienen determinados por una serie de factores organizacionales – el tamaño de la empresa, su experiencia empresarial, las necesidades de capital, la orientación internacional de su dirección general, su tolerancia al riesgo y su percepción de las ventajas competitivas-, y factores externos – presión competitiva doméstica, influencia de los agentes externos y favorabilidad percibida del entorno. El modelo soporta el objetivo de la supervivencia del sistema de franquicia sobre dos pilares: el incremento de la rentabilidad a largo plazo (WILLIAMSON, 1975) y el mantenimiento de niveles bajos de riesgo (JOHANSON Y VAHLNE, 1977).

## **b) LA FRANQUICIA EN HOTELERÍA**

En el sector turístico, las cadenas de fast-food y los hoteles son los subsectores que más utilizan la fórmula de la franquicia para su expansión (DUNNING Y MCQUEEN 1981a), siendo Holiday Inn la primera compañía hotelera cuya expansión en 1954 se basó en la franquicia. La modalidad por la que las cadenas hoteleras se enlazan con sus

---

<sup>36</sup> Fladmoelindquist y Jacques (1995) interpretan que la propensión a franquiciar se encuentra directamente relacionada a i) los costes de supervisión asociados con la distancia geográfica y cultural, ii) la experiencia internacional del franquiciador y iii) el grado de incertidumbre del país de destino, pero inversamente relacionado a i) la especificidad de la imagen de marca y ii) el nivel de servicio de la empresa.

operadores nacionales o extranjeras ha sufrido cambios desde la década de los ochenta, constituyéndose la franquicia de servicios como las reservas, programas de marketing o asistencia técnica en uno de los métodos más utilizados<sup>38</sup>, aunque las alianzas estratégicas, los contratos de gestión y acuerdos técnicos también hayan constituido estrategias de crecimiento ampliamente utilizadas por la industria hotelera. El uso de la franquicia como modo de expansión se ha incrementado de forma notable, especialmente en el mercado americano, y principalmente como estrategia de las empresas americanas ante problemas de captación de capital y por la necesidad de evitar los altos tipos de interés de endeudarse a principios de los noventa. Conforme la demanda de alojamiento fue recuperándose las compañías empezaron a poner su atención en cómo ganar cuota de mercado, convirtiéndose la franquicia en la mayor ruta de crecimiento y ganando una amplia aceptación entre la mayoría de los inversores institucionales.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Las diferencias entre la presencia de la franquicia hotelera en EE.UU.<sup>39</sup> y Europa provienen principalmente de la fuente de financiación (MCGUFFIE, 1996) ya que los inversores institucionales americanos apostaron y confiaron en la franquicia desde un primer momento, mientras que los inversores europeos, la mayoría hoteleros que en un 70% sin ningún tipo de afiliación de marca y por tanto pertenecientes a una industria fragmentada con tradiciones y lenguajes diferentes, han encontrado dificultades para entender el concepto de franquicia. No obstante, y siguiendo al mismo autor, la franquicia empieza a tener reconocimiento por parte de la comunidad financiera en Europa y algunos de los nombres más conocidos de la industria hotelera internacional comienzan a extender mediante franquicia su presencia en Europa<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Tomado de Múgica y Yagüe (1996).

<sup>38</sup> La multinacional Cedant, primer grupo de alojamiento turístico a nivel mundial, especializada en franquicias mantiene cerca de seis mil establecimientos de los que apenas un centenar está fuera de los Estados Unidos.

<sup>39</sup> Los datos en Norteamérica son importantes porque contienen el 71,7% de todas las habitaciones franquiciadas en el mundo.

<sup>40</sup> Cedant está preparando un plan de desarrollo en Europa tras firmar acuerdos de master franquicia de su gama de segmento medio "Howarth Johnson" en Italia y Gran Bretaña (prensa diversa especializada, 1999).

CONTRACTOR Y KUNDU (1998b), realizan un estudio empírico que intenta delimitar cuáles son los factores del entorno y de la empresa que inciden a la elección estratégica de franquiciar una propiedad hotelera particular. En resumen, la transacción o relación con el franquiciado está condicionada por los atributos del país de destino y por las características globales de la empresa:

- La característica del país de destino que aparece como más significativa en su modelo econométrico y refleja una relación directa con la probabilidad de franquiciar es el mercado de destino aproximado por el PIB per capita. Varias son las razones que los autores aducen para explicar esta relación. Por un lado, una renta per capita alta generalmente se asocia con altos niveles de competencia industrial capaces de comprometer los beneficios en términos de los retornos de los activos invertidos. En segundo lugar, la entrada de una franquicia en un mercado foráneo incluye, por lo general, una compleja tarea de formación y organización que requiere ciertas habilidades de aprendizaje por parte del franquiciado (COHEN Y LEVINTHAL, 1990). Y por último, se aduce que las licencias de marcas, patentes y habilidades comerciales son activos críticos para la empresa hotelera, por lo que la transferencia de estos activos se realizará sólo en entornos legales que ofrezcan una adecuada protección a los derechos del franquiciador. En este estudio, la distancia cultural y el índice de riesgo económico, político y social del destino no aparecen como relevantes para la elección de la franquicia como modo de expansión.

- De entre los factores específicos de la empresa que se demuestran como relevantes en la elección franquiciar, la experiencia internacional y la proporción de negocios en el extranjero actúan de forma negativa, en el sentido de que un alto grado de internacionalización y experiencia puede incitar a que la empresa lleve a cabo sus operaciones foráneas por parte de su misma organización. Esta conclusión corrobora la literatura existente que comienza con JOHANSON Y VAHLNE (1977) y que afirma que los modos de entrada dependen de la fase de internacionalización y la experiencia de la empresa, de forma que en estados tempranos la empresa puede necesitar incorporar socios a su expansión extranjera para más tarde preferir operar

por sí misma. También se demuestra que la forma de entrada es, así mismo, función de las preferencias e intenciones estratégicas de la empresa. En este sentido, aquellas empresas que otorgaban mayor importancia al valor estratégico de los sistemas de reserva global y la imagen de marca como activos intangibles, son más proclives a optar por la franquicia como modo de expansión, por un lado, para conseguir ingresos extras por la utilización de sus sistema de reservas, y por otro, porque el franquiciado percibe un mayor valor añadido de su negocio capaz de atraer mayor número de consumidores. Finalmente, y en relación con el tamaño, los resultados parecen sugerir que las grandes compañías hoteleras, tienen una mayor propensión y quizá necesidad para franquiciar que las pequeñas, lo cual, y a pesar de que no es mencionado por parte de los autores, demuestra cierto grado de inconsistencia con la afirmación de que a mayor experiencia de la empresa, mayor propensión a operar por sí misma en sus hoteles en el extranjero.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En general, por tanto, el estudio demuestra que la propensión al uso de la franquicia obedece a una mezcla de factores relacionados tanto con la nación donde se localizará el hotel, como con las características y estrategias de la empresa hotelera global. Ello incluye el grado de desarrollo del mercado foráneo, la magnitud de la globalización y de la experiencia internacional de la empresa, el nivel de inversión en sus sistemas de reservas globales y marca, y el tamaño de sus operaciones en el extranjero. La investigación también demuestra que las dificultades en la transferencia de habilidades y la protección de la propiedad intelectual, inducen a que la franquicia se desarrolle de forma más fácil en naciones avanzadas o desarrolladas.

Ante la cuestión estratégica de qué es mejor, si franquiciar o basarse en un crecimiento accionario, los autores defienden que franquiciar es una estrategia que asume considerablemente menos nivel de riesgo comparado con las inversiones accionariales en el extranjero, y en consecuencia recoge menos ingresos. Aunque la franquicia normalmente provee un bajo nivel de ingresos, una colección o red de franquiciados globales puede, de forma agregada, proveer a la empresa de unos ingresos globales tan importantes como los provenientes de inversiones accionariales

porque permiten a la empresa una expansión y cobertura internacional más elevada. Por tanto, invertir en una marca y en sistemas de reserva global como activos estratégicos que aumentan el valor añadido de la empresa y le permiten construir una red de franquiciados<sup>41</sup> constituye un aspecto esencial para el crecimiento empresarial.

#### **4.2.5.2.2.- LOS CONTRATOS DE GESTIÓN**

##### **A) CONCEPTO DE CONTRATO DE GESTIÓN Y FACTORES QUE FAVORECEN SU ADOPCIÓN**

Un contrato de gestión representa un acuerdo bajo el cual, el control operacional de la empresa, o de una fase de ésta, es cedido por contrato a otra empresa que realiza las funciones necesarias de gestión a cambio de una tasa financiera. Con un mayor enfoque dentro del sector hotelero, se considera que un contrato de gestión es esencialmente un acuerdo entre una compañía de gestión de hoteles y la compañía propietaria, por la cual la compañía de gestión explota el hotel (EIU, 1995)<sup>42</sup>. El propietario del establecimiento no toma ninguna decisión de tipo operacional, pero asume responsabilidades relativas al capital necesario, los gastos y las deudas y por tanto acarrea todo el riesgo de la operación, el servicio de la deuda y las responsabilidades del capital circulante (EYSTER, 1993). La compañía de gestión, por su parte, recibe una cuota por sus servicios y el propietario normalmente ingresa el beneficio residual después de gastos<sup>43</sup>. La estructura de las tarifas de los contratos de gestión suele ser (WITT *ET AL.*, 1995), una cuota básica, normalmente un porcentaje del beneficio bruto y una cuota en función del beneficio neto o cash flow neto. Además, el

---

<sup>41</sup> En el negocio de la franquicia, el desarrollo de una red de franquiciados constituye un aspecto crucial, dado que el franquiciador de esta forma obtiene las economías de escala de repartir los altos costes fijos de su sistema de reservas, consigue mantener los departamentos de publicidad y formación y le permite una distribución geográfica amplia de la marca.

<sup>42</sup> Un empresario que, por ejemplo, quiere invertir en un hotel en España pero carece de los conocimientos específicos para gestionarlo, busca una compañía hotelera experimentada y como resultado la compañía contratada lleva a cabo la gestión del hotel por un número determinado de años renovable.

<sup>43</sup> Los términos del contrato deben incluir y detallar aspectos como la remuneración, la duración del mismo y las condiciones para su posterior revisión, el papel de la empresa que gestiona y del propietario, seguros, formación de personal, etc.

operador puede cargar al propietario aquellos servicios de los que la gestión del hotel se beneficia por pertenecer a una cadena hotelera como marketing, formación o reservas.

Las funciones de la empresa de gestión son esencialmente las mismas que llevaría a cabo una empresa multinacional dirigiendo una sucursal creada por inversión directa (WITT *ET AL.*, 1995). Los servicios incluyen la gestión en general, la administración financiera, la administración del personal, gestión de producción y marketing, aunque normalmente tienen limitada su capacidad para acometer nuevas inversiones de capital o asumir deudas a largo plazo. Los contratos de gestión pueden encontrarse en conjunción con otras formas de desarrollo internacional de mercados, por ejemplo supliendo o complementando licencias, *joint ventures* o proyectos *turnkeys*<sup>44</sup> facilitando el control en la gestión.

Los contratos de gestión constituyen un vehículo de expansión introducido en Estados Unidos por la industria de hoteles de carretera a finales de los 60 (EYSTER, 1977) que supone en la actualidad una de las opciones más ampliamente utilizados. Siguiendo a EYSTER (1977), los factores principales que favorecen la adopción de los contratos de gestión fueron:

- 1.- La creciente concentración en cadenas de los moteles de carretera aumentó los beneficios de expandir sus bases de ganancias en términos de economías de escala, formación, compras, oficinas centrales, marketing, investigación y desarrollo, aspectos financieros y contables, servicios de inversión inmobiliaria o acceso a los mercados de capital.

---

<sup>44</sup> Los contratos “turnkey” son acuerdos donde el proceso de construcción necesario para llevar a cabo una actividad es contratado a otra empresa a cambio de una compensación financiera. La empresa contratada, en este caso, se encarga del diseño e ingeniería de la planta, provisión de tecnología y know-how, equipamiento y construcción de la instalación que vuelve a manos locales cuando esté completa. Es frecuente que al período de construcción le siga uno que se cubra con un contrato de gestión. Los clientes suelen ser generalmente los gobiernos que opinan que un producto o servicio ha de ser producido bajo control local pero carecen de los conocimientos suficientes para ponerlo en marcha. En relación con el turismo, estos contratos son comunes en proyectos infraestructurales que soportan el desarrollo turístico como aeropuertos, puertos deportivos, plantas depuradoras o facilidades de transporte (Witt *et al.*, 1995).

2.- Crecimiento en la disponibilidad de capital para negocios inmobiliarios a finales de los 60 y principios de los 70, que dieron como resultado una carencia de conservadurismo en los préstamos y de sofisticación en el análisis de los proyectos propuestos.

3.- Un aumento del tamaño, la inversión y el riesgo para el propietario de los nuevos moteles de carretera, debido tanto a la dinámica del mercado y la naturaleza más competitiva de la industria como al proceso inflacionista.

4.- La decisión por parte de las cadenas que operan en los moteles de carretera de maximizar su crecimiento y reducir los riesgos abandonando su vertiente inmobiliaria y centrándose en la de gestión.

5.- La creciente demanda, por parte de los prestamistas, de empresas de gestión profesionales para los establecimientos de carretera, como condición para la concesión de préstamos.

6.- La inadecuada oferta de profesionales para la gestión hotelera al ritmo que se expanden las instalaciones.

7.- El exceso de oferta en la industria y la recesión de mitad de los 70, tensó las relaciones entre los propietarios y los operadores.

## **B) ORIGEN, EVOLUCIÓN Y DESVENTAJAS DERIVADAS DE LA UTILIZACIÓN DEL CONTRATO DE GESTIÓN**

El origen de los contratos de gestión en la expansión internacional de la industria hotelera hay que buscarlo en la inversión de la industria hotelera americana en Cuba. En efecto, las pérdidas que la revolución cubana ocasionó a la cadena Hilton, que en los 60 gestionaba un hotel en La Habana bajo la modalidad de leasing, les hizo comprender que en países en vías de desarrollo la inversión hotelera entrañaba un considerable riesgo y, aprovechando su posicionamiento internacional, convirtió la mayoría de sus acuerdos de leasing en contratos de gestión.

A mediados de la década de los ochenta y primeros noventa, el poder de negociación entre propietarios y operadores comenzó a cambiar a favor de los



propietarios, dada la intensa competencia entre operadores y la creciente experiencia de los propietarios y prestamistas con los contratos de gestión. Cuando la industria hotelera e inmobiliaria sufrió su recesión los resultados operacionales de los hoteles cayeron drásticamente y los propietarios y prestamistas comenzaron a participar más activamente en la gestión hotelera. Ello ocasionó un cambio radical en la forma en la que los propietarios, operadores y prestamistas realizaban los negocios del contrato de gestión (EYSTER, 1993). Por tanto, la principal característica que define las diferencias entre los contratos de gestión en los setenta y noventa es el creciente papel que ocupa la posición negociadora de los propietarios en relación a su implicación en la gestión, presupuestos y planes de marketing (JOHNSON, 1999). Pero además, según IHA (1988) y EYSTER (1993) varios son los cambios que se producen en los contratos de gestión hotelera en EE.UU. entre los que destacan:

- 1.- Un recorte en los períodos de vigencia en los contratos.
- 2.- La introducción de cláusulas específicas que permiten tanto a la empresa propietaria como a la gestora cambiar su posición en el acuerdo.
- 3.- Una exigencia de los propietarios hacia un mayor nivel de inversión por parte de la empresa gestora, bien a través de inversión directa o mediante otro tipo de aportación.

Esta transformación y el alcance que de la misma se deriva, son el resultados del poder de negociación de las tres partes implicadas y de sus objetivos individuales, los cuales no siempre coinciden y se exponen en el cuadro 4.20.

A primera vista, la utilización de los contratos de gestión presenta escasas desventajas para la empresa gestora, máxime cuando uno de los problemas expuestos por DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) al respecto del largo plazo de los contratos y las necesarias adaptaciones a las condiciones cambiantes del entorno, tienden a disminuir con las nuevas tendencias contractuales. Otra potencial desventaja puede residir en que dichos contratos con el tiempo conducen a una mayor difusión en el conocimiento de gestión que una inversión directa, y por tanto, a una pérdida de

ventajas competitivas<sup>45</sup>. No obstante, quizá su principal desventaja reside en que no permite a la empresa construir una posición permanente en el mercado (WITT ET AL., 1995).

**CUADRO N°4.20.- OBJETIVOS DE LOS OPERADORES, PROPIETARIOS Y PRESTAMISTAS EN LOS CONTRATOS DE GESTIÓN**

| <b>OBJETIVOS DEL PROPIETARIO</b>   |
|--|
| Ingresos anuales de la operación<br>Apreciación del capital<br>Gestión adecuada, calidad en el producto y mercado apropiado<br>Influencia en la gestión y operación<br>Flexibilidad para vender o refinanciar  |
| <b>OBJETIVO DEL OPERADOR</b>   |
| Presencia en el mercado y cuota de mercado<br>Calidad y buen estado del establecimiento<br>Tasas por su gestión<br>Máxima discreción y prudencia en la gestión<br>Estabilidad a largo plazo<br>Posibilidad de financiación por parte del propietario |
| <b>OBJETIVOS DEL PRESTAMISTA</b>   |
| Cubrir el servicio anual de la deuda<br>Ratio de Ingresos adecuado<br>Calidad y hotel competitivo<br>Influencia y protección sobre la inversión<br>Flexibilidad en tiempos difíciles   |

Fuente: Eyster (1993): "The revolution in domestic management contracts", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, n°1, vol.34, pp.16-26.

**4.2.5.3.- LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS**

En el proceso de crecimiento y ampliación de mercados de la industria hotelera internacional, las empresas están acometiendo aventuras conjuntas y alianzas tanto a nivel estratégico como operacional que abordan fundamentalmente aspectos relativos al marketing, asistencia técnica o centrales de reservas comunes<sup>46</sup>. Recientemente ha

<sup>45</sup> Al parecer esta circunstancia se ha observado en algunos países en desarrollo como Brasil, Hong Kong, India, Singapur donde se ha asistido al desarrollo de un sector hotelero endógeno después de varias experiencias de multinacionales bajo contratos de gestión.

<sup>46</sup> En 1998, ITT Sheraton, por ejemplo, acordó una *joint venture* con la alemana Arabella para desarrollar hoteles en Alemania, Suiza y España. En 1994, Carlson alcanzó un acuerdo con los dueños de SAS hoteles para reposicionar la marca de SAS como Radisson SAS uniendo sus fuerzas para posicionar la propia marca Radisson de Carlson.

proliferado un cuerpo de la literatura empresarial que aborda aspectos relativos a la cooperación entre empresas (GOMES-CASERES, 1994; SHAN Y HAMILTON, 1991; MONTEBUGNOLI Y SCHIATTARELLA, 1989; JARILLO, 1989; BAILEY, CLARKE-HILL Y ROBINSON, 1995; ROPER, 1995; HAGEDOORN Y SCHAKENRAAD, 1991; CHEKITAN Y KLEIN, 1993; DE MELLO Y SINCLAIR, 1995; RIALP Y RIALP, 1996; JACQUEMIN, 1996; KOGUT, 1988; HENNART, 1988; BLOMSTRÖM Y ZEJAN, 1991; GARCÍA CANAL, 1992). La rebaja de las barreras arancelarias y no arancelarias, la creciente eficiencia de las técnicas de transporte y comunicaciones y la difusión internacional de la tecnología y del capital, han fomentado la globalización de nuestras economías y endurecido el clima competitivo en el que operan las empresas, convirtiendo la satisfacción de los deseos de los consumidores y la reducción de los costes empresariales, en aspectos cruciales para la supervivencia de la empresa. En este contexto, las alianzas y redes se presentan como una forma de sobrevivir en este entorno en el que las empresas son conscientes de no tener tiempo de desarrollar por ellas mismas el know-how del que carecen.

RIALP Y RIALP (1996) consideran los acuerdos entre empresas como el conjunto de acciones consistentes y deliberadas realizadas por dos o más empresas entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que incluyen mayores garantías que la relación de mercado sin que se instaure en ellas una relación jerárquica como la existente en la empresa. En este sentido, justifican la utilización de estos acuerdos en los procesos de internacionalización empresarial dado el obligado aprendizaje asociado, junto con a escasez habitual de recursos que tienen numerosas empresas para realizarlos por ellas mismas, convirtiendo los acuerdos entre empresas en unos mecanismos cada vez más preferidos para penetrar en nuevos mercados internacionales. Asimismo, la flexibilidad operativa que proporcionan y el ahorro en costes que pueden suponer frente a otras alternativas con las que conseguir el citado aprendizaje, también podría justificar estas preferencias. Es muy probable además que estos métodos tiendan a ser combinados cada vez más con otras vías de acceso en solitario a los mercados exteriores,

ampliándose y reforzándose de esta forma el nivel de proyección internacional de la empresa.

#### 4.2.5.3.1.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS

BUCKLEY (1982) define una alianza como una colaboración entre empresas bajo un tiempo y espacio económico determinado para acometer conjuntamente objetivos preestablecidos. Las implicaciones de esta definición siguiendo a WITT *ET AL.* (1995) son: (1) cubre solo acuerdos entre empresas - se excluyen las situaciones intra empresa. (2) debe de haber una colaboración, algún input o recurso compartido entre ambas (o más) empresas (3) la alianza debe estar definida sobre un espacio y un tiempo determinado (4) debe tener predeterminados los objetivos a realizar, en términos de conseguir un output o servicio o una cuota de mercado determinada.

CHEKITAN Y KLEIN (1993) consideran las alianzas como acuerdos de largo plazo entre empresas rivales que van más allá de las transacciones normales de mercado, pero que no alcanzan a ser fusiones y apuntan que en el sector hotelero, no sólo se llevan a cabo entre cadenas hoteleras, sino que abarcan empresas de diferente naturaleza como proveedores, agencias de viajes, compañías de alquiler de coches, empresas inmobiliarias o instituciones financieras. Estos vínculos corporativos son especialmente relevantes para empresas pequeñas y no dominantes, ya que les permite construir defensas competitivas contra empresas globales y se están convirtiendo en estrategias de expansión para muchas industrias, particularmente para el sector turístico donde las empresas compiten en un mercado global.

En la actualidad nos encontramos a la entrada de un período en el que la competencia se da más entre alianzas que entre empresas unitarias (GOMES-CASSERES, 1994). Según diversos autores, las principales razones para entrar en una alianza son:

- Un estudio realizado por KPGM (1999) demuestra que las alianzas permiten ganar acceso a habilidades complementarias (esencialmente en el campo

de la distribución), incrementar los accesos a mercados (especialmente en el caso de los canales de venta) y conseguir economías de escala (principalmente las relaciones de los proveedores en manufacturas)<sup>47</sup>.

□ La búsqueda de apoyo y disminución del riesgo financiero, la reducción de la competencia si se coopera con competidores<sup>48</sup> y la puesta en común del know-how, constituyen otras de las razones para la cooperación interempresarial (MARTÍN, 1998).

□ Con las alianzas, las empresas consiguen la habilidad para responder a las necesidades cambiantes de los consumidores, el reconocimiento de determinadas marcas en el mercado, se benefician en reducciones en los costes de marketing y minimizan los problemas de formación y reclutamiento.

#### 4.2.5.3.2.- *JOINT-VENTURES*<sup>49</sup>

##### a) CONCEPTO DE *JOINT VENTURE* Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

El concepto de *joint venture* es un caso especial de alianzas materializado en holdings accionariales. RIALP Y RIALP (1996) definen una *joint-venture* como la organización independiente creada mediante aportaciones financieras y no financieras

---

<sup>47</sup> Los principales problemas en una alianza proceden fundamentalmente de la relación entre ambas empresas. Aspectos como un buen nivel de compromiso, sinceridad y cultura son los criterios más extendidos. Por ello opinan que las empresas en el futuro empezaran a formar relaciones de redes o empresas virtuales, es decir, alianzas flexibles y temporales que anticipen los cambios rápidos del mercado como un primer paso, con aquellas empresa cuyas competencias esenciales puedan ser beneficiosas en un futuro (KPGM, 1999).

<sup>48</sup> Algunas voces críticas (Jacquemin, 1996) consideran la cooperación interempresarial como medio de suavizar los rigores de la competencia juega un papel ambiguo, ya que puede producir cárteles y posiciones dominantes derivadas de ineficiencias estáticas y dinámicas.

<sup>49</sup> A pesar de que algunos autores consideran la franquicia y los contratos de gestión como una forma de *joint-venture* (De Mello y Sinclair, 1995), en este trabajo, al igual que en Blomström y Zejan (1991) o Kogut (1988), se afrontan de forma separada dadas las especificidades que cada uno de los modos de entrada en un país foráneo suponen para la empresa hotelera.

de las empresas que se vinculan y que precisamente desarrolla una o varias actividades en las que estas empresas se encuentran interesadas<sup>50</sup>.

Una *joint venture* implica compartir activos, riesgos y beneficios en la participación de una empresa particular o de un proyecto de inversión por parte de más de una empresa o grupo económico. La relación suele ser accionarial constituyendo así una forma de inversión directa y la participación o distribución de las acciones puede ser cualquiera, relacionada bien con la contribución financiera de cada socio o basada en otras contribuciones como la tecnología, la gestión o el acceso a los mercados. Normalmente, la empresa extranjera aporta el capital y la tecnología mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo. Por supuesto el éxito depende fundamentalmente de encontrar un socio con los recursos complementarios necesarios y de salvar los problemas derivados de la necesidad de unir dos culturas empresariales en un mismo negocio y filosofía.

#### **b) FACTORES QUE INCIDEN EN SU UTILIZACIÓN**

A continuación se exponen las razones más importantes que, de acuerdo con la literatura, han contribuido a la formación de *joint-ventures*:

- En algunos países entrar conjuntamente con un socio local es una condición para la entrada de empresas foráneas. Los estudios de Tomlinson, 1970 o Friedman y Kalmanoff, 1961 examinan como el uso de *joint-ventures* puede ser respuesta a regulaciones gubernamentales, especialmente en los países en desarrollo<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Los autores las distinguen de lo que denominan “asociaciones o acuerdos entre empresas” en que éstas planifican conjuntamente la utilización de recursos para realizar actividades, pero en ningún caso suponen la creación de una nueva organización, distinguiendo, en función fundamentalmente del horizonte temporal en el que se suscriba el acuerdo, entre los acuerdos entre empresas y los consorcios.

<sup>51</sup> Extraído de Kogut (1988). En el caso de la industria hotelera española, las *joint-ventures* para entrar en Cuba, obedecen a este tipo de razones.

□ Otro factor que anima a las multinacionales a buscar *joint-ventures* es el de familiarizarse con el entorno económico. Para este objetivo estratégico, se considera un buen método de entrada dado que permite a empresas pequeñas mejorar su posición en la industria hotelera global, asegurarse acceso a los canales de distribución y prevenir potenciales entrantes, dado que la empresa local puede aportar a la multinacional conocimientos sobre el mercado local y las condiciones de producción, abaratando los requerimientos de información (Beamish, 1988)<sup>52</sup>.

□ Otra razón para compartir la incursión internacional es la aversión al riesgo. En este sentido, si el proyecto supone un alto riesgo u ostentan un elevado volumen de inversión, la multinacional puede quererlo compartir con otra empresa. El mismo argumento puede esgrimirse para la entrada a mercados de gran tamaño, sobretodo si las multinacionales que proceden de países pequeños.

□ HENNART (1988) opina que las *joint ventures* son producto de múltiples factores, afirmando que la teoría coste transacción puede aportar luz en este complejo fenómeno. En esta línea argumenta que una *joint venture* accionarial constituye una forma de evitar algunas imperfecciones en el mercado de inputs intermedios, bien sea en el ámbito de las materias primas, en el de la distribución o en el de capital.

BUCKLEY Y CASSON (1988) resumen las condiciones para llevar a cabo una *joint venture* en i) la posesión de activos complementarios, ii) las oportunidades de connivencia y iii) las barreras a la integración total, económica, financiera, legal o política. En KOGUT (1988)<sup>53</sup> nos encontramos con resumen de las principales líneas de investigación sobre las *joint-venture* internacionales, que se exponen en la siguiente clasificación:

---

<sup>52</sup> Tomado de Blomström y Zejan (1991).

<sup>53</sup> Para analizar más en detalle los estudios sobre joint-venture internacionales, consultar: Fagre, N.; Wells, L. (1982): Bargaining power of multinationals and host government, *Journal of International Business Studies*, pp. 9-23; Hladik, J. (1985): *International Joint Ventures: an economic analysis of U.S. foreign business partnerships*, Lexington Books, Lexington, MA. Extraídos de Kogut (1988).

1.- Aquellos que analizan las condiciones que determinan la participación accionarial (CAVES, 1982; BLOMSTRÖM y ZEJAN, 1991; STOPFORD y WELLS, 1972; Fagre y Wells, 1982). Estos estudios, afirman que dicha compromiso accionarial viene influido por la naturaleza de los activos intangibles de la multinacional, importancia estratégica de la I+D o de los gastos en marketing y la diversidad productiva, entendiendo las decisiones de entrada como una cuestión de minimizar los costes de transacción<sup>54</sup>.

2.- Los que relacionan la elección de entrar mediante una *joint-venture* respecto de otras alternativas y la encuentran influenciada por el tamaño de la empresa objetivo en relación con la empresa extranjera, con las características de la industria y por similitudes culturales entre el país de origen y destino de la inversión (CAVES Y MEHRA, 1986; KOGUT Y SINGH, 1986).

3.- Otra línea de investigación se basa en aquellos casos en los que existe una alta necesidad de coordinación intra-empresa entre fronteras. Los estudios asignan las responsabilidades de una *joint-venture* a la habilidades y el "expertise" del socio extranjero y al posible conflicto que pudiera surgir entre la empresa subsidiaria y el socio foráneo (Stopford y Wells, 1972; Hladik, 1985).

4.- Otros estudios se han enfocado principalmente en la selección del socio adecuado y la forma de medir el resultado de la *joint venture* (KOGUT Y SINGH, 1988), y defienden que el final de una relación conjunta no debe asumirse como el fallo de la misma, ya que puede ocurrir que ésta llegue a su

---

<sup>54</sup> Stopford y Wells (1972) llevan a cabo el análisis estadístico más temprano acerca de las decisiones de inversión mediante *joint ventures*. En su estudio demuestran que la propensión al uso de *joint ventures* en relación con el establecimiento de filiales de propiedad total, disminuye conforme aumenta la importancia de la tecnología y especialmente cuando crece el nivel de estandarización de la producción y el marketing, cuestiones corroboradas posteriormente por Caves (1982) y Blomström y Zejan (1991). No obstante, Fagre y Wells (1982) encuentran una relación positiva entre la diversidad productiva de la empresa y su preferencia por subsidiarias en propiedad total, argumento que sugiere posibles contradicciones con el estudio anterior. Otra interpretación de los resultados hace referencia a que las multinacionales solo transfieren recursos importantes si ellos mantienen el control de la compañía.



fin precisamente porque ha alcanzado sus objetivos. De la misma forma, la reestructuración de *joint ventures* y alianzas ya establecidas puede indicar una forma de explotación de la flexibilidad organizativa de la empresa, más que ser una respuesta al escaso resultado del proyecto.

#### 4.2.6.- CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

Todos estos acontecimientos subrayan la inequívoca, y probablemente imparable, tendencia hacia la consolidación de la industria internacional hotelera<sup>55</sup>. Por sector consolidado se entiende, siguiendo a CUERVO (1999), aquel en el que disminuye el número de competidores y existen movimientos hacia un mercado de competencia oligopolística. Al igual que en muchos otros sectores<sup>56</sup>, este proceso refleja la tendencia empresarial hacia expandir el alcance de sus acciones de marketing, extender el reconocimiento de la marca y búsqueda de nuevas cuotas de mercado en un entorno global. Esta estructura de mercado se caracteriza por la influencia que las acciones de los líderes competidores tienen sobre el resto de las empresas, concediendo ventajas a quien actúe el primero (*first mover*), y por los riesgos de que se produzcan guerras de precios (CUERVO, 1999). Para sobrevivir en este entorno competitivo sin ser líder las empresas tienden a posicionarse en nichos concretos del mercado. Una prueba de que la economía internacional se encuentra consolidada (DE LA DEHESA, 2000), es el hecho de que dos tercios de las 100 mayores empresas multinacionales del mundo en la actualidad estaban ya en la misma clasificación hace diez años.

La tendencia hacia la consolidación es el resultado de la lucha por cuota de mercado en una industria que, quizá más que otra, es global por naturaleza. Pese a que

---

<sup>55</sup> Si a mediados de 1998 las veinticinco primeras cadenas mundiales del sector acaparaban cerca de 3,4 millones de habitaciones con un crecimiento del 13,6% sobre el año anterior, doce meses después el número de habitaciones de este grupo de compañías asciende a 3,6 millones con un incremento del 6,2%, la mitad que en el ejercicio precedente (Hostelmarket, septiembre 1999).

<sup>56</sup> Como ejemplos podemos citar la producción y explotación de petróleo (BP/Amoco), productos farmacéuticos (Glaxo y Wellcome), la producción de automóviles (Volkswagen/Audi/Rolls Royce, BMW/Rover, Fiat/Alfa Romero/Ferrari), o de aparatos aéreos (Boeing/McDonnell Douglas), la industria de alimentación (Bestfoods/Unilever, Nabisco/Philip Morris, Pillsbury/General Mills), entre otros.

el sector hotelero no tenga porqué constituir una excepción y se puede argumentar que es inevitable y sólo cuestión de tiempo la formación de oligopolios en la provisión de servicios hoteleros (TRIL, 1999), la espectacular variación entre los principales grupos hoteleros mundiales nos demuestra que éste se encuentra todavía en un proceso de formación. Además, a continuación se exponen ciertas peculiaridades del sector hotelero que lo diferencian de los anteriormente mencionados y le suponen límites en su proceso de concentración:

- La existencia de distintos tipos de productos dentro del sector -económicos, de precio medio y de lujo-, hace más difícil la posibilidad de que una empresa o marca determinada tenga el poder suficiente como para influenciar los mercados hoteleros globales.
- Los costes de inversión, especialmente para las compañías de gestión, no son tan elevados.
- No se necesitan, en general, programas de investigación tan sofisticados (TRIL, 1999) como en otros sectores consolidados.

En este sector, las fusiones y adquisiciones no han creado todavía ningún agente dominante en los mercados mundiales, de hecho hasta ahora existe poca evidencia de oligopolio y quizá no la haya nunca. En este momento la empresa más grande, Cedant, con cerca de 515.000 habitaciones, no retiene más del 7% de la oferta global de habitaciones, además el 94% de ellas están en EE.UU. y las adquisiciones de nuevas empresas en la actualidad conllevan una carga financiera cada vez más elevada (TRIL, 1999). Condiciones oligopolísticas en la oferta de servicios de alojamiento parecen más fáciles de ser alcanzadas en el sector hotelero de mercados locales que en países o regiones a escala global.

### **4.3.- LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA A LA LUZ DE LA GLOBALIZACIÓN**

Este apartado, lejos de ser una revisión exhaustiva de la evolución del sector hotelero español, cuestión ampliamente abarcada por numerosos estudios<sup>1</sup>, pretende poner en escena las estrategias más comúnmente adoptadas en respuesta al entorno global de finales del siglo XX. Una vez constatadas algunas de las tendencias más significativas de la industria hotelera mundial - su acelerado proceso de concentración por medio de fusiones y adquisiciones, la adopción de fórmulas flexibles de crecimiento como la franquicia o los contratos de gestión, el creciente interés del sector inmobiliario y la amplia implantación de la estrategia de marcas, entre otras -, nos planteamos las siguientes preguntas ¿cómo está respondiendo la industria hotelera española al entorno de globalización económica? ¿cuál el grado de implantación en España de aquellas tendencias significativas que hemos observado en la industria hotelera mundial?.

A su vez, con estas líneas acerca del comportamiento del mercado hotelero español en la década de los noventa, los principales rasgos que caracterizan su estructura empresarial hotelera, su especialización y el mercado al que se dirige, se persigue contextualizar el entorno empresarial donde las cadenas hoteleras españolas internacionales inician su actividad y desde donde comienzan su despegue más allá de nuestras fronteras. Según DUNNING (1993), una de las ventajas de propiedad de las empresas que se internacionalizan proviene de las características de la industria a la que pertenecen en su país de origen. También HYMER (1969), o PORTER (1990) bajo otro marco conceptual, considera la estructura de la industria de origen como uno de los elementos que forma el conocido diamante de competitividad.

---

<sup>1</sup> Asociación de Expertos Científicos Turismo (varios años); Federación Española de Hoteles (varios años); Instituto Nacional de Estadística (varios años); Ernest and Young (varios años).

#### **4.3.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y SU PESO EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**

La importancia de la actividad turística en España en los últimos cuarenta años es cuestión sobradamente documentada por numerosos autores (CALS, 1974; PEDREÑO, 1996; ESPASA, GÓMEZ-CHURRUCA Y JAREÑO, 1990; AGUILÓ, 1992; BOTE, 1993, entre otros), que aducen las excepcionales aptitudes del sector para el equilibrio exterior de nuestra economía, la generación de empleo y su papel como motor de arrastre de otras muchas actividades colaterales que se han desarrollado como consecuencia del incremento de la demanda interna propiciada por la llegada de visitantes foráneos. Pese a que el conjunto de actividades que abastecen a la demanda turística presenta dificultades en su cuantificación, se estima que el turismo supone en España aproximadamente el 10% del P.I.B., con diferencias sustanciales en las distintas regiones españolas.

La especialización hacia una economía de servicios, convierte a las actividades turísticas en uno de los referentes primordiales de nuestro tejido productivo. Así como el florecimiento del turismo en España no tuvo en sus comienzos la consideración de actividad estratégica en sí misma, sino que se orientó a la consecución de otros fines económicos y políticos (CALS, 1974; BOTE, 1993), en la actualidad, la orientación y especialización turística de nuestro país es una de las actividades que más está evitando el declive de muchas zonas, tanto costeras como del interior del país, dada la pérdida de competitividad de otras vertientes de nuestro tejido productivo.

Si en alguna actividad la economía española ha sido pionera a nivel mundial en su desarrollo, potenciación y evolución, ésta ha sido nuestra temprana especialización en servicios turísticos de carácter vacacional. De las muchas actividades de las que se compone el turismo – alojamiento, transporte, comercialización, entretenimiento- la especialización de España como país netamente receptor, ha sido la de crear una oferta de alojamiento y toda una serie de actividades de entretenimiento y comerciales a su alrededor orientada a satisfacer las necesidades de los visitantes, que han convertido numerosos puntos de nuestra geografía en importantes destinos turísticos a nivel mundial.

Si nos centramos en el sector hotelero, y de acuerdo con FEH (1999), el valor de la producción del sector hotelero español en 1998 representa el 1,38% del P.I.B. manteniéndose este porcentaje más o menos constante desde 1994<sup>2</sup>. El aumento de la producción respecto del año 1997 ha sido del 8%, concentrándose el 71% de la producción de todo el sector en los hoteles de 3 y 4 estrellas. Dada la bonanza económica de la segunda parte de la década, en 1997 el sector hotelero español disfrutó de unos beneficios brutos del 28,6% sobre las ventas, frente al 20,4% en 1995, con un crecimiento del 40% sobre 1996, al tiempo que los gastos de personal se redujeron en un 37% debido a un aumento de la productividad, consecuencia del aumento de la tasa de ocupación y el ahorro de factor trabajo ante la creciente automatización del sector (BDO Hospitality, varios años). Por otro lado, y en línea de valorar la importancia del sector hotelero en el mercado laboral español, cabría destacar que el 1,3% de la población activa en 1998 han trabajado en los hoteles españoles, presentando el 68% de ellos carácter de empleos fijos, tanto permanentes como discontinuos y el resto eventuales (FEH, 1999).

Hoy, inmersos en un entorno europeo donde prima la especialización productiva de sus países miembros, no es descabellado pensar que la competitividad de nuestro tejido empresarial turístico, y en especial el hotelero, ha pasado a convertirse en una pieza clave para la competitividad y posicionamiento internacional de la economía española. En este sentido, la consecución de cuotas de mercado en otros países, por medio de la deslocalización de la producción hotelera española en a escala internacional conquistando posiciones en los nuevos destinos turísticos emergentes, se constituye en una de las formas primordiales de garantizarnos la competitividad interna y externa de nuestras empresas, y otorga a la internacionalización del sector hotelero un papel estratégico entre los objetivos de política económica nacional.

---

<sup>2</sup> Oscilando, según la misma fuente, el intervalo de variación de la producción por habitación entre 3.345.000 pesetas de los cinco estrellas y 1.103.000 de los hostales.

#### 4.3.1.1.- EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE ALOJAMIENTO

Dado que el proceso de deslocalización empresarial de la industria hotelera española se concentra en la presente década, centraremos el análisis de las características estructurales y operacionales de los establecimientos hoteleros españoles en estos años<sup>3</sup>.

- COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

El crecimiento anual de la demanda hotelera en España en la década de los 90 ha crecido a una tasa anual ligeramente inferior al 6%<sup>4</sup>. Este aumento no ha sido uniforme en todos los segmentos de mercado de alojamiento, reflejándose una progresiva preferencia por los hoteles de superior categoría, siendo los de 4 estrellas la categoría donde más ha crecido su demanda y el segmento medio-alto (3 y 4 estrellas) donde ésta crece por encima de la media (cuadro 4.21)<sup>5</sup>.

**CUADRO Nº4.21 ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA HOTELERA ESPAÑOLA. VIAJEROS Y PERNOCTACIONES DE 1991-1998.**  
(EN PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL)

|                             | 1991          |            | 1998       |            | TASA<br>CRECIMIENTO<br>ANUAL MEDIA<br>91/98* |
|-----------------------------|---------------|------------|------------|------------|--|
|                             | %<br>VIAJEROS | % PERNOCT. | % VIAJEROS | % PERNOCT. |  |
| <b>HOTELES 5*</b>           | 5,2           | 3,2        | 3,7        | 2,7        | 1,06   |
| <b>4*</b>                   | 22,8          | 19,3       | 30,1       | 24,8       | 10,14  |
| <b>3*</b>                   | 37,1          | 43,1       | 37,3       | 46,7       | 5,96   |
| <b>2*</b>                   | 15,6          | 17,9       | 13,8       | 14,7       | 4,08   |
| <b>1*</b>                   | 8,0           | 9,1        | 6,1        | 5,4        | 1,65   |
| <b>HOSTALES Y PENSIONES</b> | 11,3          | 7,4        | 9,0        | 5,7        | 2,45   |
| <b>TOTAL</b>                | 100           | 100        | 100        | 100        | 5,87   |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

\* Medida en función del número de viajeros alojados

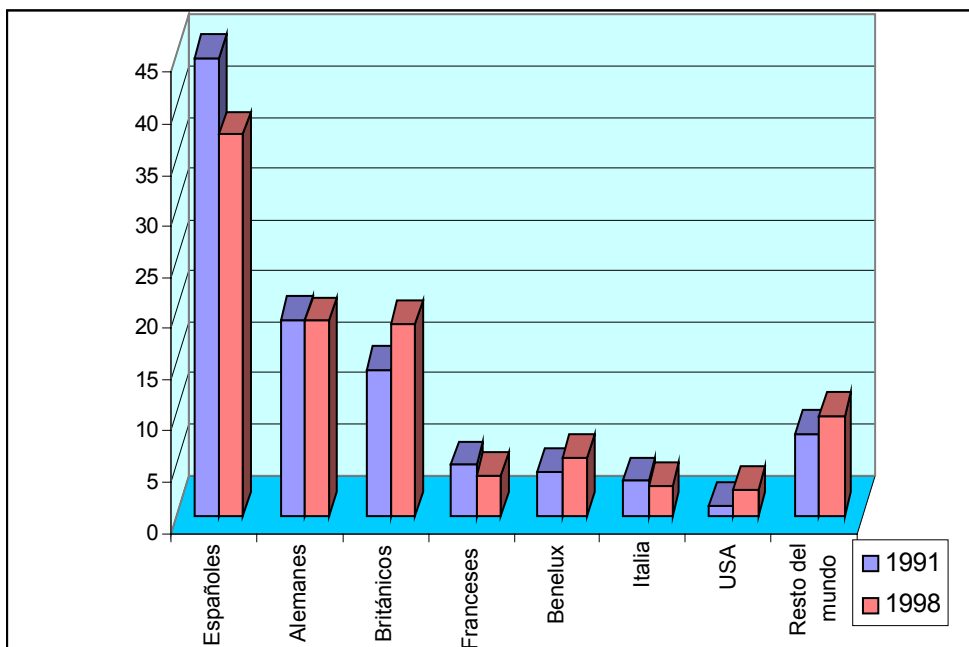
<sup>3</sup> Para delimitar su dinámica de crecimiento, tipos de clientes a los que acostumbran a servir, grado de concentración de la industria y demás aspectos, nos basaremos en los estudios y las conclusiones realizadas tanto por la Federación Española de Hoteles, como por el Instituto Nacional de Estadística, así como algunos informes realizados por prensa especializada. Sin perjuicio de que las conclusiones del trabajo de campo de este estudio se presenten en capítulos posteriores, algunas de las impresiones acerca de la industria hotelera española se deducen de las entrevistas en profundidad con distintos ejecutivos hoteleros (ver metodología en capítulo V).

<sup>4</sup> Registrándose en 1998 una entrada de viajeros a establecimientos hoteleros de cerca de 46 millones y un volumen de pernoctaciones de 178 millones, después de la continuidad de una tendencia alcista durante prácticamente toda la década, acentuada en su segunda mitad.

<sup>5</sup> Si comparamos ambas variables, entradas y pernoctaciones, se obtiene una estancia media en la hotelería española que se acerca progresivamente a los 4 días, siendo esta mucho mayor para los turistas extranjeros que para la demanda nacional.

Si analizamos la evolución de la demanda por procedencia, se observa cómo los clientes nacionales suponen más de la mitad de los alojados y presentan una progresión descendente dentro del montante total, a pesar de que hayan experimentado un ascenso en números absolutos<sup>6</sup>. No ocurre lo mismo con el volumen de pernoctaciones (gráfico 4.6), protagonizado por los viajeros extranjeros de procedencia europea, fundamentalmente alemanes y británicos<sup>7</sup>.

**GRÁFICO Nº4.6 EVOLUCIÓN DE LA PROCEDENCIA DE LA DEMANDA HOTELERA ESPAÑOLA (CUOTA DE PERNOCTACIONES SOBRE EL TOTAL (%))**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE

Una característica esencial de la industria hotelera española reside en el manifiesto carácter estacional de su demanda, con un comportamiento desigual por regiones y destinos, pero común en prácticamente todo el territorio español. Ello ocasiona en la industria hotelera un período de apertura media al año del 68%

<sup>6</sup> La demanda turística nacional suele actuar a modo de soporte de la actividad hotelera, de forma que, en momentos de recesión de la demanda externa, el incremento de demanda española ha compensado la bajada de nuestros principales clientes europeos.

<sup>7</sup> Durante la década de los noventa, el progresivo ascenso de la demanda internacional se consigue gracias al comportamiento de los clientes británicos, los procedentes del Benelux y una incipiente diversificación en la procedencia de los turistas que incrementa, si bien levemente, la participación de americanos y de viajeros del resto del mundo (escandinavos, japoneses, europeos del este,...) beneficiados tanto por la bonanza económica principalmente a partir de 1994, como por las sucesivas devaluaciones de la peseta de 1992 a 1995.

(AECIT, 1998) se erige como uno de los principales problemas de rentabilidad en las instalaciones, y por tanto uno de los motivos que causan la búsqueda de nuevos destinos por parte de las estructuras empresariales.

- DESARROLLO DE LA PLANTA HOTELERA ESPAÑOLA EN LA DÉCADA DE LOS 90.

El crecimiento y desarrollo de la industria hotelera española es un fenómeno paralelo al surgimiento del turismo de masas y consigue quintuplicar la capacidad de la industria durante los años sesenta y setenta. La continuidad de su senda de crecimiento llega hasta la actualidad, y en la década de los 90 el incremento medio anual en número de establecimientos ha superado el 6%. Con casi 15.000 establecimientos, la oferta española está claramente orientada hacia los segmentos de bajo poder adquisitivo. Así, los establecimientos de categoría inferior a 3 estrellas ocupan el 80% del total y el 50% de las camas (cuadro 4.22)<sup>8</sup>. A pesar de ello, la evolución de la hotelería española, al hilo de las nuevas tendencias de la demanda, apunta hacia un incremento en la participación de los hoteles de 3 y 4 estrellas, siendo su ratio de crecimiento en número de camas mayor que ningún otro<sup>9</sup>.

**CUADRO Nº 4.22: EVOLUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE ACOGIDA EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA (CUOTA SOBRE EL TOTAL(%))**

|                             | 1991    |        |       | 1998    |        |       | Tasa crecimiento anual media 91/98 |       |       |
|-----------------------------|---------|--------|-------|---------|--------|-------|------------------------------------|-------|-------|
|                             | Hoteles | Habit. | Camas | Hoteles | Habit. | Camas | Hotel                              | Habit | Camas |
| <b>Hoteles 5*</b>           | 0.8     | 3.1    | 3.2   | 0.5     | 2,2    | 2,2   | -0,75                              | -2,68 | -2,65 |
| <b>4*</b>                   | 4.9     | 15.1   | 15.4  | 5,2     | 20,6   | 20,8  | 7,29                               | 7,18  | 7,24  |
| <b>3*</b>                   | 14.8    | 34.5   | 35.8  | 13,8    | 38,7   | 39,9  | 5,30                               | 4,22  | 4,38  |
| <b>2*</b>                   | 13.6    | 16.3   | 16.2  | 11,5    | 12,2   | 12,1  | 3,80                               | -1,25 | -1,43 |
| <b>1*</b>                   | 13.3    | 10.0   | 9.8   | 9.8     | 6,5    | 6,3   | 1,96                               | -3,44 | -3,51 |
| <b>Hostales y pensiones</b> | 52.6    | 21.0   | 19.6  | 59.2    | 19,8   | 18,7  | 8,19                               | 1,67  | 2,04  |
| <b>Total</b>                | 100     | 100    | 100   | 100     | 100    | 100   | 6,38                               | 2,49  | 2,76  |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE

<sup>8</sup> Mención especial requieren los hostales y pensiones que en el año 1998 alcanzan 8.769 establecimientos sustitutivos de los hoteles económicos, representando casi el 60% del total y cerca del 20% de las habitaciones disponibles. Por otra parte, los hoteles de lujo de 5 estrellas tras superar la etapa crítica que supuso un cambio de regulación de las tasas de IVA, mantienen su presencia relativa.

<sup>9</sup> Como hemos visto, la distribución por capacidad de alojamiento es diferente a la distribución de establecimientos ya que los hoteles de categoría media y alta (3 y 4 estrellas) suponen un 20% de la oferta y, sin embargo, absorben un 60% de las camas debido a su mayor tamaño medio.



En cuanto a la localización de la hostelería española, ésta muestra una concentración de la misma en el litoral mediterráneo y en las islas fruto de las pautas de crecimiento del turismo de masas. No obstante, en la actualidad esta tendencia se ha visto corregida por un incremento de la planta hotelera hacia las grandes ciudades, promovido fundamentalmente por el turismo de negocios, y hacia el interior, impulsado por las nuevas demandas turísticas (cuadro 4.23).

Otro de los rasgos característicos de la oferta hotelera española lo encontramos en el cuadro 4.24 y hace referencia a su fragmentación y predominio de establecimientos unipersonales de escasa dimensión<sup>10</sup>. Una magnitud que nos indica el grado de ajuste entre la oferta y la demanda hotelera es el grado de ocupación, que durante la década de los 90 ha mostrado una tendencia alcista de casi un punto anual, en concordancia con un incremento anual en el número de camas e inferior al experimentado por las pernoctaciones hoteleras.

**CUADRO Nº4.23: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA (% DE HOTELES)**

|                            | 1991 | 1998 |
|----------------------------|------|------|
| GRANDES CIUDADES*          | 14,7 | 20   |
| MEDITERRÁNEO E ISLAS**     | 47,9 | 41   |
| CORNISA CANTÁBRICA         | 21,8 | 13   |
| INTERIOR (INCLUYE MONTAÑA) | 15,6 | 26   |

\*Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza y Bilbao \*\*No incluye Barcelona o Valencia.  
Fuente: Federación Española de Hoteles.

**CUADRO Nº4.24: EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES DE OFERTA Y DEMANDA HOTELERA EN LA DÉCADA DE LOS 90.**

|                       | 1991    | 1998      | % VARIACIÓN ANUAL | % VARIACIÓN ACUMULADA |
|-----------------------|---------|-----------|-------------------|-----------------------|
| Nº HOTELES            | 9.603   | 14.808    | 6,38              | 54,2                  |
| Nº HABITACIONES       | 521.564 | 619.727   | 2,49              | 18,8                  |
| Nº CAMAS              | 972.808 | 1.176.727 | 2,76              | 20,9                  |
| Nº CLIENTES ALOJADOS  | 30.758  | 45.843    | 5,87              | 49,0                  |
| Nº PERNOCTACIONES     | 124.583 | 178.208   | 5,24              | 43,0                  |
| Nº HABITACIONES/HOTEL | 54,3    | 41,8      | -3,67             | -23                   |
| Nº CAMAS/HOTEL        | 101,3   | 79,5      | -3,40             | -21,8                 |
| OCUPACIÓN MEDIA*      | 55,5    | 59,3      | 0,95              | 6,8                   |
| PRODUCCIÓN TOTAL**    | 840.000 | 1.140.375 | 4,46              | 35,8                  |

\*En relación al total de camas.

\*\*En millones de ptas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

<sup>10</sup> En efecto, la dimensión media por establecimiento es de 42 habitaciones y 80 camas, y centrándonos sólo en hoteles la dimensión media ascendería a 85 habitaciones y 162 camas, demostrando una clara correlación lineal entre categoría de establecimiento y capacidad media. A excepción de los hoteles de 4 estrellas que mantienen su tamaño medio, se observa una clara tendencia hacia la reducción del tamaño medio del hotel relacionada en parte con las nuevas localizaciones hoteleras en el interior, menos sometidas a su comercialización en masa (AECIT, 1998).

#### 4.3.1.2.- PARTICIPACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS

Una vez analizada de forma global algunas de las características del sector de alojamientos en España, eliminemos los hostales y pensiones dado que no intervienen en los objetivos del presente trabajo acerca de la internacionalización del sector hotelero, donde los principales agentes de este proceso de expansión al exterior son las cadenas hoteleras. Veamos algunos datos generales de las mismas<sup>11</sup>.

**CUADRO Nº4.25: GRADO DE PENETRACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS O DE APARTAMENTOS EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO ESPAÑOL**

|             | 1997    |            |           | 1998    |            |           | 1999    |            |           | % CREC. ACUM. 97-99 |            |
|-------------|---------|------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|------------|-----------|---------------------|------------|
|             | TOTAL   | EN CADENAS | % CADENAS | TOTAL   | EN CADENAS | % CADENAS | TOTAL   | EN CADENAS | % CADENAS | TOTAL               | EN CADENAS |
| Nº HOTELES* | 6.963   | 1.767      | 25,4      | 7.146   | 1.841      | 25,7      | 7.257   | 1.989      | 27,4      | 4,2                 | 12,6       |
| Nº HABITAC  | 636.203 | 291.960    | 45,9      | 652.432 | 304.175    | 46,6      | 665.320 | 328.454    | 49,4      | 4,6                 | 12,5       |

\*Excluyendo los hostales y pensiones e incluyendo establecimientos con más de 50 habitaciones o apartamentos  
Fuente: Hostelmarket y elaboración propia.

Según estos datos, la presencia de las cadenas en el conjunto de la hotelería española no cesa de aumentar, aunque quizá más lentamente de lo que sería deseable. A finales de 1999, los establecimientos de alojamiento integrados en cadenas suponen más del 49% de la oferta de habitaciones y apartamentos existente en España, creciendo a más del 12% en capacidad en este período, acentuado en el último año<sup>12</sup>. Al segmentar el mercado, se aprecia cómo son los hoteles los que en mayor proporción se encuentran afiliados a cadenas, haciéndolo en una proporción del 52,5% frente al 41% de los apartamentos, debido probablemente a las menores exigencias de gestión que registran estos últimos. Así mismo, en los establecimientos de superior categoría a partir de 4 estrellas, las cadenas son preponderantes y acaparan el 74% de su capacidad.

<sup>11</sup> En función de la fuente los datos utilizada, el grado de concentración de las cadenas hoteleras en España varían. Ello obedece fundamentalmente a la gran diversidad de fórmulas de cadena que van surgiendo en esta década (cadenas de reservas, de compras,...), a que algunos estudios consideran sólo aquellos establecimientos con más de 50 habitaciones, a la consideración o no de los apartamentos, etc. En este apartado utilizaremos dos fuentes diferenciadas: la Asociación Española de Cadenas Hoteleras (ACHE) que ofrece estudios desde 1993 sobre el peso de las cadenas en los hoteles y hostales españoles, y la publicación de Hostelmarket porque incluye también las cadenas de apartamentos y apartahoteles, y teniendo en cuenta que la mayoría de empresas hoteleras españolas internacionales gestionan también apartamentos en España.

<sup>12</sup> De esta forma, el índice de penetración de las cadenas se sitúa cuatro puntos superior al de 1997 y unos seis puntos por encima del correspondiente a 1996 (Hostelmarket, varios años).

La excelente situación por la que atraviesa el sector en nuestro país en la segunda mitad de la década de los noventa, y por tanto la existencia de un número importante de proyectos hoteleros independientes e incluso de inversores ajenos al sector procedentes en su mayoría del ámbito inmobiliario y de la construcción, que apuestan por la apertura y explotación de inmuebles propios, pueden considerarse una de las principales razones de que las grandes cadenas encuentren dificultades para imprimir mayor velocidad a su expansión<sup>13</sup>. No obstante, el final del siglo lleva consigo la constitución de nuevos grupos hoteleros, la llegada de algún operador internacional y una intensa actividad desarrollada por las cadenas para inaugurar nuevos hoteles, aspectos que explican este reciente repunte. En consecuencia, las cadenas han recurrido por lo general a dos claras opciones para su desarrollo (Hostelmarket, 1999): la construcción propia, cada vez más limitada a causa de las moratorias promulgadas en varias islas, o la salida internacional, básicamente a Latinoamérica, en el caso de las primeras cadenas.

En el cuadro 4.26 podemos apreciar la evolución que experimentan los grandes grupos hoteleros en nuestro país en la segunda parte de la década, cuando han incrementado en un 24% su capacidad de alojamiento, agrupando bajo su marca cada vez un mayor número de habitaciones y consolidando sus posiciones en el mercado hotelero español<sup>14</sup>. Analizando la cuota de mercado de las cadenas hoteleras líderes, Sol Meliá como principal cadena hotelera del sector y con estructura consolidada en nuestro país, a pesar de su reconocida marca y posición acapara una cuota del 5,17% dentro del mercado de establecimientos con más de 50 habitaciones, una escasa participación que nos da una muestra de lo disperso que se encuentra el sector hotelero en nuestro país, donde aún no se ha iniciado el proceso

---

<sup>13</sup> En efecto, las condiciones económicas que exige un empresario independiente para vender o ceder la explotación de su hotel en época de bonanza económica son elevadas, al entender que pueden generar negocio con su activo sin necesidad de un tercero.

<sup>14</sup> Una de las características, probablemente como consecuencia de la buena salud por la que atraviesa todo el sector en España es la avalancha de operaciones de compraventa que se suceden en los últimos años, sólo frenada por los altos precios que se vienen manejando en el mercado, consecuencia habitual de los ciclos alcistas de la economía. Hasta el punto en el que no hay casi ninguna empresa hotelera con una mínima vocación de crecimiento que no esté sondeando las posibilidades de incrementar sus activos en explotación (Anuario Hostelmarket, 1998).

de fusiones y concentraciones empresariales que está a la orden del día en EEUU<sup>15</sup>. Así, aunando la capacidad de las primeras 5 cadenas españolas, éstas alcanzan más del 11% de la oferta hotelera total.

**CUADRO Nº4.26: EVOLUCIÓN DE LAS CAMAS EN LAS 25 PRIMERAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS.**

|                      | 1995           | 1996           | 1997           | 1998           | 1999*          | Crecimiento acumulado 95/99 |               |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------------|---------------|
|                      |                |                |                |                |                | %                           | Absolutos     |
| Sol Meliá            | 29.266         | 28.760         | 29.100         | 29.281         | 29.296         | 0,10                        | 30            |
| Riu                  | 10.190         | 12.224         | 12.002         | 12.397         | 12.902         | 26,61                       | 2.712         |
| NH hoteles           | 6.409          | 6.895          | 7.305          | 7.792          | 9.718          | 51,63                       | 3.309         |
| Fiesta – Doliga      | 6.750          | 6.730          | 6.980          | 7.682          | 8.369          | 23,99                       | 1.619         |
| Barceló hoteles      | 5.622          | 5.778          | 5.445          | 7.007          | 7.478          | 33,01                       | 1.856         |
| Iberostar            | 3.677          | 3.855          | 5.441          | 5.735          | 6.072          | 65,13                       | 2.395         |
| H10                  | 3.981          | 4.069          | 5.012          | 5.260          | 4.707          | 18,24                       | 726           |
| Grupotel             | 3.942          | 4.625          | 5.200          | 5.224          | 5.114          | 29,73                       | 1.172         |
| Tryp                 | 5.101          | 5.180          | 5.210          | 5.093          | 5.561          | 9,02                        | 460           |
| Paradores            | 4.869          | 4.922          | 4.891          | 4.896          | 5.049          | 3,70                        | 180           |
| Princess Hotels      | 3.007          | 3.007          | 3.546          | 4.641          | 5.021          | 66,98                       | 2.014         |
| Husa                 | 5.586          | 5.492          | 5.335          | 4.589          | 4.518          | -19,12                      | -1.068        |
| Best Hotels          | 2.516          | 3.475          | 4.164          | 4.486          | 4.624          | 83,78                       | 2.108         |
| Hoteles Globales     | 3.501          | 3.810          | 4.334          | 4.463          | 4.820          | 37,67                       | 1.319         |
| T.H.B.               | 2.540          | 2.847          | 4.088          | 4.080          | 3.925          | 54,53                       | 1.385         |
| Hoteles Catalonia    | 2.295          | 3.006          | 3.351          | 3.746          | 3.797          | 65,45                       | 1.502         |
| Sunwing              | 1.841          | 4.742          | 4.595          | 3.530          | 3.530          | 91,74                       | 1.689         |
| Hesperia             | 3.445          | 3.260          | 3.433          | 3.333          | 3.201          | -7,08                       | -244          |
| Hoteles Playa        | 1.897          | 2.237          | 2.237          | 2.264          | 3.100          | 63,42                       | 1.203         |
| Med Playa            | 2.217          | 3.228          | 3.240          | 3.104          | 2.993          | 35,00                       | 776           |
| Hipotels             | 2.021          | 2.041          | 2.627          | 3.005          | 3.035          | 50,17                       | 1.014         |
| Saint Michel         | 1.880          | 2.062          | 2.564          | 2.899          | 3.035          | 61,44                       | 1.155         |
| Protur               | 1.749          | 2.386          | 2.769          | 2.769          | 2.941          | 68,15                       | 1.192         |
| Occidental           | 2.799          | 2.479          | 2.617          | 2.733          | 2.741          | -2,07                       | -58           |
| Acorn                | 2.304          | 2.323          | 2.328          | 2.658          | 2.658          | 15,36                       | 354           |
| <b>Total Cadenas</b> | <b>119.405</b> | <b>129.433</b> | <b>137.814</b> | <b>142.667</b> | <b>148.205</b> | <b>24,12</b>                | <b>94.362</b> |

\*: Dato en el mes de agosto

Fuente: Hostelmarket, varios años.

**CUADRO Nº4.27: PARTICIPACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA, POR CATEGORÍAS.**

|                   | 1993       |             |                |             |                |             | 1999         |             |                |             |                |             |
|-------------------|------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                   | Hoteles    |             | Habitac.       |             | Camas          |             | Hoteles      |             | Habitac.       |             | Camas          |             |
|                   | Nº         | %           | Nº             | %           | Nº             | %           | Nº           | %           | Nº             | %           | Nº             | %           |
| <b>Hoteles 5*</b> | 50         | 82,0        | 11.737         | 97,2        | 22.409         | 95,1        | 53           | 65,4        | 11.227         | 74,2        | 21.314         | 73          |
| <b>4*</b>         | 287        | 50,2        | 50.667         | 53,7        | 99.282         | 54,7        | 528          | 66,6        | 88.515         | 67,5        | 171.388        | 68,8        |
| <b>3*</b>         | 482        | 29,7        | 80.855         | 40,5        | 162.407        | 42,0        | 887          | 42,9        | 124.525        | 51,6        | 253.941        | 53,8        |
| <b>2*</b>         | 122        | 8,4         | 16.271         | 19,5        | 34.260         | 21,7        | 141          | 8,4         | 13.270         | 17,5        | 26.009         | 17,9        |
| <b>1*</b>         | 49         | 3,7         | 6.281          | 13,1        | 12.653         | 14,4        | 37           | 2,5         | 5.620          | 13,4        | 11.757         | 14,7        |
| <b>Total</b>      | <b>990</b> | <b>19,5</b> | <b>165.811</b> | <b>37,6</b> | <b>331.011</b> | <b>39,1</b> | <b>1.646</b> | <b>27,0</b> | <b>243.157</b> | <b>48,1</b> | <b>484.409</b> | <b>49,7</b> |

Fuente: Asociación de Cadenas Hotelera Españolas (varios años): *Las cadenas hoteleras en España*

<sup>15</sup> En la última revisión de este texto, agosto de 2000, Sol Meliá compra la cadena Tryp, constituyéndose en la mayor operación del sector hotelero español y concentrando en un mismo

Podemos observar en el cuadro 4.27 que se confirma la tendencia general hacia el incremento del porcentaje de hoteles asociados a cadenas hoteleras desde 1993, cifrado en un 8,8% de crecimiento anual en número de hoteles y 6,5% en número de habitaciones. Por otro lado, es en el segmento de mercado de cuatro y cinco estrellas donde mayor peso específico representan las cadenas, siendo este porcentaje mayor al 65% del total, acercándose al 50% en el segmento de más estrellas, a un crecimiento anual medio del 10%<sup>16</sup>.

#### A) HOTELES VACACIONALES<sup>17</sup>

La industria hotelera vacacional organizada representa casi el 80% de la capacidad del sector hotelero español excluyendo hostales y pensiones (Hostelmarket, 1999)<sup>18</sup>. Sin embargo, como rasgo característico destaca su gran atomización y la ausencia de un estándar de calidad normalizada, donde que conviven complejos de máximo lujo y otros obsoletos. Estos últimos se encuentran envueltos en una creciente presión institucional para su urgente reforma o cierre, en consonancia con una corriente turística mundial que prima los destinos con una oferta modernizada. Dicha presión se materializa especialmente en el sector hotelero balear, donde en abril de 1999 el Parlamento insular aprueba la Ley General de Turismo (LGT), que pretende poner freno al crecimiento turístico del archipiélago, promover la desestacionalización de los productos y servicios y sanear y modernizar de forma permanente la oferta alojativa mediante el intercambio de plazas obsoletas por nuevas<sup>19</sup>.

---

grupo hotelero casi 35.000 camas.

<sup>16</sup> Sin embargo, de los más de 3.000 hoteles existentes en España de 1 y 2 estrellas, sólo 178 establecimientos pertenecen a alguna cadena hotelera.

<sup>17</sup> Es interesante analizar de forma diferenciada el peso que tienen las dos vertientes hoteleras, la vacacional y la urbana, dentro del sector hotelero español. Dada la carencia de estudios al respecto por parte de Organismos Oficiales, nos centraremos exclusivamente en información publicada por revistas profesionales del sector.

<sup>18</sup> Con un parque cercado a los 2.900 establecimientos, en torno a las 450.000 habitaciones y más de un millón de plazas (Hostelmarket, 1998).

<sup>19</sup> En 1998 se registraron en las islas casi nueve millones de turistas (INE, 1999), un 11% más que en 1997 y un total de casi 100 millones de pernoctaciones, crecimiento que las sitúa al borde de la saturación. Este cambio hacia un crecimiento controlado basado en la calidad que pretende sacar del

Además, la planta hotelera vacacional masificada está entrando en un proceso de modernización bajo el empuje de una corriente mundial turística más exigente, que se materializará en los próximos años cuando empiecen a cuajar los proyectos ahora en curso, mayoritariamente promovidos o gestionados por las cadenas<sup>20</sup>. La estrategia de crecimiento más común por parte de las principales cadenas españolas se centra en conseguir posiciones muy fuertes en una determinada zona turística y ausencia total o parcial en el resto.

**CUADRO Nº4.28: ESTRUCTURA DE LAS PRINCIPALES ZONAS TURÍSTICAS ESPAÑOLAS\***

| Zona turística                | Nº hoteles   |             | Nº Habitaciones |               | Nº habitaciones en cadenas |                | % habitaciones en cadenas |              |
|-------------------------------|--------------|-------------|-----------------|---------------|----------------------------|----------------|---------------------------|--------------|
|                               | 1999         | 2000        | 1999            | 2000          | 1999                       | 2000           | 1999                      | 2000         |
| <b>Baleares</b>               | 964          | 972         | 159.921         | 166.308       | 103.598                    | 108.558        | 64,78                     | 65,28        |
| <b>Canarias</b>               | 716          | 738         | 122.586         | 128.076       | 57.955                     | 69.412         | 47,28                     | 54,20        |
| <b>Gran Canarias</b>          | 458          | 467         | 73.972          | 76.430        | 36.289                     | 43.686         | 49,06                     | 57,16        |
| <b>Tenerife</b>               | 258          | 272         | 48.614          | 51.646        | 21.666                     | 25.726         | 44,57                     | 49,81        |
| <b>Costa del Sol</b>          | 172          | 172         | 32.396          | 32.294        | 13.749                     | 15.007         | 42,44                     | 46,47        |
| <b>Costa Brava</b>            | 193          | 235         | 26.220          | 30.782        | 10.828                     | 12.410         | 41,30                     | 40,32        |
| <b>Benidorm</b>               | 119          | 165         | 18.411          | 24.653        | 11.068                     | 14.307         | 60,12                     | 58,03        |
| <b>Costa Dorada</b>           | 93           | 108         | 17.881          | 19.731        | 8.311                      | 9.862          | 46,48                     | 49,98        |
| <b>Costa de Almería</b>       | 35           | 44          | 7.535           | 9.484         | 6.027                      | 7.973          | 79,99                     | 84,07        |
| <b>Costa de Azahar</b>        |              | 42          |                 | 5.307         |                            | 3.449          |                           | 64,99        |
| <b>Total Zonas Turísticas</b> | <b>2.292</b> | <b>2476</b> | <b>384.950</b>  | <b>411328</b> | <b>211.536</b>             | <b>237.529</b> | <b>54,95</b>              | <b>57,75</b> |

(\*): Sólo incluye establecimientos superiores a 50 habit/apart. Y se excluyen las capitales de provincia en el caso de Canarias.

Fuente: Hostelmarket, varios años.

Es característico de la oferta hotelera vacacional su concentración en las principales zonas turísticas del territorio español (cuadro 4.28), que acaparan más del 80% del total de los establecimientos hoteleros, de aquellos negocios de alojamiento de más de 50 habitaciones o apartamentos. Otro de los rasgos principales que diferencian la hotelería vacacional de la urbana hace referencia a su forma de comercialización. Las características del desarrollo del turismo español basado en un turismo masificado (VERA y MARCHENA, 1996) ha provocado que la

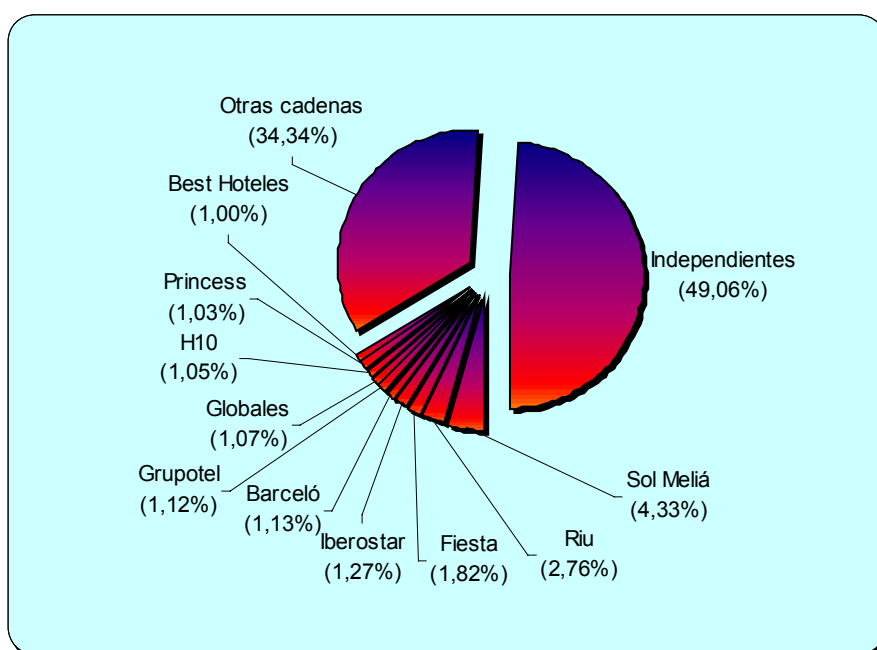
---

mercado la oferta anticuada, e incluye la obligatoriedad de limitar las nuevas construcciones a hoteles y apartahoteles de 4 y 5 estrellas y apartamentos de 3 y 4 llaves exclusivamente.

<sup>20</sup> Por mencionar solo algunos ejemplos, la almeriense Hoteles Playa ha anunciado inversiones en torno a los 30.000 millones en los próximos seis años, para contar con ocho nuevos establecimientos y duplicar su capacidad actual. H10 inaugura en 1999 dos nuevos hoteles en Canarias, con algo más de 800 habitaciones y en 2001 un complejo en Lanzarote con 570 habitaciones, mientras que Best Hotels acaba de anunciar su propósito de invertir cerca de 15.000 millones para construir tres complejos en la costa de Almería y otro en la granadina. También Princess Hotels está inmersa en un amplio programa de inversiones, fundamentalmente en Canarias (diversas fuentes de prensa).

distribución de los servicios hoteleros se realice por medio de intermediarios u operadores turísticos. En consonancia con ello, disfrutaban de mayores estancias medias que la hotelería urbana y suelen estar más orientados al turista europeo que al español. Al socaire de la espectacular ola de concentración que está experimentando el sector de distribución de viajes, se observa una acentuación en el interés que estos operadores han demostrado tener por la hotelería vacacional española en estos últimos años (apartado 4.3.6).

**GRÁFICO Nº4.7. CUOTA DEL MERCADO HOTELERO VACACIONAL ESPAÑOL**



Fuente. Hostelmarket, nº4, abril 1999

## **B) HOTELES URBANOS**

Un panorama diferente presenta la hotelería urbana en nuestro país. En efecto, el mercado hotelero de las grandes ciudades españolas ha alcanzado un alto grado de control por parte de las cadenas, dejando cada vez menos resquicio a la hotelería independiente, y como consecuencia un margen de maniobra estrecho para operadores ausentes. Las cadenas copan alrededor del 70% de la oferta hotelera en

hoteles con más de 50 habitaciones en las grandes ciudades si bien hay grandes diferencias entre ciudades (Hostelmarket, 1999)<sup>21</sup>.

**CUADRO N°4.29: MOVIMIENTO DE VIAJEROS EN HOTELES DURANTE 1997.**

|                  | Viajeros         |                  | Pernoctaciones    |                  |
|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
|                  | Españoles        | Extranjeros      | Españoles         | Extranjeros      |
| <b>Madrid</b>    | 2.353.276        | 1.998.915        | 4.411.245         | 4.231.205        |
| <b>Barcelona</b> | 1.177.587        | 1.452.048        | 2.486.412         | 3.067.014        |
| <b>Sevilla</b>   | 724.122          | 595.795          | 1.406.396         | 1.123.620        |
| <b>Valencia</b>  | 423.057          | 141.983          | 791.509           | 271.883          |
| <b>Zaragoza</b>  | 400.011          | 67.064           | 677.991           | 106.864          |
| <b>Bilbao(1)</b> | 270.256          | 78.032           | 484.062           | 158.014          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>5.348.309</b> | <b>4.333.837</b> | <b>10.257.615</b> | <b>8.958.600</b> |

(1): Incluye datos de su provincia

Fuente: INE

Atendiendo al cuadro 4.29 comprobamos como son los clientes españoles los mayores consumidores del producto hotelero urbano representando más del 50% de las entradas y las pernoctaciones, predominando el hombre de negocios y las estancias de una o dos noches<sup>22</sup>. Los hoteles de ciudad reciben la mayor parte de sus visitas por motivos de negocios, segmento difícilmente promocionable dado que depende de la actividad empresarial, por razón que induce a la industria a diversificar su demanda hacia otros segmentos como son las convenciones, seminarios, visitas culturales y deportivas.

El gráfico siguiente nos muestra como el 100% de las principales cadenas con posicionamiento urbano en las seis grandes ciudades más importantes, son empresas que han iniciado su andadura internacional, en línea con los postulados de la UNCTAD (1981) de que la industria hotelera internacional es fundamentalmente urbana y con el deseo de diversificación productiva que se observa en las empresas hoteleras españolas internacionales. Es en este segmento del negocio hotelero donde se concentran las grandes cadenas internacionales y anuncian su intención de

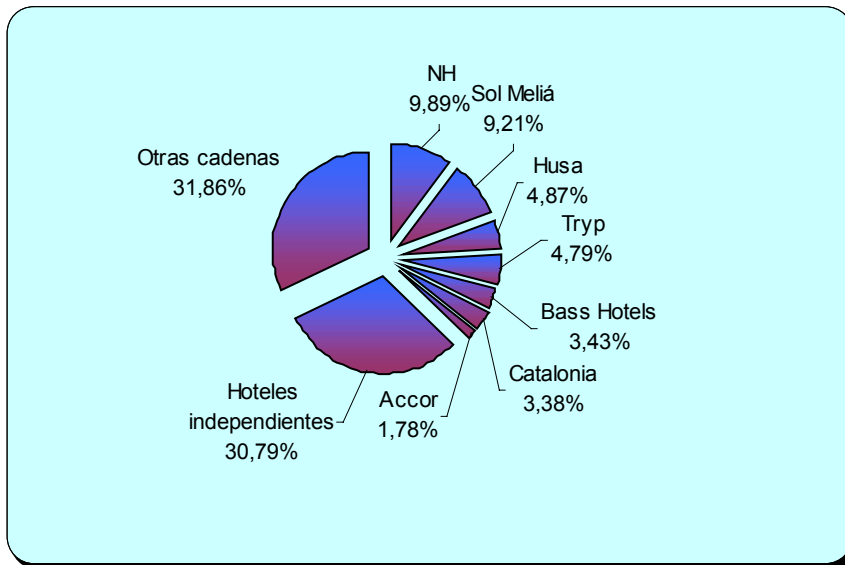
<sup>21</sup> Las cadenas ocupan en Bilbao (93%), Sevilla (65%), Zaragoza (66,7%), Madrid (67%), Valencia (67,5%) y Barcelona (79%), moderándose las cuotas en ciudades de segundo orden como Santander (51%), Vigo (50%), Murcia (47%).

<sup>22</sup> Según se deduce de diversas fuentes, la hotelería urbana nacional podría estar generando unas ventas anuales próximas al 25% de la facturación del sector hotelero nacional, de las cuales cerca del 60% sería aportada por los establecimientos situados en las seis grandes ciudades españolas. La media de ocupación en la hotelería urbana ha ascendido a cerca del 70% en 1997 y las tasas de Barcelona y Madrid se han disparado hasta el 76,6% y 73,3% respectivamente (Howarth Consulting España, 1998).



penetrar en el sector hotelero español. En efecto, la industria hotelera urbana presenta una mayor vocación internacional en centros de negocios importantes a nivel mundial, encontrando la industria hotelera española un mayor número de competidores internacionales.

**GRÁFICO N°4.8.- CUOTA DE MERCADO DE LAS SEIS CIUDADES MÁS IMPORTANTES DE ESPAÑA (\*).**



(\*): Hoteles de más de 50 habitaciones en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Bilbao. Fuente: Hostelmarket, noviembre 1998.

De la comparación de ambos escenarios en la hotelería española, el vacacional y el urbano, no sólo encontramos diferencias en el concepto de ambas tipologías de hoteles, sino que observamos además divergencias en sus pautas de localización, en el peso de las cadenas hoteleras o en las estrategias de distribución y venta<sup>23</sup>. Estos aspectos, como se justificará a lo largo del texto, derivan en pautas de crecimiento e internacionalización heterogéneas entre ambas vertientes de la industria.

#### 4.3.2.- EVOLUCIÓN EN LA FINANCIACIÓN.

El desarrollo de la industria hotelera española al amparo del turismo de masas en los años sesenta y setenta viene financiado, no tanto por los escasos

<sup>23</sup> En el negocio urbano la forma de comercialización más común la constituye las centrales de reservas (apartado 4.3.3).

créditos otorgados por el Banco Hipotecario de Crédito Español, sino más bien por el capital proveniente de los operadores turísticos europeos que vieron en España un país barato, cercano y con recursos turísticos vacacionales excepcionales. De esta forma, y con los problemas asociados tanto con el posicionamiento del destino como con la política de precios máximos imperante (CALSA, 1974), comienza el desarrollo del *know-how* hotelero en nuestro país. Paralelamente, se produce en la industria hotelera española un proceso de acumulación de capital que más tarde se encaminará hacia la búsqueda de destinos nacionales con menor estacionalidad y costes laborales menores, dando lugar a la extensión del desarrollo turístico a Canarias.

La expansión internacional de la mayoría de las compañías hoteleras tienen lugar después de la crisis económica y turística de finales de la década de los ochenta. Dicha recesión fue provocada por una inadecuación de la oferta española a la evolución de la demanda turística internacional (ESPASA, 1996) sumado a una artificial apreciación de la peseta y el mantenimiento de diferenciales positivos de inflación frente a los países industrializados (DENIA E HIDALGO, 1991), y tuvo dos consecuencias importantes que marcaron el inicio del crecimiento y expansión de la industria hotelera dentro y fuera de nuestras fronteras<sup>24</sup>:

1.- En primer lugar, la crisis provocó la quiebra de numerosos negocios hoteleros escasamente consolidados en nuestro país o acostumbrados a trabajar con márgenes muy estrechos y excesivamente dependientes de un solo mercado. Ello originó que las entidades financieras, que vieron engrosar su partida de pasivos ante el elevado número de impagados y embargos hoteleros ejecutados, se encargaran de dinamizar el mercado localizando gestores dispuestos a hacerse cargo de los negocios hoteleros que obraban en su poder y transaccionándolos a unos precios ventajosos, con el único objetivo de asegurarse el pago de las hipotecas de los mismos<sup>25</sup>. Todo ello permitió a numerosos profesionales del sector con

---

<sup>24</sup> Para analizar con más detalle aspectos de la recesión turística en España a finales de la década de los 80, consultar Espasa (1996), Aguiló (1992).

<sup>25</sup> En efecto, la realidad hostelera post-92 en España supuso para la industria hotelera una reducción drástica de la demanda con un factor añadido: el espectacular crecimiento de la oferta producto de

experiencia en gestionar hoteles vacacionales hacerse con negocios propios y, por tanto, el surgimiento de algunas de las cadenas que más tarde se expansionarán fuera de nuestro país al amparo de la recuperación económica y de los buenos resultados de los negocios hoteleros a partir de 1994/95.

2.- En segundo lugar, con la crisis los hoteleros españoles aprendieron el enorme riesgo que supone tener todas las camas concentradas en un solo mercado y depender únicamente de un destino. Éste es uno de los motivos que indujeron a los empresarios hoteleros españoles a diversificar su oferta de acuerdo con las nuevas tendencias de la demanda turística hacia destinos más exóticos y lejanos, coadyuvados por la liberalización de las compañías aéreas que contribuyeron a hacer posible estos viajes de larga distancia, actuando como motor del proceso de internacionalización.

La industria hotelera española en esta segunda parte de la década ha vivido unos años de bonanza que le han permitido compensar las incertidumbres generadas, capitalizar su negocio y obtener beneficios, bien para remunerar a sus accionistas, para renovar su planta hotelera o para aumentar su capacidad dentro y/o fuera de nuestras fronteras<sup>26</sup>. Este auge de la actividad turística en España unido al entorno económico actual de tipos de interés contenidos, convierten una vez más al sector turístico en refugio de capitales de otros sectores en busca de las rentabilidades que no obtienen en los mercados financieros de renta fija. Como consecuencia, el sector experimenta en España un excepcional dinamismo con el anuncio de nuevos proyectos hoteleros, la mayor parte de ellos con fecha de apertura prevista para el 2000 y 2001, que suponen una ampliación de casi el 11%

---

las expectativas de los acontecimientos de 1992. Esta situación obligó a una caída considerable en los precios y a buscar por parte de muchas empresas usos alternativos para sus edificios, ocasionando que la banca se convirtiera en el primer propietario de instalaciones hoteleras en España.

<sup>26</sup> En el ejercicio 1997 la industria vive uno de sus mejores ejercicios en los últimos años, con un crecimiento global cercano al 20% en su cifra de negocio y unos altísimos niveles de rentabilidad. El crecimiento del sector fue de 18%, apenas algo más de un punto menos que el registrado en 1997. El sector hotelero nacional mantiene en 1998 una fuerte progresión en todos sus ratios, dejando ya muy atrás la dramática crisis de principios de los noventa y confirmando así su definitiva entrada en un ciclo alcista del que, por ahora, no existen indicios de haber tocado techo (Hostelmarket, 1999).

de la capacidad actual de la planta hotelera<sup>27</sup>. La mayor parte de los nuevos proyectos se localizan en Canarias y algunas zonas tradicionales como Salou, Baleares, Benidorm o la Costa del Sol, si bien han comenzado a emerger también zonas semivirgenes como las costas de Castellón, Granada, Almería o Huelva con una oferta de alojamiento de calidad media-alta donde abundan servicios adicionales como amplias zonas deportivas y de esparcimiento, contribuyendo a ello masivas recalificaciones de terreno para uso hotelero en estas áreas.

Es, por tanto, bastante probable que en el momento en que los tipos de interés ofrecidos por el sector no superen a los del mercado financiero, remita la situación y se apacigüe esta vorágine de expansión. Entonces será cuando las empresas que hayan conseguido crecimientos sostenibles y acordes con sus recursos dispondrán de nuevo de excelentes condiciones para un crecimiento a precios más bajos y desaparecerán aquellos agentes que no sean capaces de superar el inevitable ciclo bajista. Quizá en ese momento, sean puestos en práctica sistemas más eficientes de gestión y modelos de fidelización dado que el escaso *know-how* diferenciador de cada cadena provoca que sólo fidelizando a los clientes puedan rentabilizarse las instalaciones en momentos económicos desfavorables.

En esta segunda parte de la década de los noventa, la dinámica de crecimiento que experimenta el sector hotelero y las elevadas sumas de capital fijo necesarios para la expansión han originado dos tendencias primordiales en la industria:

- a) La salida a bolsa de parte del capital accionarial de algunos operadores nacionales como NH y Sol Meliá por el momento. Esta incorporación al proceso de globalización en la captación de capital se observa,

---

<sup>27</sup> El espectacular dinamismo que presenta en la actualidad el sector hotelero español se observa en que 1997 recoge 186 operaciones de compraventa en el sector hostelero, más del doble del año anterior (Anuario Hostelmarket, 1998). Durante 1998, el sector hotelero nacional generó un volumen ligeramente superior a los 110.000 millones de pesetas en las cerca de 80 operaciones de compraventa de establecimientos, que significaron el cambio de manos de unas 13.000 habitaciones (Anuario Hostelmarket, 1999). Dos tercios de estas operaciones afectaron a hoteles y complejos de carácter netamente turístico, en su gran mayoría situados en Baleares y Canarias, si bien Madrid protagonizó por sí sola el 10% de las compraventas recogidas. En un somero análisis de los cambios

por ejemplo, en el hecho de que del 49% de las acciones de la Sol Meliá que cotizan en bolsa, sólo un cinco por ciento del capital está en manos españolas (MARTÍN ROJO Y PELLEJERO, 1998). El acceso a una financiación global facilitará a las empresas financiarse exclusivamente con recursos propios y permitirá a un sector poco transparente, cerrado y secreto como el hotelero en España, evolucionar hacia una apertura de sus resultados de explotación y una mejor evaluación de su gestión. Siempre que impriman una clara definición a sus criterios de gestión y expansión y doten al mercado de una adecuada información acerca de los resultados de sus explotaciones, este modo de financiación resultará provechoso para la industria (BDO, 1996).

b) Se observa una tendencia hacia la participación accionarial de entidades bancarias en el sector inmobiliario-hotelero español, acorde con la existente en el resto de la industria española, preferentemente en el sector de la energía, comunicaciones y provisión de servicios públicos. Este cruce de destinos entre empresas y bancos se circunscribe no sólo a bancos que tradicionalmente han participado en el capital inmobiliario sino que se incorporan entidades bancarias sin trayectoria hotelera<sup>28</sup>.

#### □ IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA DE LA PARTICIPACIÓN BANCARIA

Un banco que, simultáneamente, posee acciones de una empresa a la que concede créditos, tiene poder de control sobre las decisiones de la empresa y dispone de más información sobre la misma que otros accionistas gracias a su posición de acreedor (ZOIDO, 1998). Siguiendo a FERNÁNDEZ (1999) a continuación se exponen los efectos y positivos y negativos que la toma de estas participaciones puede suponer para la industria hotelera española, en contraposición con la financiación bursátil (cuadro 4.30).

---

de manos de los establecimientos hoteleros españoles, los grandes grupos alcanzan un saldo neto positivo en estas operaciones.

<sup>28</sup> Este proceso de asociación se da, no sólo con entidades bancarias, sino también con fondos de inversión transnacional como la participación de la gestora de Fondos de Inversión Mercapital en el accionariado de Occidental Hotels o la entrada con el 11% de capital del grupo británico de capital-riesgo 3i en el grupo hotelero español AC hoteles (Hostel Service, 1999).

**CUADRO N° 4.30: EFECTOS PARA LA EMPRESA DE LA PARTICIPACIÓN DE LA BANCA EN SU ACCIONARIADO**

| <b>Positivos</b>  | <b>Negativos</b>   |
|---|--|
| Accionista exigente   | Falta de control del mercado de empresas                 |
| Inversor bien informado<br>Orientación a largo plazo                        | Aversión al riesgo y abandono de inversiones arriesgadas |
| Financiación en mejores condiciones (precio, estabilidad) que el mercado    | Desviación de negocio bancario. Extracción de rentas     |
| Reestructuración del pasivo más fácil en épocas de dificultades financieras | Reducción de la disciplina de los directivos             |

Fuente: Fernández, Z. (1999): Banca, energía, telecomunicaciones. La nueva estructura de los núcleos duros de la economía española. XIII Jornadas de Economía Española.

La asimetría de información en bolsas estrechas y poco desarrolladas como la española donde se carece de elementos de juicio para evaluar la bondad de las inversiones, ayudaría a entender la formación de grupos industriales alrededor de los bancos, pero en principio va perdiendo justificación esta alianza a medida que las economías se desarrollan y los mercados se hacen más globales (FERNÁNDEZ, 1999). Los resultados del estudio de ZOIDO (1998) ponen de manifiesto que la participación de la banca es beneficiosa para accionistas y acreedores, eleva el valor de sus derechos sobre los flujos de caja de la empresa, cargan tipos de interés inferiores a los del mercado a las empresas de las que son accionistas, incrementan sus oportunidades de crecimiento y juegan un papel relevante, en sentido de estricto, cuando éstas atraviesan problemas de viabilidad financiera.

#### **4.3.3.- ASOCIACIONES DE HOTELES INDEPENDIENTES.**

Las alianzas estratégicas no son fórmulas que se reservan sólo a las grandes multinacionales. El incremento de la competencia y de las grandes cadenas hoteleras no ha dejado más opción a los hoteles independientes que la afiliación. De esta forma surgen los consorcios hoteleros, como grupos de hoteles que combinan los recursos para establecer acuerdos de compras, ventas, reservas y uso operacional del marketing (LITTELJOHN, 1982). Estos consorcios ofrecen a los hoteles independientes asociados afiliarse en una organización centralizada que les permite aprovechar las oportunidades financieras, de marketing y formativas, mientras siguen siendo independientes. El crecimiento de las cadenas hoteleras corporativas

ha ido unido al de las asociaciones de hoteles independientes, que suponen el 14% de los hoteles españoles con expectativas elevadas de crecimiento a medio plazo.

**CUADRO N°4.31: AGRUPACIONES DE HOTELES INDEPENDIENTES**

| ASOCIACIÓN                 | 1993       |               |               | 1998       |               |                |
|----------------------------|------------|---------------|---------------|------------|---------------|----------------|
|                            | Hoteles    | Habit.        | Camas         | Hoteles    | Habit.        | Camas          |
| <b>Hotusa Eurostars</b>    | 285        | 24.898        | 49.836        | 500        | 39.946        | 91.876         |
| <b>Familia Hotels</b>      | 52         | 5.324         | 10.647        |            |               |                |
| <b>Husa Service</b>        | -          | -             | -             | 106        | 7.750         | 12.400         |
| <b>GSM</b>                 | 52         | 6.818         | 12.826        | 58         | 7.145         | 13.358         |
| <b>Sercotel</b>            | -          | -             | -             | 48         | 5.031         | 9.314          |
| <b>HAI</b>                 | 24         | 3.662         | 6.872         | 34         | 4.321         | 8.927          |
| <b>Ohotels</b>             | -          | -             | -             | 19         | 1.131         | 2.036          |
| <b>Best Western España</b> | 59         | 5.781         | 11.614        | 23         | 1.907         | 3.814          |
| <b>GHISA</b>               | -          | -             | -             | 14         | 1.500         | 2.850          |
| <b>Centrhotel</b>          | -          | -             | -             | 16         | 850           | 1.650          |
| <b>Total</b>               | <b>472</b> | <b>46.483</b> | <b>91.795</b> | <b>818</b> | <b>69.581</b> | <b>146.225</b> |

Fuente: ACHE

La mayoría de estas asociaciones actúan como centrales y comerciales hoteleras, siendo sus principales clientes los hoteles urbanos, ya en que la venta de alojamientos se negocia mediante grandes contratos con operadores turísticos, sin perjuicio de que alguna de ellas esté diversificando su negocio incorporando hoteles vacacionales<sup>29</sup>. Normalmente son establecimientos independientes y pequeñas cadenas los que utilizan sus servicios pero también los establecimientos de grandes cadenas, pese a disponer de una amplia estructura comercial y a veces centrales de reservas propia, suelen incorporarse a los catálogos de centrales y comerciales.

En general, se observa que estas empresas basan su negocio en una actividad nuclear que, posteriormente, complementan con otras allá donde detectan posibilidades de mercado, distinguiéndose en este sentido empresas que canalizan sus servicios a través de intermediarios como las agencias de viajes o GDS's, otras que promueven la homogeneización de hoteles con tipología similar o la implantación de una marca reconocida, las que se especializan en turismo rural o de esquí, son algunas de las líneas de negocio llevadas a cabo por estas comercializadoras.

**CUADRO N°4.32: PRINCIPALES COMERCIALES Y CENTRALES DE RESERVAS EN ESPAÑA.**

| EMPRESA                    | LOCALIDAD | Nº HOTELES ASOCIADOS | EMPRESA                    | LOCALIDAD | Nº HOTELES ASOCIADOS |
|----------------------------|-----------|----------------------|----------------------------|-----------|----------------------|
| <b>Transhotel</b>          | Madrid    | 1200                 | <b>GSM Hoteles</b>         | Madrid    | 58 (6)               |
| <b>Centrel</b>             | Madrid    | 595                  | <b>HAI</b>                 | Madrid    | 31                   |
| <b>Hotusa (1)</b>          | Barcelona | 498                  | <b>Best Western España</b> | Madrid    | 29 (7)               |
| <b>Utell international</b> | Madrid    | 350 (2)              | <b>Centrhotel</b>          | Barcelona | 22                   |
| <b>Keytel</b>              | Barcelona | 300                  | <b>SRS-Worldhotels</b>     | Madrid    | 8 (8)                |
| <b>Hotelworld España</b>   | Barcelona | 477                  | <b>GIHSA</b>               | Madrid    | 12 (9)               |
| <b>Ibex (3)</b>            | Barcelona | 125                  | <b>Occidental Hoteles</b>  | Madrid    | 12 (10)              |
| <b>Husa Service (4)</b>    | Barcelona | 83                   | <b>City Hoteles</b>        | Barcelona | 4                    |
| <b>Sercotel (5)</b>        | Barcelona | 79                   | <b>International Host</b>  | Madrid    | 2                    |

(1): En toda Europa canaliza 2,8 millones de pernoctaciones.

(2): Forma parte del grupo Rezolutions, cuya central de reservas reúne 7700 hoteles en todo el mundo.

(3): Especializado en representación de hoteles internacionales

(4): Asocia otros 28 internacionales

(5): Tiene afiliados otros 5 hoteles en Andorra y 3 en Portugal

(6): Tiene asociados 5 hoteles en Francia, 6 en Portugal y 6 en Suiza

(7): En todo el mundo, Best Western, cuenta con más de 4.000 hoteles asociados

(8): Cuenta con 360 hoteles en todo el mundo. Las reservas efectuadas en España representan el 22%.

(9): Solo realiza representación hotelera. No dispone de central de reservas.

(10): Tiene otra veintena de hoteles asociados internacionales

Fuente: Hostelmarket.

A pesar de que muchos de estos consorcios hoteleros son empresas transnacionales, siendo ésta una de las principales vías por las cuales las cadenas hoteleras urbanas españolas han traspasado fronteras, no consideraremos esas asociaciones ni su forma de salida al exterior como parte de la muestra de empresas de este estudio, dadas las características especiales que presentan como la de no asumir ningún tipo de riesgo ni control sobre la gestión, así como los resultados de algunos estudios (ROPER, 1995) que destacan sus diferencias respecto de las cadenas corporativas en lo que a estrategias y objetivos respecta apuntando que requiere de análisis específicos.

<sup>29</sup> Incluso surge recientemente en España una nueva asociación (ACEHOR) creada por un grupo de pequeñas y medianas empresas hoteleras, con cerca de 100 hoteles ubicados principalmente en destinos vacacionales.



#### 4.3.4.- IMPLANTACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS INTERNACIONALES EN ESPAÑA

Al contrario de lo que cabría esperar dada la gran afluencia de turistas foráneos, la presencia en nuestro país de las cadenas extranjeras - entendiendo por tales las que tienen sede fuera de España, no las empresas españolas participadas por capital internacional- apenas rebasa el carácter de testimonial en términos absolutos<sup>30</sup>. En efecto, continúa siendo uno de los hechos más significativos del sector hotelero español la sorprendentemente pequeña implantación de las cadenas hoteleras multinacionales que contrasta con dicha implantación en el resto de los países turísticos del mundo. Como ya se ha dicho, la política de expansión de estas cadenas se concibe en las más importantes ciudades a escala mundial, para ofrecer sus servicios a una clase de clientela muy fiel y elitista. Entre las causas esgrimidas para esta escasa presencia se encuentra:

- La limitada capacidad de inversión de dichas cadenas internacionales, que buscan hoteles en régimen de franquicia o gestión, pero sin compra ni arrendamiento de los mismos (ACHE, 1999) por lo que un desarrollo a lo largo de nuestro país solo sería posible si se consiguieran socios inversores.
- Las peculiaridades del sector hotelero español y sus sistemas de comercialización, volcado básicamente hacia los intermediarios que controlan los flujos de turismo vacacional cuando las cadenas internacionales operan principalmente en el mercado urbano y basan sus ventajas competitivas en su presencia en los más importantes centros de reservas mundiales, puede haber frenado su introducción en nuestro país es que el sector hotelero español.

---

<sup>30</sup> En una planta hotelera de más de 6.000 establecimientos, apenas 76 forman parte de las cadenas hoteleras internacionales, agrupando solamente a 23 empresas con capital mayoritariamente extranjero y de implantación internacional (cuadro 4.33). En 1998, sólo Bass Hotels (la antigua Holiday Inn), la francesa Accor y la Norteamericana Starwood (a través de la adquisición de ITT Sheraton) tienen presencia algo superior al mero simbolismo, muy por detrás de las cadenas nacionales. Dicha presencia extranjera es superior en la hotelería urbana, aunque sigue sin estar en absoluto de acuerdo con la posición mundial de las multinacionales hoteleras. En la gama media, enfocada al hombre de negocios, sólo operan la francesa Accor y la británica Bass, con importantes planes de crecimiento en nuestro país preparados desde mediados de los noventa pero con una ejecución mucho más lenta de lo anunciado (diversas fuentes de prensa).

□ Otras causas aducidas hacen referencia a los precios más bajos que ostenta el sector urbano español en relación al resto de grandes capitales europeas, reduciendo los márgenes de beneficio de los operadores y la rentabilidad esperada de la inversión<sup>31</sup>.

□ Por último, MCQUEEN (1983) considera que el ratio de participación foránea en la industria hotelera local es mayor en países cuyos hoteles se concentran en las ciudades que en áreas turísticas, principalmente porque las multinacionales hoteleras es más probable que se vean envueltas en el turismo de negocios que en turismo de ocio.

La participación extranjera en el turismo vacacional español suele venir de la mano del operador turístico, que es quien aporta el cliente, y en esta medida toma la determinación de invertir en las compañías españolas que ya operan en el sector. Por tanto es el *know-how* español el que se encarga de la gestión del alojamiento, debido a que su experiencia y conocimiento del mercado les permite ser capaces de montar estructuras hoteleras vacacionales competitivas. Podría argumentarse además que el turismo de playa en nuestro país es de categoría media, poco interesante para cadenas foráneas. Sólo ahora, apoyándose en infraestructura complementaria como campos de golf, centros de salud y belleza o puertos deportivos parecen estar aumentando los proyectos de las cadenas internacionales<sup>32</sup>. Hasta el momento la principal presencia de las cadenas internacionales en el sector hotelero de costa corresponde a la explotación de clubes de vacaciones, dirigidos al público familiar, donde se ofrece una completa gama de servicios y diversión incluidas.

---

<sup>31</sup> A todo ello habría que añadir el particular atractivo de algunos pequeños hoteles españoles de baja categoría situados en ciudades de segundo orden que compiten con la entrada en este segmento de hotelería de cadenas internacionales más estandarizadas.

<sup>32</sup> Por ejemplo la alemana Kempinski acaba de tomar la gestión de un hotel en Estepona y la también alemana Dorint ha inaugurado en Mallorca otro complejo. El grupo británico Forte tomará un hotel en gestión en Marbella, y la norteamericana Hyatt podría hacerse cargo de un establecimiento que se estudia construir en la Manga del Mar Menor.

**CUADRO Nº4.33: CADENAS INTERNACIONALES EN ESPAÑA. AÑO 1998**

| CADENA                    | Nº HOTELES | HAB/APTOS | CADENA        | Nº HOTELES | HAB/APTOS     |
|---------------------------|------------|-----------|---------------|------------|---------------|
| Hoteles Sunwing           | 12         | 3.530     | Hyatt         | 3          | 453           |
| Club Mediterranée         | 6          | 2.174     | ITC           | 2          | 370           |
| Bass Hotels & Resorts     | 6          | 1.556     | Ferienverein  | 2          | 334           |
| Accor                     | 11         | 1.492     | Maritim       | 1          | 298           |
| Starwood hotels & Resorts | 6          | 1.158     | Setigenberger | 1          | 240           |
| Allsun Hotels             | 5          | 1.093     | Kempinski     | 1          | 239           |
| Robinson Club             | 3          | 958       | Seetelhotels  | 1          | 209           |
| Hilton-Conrad             | 2          | 698       | MornifHotels  | 1          | 224           |
| Clud Aldiana              | 2          | 626       | Campanile     | 1          | 212           |
| Framotel                  | 4          | 587       | Citadines     | 1          | 131           |
| LTI International Hotels  | 2          | 581       | <b>Total</b>  | <b>76</b>  | <b>17.694</b> |
| Forte Meridien            | 3          | 531       |               |            |               |

Fuente: Hostelmarket, 1999.

La escasa representación de cadenas hoteleras internacionales en el territorio nacional contrasta con los constantes flujos de inversión directa exterior en hostelería. Probablemente, los flujos hacia el sector de la hostelería español que no se dirijan a las cadenas de *fast-food* y otras modalidades de alojamiento como el tiempo compartido, se orienten a la participación de los grupos turísticos europeos en las cadenas hoteleras españolas. Como resultado, se sigue potenciando la especialización hotelera de la industria turística española, financiada tanto por los mercados financieros y de capitales como por la industria turística europea.

Por tanto, es importante resaltar que la cuota de mercado mundial que las cadenas hoteleras españolas ven disminuir, no proviene de un mercado local que se agote o de la presencia de cadenas hoteleras internacionales en España, tal y como ocurre en otros sectores económicos, sino del nacimiento de nuevos destinos turísticos al hilo de los avances tecnológicos orientados al transporte de viajeros, las nuevas demandas turísticas y las corrientes liberalizadoras de la inversión extranjera orientada al sector turístico.

#### **4.3.5.- REGÍMENES DE EXPLOTACIÓN.**

Un aspecto interesante en relación con la industria hotelera española, y que en cierto modo refleja su grado de flexibilidad, hace referencia a la evolución que experimenta la forma en la que se explotan los establecimientos. Analizando las

estructuras de explotación de los establecimientos hoteleros (cuadro 4.34) se observa un retroceso de los hoteles en propiedad, modelo tradicionalmente utilizado por parte de los pequeños propietarios hoteleros que gestionan de forma individual su establecimiento, vislumbrándose por tanto, una tendencia hacia la concentración de la industria, dada la preponderancia que suponen las nuevas fórmulas de gestión como los contratos de administración y en menor medida las franquicia en la industria. En el capítulo V ahondaremos en las formas de crecimiento internacional de la industria hotelera española y en sus diferencias con el crecimiento en España.

**CUADRO N°4.34: MODELOS DE GESTIÓN O ESTRUCTURAS DE EXPLOTACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA (POR NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS)**

|                               | <b>1991</b> | <b>1998</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| <b>En propiedad</b>           | 66,6        | 58,4        |
| <b>En arrendamiento</b>       | 24,9        | 20,1        |
| <b>En contrato de gestión</b> | 7,4         | 18,1        |
| <b>En franquicia</b>          | 0,4         | 1,6         |
| <b>Otros</b>                  | 0,7         | 1,8         |

Fuente: Federación Española de Hoteles

Los contratos de gestión, constituyen la modalidad que más ha crecido en España durante la década analizada, como resultado de la especialización hotelera experimentada por las empresas de alojamiento nacionales y las necesidades de crecimiento y optimización de costes que requiere el nuevo entorno competitivo y globalizado. Tanto es así que, en línea con los movimientos estratégicos a nivel internacional, las tradicionales empresas hoteleras están diversificando sus estructuras o especializándose en la gestión de los establecimientos, ante la complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial, surgiendo así numerosas cadenas hoteleras orientadas a gestionar inmuebles sin implicaciones en la propiedad de los mismos.

Cabe destacar, por la peculiaridad que imprime a la industria hotelera española, la escasa significatividad de los hoteles franquiciados, a pesar del éxito ya comentado a nivel mundial. En la actualidad, sólo representa el 0,5% de las habitaciones de los hoteles españoles- sin contabilizar apartahoteles y apartamentos- si bien su cuota asciende al 2% de la capacidad en los hoteles urbanos, segmento éste en el que están preferentemente interesadas las cadenas franquiciadoras

(Hostelmarket, 1999)<sup>33</sup>. Las razones para comprender la escasa implantación de la franquicia en el crecimiento y expansión de la industria hotelera española, se encontrarían en la necesidad de que una franquiciadora hotelera vacacional aportara una marca de reconocido prestigio mundial, además de una estrecha y confirmada relación con los operadores turísticos europeos. Quizá la elevada fragmentación de la industria hotelera provoca que, exceptuando algunos casos, la industria se encuentra en una fase de posicionamiento de su marca, y no descartan crecer posteriormente de forma más rápida mediante la fórmula de franquicia, una vez desarrolladas las necesarias divisiones y servicios a franquiciados que este sistema requiere para su adecuado control de calidad<sup>34</sup>.

#### 4.3.6.- CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

La situación del mercado hotelero español en el cambio de milenio es la de un mercado en pleno proceso de formación, consolidación y definición de los principales agentes que lo componen. La oleada de fusiones y adquisiciones de empresas que tiene lugar a nivel mundial, y especialmente en el mercado americano, parece haberse iniciado en este último año 2.000 en el sector hotelero español, donde hasta ahora no había tenido gran repercusión, aparte de tímidos intentos de concentración, curiosamente alentada en algunos casos por los poderosos operadores turísticos alemanes, que junto con los británicos canalizan más del 50% de los clientes que cada año llegan a España de vacaciones. En la actualidad se observan movimientos empresariales en la industria hotelera española que cubren los tres tradicionales tipos de integraciones empresariales: integración vertical, horizontal y diagonal, adquiriendo la mayoría de ellas un carácter transnacional.

---

<sup>33</sup> Sin embargo, y según la misma fuente, todo parece indicar que, aunque lo haga más lentamente que en otros países de nuestro entorno, la franquicia se abrirá paso en España en los próximos años, dado el reciente interés que cadenas eminentemente franquiciadoras, como las americanas Bass y Cedant o la francesa Accor, están demostrando por el negocio hotelero en España.

<sup>34</sup> En relación a la estrategia de marcas observada en el mercado hotelero internacional, cabe destacar y salvo honrosas excepciones, el escaso desarrollo que hasta ahora demuestra tener en las cadenas hoteleras españolas.

#### □ INTEGRACIONES VERTICALES

En el sector turístico los ejemplos más claros de integración vertical se producen entre los operadores turísticos y las compañías aéreas, observándose en España un creciente interés, por parte de los operadores turísticos, en participar en el accionariado de cadenas hoteleras nacionales<sup>35</sup> con el objetivo de seguir asegurándose el número de camas en nuestro país ante los movimientos de concentración que están sufriendo los operadores turísticos a nivel internacional y algún intento de toma de participación extranjera por parte de un operador turístico nacional<sup>36</sup>. Si antaño, esta relación se manifestaba en forma de financiación y contratos a largo plazo, en la actualidad se observa una tendencia hacia la adquisición de acciones, no siempre minoritaria, de algunas cadenas hoteleras vacacionales, al contrario de lo que los postulados de WILLIAMS (1995) y DUNNING Y MCQUEEN (1981) promulgaban. Y es que, la agresiva concentración del sector obliga a los operadores por un lado a asegurarse de forma más sólida sus camas, y por otro a diversificar sus inversiones hacia un segmento del turismo donde los márgenes todavía son superiores al de los viajes. Probablemente la salida al exterior de las cadenas hoteleras españolas y sus intentos por diversificar mercados (ver capítulo V) esté intensificando esta tendencia de adquisición hotelera.

#### □ INTEGRACIONES HORIZONTALES

Si bien en la primera versión de este texto afirmábamos que no se había trasladado al mercado español la integración hotelera horizontal mediante fusiones y adquisiciones, cabe destacar la reciente compra de Tryp por parte de Meliá y la consolidación del grupo hotelero nacional más importante y uno de los principales a nivel internacional. Donde sí se observa una reciente tendencia, espectacularmente

---

<sup>35</sup> Podemos presenciar integraciones verticales del sector hotelero español con grandes operadores turísticos alemanes como la que tiene lugar en 1997 cuando GVI (hoy Grupo Iberostar) y Condor & Neckermann unieron sus negocios hoteleros en la cuenca mediterránea dentro de la cadena Iberostar, mientras más recientemente TUI, que mantiene desde 1993 el 50% de la cadena hotelera RIU, se hace en 1998 con idéntica participación de Grupotel. Además de esta participación, merece la pena destacar recientes adquisiciones materializadas en la participación de C&N en Lopesan, de Airtours en Hoteles Globales y Thomson en Nordotel.

<sup>36</sup> Nos referimos al reciente acuerdo al que han llegado Barceló y el First Choice, parte del cual incluye participaciones accionariales minoritarias de Barceló en el touroperador inglés (Hostelservice, 2000).

dinámica y creciente, es en la esfera transnacional mediante agrupamientos hoteleros liderados por empresas nacionales (Occidental Hotels, NH o Barceló) cuestión analizada ampliamente en capítulos posteriores. Las empresas se integran horizontalmente con los objetivos de incrementar su eficiencia por medio de economías de escala e incrementar su poder de mercado, permitiendo, al menos potencialmente, incrementar los precios y la rentabilidad (SINCLAIR Y STABLER, 1997). Por medio de la integración horizontal las empresas amplían y a veces complementan su cuota de mercado, crean barreras a la entrada y consiguen un acceso más fácil a financiación. Cabe destacar, que muchas de estas actuaciones, vienen impulsadas en muchos casos por la entrada en el capital hotelero nacional de grandes grupos de inversión, imprimiendo el apoyo financiero necesario para llevar a cabo una expansión a un ritmo superior.

#### □ INTEGRACIONES DIAGONALES<sup>37</sup>

Uno de los procesos que más relevancia está teniendo en la configuración de la estructura empresarial turística nacional, es el que conlleva cooperaciones empresariales y alianzas estratégicas incluso traspasando las fronteras nacionales. Al tiempo que los hoteles se internacionalizan, se asocian también con otras empresas relacionadas o no con la industria de viajes, a modo de alianzas estratégicas bien para ampliar su control en la cadena de distribución de la industria turística, bien para obtener recursos suficientes para conseguir un posicionamiento global.

En definitiva, con estas estrategias de crecimiento en la mayoría de los casos se está produciendo una concentración empresarial en el sector turístico y hotelero, bien sea por la vía de integración de sociedades, participación en las mismas, creación de una cartera de control o a través de acuerdos de cooperación y alianzas entre empresas<sup>38</sup>. Con estos movimientos se pretende crear un efecto simbiosis para poder

---

<sup>37</sup> Por integración diagonal entendemos aquellos vínculos desarrollados con empresas que pertenecen a otros sectores distintos del turístico. Algunos autores se refieren a ello con la denominación de diversificación conglomeral (Martín Rojo, 1998).

<sup>38</sup> La *joint-venture* formada al 33% entre Barceló, Fomento de Construcciones y Contratas y BBV-Argentina; la compra por parte del grupo Barceló (gestión hotelera, agencia minorista y mayorista) del 20% del grupo Globalia (empresa formada por la compañía aérea Air Europa, la agencia

competir internacionalmente en un sector que, por su propia naturaleza, ya rebasa las fronteras nacionales (MARTÍN ROJO, 1998).

#### 4.3.7.- INVERSIONES DIRECTAS AL EXTERIOR

La maduración del producto de masas en los destinos turísticos tradicionales, tanto por factores económicos y demográficos, como medioambientales y tecnológicos es un proceso paralelo al surgimiento de nuevos destinos. En este nuevo contexto neofordista una de las estrategias utilizadas por parte de las empresas de alojamiento es la búsqueda de nuevos productos y/o nuevos mercados segmentados, tanto geográficamente, como tipológicamente, utilizando diferentes estrategias de posicionamiento para atraer no sólo a los consumidores actuales sino también a los potenciales clientes (THEOBALD, 1994). La ubicación en otros destinos turísticos da lugar a la internacionalización de las empresas de alojamiento vacacional, guiadas por este proceso de transición a la producción postfordista, con la intención de diversificar y flexibilizar la oferta<sup>39</sup>.

Al tiempo que la industria alcanza la fase de madurez en su ciclo de vida y se suceden los procesos de acumulación de capital, las empresas están descubriendo que su futura supervivencia y crecimiento depende del éxito que alcance su competitividad a nivel internacional, dado que sus resultados en el largo plazo dependen de su habilidad para adaptarse a las demandas en un entorno competitivo global y un claro conocimiento y entendimiento de las oportunidades y retos que éste presenta (TSE Y WEST, 1992). En este contexto y aprovechando los años de bonanza económica la industria hotelera española se aventura a tomar posiciones en otros países turísticos. Estas mega-cadenas resultantes de la expansión junto con el proceso de fusiones y adquisiciones difuminarán previsiblemente la segmentación

---

mayorista Travel Plan y la minorista Viajes Halcón) con el objetivo de tener una presencia activa en el negocio aéreo; la firma de un acuerdo entre NH Hoteles y una inmobiliaria norteamericana para desarrollar su presencia hotelera en América del Sur; el surgimiento del operador turístico nacional Viva Tours con participación de cadenas nacionales como Sol Meliá, son sólo algunos de los ejemplos de estos movimientos de concentración empresarial.

<sup>39</sup> Estos determinantes contextuales de la internacionalización son diferentes a los que originan la salida al exterior de las multinacionales de alojamiento urbano, guiadas más por la salida al exterior de las empresas de su propio país y del consiguiente flujo de viajeros de negocios y el surgimiento



que emerge entre Estados Unidos y Europa propiciando una gradual homogeneización de la industria de alojamiento mundial (MARTÍN ROJO, 1998). El éxito de este desarrollo hotelero internacional continua dependiendo de la flexible adaptación de los conceptos domésticos en el extranjero, teniendo siempre presente las diferencias culturales, geográficas y políticas entre países.

El hecho de que las cadenas hoteleras no siempre elijan la inversión directa en el exterior como forma de internacionalización, y que las inversiones se canalicen a través de terceros países o bien queden incluidas en otros sectores, impide que del análisis de los datos macroeconómicos de IDE podamos extraer conclusiones definitivas. Sin embargo, no renunciamos a presentar las IDE reflejadas en el grupo 55 de la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE 93) en la que quedan incluidas las inversiones en hoteles, restaurantes, camping y otros tipos de hospedaje como una primera aproximación a la cuantificación de las inversiones de las empresas hoteleras españolas en el extranjero.

Los cuadros 4.35 y 4.36, nos ilustran sobre el volumen y destino de la IDE procedente del sector hotelero en España. Cabe destacar que el proceso de IDE al exterior experimenta un retroceso a principios de los noventa, como consecuencia de la incertidumbre que una crisis económica internacional imprime en los flujos comerciales entre países. En consecuencia se observan dos períodos diferenciados de inversión, el primero que surge en la segunda mitad de los ochenta y el actual, que parece llevar una dinámica más acelerada, al amparo de la recuperación económica<sup>40</sup>.

Además de la razón anteriormente indicada, otro aspecto relevante nos induce a buscar otras fuentes de información diferentes a las recogidas en el registro de inversiones directas y aproximarnos a la realidad empresarial de los protagonistas de esta expansión. En efecto, de los datos de IDE se extrae que la inversión destinada a países considerados paraísos fiscales representa casi el 48% de la inversión directa al

---

de nuevos centros de negocios en otras partes del mundo (Kundu, 1994 y Dunning y McQueen, 1982a y 1982b).

<sup>40</sup> Crecimiento económico que según las últimas estimaciones parece estar remitiendo en el último trimestre del 2.000.

exterior en 1998 y el 19% de toda la IDE analizada en el período 1988-1999, actuando éstos de puente hacia el destino de la oferta hotelera.

A partir del siguiente capítulo se ofrece un extenso análisis de las características de este proceso, profundizando en las causas y razones que conllevan las decisiones empresariales de inversión fuera de nuestras fronteras, en función de los resultados del trabajo de campo de este estudio.



**CUADRO N° 4.35.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO**  
(En millones de pesetas)

| PAÍS                     | 1988            | 1989            | 1990            | 1991          | 1992            | 1994          | 1995            | 1996         | 1997         | 1998         | 1999         | TOTAL            |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| <b>PAÍSES OCDE</b>       |                 |                 |                 |               |                 |               |                 |              |              |              |              |                  |
| <b>PAÍSES UE</b>         |                 |                 |                 |               |                 |               |                 |              |              |              |              |                  |
| Francia                  | 17,15           | 238,62          | 615,47          | 725,12        | 178,25          |               |                 |              |              |              | 1.505        | <b>3.279,61</b>  |
| Bélgica                  | 14,18           | 758,59          | 373,95          | 6,00          | 315,00          |               | 514,64          |              |              |              | 45           | <b>2.027,36</b>  |
| Alemania                 |                 |                 | 7,63            | 51,85         |                 |               |                 |              |              | 27           | 286          | <b>372,48</b>    |
| Países Bajos             |                 |                 |                 |               |                 |               |                 | 711          |              |              | 349          | <b>1060</b>      |
| Reino Unido              | 953,11          | 1,95            |                 | 2,56          |                 |               |                 |              |              |              | 2.254        | <b>3.211,62</b>  |
| Grecia                   |                 |                 | 226,00          |               |                 |               |                 |              |              |              | 111          | <b>337</b>       |
| Portugal                 | 8,50            | 521,72          | 77,00           | 5,14          | 53,63           |               |                 | 774          |              | 239          | 2            | <b>1.680,99</b>  |
| Italia                   |                 |                 |                 |               |                 |               |                 |              |              |              | 4            | <b>4</b>         |
| Austria                  |                 |                 | 76,20           |               |                 |               |                 |              |              |              |              | <b>76,2</b>      |
| <b>Otros países OCDE</b> |                 |                 |                 |               |                 |               |                 |              |              |              |              |                  |
| Turquía                  | 379,16          | 61,00           | 46,00           |               |                 |               |                 | 1.144        |              | 475          | 413          | <b>2.518,16</b>  |
| Suiza                    |                 |                 |                 |               |                 |               |                 |              |              | 10           | 21           | <b>31</b>        |
| EE.UU.                   | 117,26          | 49,95           | 197,68          | 141,88        | 64,25           |               | 383,89          |              | 683          | 1.578        |              | <b>3.215,91</b>  |
| <b>SUBTOTAL</b>          | <b>1.489,36</b> | <b>1.631,83</b> | <b>1.619,93</b> | <b>932,55</b> | <b>611,13</b>   | <b>0</b>      | <b>898,53</b>   | <b>2.629</b> | <b>683</b>   | <b>2.329</b> | <b>4.989</b> | <b>17.813,33</b> |
| <b>PARAÍDOS FISCALES</b> |                 |                 |                 |               |                 |               |                 |              |              |              |              |                  |
| Andorra                  | 0,47            |                 | 8,91            | 73,00         | 1,10            | 1,61          | 35,33           | 5            | 1            |              |              | <b>126,42</b>    |
| Islas Anglonorm.         |                 |                 |                 |               |                 | 150,00        |                 |              |              |              |              | <b>150</b>       |
| Gibraltar                |                 |                 |                 |               |                 |               |                 |              |              |              | 28           | <b>28</b>        |
| Antillas Neerland.       |                 |                 |                 |               |                 |               | 553,36          |              | 4.165        |              |              | <b>4.718,36</b>  |
| I. Virg. EE.UU.          |                 |                 |                 |               |                 |               | 1.272,57        |              |              |              |              | <b>1.272,57</b>  |
| I. Virg. Británicas      |                 |                 |                 | 21,23         |                 | 103,09        |                 | 6            |              |              |              | <b>130,32</b>    |
| Mauricio                 |                 |                 |                 |               |                 |               |                 | 118          |              |              |              | <b>118</b>       |
| Islas Caimán             |                 |                 | 550,00          |               |                 |               |                 |              |              |              |              | <b>550</b>       |
| Hong-Kong                |                 |                 |                 |               |                 |               | 32,04           |              |              |              |              | <b>32,04</b>     |
| Panamá                   | 280,60          | 2.038,75        |                 |               | 3000,00         |               | 2,29            | 384          |              | 3.102        | 1            | <b>8.808,64</b>  |
| <b>SUBTOTAL</b>          | <b>281,07</b>   | <b>2.038,75</b> | <b>558,91</b>   | <b>94,23</b>  | <b>3.001,10</b> | <b>254,70</b> | <b>1.895,59</b> | <b>513</b>   | <b>4.166</b> | <b>3.102</b> | <b>29</b>    | <b>15.934,35</b> |

**CUADRO 4.35.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO (Continuación)**  
(En millones de pesetas)

| País                         | 1988            | 1989            | 1990            | 1991            | 1992            | 1994          | 1995            | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | Total            |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|
| <b>OTROS PAÍSES EUROPEOS</b> |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               |               |                  |
| Unión Soviética              |                 |                 | 259,09          | 45,43           |                 |               |                 |               |               |               |               | <b>304,52</b>    |
| Hungría                      |                 | 10,34           | 26,00           |                 |                 |               |                 |               |               |               |               | <b>36,34</b>     |
| Polonia                      |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               | 339           | <b>339</b>       |
| Bulgaria                     |                 |                 | 172,99          |                 |                 |               |                 |               |               |               |               | <b>172,99</b>    |
| Eslovenia                    | 154             |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               |               | <b>153,9</b>     |
| <b>PAÍSES AFRICANOS</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               |               |                  |
| Marruecos                    | 0,80            |                 | 123,82          |                 | 1,05            |               |                 |               |               |               | 369           | <b>494,67</b>    |
| Túnez                        |                 | 200             | 62,50           | 237             |                 |               |                 |               |               |               |               | <b>499,5</b>     |
| Tanzania                     |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               | 543           | <b>543</b>       |
| Gambia                       |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               | 546           |               | <b>546</b>       |
| <b>SUBTOTAL</b>              | <b>154,7</b>    | <b>210,34</b>   | <b>644,4</b>    | <b>282,43</b>   | <b>1,05</b>     | <b>0</b>      | <b>0</b>        | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>546</b>    | <b>1251</b>   | <b>3.089,92</b>  |
| <b>LATINOAMÉRICA</b>         |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               |               |                  |
| Méjico                       |                 | 489,61          | 45,35           | 15,16           | 232,88          |               | 3448            | 1.382         | 8049          | 4670          | 9.614         | <b>27.946</b>    |
| Costa Rica                   |                 | 60,00           | 6,41            | 143,12          |                 |               |                 | 1.997         |               |               |               | <b>2.206,53</b>  |
| Cuba                         | 915             |                 | 2.864,36        |                 |                 |               |                 | 1.426         |               |               | 1.079         | <b>6.284,36</b>  |
| R.Dominicana                 | 673,72          | 195,75          | 1.543,82        | 313,64          | 127,86          |               |                 |               |               | 620           | 1.014         | <b>4.488,79</b>  |
| Venezuela                    | 1.077,21        | 575,87          | 780,35          | 277,70          | 385,00          |               | 671,3           |               |               |               |               | <b>3.767,43</b>  |
| Argentina                    |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               | 98            | <b>98</b>        |
| Chile                        |                 |                 |                 | 4,10            | 19,63           |               |                 |               |               | 58            | 50            | <b>131,73</b>    |
| <b>P. ASIÁTICOS</b>          |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 |               |               |               |               |                  |
| Indonesia                    |                 |                 |                 |                 |                 |               |                 | 3411          |               |               |               | <b>3.411</b>     |
| <b>SUBTOTAL</b>              | <b>2.665,93</b> | <b>1.321,23</b> | <b>5.240,29</b> | <b>753,72</b>   | <b>765,37</b>   | <b>0</b>      | <b>4.119,3</b>  | <b>8.216</b>  | <b>8.049</b>  | <b>5.348</b>  | <b>11.855</b> | <b>48.333,84</b> |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>4.591,40</b> | <b>5.202,15</b> | <b>8.063,53</b> | <b>2.062,93</b> | <b>4.378,65</b> | <b>254,70</b> | <b>6.913,42</b> | <b>11.357</b> | <b>12.878</b> | <b>10.781</b> | <b>18.678</b> | <b>85.160,78</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Transacciones Exteriores.

**CUADRO 4.36.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO**  
(En porcentajes sobre el total)

| PAÍS                     | 1988         | 1989         | 1990         | 1991         | 1992         | 1994          | 1995         | 1996         | 1997         | 1998         | 1999         | TOTAL        |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>PAÍSES OCDE</b>       |              |              |              |              |              |               |              |              |              |              |              |              |
| <b>PAÍSES UE</b>         |              |              |              |              |              |               |              |              |              |              |              |              |
| Francia                  | 0,37         | 4,59         | 7,63         | 35,15        | 4,07         |               |              |              |              |              | 8,06         | <b>3,85</b>  |
| Bélgica                  | 0,31         | 14,58        | 4,64         | 0,29         | 7,19         |               | 7,44         |              |              |              | 0,24         | <b>2,38</b>  |
| Alemania                 |              |              | 0,09         | 2,51         |              |               |              |              |              | 0,25         | 1,53         | <b>0,44</b>  |
| Países Bajos             |              |              |              |              |              |               |              | 6,26         |              |              | 1,87         | <b>1,24</b>  |
| Reino Unido              | 20,76        | 0,04         |              | 0,12         |              |               |              |              |              |              | 12,07        | <b>3,77</b>  |
| Grecia                   |              |              | 2,80         |              |              |               |              |              |              |              | 0,59         | <b>0,40</b>  |
| Portugal                 | 0,19         | 10,03        | 0,95         | 0,25         | 1,22         |               |              | 6,82         |              | 2,22         | 0,01         | <b>1,97</b>  |
| Italia                   |              |              |              |              |              |               |              |              |              |              | 0,02         | <b>0,00</b>  |
| Austria                  |              |              | 0,94         |              |              |               |              |              |              |              |              | <b>0,09</b>  |
| <b>OTROS PAÍSES OCDE</b> |              |              |              |              |              |               |              |              |              |              |              |              |
| Turquía                  | 8,26         | 1,17         | 0,57         |              |              |               |              | 10,07        |              | 4,41         |              | <b>2,96</b>  |
| Suiza                    |              |              |              |              |              |               |              |              |              | 0,09         | 2,21         | <b>0,04</b>  |
| EE.UU.                   | 2,55         | 0,96         | 2,45         | 6,88         | 1,47         |               | 5,55         |              | 5,30         | 14,64        | 0,11         | <b>3,78</b>  |
| <b>SUBTOTAL</b>          | <b>32,44</b> | <b>31,37</b> | <b>20,09</b> | <b>45,21</b> | <b>13,96</b> | <b>0,00</b>   | <b>13,00</b> | <b>23,15</b> | <b>5,30</b>  | <b>21,60</b> | <b>26,71</b> | <b>20,92</b> |
| <b>PARAÍSOS FISCALES</b> |              |              |              |              |              |               |              |              |              |              |              |              |
| Andorra                  | 0,01         |              | 0,11         | 3,54         | 0,03         | 0,63          | 0,51         | 0,04         | 0,01         |              |              | <b>0,15</b>  |
| Islas Anglonorm.         |              |              |              |              |              | 58,89         |              |              |              |              |              | <b>0,18</b>  |
| Gibraltar                |              |              |              |              |              |               |              |              |              |              | 0,15         | <b>0,03</b>  |
| Antillas Neerland        |              |              |              |              |              |               | 8,00         |              | 32,34        |              | 22,17        | <b>5,54</b>  |
| I. Virg EE.UU.           |              |              |              |              |              |               | 18,41        |              |              |              |              | <b>1,49</b>  |
| I. Virg. Británicas      |              |              |              | 1,03         |              | 40,48         |              | 0,05         |              |              |              | <b>0,15</b>  |
| Mauricio                 |              |              |              |              |              |               |              | 1,04         |              |              |              | <b>0,14</b>  |
| Islas Caimán             |              |              | 6,82         |              |              |               |              |              |              |              |              | <b>0,65</b>  |
| Hong-Kong                |              |              |              |              |              |               | 0,46         |              |              |              |              | <b>0,04</b>  |
| Panamá                   | 6,11         | 39,19        |              |              | 68,51        |               | 0,03         | 3,38         |              | 28,77        | 0,01         | <b>10,34</b> |
| <b>SUBTOTAL</b>          | <b>6,12</b>  | <b>39,19</b> | <b>6,93</b>  | <b>4,57</b>  | <b>68,54</b> | <b>100,00</b> | <b>32,97</b> | <b>14,59</b> | <b>37,65</b> | <b>47,91</b> | <b>0,16</b>  | <b>18,71</b> |

**CUADRO 4.36.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO (Continuación)**  
(En porcentajes sobre el total)

| País                         | 1988         | 1989         | 1990         | 1991         | 1992         | 1994       | 1995         | 1996         | 1997         | 1998         | 1999          | Total         |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>OTROS PAÍSES EUROPEOS</b> |              |              |              |              |              |            |              |              |              |              |               |               |
| Unión Soviética              |              |              | 3,21         | 2,20         |              |            |              |              |              |              |               | <b>0,36</b>   |
| Hungría                      |              | 0,20         | 0,32         |              |              |            |              |              |              |              |               | <b>0,04</b>   |
| Bulgaria                     |              |              | 2,15         |              |              |            |              |              |              |              |               | <b>0,40</b>   |
| Polonia                      |              |              |              |              |              |            |              |              |              |              | 1,81          | <b>0,20</b>   |
| Eslovenia                    | 3,35         |              |              |              |              |            |              |              |              |              |               | <b>0,18</b>   |
| <b>PAÍSES AFRICANOS</b>      |              |              |              |              |              |            |              |              |              |              |               |               |
| Marruecos                    | 0,02         |              | 1,54         |              | 0,02         |            |              |              |              |              | 1,98          | <b>0,58</b>   |
| Túnez                        |              | 3,84         | 0,78         | 11,49        |              |            |              |              |              |              | 0,00          | <b>0,59</b>   |
| Tanzania                     |              |              |              |              |              |            |              |              |              |              | 2,91          | <b>0,64</b>   |
| Gambia                       |              |              |              |              |              |            |              |              |              | 5,06         | 0,00          | <b>0,64</b>   |
| <b>SUBTOTAL</b>              | <b>3,37</b>  | <b>4,04</b>  | <b>7,99</b>  | <b>13,69</b> | <b>0,02</b>  |            |              |              |              | <b>5,06</b>  | <b>6,70</b>   | <b>3,63</b>   |
| <b>LATINOAMÉRICA</b>         |              |              |              |              |              |            |              |              |              |              |               |               |
| Méjico                       |              | 9,41         | 0,56         | 0,73         | 5,32         |            | 49,87        | 12,17        | 62,50        | 43,32        | 51,47         | <b>32,82</b>  |
| Costa Rica                   |              | 1,15         | 0,08         | 6,94         |              |            |              | 17,58        |              |              | 0,00          | <b>2,59</b>   |
| Cuba                         | 19,93        |              | 35,52        |              |              |            |              | 12,56        |              |              | 5,78          | <b>7,38</b>   |
| R.Dominicana                 | 14,67        | 3,76         | 19,15        | 15,20        | 2,92         |            |              |              |              | 5,75         | 5,43          | <b>5,27</b>   |
| Venezuela                    |              |              |              |              |              |            |              |              |              |              | 0,00          | <b>4,42</b>   |
| Argentina                    | 23,46        | 11,07        | 9,68         | 13,46        | 8,79         |            | 9,71         |              |              |              | 0,52          | <b>0,12</b>   |
| Chile                        |              |              |              | 0,20         | 0,45         |            |              |              |              | 0,54         | 0,27          | <b>0,15</b>   |
| <b>PAÍSES ASIÁTICOS</b>      |              |              |              |              |              |            |              |              |              |              |               |               |
| INDONESIA                    |              |              |              |              |              |            |              | 30,03        |              |              | 0,00          | <b>4,01</b>   |
| <b>SUBTOTAL</b>              | <b>58,06</b> | <b>25,40</b> | <b>64,99</b> | <b>36,54</b> | <b>17,48</b> |            | <b>59,58</b> | <b>72,34</b> | <b>62,50</b> | <b>49,61</b> | <b>63,47</b>  | <b>56,76</b>  |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b> | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100</b>   | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Transacciones Exteriores.

#### 4.4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

La principal conclusión que obtenemos de esta aproximación global a la industria hotelera consiste en reconocer que los grandes grupos hoteleros internacionales, liderados por las multinacionales americanas, presentan una fase más avanzada en la evolución de el ciclo de vida de su producto. Una anterior liberalización del transporte aéreo, mayor presión de los mercados de capitales sobre la rentabilidad de la industria, un mercado doméstico con más potencial en términos de población y de territorio, y unos motores distintos de crecimiento e internacionalización, son las principales causas que explican esta situación.

Hemos visto que las principales multinacionales hoteleras vienen experimentando desde hace prácticamente una década, una ola de fusiones y adquisiciones de carácter horizontal, un acelerado crecimiento nacional e internacional bajo la fórmula de franquicia, un agresivo desarrollo de la estrategia de segmentación de mercados, una aplicación intensiva de los avances tecnológicos a la gestión y comercialización hotelera y un proceso de transnacionalización de sus actividades de alojamiento iniciada ya antes de la segunda guerra mundial. Estas estrategias se manifiestan recientemente en la escena hotelera española, conduciéndonos a afirmar que se trata sólo del principio de un proceso de formación y toma de posiciones en el mercado de viajes y ocio de carácter transnacional en el que la internacionalización, en cualquiera de sus manifestaciones, marca la pauta común de desarrollo.

En España, el desarrollo y evolución de las cadenas hoteleras constituye una especialización de la industria de alojamientos, que surge en la segunda parte del siglo XX al amparo del nacimiento del denominado turismo de masas. Por esta razón, dado que la cuota de mercado y las formas de comercialización se tornaron tan específicas como lo es este tipo de turismo, la industria hotelera española ha crecido y desarrollado su *know-how* con una competencia meramente simbólica de cadenas extranjeras en su país de origen, que persiste hasta la actualidad.

Además, ha sido una industria financiada por el sector bancario nacional, pero principalmente por el internacional canalizado a través de la industria de la organización de paquetes de vacaciones europea. Esta supeditación a intereses foráneos de la industria hotelera española vacacional desde su surgimiento, si bien no ha venido exenta de problemas, ha permitido que el *know-how* español consolidara su vertiente de especialización en el abastecimiento al turista europeo de servicios de alojamiento y se asegurara un relevante papel en este eslabón del proceso de producción de la industria turística organizada. La relación con la industria del ocio europea y la especialización del *know-how* español se ve hoy fortalecida hasta el punto de servir de plataforma de exportación de servicios hoteleros, en un primer momento al Caribe y Norte de África, y en la actualidad hacia Sudamérica, Europa, Estados Unidos.

El análisis ha puesto de manifiesto el excepcional dinamismo que presenta la industria hotelera española en el cambio de milenio y, en particular se ha resaltado, por su relevancia, intensidad y por considerarse una vertiente prácticamente inexplorada, su proceso de internacionalización. Los capítulos siguientes de esta investigación ahondarán en los principales rasgos que caracterizan el proceso de internacionalización en la industria hotelera española.