

5.- UNA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

5.1. OBJETIVOS

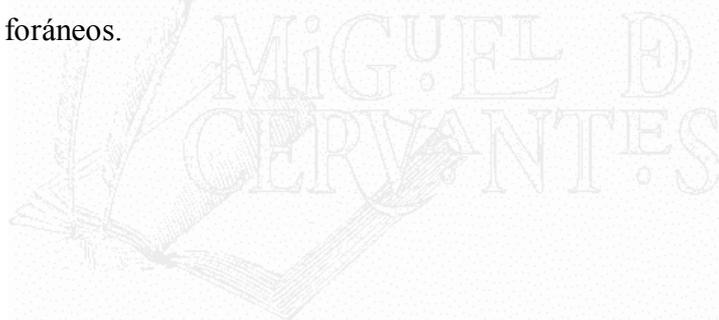
A partir del presente capítulo se procede a realizar un análisis y exposición de los principales determinantes del proceso de internacionalización de la industria hotelera española. A través de dicho estudio se pretende comprobar, en primer lugar, cuáles son las características más relevantes en torno a la salida al exterior de la industria hotelera española y, en segundo lugar, cuál es el grado de aplicación de los modelos teóricos analizados para explicar la internacionalización empresarial. Entra dentro de los objetivos planteados comparar los resultados con otros estudios al respecto centrados en la internacionalización de la industria hotelera a nivel mundial (UNCTAD, 1981; DUNNING Y MCQUEEN, 1982A, 1982B; BEATTIE, 1991, 1993; DUNNING Y KUNDU, 1995; KUNDU Y CONTRACTOR, 1998a, 1998b; KUNDU, 1994; CONTRACTOR Y KUNDU, 1995) y con los elaborados acerca de las pautas que siguen el resto de las empresas españolas internacionales (CAMPA Y GUILLÉN, 1996; ALONSO Y DONOSO, 1998; RUIZ LIGERO, 1994; RUESGA Y BICHURA, 1998; LÓPEZ DUARTE Y GARCÍA CANAL, 1997; RIALP *ET AL.*, 1996, DELGADO *ET AL.*, 1999; DURÁN HERRERA, 1995, GALÁN *ET AL.*, 1999, MATÉ, 1996).

A lo largo de los tres capítulos que componen el trabajo empírico de esta investigación (capítulos V al VII) se comprobará cómo la diferente especialización hotelera y la escasa madurez que el proceso de internacionalización supone para la industria hotelera española en relación a la internacional derivan en pautas de internacionalización heterogéneas. Para alcanzar los objetivos propuestos, estructuramos los capítulos siguientes del estudio de la siguiente forma:

- En primer lugar, en este capítulo se realiza un análisis de las características que definen a las empresas españolas que internacionalizan su

planta hotelera. A continuación, se analiza las peculiaridades que presenta el mencionado proceso de expansión y cuáles son los principales argumentos que inducen a las empresas españolas a salir al exterior. Terminaremos el presente capítulo con un análisis de los diferentes modos de internacionalización del sector hotelero español y la distribución geográfica de la oferta hotelera española.

□ En los capítulos siguientes se lleva a cabo un análisis y adaptación de las ventajas que promulga la teoría ecléctica a la internacionalización de la industria hotelera española y las principales diferencias observadas con la industria hotelera mundial (capítulo VI). Mediante desarrollo de modelos estadísticos, en el capítulo VII se profundizará en algunos de estos determinantes. En concreto se pretende descubrir qué factores explican los diferentes grados de internacionalización de las empresas hoteleras españolas y los determinantes que más influyen en la decisión de la modalidad de entrada a destinos foráneos.



5.2.- METODOLOGÍA APLICADA

5.2.1.- FUENTES DE DATOS.

Para cumplir con los objetivos planteados, el presente estudio recoge datos tanto de fuentes primarias como secundarias. Los nombres y las direcciones de las empresas hoteleras españolas que han iniciado procesos de internacionalización se obtienen principalmente de fuentes secundarias como el Anuario de Hostelmarket y los informes de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, ambos de 1999¹. No obstante, y ante el espectacular dinamismo que presenta la vertiente internacional del mercado hotelero español, dicha información ha sido continuamente actualizada hasta diciembre de 1999 con información procedente de fuentes relacionadas directamente con el sector, bien en forma de publicaciones periódicas, información on-line o comunicación directa con las empresas implicadas así como un contacto continuo con las patronales hoteleras españolas. El universo de empresas hoteleras internacionales a 31 de diciembre de 1999 es de veintiséis empresas². Una vez identificados los grupos hoteleros que poseían o estaban asociados con al menos un hotel en el extranjero a finales de 1999, la información primaria se extrae de una aproximación directa a las empresas españolas internacionales que comienza con el

¹ Uno de los primeros problemas que nos encontramos al analizar las fuentes secundarias de datos en torno al tema objeto de estudio, es la no coincidencia de los mismos en las fuentes existentes. Esto es debido, no sólo al excepcional dinamismo que presenta el proceso, sino a la consideración o no de los hoteles asociados a centrales de reservas de hoteles españoles. Se deja al margen de esta investigación aquellos hoteles en el extranjero asociados meramente a efecto de reservas a cadenas hoteleras españolas y nos centraremos en los que están directamente gestionados, en cualquiera de sus formas, por las mismas. Varios motivos nos inducen a ello, entre los que destaca, en primer lugar, seguir el mismo criterio en la selección de empresas o unidades de producción que llevan a cabo otros estudios previos de internacionalización hotelera (Dunning y McQueen, 1982a, 1982b; Kundu, 1994, Beattie, 1993) y por otro lado, obtener una muestra de empresas en las que sus determinantes de expansión sean directamente comparables, dado que la inclusión de hoteles asociados fuera de España obedece a otras estrategias y requiere diferente volumen de recursos y por tanto de análisis (Roper, 1995).

² Por la complejidad y diversidad en sus motivaciones y dificultad en la obtención de datos, se dejan fuera del estudio aquellas inversiones en terrenos o establecimientos hoteleros realizados por parte de grupos empresariales españoles fundamentalmente financieros o constructores que no gestionan hoteles en España y no conllevan una exportación del know how hotelero español, sino que se encuadrarían más dentro del análisis de la expansión de la industria de la construcción o de movimientos de capital de carácter especulativo. Por otro lado, dejamos fuera de la muestra aquellas empresas hoteleras internacionales que, a pesar de estar dadas de alta en España, son fruto de la internacionalización de grupos turísticos extranjeros como la cadena IFA, Europe Cadena Hotels o Sunwing Hotels.

envío de una carta de presentación de los objetivos del trabajo donde se solicita de las empresas su colaboración en el estudio.

En primer lugar, se les solicita la posibilidad de conceder a la autora una entrevista personal con los responsables de expansión o directores generales de las empresas a modo de análisis exploratorio en el que vislumbrar las principales características de las cadenas hoteleras internacionales, las pautas seguidas en su deslocalización empresarial y las estrategias globales de crecimiento³. Las entrevistas personales y la obtención de información en forma de opiniones empresariales como metodología de investigación es llevada a cabo en numerosos estudios previos que analizan los determinantes del proceso de internacionalización empresarial (SHARMA Y JOHANSON, 1987; O'FARRELL ET AL., 1998; COVIELLO Y MARTIN, 1999; MARTÍNEZ, 1997; EDVARDSSON ET AL., 1993; SEYMOUR Y FLANAGAN, 1985; SEYMOUR, 1987; DUNNING Y NORMAN, 1983, entre otros) y de la internacionalización de la industria hotelera en particular (BEATTIE, 1993; ZHAO, 1994).

El cuestionario que ha servido de base para las entrevistas personales viene presentado en el anexo a este documento, además de los nombres de los profesionales que han colaborado en este proyecto. Dicho cuestionario incorpora preguntas abiertas que no pueden ser contestadas simplemente con una respuesta afirmativa o negativa como podría corresponder a otros métodos de estudio⁴. Por otro lado, la entrevista no ha consistido en rellenar una a una las preguntas del cuestionario, sino más bien en largas conversaciones con los responsables de expansión o directores de cada empresa en las que el cuestionario ha servido de guión y de punto de partida inicial. Se consigue llevar a cabo la entrevista personal

³ Alcanzar el objetivo perseguido no ha sido ni fácil ni rápido, muy al contrario, determinadas citas han tenido que posponerse dos y tres veces, en función de la siempre apretada agenda de los ejecutivos hoteleros. No obstante, se ha de destacar, no sólo la extraordinaria disposición que los empresarios del sector han mostrado por colaborar en este proyecto al dedicar varias horas de su tiempo a analizar con la autora los pormenores del proceso de internacionalización seguido por su empresa, sino también el interés que el tema objeto de estudio y sus posteriores resultados han suscitado en los entrevistados. Las entrevistas ha tenido lugar en las sedes centrales de cada empresa en España, por lo que han requerido de la autora varios desplazamientos a Madrid, Barcelona, Málaga o Mallorca, que tuvieron lugar entre mayo y noviembre de 1999.

con veinte de las veintiséis empresas hoteleras internacionales, es decir con el 77% del universo de empresas, lo que nos proporciona una imagen muy fiel de los aspectos más relevantes en torno al proceso de internacionalización de la industria hotelera española, sus estrategias de expansión y posicionamiento exterior, con escaso grado de error. Los datos son analizados y plasmados en este texto a nivel agregado dado que en ningún momento es el objetivo de este estudio realizar una exposición individual de los procesos de internacionalización seguidos por cada una de las empresas españolas, sino más bien entender los determinantes que rodean las decisiones de salida al exterior de la industria hotelera.

A continuación se procede al envío de un cuestionario elaborado utilizando la escala de Likert (VEAL, 1997) para que los ejecutivos graduaran su percepción (1: no importante, 5: muy importante) de la importancia de determinados aspectos relativos a ventajas de propiedad, de localización e internacionalización de su empresa, así como las razones más relevantes que influyen en su proceso de decisión de internacionalización. Estudios previos que utilizan procedimientos similares y obtienen información primaria acerca del proceso de internacionalización empresarial en base a la cumplimentación de cuestionarios enviados a las empresas son los de GAEDAKE (1973). WEINSTEIN en 1977 ROBERTS (1999) O'FARRELL, WOOD Y ZHENG (1998), JONES (1999) TREPSTRA Y YU (1988) ERRAMILLI Y SOUZA (1993). También la internacionalización de la industria hotelera ha sido objeto de estudio mediante el envío de cuestionarios a rellenar por las empresas implicadas, por ejemplo en DUNNING Y MCQUEEN'S (1981a), KUNDU (1994), DUNNING Y KUNDU (1995), CONTRACTOR Y KUNDU (1995, 1998a, 2000).

El enfoque del cuestionario incorpora como marco conceptual la amplia gama de determinantes que recoge la teoría ecléctica de Dunning, adaptado a factores específicos que pudieran afectar la dinámica de las empresas hoteleras españolas, en función tanto de los estudios analizados como de las propias opiniones de los agentes implicados y las peculiaridades de este proceso en la

⁴ Para el diseño del cuestionario se ha tomado como referencia otros estudios que llevan a cabo entrevistas con las empresas para analizar su proceso de internacionalización, en particular el trabajo de Martínez Mora (1997).

industria hotelera española extraídas de las entrevistas con las empresas⁵. El cuestionario fue recibido y cumplimentado por 20 empresas, suponiendo de nuevo el 77% de la muestra, que prácticamente coincide con aquellas empresas que se prestaron a realizar la entrevista personal y una copia del mismo aparece en el anexo de este estudio. Sus resultados serán objeto de análisis pormenorizado en este capítulo y en el siguiente.

Nótese que la información relevante, primaria y secundaria, que sirve como base a las conclusiones de este estudio, incluye variables cualitativas basadas en opiniones empresariales y su percepción acerca del proceso de internacionalización, y datos cuantitativos (índices de internacionalización, volúmenes de ventas, etc.) recogida, bien de la empresa en cuestión, bien de otras fuentes de información que se especificarán a lo largo de la exposición⁶.

5.2.2.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Por todo ello, el trabajo se enfrenta a diferentes tipos de datos que requieren distintas técnicas de análisis. En consecuencia, la metodología utilizada para el análisis de la información primaria y secundaria que nos permita alcanzar el objetivo planteado, combina técnicas de análisis descriptivas y estadísticas (VEAL,1997). En los siguientes apartados presentamos, por un lado las conclusiones extraídas de las entrevistas personales a modo de análisis descriptivo que expondrá las cuestiones más relevantes que subyacen de la internacionalización empresarial.

⁵ La relación de la autora con las empresas hoteleras internacionales no termina con la entrevista personal y el recibo del cuestionario cumplimentado, sino que ha existido un continuo *feed-back* con algunos ejecutivos entrevistados, por diferentes vías (teléfono, correo electrónico, etc.) que nos permitiera perfilar y recoger las opiniones acerca de determinadas cuestiones que, bien no se trataron con el suficiente detalle a lo largo de la entrevista mantenida, bien surgen de posteriores análisis y reflexiones.

⁶ Por otro lado, con el fin de analizar las características de los principales países destino de la inversión se remitió una carta a las respectivas departamentos comerciales de las embajadas en España de los doce principales países destino de la inversión hotelera española, solicitando información a cerca de las legislaciones relativas a la inversión foránea y datos acerca de la implantación extranjera de cadenas hoteleras en su territorio. Dada la heterogeneidad de los datos obtenidos por esta vía, esta información sólo se utiliza como complemento en diversos apartados sin dedicar un capítulo exclusivamente al análisis pormenorizado de los condicionantes de la inversión en cada uno de los países objeto de la misma por parte de las cadenas hoteleras españolas, dado que su investigación y profundización se apartan del objetivo concreto de este estudio y podría ser objeto de otro trabajo científico especialmente dedicado a este fin.

Por otro lado, una de las mayores ventajas que presenta la información obtenida utilizando la escala de Likert para graduar las opiniones empresariales, es que las respuestas pueden ser cuantificadas. Por ello, en el capítulo VI se realizará una tabulación y presentación de los resultados que nos permite contrastarlos con los de otros estudios en torno a la internacionalización de la industria hotelera (KUNDU, 1994; BEATTIE, 1993; DUNNING Y KUNDU, 1995). Asimismo mediante la utilización de distintos soportes informáticos (en esencia los programas estadísticos SPSS y Stata) en el capítulo VII se desarrollarán dos contrastaciones estadísticas de los datos que pretenden:

1.- En primer lugar, y mediante una regresión lineal, definir las variables más relevantes que explican las diferencias en el grado de internacionalización que presentan las empresas hoteleras españolas. Es decir, siguiendo a KUNDU (1994) y CONTRACTOR Y KUNDU (1995) como referencia, el objetivo propuesto es responder a la pregunta ¿porqué unas empresas presentan mayores ratios de internacionalización que otras?

2.- En segundo lugar, con el fin de explicar cuáles son los determinantes que influyen en la modalidad elegida para la expansión internacional, y en línea con análisis previos de la industria hotelera internacional (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a, 2000), se realiza una regresión logística para responder a la cuestión ¿qué factores influyen en que la decisión empresarial de salir al exterior se materialice mediante inversión directa, contrato de gestión o franquicia?

5.3.- TIPOLOGÍA DE EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON IMPLANTACIÓN INTERNACIONAL

En este apartado vamos a analizar en primer lugar el peso que las cadenas hoteleras internacionales tienen en la industria hotelera española, además comprobaremos que si bien el tamaño es una variable importante para la internacionalización de la empresa, un elevado porcentaje de las empresas hoteleras internacionales está compuesto por *pymes*. A continuación demostraremos la juventud de las empresas españolas internacionales y cómo alguna de éstas salen al mercado internacional sin haber ni siquiera consolidado su presencia en España. Se hará referencia al carácter eminentemente vacacional de las mismas y las implicaciones que supone para su deslocalización geográfica, así como la tendencia que presentan a diversificar su producción. Asimismo se reflexionará acerca de las implicaciones que se derivan del abastecimiento de clientes extranjeros en sus instalaciones nacionales.

5.3.1.- DIMENSION EMPRESARIAL.

En primer lugar, en términos agregados y teniendo sólo en cuenta los hoteles nacionales, las cadenas hoteleras con presencia internacional presentan un tamaño medio superior a la media de las cadenas hoteleras españolas. Ello se comprueba, no sólo por el mayor número de establecimientos que operan, sino porque la participación de las empresas españolas internacionales sobre el total de las cadenas hoteleras es superior en términos de habitaciones que en establecimientos (cuadro 5.1). Este resultado es acorde con una de las afirmaciones más aceptadas en la literatura empresarial en torno al papel del tamaño de la empresa como variable relevante para su competitividad internacional (HYMER, 1966; GOMES-CASSERES, 1989; ERRAMILLI Y RAO, 1993)⁷. Sin embargo, se observan importantes diferencias entre las empresas hoteleras internacionales en términos de su tamaño empresarial

⁷ Este resultado nos conduce a plantearnos si existe una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y su grado de internacionalización, cuestión que analizaremos en el apartado 5.4.6.

medido tanto a través del número de establecimientos y habitaciones que abanderan en España, como a partir de sus volúmenes de ventas o número de empleados⁸.

CUADRO Nº 5.1: PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON PRESENCIA INTERNACIONAL EN LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA EN 1999*

	TOTAL CADENAS HOTELERAS NACIONALES	TOTAL CADENAS INTERNACIONALES	% S/ TOTAL
EN CADENAS HOTELERAS	172	26	15%
EN VOLUMEN DE ESTABLECIMIENTOS	1.646	518	31%
EN NÚMERO DE HABITACIONES	243.157	105.196	43%
EN NÚMERO DE EMPLEADOS**	79.749	53.324	67%
EN VENTAS ANUALES TOTALES (EN MILLONES DE PESETAS)**	668.259	440.447	65%

* Se computa sólo los establecimientos ubicados en el término nacional exceptuando hostales y pensiones

** Se advierte que las dos últimas magnitudes no son directamente comparables dado que los datos de ventas y empleo de las cadenas hoteleras internacionales incluyen las operaciones en el extranjero, habiendo sido imposible una delimitación cuantitativa de dichos valores en el territorio español para todas las cadenas.

Fuente: Asociación de Cadenas Hoteleras Española, Anuario Hostelmarket e investigación propia

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO Nº 5.2. DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO

VOLUMEN ANUAL DE VENTAS	EMPRESAS ENTREVISTADAS	TOTAL EMPRESAS INTERNACIONALES
MENOS DE 1000 MILLONES	0	2
ENTRE 1000 Y 2000 MILLONES	2	2
ENTRE 2.000 Y 5.000 MILLONES	3	4
ENTRE 5.000 Y 10.000 MILLONES	3	4
ENTRE 10.000 Y 15.000 MILLONES	5	5
MÁS DE 15.000 MILLONES	7	9
TOTAL	20	26

Fuente: Anuario de Hostelería, 1999. Hostelmarket.

CUADRO Nº 5.3. PORCENTAJE DE VENTAS FUERA DE ESPAÑA SOBRE EL TOTAL DE LAS VENTAS DE LA COMPAÑÍA

MENOS DEL 25% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	11
ENTRE EL 25% Y EL 50% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	4
ENTRE EL 50% Y EL 75% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	2
MÁS DEL 75% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	3
TOTAL	20

Fuente: elaboración propia.

⁸ Un grupo de empresas (aproximadamente el 50% de la muestra) pertenece al conjunto de cadenas hoteleras españolas líderes en función del número de habitaciones en nuestro país, el resto está compuesto por empresas con relativamente escasa presencia e implantación nacional.

CUADRO N° 5.4. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS INTERNACIONALES POR VOLUMEN DE EMPLEO QUE MANTIENEN

VOLUMEN VENTAS (MILL. DE PTAS.)	EMPRESAS ENTREVISTADAS	TOTAL EMPRESAS INTERNACIONALES
Menos de 250 empleados	0	1
Entre 250 y 500 empleados	3	4
Entre 500 y 1000 empleados	4	5
Entre 1000 y 2000 empleados	5	6
Entre 2000 y 5000 empleados	5	7
Más de 5000 empleados	3	3
Total	20	26

Fuente: Anuario de Hostelería, 1999. Hostelmarket.

En los cuadros del 5.1 al 5.4 se extraen las siguientes conclusiones:

□ En primer lugar, los resultados confirman la hipótesis de que la proporción de empresas internacionales crece a medida que aumenta el tamaño de la empresa (ALONSO Y DONOSO, 1994). Ciertamente, los datos nos revelan que si bien emprender un proceso de internacionalización hotelera no es privativo de la gran empresa, parece tomar consistencia la idea de que se necesita un tamaño o umbral mínimo⁹. Las empresas con menos facturación constituyen una parte relativamente poco importante del universo de empresas internacionales (el 7% del total) y las de mayor facturación ocupan el peso relativo más elevado (el 59% se clasifican como grandes) como cabría esperar dado el umbral mínimo de escala necesario para acceder a tal categoría. De acuerdo con la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas (1996) sobre la definición de pequeñas y medianas empresas en función del volumen de negocio, el 41% de las empresas analizadas se considerarían PYMEs¹⁰.

⁹ Este umbral mínimo Camisón (1997) lo sitúa en torno a 50 trabajadores. Surge de este trabajo la pregunta de si la empresa hotelera no necesitaría una definición específica que tuviera en cuenta sus elevados requerimientos de personal, cuestión que emerge como una posible línea de investigación en estudios posteriores.

¹⁰ No obstante, y debido al elevado contingente de mano de obra que requiere la empresa hotelera, atendiendo al número de empleados, todas las empresas se considerarían grandes empresas, dado que poseen más de 250 empleados. Por otro lado, y de la comparación de las empresas de la muestra con la tipología de empresas hoteleras internacionales fundamentalmente americanas, se observa un tamaño medio considerablemente inferior de las compañías españolas, principalmente en términos de volumen de negocio, dada la gran cantidad de establecimientos que las cadenas americanas operan en forma de franquicia.

□ En segundo lugar, existe una clara relación negativa entre el número de empresas que emprenden procesos de entrada a mercados foráneos y el porcentaje que representa el volumen de ventas en el extranjero sobre la cifra total de ventas, aspecto que, por un lado, corrobora los resultados del estudio de GALÁN, *ET AL.*, (1999)¹¹ y por otro es reflejo del incipiente proceso de internacionalización en el que se encuentra la mayoría de las empresas hoteleras españolas¹².

Aunque un menor tamaño no sea un impedimento para iniciar el proceso de internacionalización en la industria hotelera, sí puede actuar como límite a la obtención de la totalidad de los beneficios derivados del mismo. Además, en el transcurso de las entrevistas se advierte un mayor coste de oportunidad para las pequeñas y medianas empresas fundamentalmente vinculado a la presencia de altos cargos en el mercado nacional o internacional, al hilo de los postulados de COVIELLO Y MARTIN (1999). Teniendo en cuenta que factores como economías de escala o poder de negociación, así como los objetivos estratégicos de la empresa, pudieran variar en función del tamaño de la misma (HORST, 1972; CAVES, 1974; TREPSTRA Y YU, 1988) se procede a segmentar la muestra en *clusters* en función del tamaño de la multinacional que nos servirá en apartados posteriores para analizar las diferencias que se observan en los determinantes del proceso de internacionalización según el tamaño empresarial. Cuatro son los segmentos o *clusters* que se nos definen en función de esta técnica¹³.

¹¹ El estudio de Galán *et al.*, (1999) analiza el tamaño de la empresa exportadora, la estructura de propiedad predominante, los aspectos en los que se fundamenta la ventaja competitiva en los mercados internacionales, el modo de entrada preferido en los mercados foráneos, los destinos prioritarios y las razones que influyen en el proceso de internacionalización, a partir de una muestra de noventa y dos empresas castellano-leonesas.

¹² Ello viene ilustrado en el cuadro 5.3 donde más de la mitad de las empresas obtienen con sus instalaciones fuera de España menos del 25% de sus ventas totales y aquellas empresas que obtienen más de la mitad de sus ingresos de sus hoteles fuera de España suponen una parte comparativamente poco importante del total de la muestra (el 15% de las empresas), recibiendo sólo el 5% de ellas más del 75% de sus ingresos de sus instalaciones foráneas.

¹³ El tamaño de la empresa se mide a través del volumen de ventas, por constituir una de las variables más ampliamente utilizada por la literatura empresarial para este fin. Se obtienen con esta técnica cuatro *clusters*, y en relación al proceso de internacionalización, llama la atención que las empresas que pertenecen al *cluster* de menor tamaño presentan una mayor experiencia internacional que las empresas inmediatamente más grandes (*cluster* C). También es cierto que las empresas del grupo C son empresas estrictamente hoteleras, mientras que las del último grupo son empresas hoteleras que pertenecen a un grupo turístico más amplio.

5.3.2.- EXPERIENCIA NACIONAL

La experiencia nacional beneficia a la empresa internacional cuando su demanda interior se centra en variedades o modalidades de servicios que se demandan en otros países (PORTER, 1990). Este criterio es totalmente aplicable a nuestro caso, dada la clara especialización en el abastecimiento de servicios a turistas extranjeros que presentan las instalaciones nacionales de las cadenas hoteleras internacionales (ver siguiente apartado). Además la experiencia nacional de la empresa hotelera se considera, en los estudios teóricos una ventaja de propiedad (DUNNING Y MCQUEEN, 1981A; KUNDU, 1994). En este sentido y a pesar de la importancia comentada del tamaño en la actividad internacional de la empresa, un aspecto destacable y sorprendente de la muestra es la relativa juventud de algunas de las empresas españolas que se internacionalizan en relación con la planta hotelera española. Ello se comprueba de dos maneras diferentes:

- En primer lugar, el 23% de las cadenas hoteleras internacionales españolas nacen en la década de los noventa y el 27% en la década de los ochenta. Este dato nos indica, bien que estas nuevas cadenas ya surgen con la idea de crecer a nivel internacional, o bien que son fundamentalmente las cadenas hoteleras jóvenes las que se plantean una expansión y gestión global de sus establecimientos, aspecto en nuestra opinión poco probable. No obstante, llama la atención que, a pesar de la reciente creación de algunas cadenas (Renthotel, Siva hoteles, Best Hoteles, Partner Hotels o Vista Sol), éstas mantienen al frente del equipo directivo a gestores con años de experiencia en la industria hotelera nacional y conocimiento del sector en términos del comportamiento y necesidades de la demanda hotelera en España y de sus medios de comercialización, que pudiera suplir, al menos en parte, la escasa experiencia nacional de la cadena. Por tanto, no cabría confundir una escasa presencia de la cadena en España con limitada experiencia en la gestión hotelera, aunque en términos de aprovechamiento de ventajas como economías de escala sí que fueran identificables.

□ Además, el 35% de las cadenas españolas internacionales regentan en España menos de diez establecimientos, lo cual nos ilustra que la internacionalización o deslocalización de la planta hotelera es una estrategia que muchas empresas llevan a cabo en los primeros estados del desarrollo y posicionamiento de la marca en España, al contrario de la pauta que parecen seguir las cadenas hoteleras internacionales americanas (TRIL, 1999) y en línea con los resultados de la expansión de la industria hotelera en Europa de BEATTIE (1993). El hecho de que el crecimiento nacional e internacional se lleve a cabo de un modo paralelo, imprime una mayor complejidad en la gestión empresarial y la necesidad de mayores habilidades para el marketing dado que la compañía se enfrenta a la misma vez con diferentes entornos competitivos¹⁴. Máxime si le unimos los constantes esfuerzos por diversificar segmentos y mercados de origen que parecen mostrar las empresas, y ello a pesar de que presenten una experiencia acumulada en el abastecimiento a clientes foráneos.

5.3.3.- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y ESPECIALIZACIÓN EN ESPAÑA.

En relación con el origen, especialización y distribución geográfica en España de las cadenas hoteleras internacionales, destacamos las siguientes características:

□ El 50% de las cadenas hoteleras españolas internacionales surgen en la Comunidad Autónoma Balear, proporción muy superior a la concentración en estas islas del negocio hotelero en el ámbito nacional. Los grandes lazos empresariales creados en el archipiélago al amparo del turismo de masas entre la industria hotelera de las islas y los principales operadores turísticos europeos¹⁵, alemanes primordialmente, reducen la incertidumbre inherente en la entrada a

¹⁴ De acuerdo con Alonso y Donoso (1998) internacionalizarse no es reduplicar en mercados alternativos aquellas funciones que la empresa desarrolla en su mercado de origen, sino que los cambios pueden afectar a diversos ámbitos de la estructura y del funcionamiento empresarial, dado que nacen nuevas funciones e instrumentos al tiempo que se hacen más complejos los objetivos y las estrategias competitivas de la empresa.

¹⁵ El desarrollo turístico en Canarias fue algo más tardío que el de Baleares y fruto en gran medida de la expansión de las grandes cadenas hoteleras mallorquinas. Ello unido a una mayor relevancia del sector inmobiliario centrado en apartamentos explica que de Canarias, y exceptuando la

mercados foráneos, dada la capacidad de asegurarse mayores ratios de ocupación de sus instalaciones fuera de España.

□ En consonancia con las características de la industria hotelera española, más de la mitad de las cadenas gestionan establecimientos exclusivamente vacacionales, el resto reúnen en España las dos vertientes; vacacional y urbana¹⁶. A lo largo de las entrevistas mantenidas se observa que el esfuerzo por diversificar riesgos y colocar las camas en diferentes mercados lleva a algunas de las cadenas exclusivamente vacacionales a comenzar su incursión en la hotelería urbana nacional, al amparo del incremento de turismo de negocios y cultural que están experimentando las principales capitales españolas. Se valora positivamente esta estrategia dado que puede mejorar el reconocimiento de marca de estos hoteles en el mercado nacional, una de las carencias más acusadas que presentan estas empresas y, como más adelante justificaremos, tiene una clara incidencia negativa en el proceso de internacionalización de la industria (capítulo VI).

□ En cuanto a la distribución geográfica de su oferta de alojamiento en España, el 27% de las empresas, todas vacacionales, concentran su expansión en su propia comunidad autónoma de origen¹⁷. Ésta suele ser una estrategia común en los hoteles vacacionales y se ha observado la persistencia de la misma en el proceso de internacionalización. En efecto, la estrategia de “hacer zona” ayuda a mantener una posición más favorable en la negociación con los operadores turísticos al permitirles beneficiarse de las economías de escala que supone rentabilizar la ocupación del medio de transporte al destino y del aeropuerto al

actuación de algún grupo inmobiliario, no hayan surgido al menos hasta el momento, agentes hoteleros internacionales.

¹⁶ Sólo dos cadenas españolas, NH y Stabotel exclusivamente urbanas han iniciado su proceso de expansión al exterior. NH es la cadena urbana más consolidada en España, en la que a finales de la década de los 80 un grupo internacional de capital mayoritariamente italiano entra a formar parte de su accionariado. Pese a que su expansión internacional se inicie a finales de la década de los noventa, su salida a Bolsa y sus alianzas con socios financieros internacionales imprimen a la expansión de NH una gran velocidad.

¹⁷ La implantación de las cadenas españolas de carácter internacional en España se reparte de forma similar a la ubicación y distribución de la industria hotelera nacional. Un 27% de los establecimientos se sitúan en Baleares, un 16% en Canarias, 15% en Cataluña, 14% en Andalucía, 8% en Madrid, 5% en la Comunidad Valenciana y el resto, aproximadamente un 15% repartido por

hotel y enviar un mayor volumen de turistas bajo una sola negociación. Los hoteles urbanos, sin embargo, tienden a ubicarse de forma más dispersa en el mayor número posible de capitales de provincia porque es comercialmente más adecuado para atender las necesidades de sus clientes corporativos.

□ Respecto a la especialización de sus instalaciones en el mercado de origen y acorde con la tipología de oferta vacacional española, la totalidad de las cadenas españolas internacionales opera en España hoteles de 3 y 4 estrellas fundamentalmente, regentando el 16% de la oferta nacional de apartamentos o apartahoteles declarados como de uso turístico.

□ La composición de la demanda hotelera en España para las cadenas nacionales internacionalizadas presenta diferencias en función de la empresa y del ciclo turístico en el que nos hallemos, dando lugar a una media del 75% de la clientela procedente de Europa, fundamentalmente alemanes, y el resto dirigido al mercado español, principalmente en temporada baja y al segmento de mercado de tercera edad¹⁸. En términos globales, la presencia de demanda extranjera en las instalaciones nacionales es superior a la de la industria hotelera española en su conjunto.

5.3.4.- GRADO DE INTEGRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL

Si diferenciamos la muestra de las cadenas hoteleras internacionales en función de la orientación empresarial de la empresa matriz, el 42% de las empresas que operan hoteles en el ámbito internacional son empresas estrictamente hoteleras, siendo el 38% de las mismas empresas en las que los hoteles ocupan sólo una división dentro de un grupo de empresas con intereses turísticos diversos y el resto formado por empresas con amplios intereses empresariales ajenos a la cadena de

las demás comunidades autónomas. Melilla es la única comunidad sin presencia de cadenas españolas internacionales a finales de 1999.

¹⁸ Sólo en algunas cadenas hoteleras internacionales integradas con operadores turísticos nacionales como Hoteles Piñero y Hotetur, la ocupación en sus instalaciones nacionales se circunscribe casi íntegramente (en un 90%) a grupos nacionales. Mención especial merece el caso de NH por su carácter eminentemente urbano, orientado al viajero de negocios fundamentalmente nacional.

servicios turísticos. En función de esta clasificación se extraen las siguientes conclusiones:

- Los grupos hoteleros de origen balear presentan sin duda el mayor grado de diversificación empresarial dado que ninguno pertenece a la categoría de empresas estrictamente hoteleras.

- La probabilidad de que una empresa hotelera sea internacional aumenta conforme ésta pertenece a un grupo de empresas turísticas que abarque prácticamente toda la cadena de valor de la industria turística, acorde con las mayores ventajas en términos de reducción en los costes de transacción, incertidumbre de demanda y prevención de problemas contractuales que se derivan de la integración vertical de empresas (BOTE Y SINCLAIR, 1993)¹⁹.

- En cuanto a la tendencia a poseer la propiedad del inmueble que presentan las empresas asociadas a operadores turísticos, la literatura al respecto no es contundente. Según el enfoque de DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) dicha propensión es mayor, y sin embargo, WILLIAMS (1995) afirmaba que los operadores turísticos no eran propensos a mantener la propiedad de sus hoteles asociados. En nuestra investigación no encontramos evidencia empírica para confirmar o refutar este aspecto, ya que no parece que el determinante del modo de propiedad venga definido por la asociación con los comercializadores de viajes sino que es un aspecto que más bien depende de otros factores que analizaremos más adelante.

También hay que destacar, por ser característico de la evolución que ha experimentado la forma de organizar la actividad hotelera en España, que una

¹⁹ En efecto, las empresas hoteleras integradas dentro de un grupo turístico presentan un grado de internacionalización considerablemente mayor que el resto y experimentan un mayor dinamismo en su crecimiento internacional (Iberostar, Sol-Meliá, Riu, Barceló, Siva, Renthotel). Además, el 50% de los seis grupos turísticos líderes a nivel nacional por volumen consolidado de ventas (en los que se engloban negocios como agencias de viajes, turoperadores, compañías aéreas, cadenas hoteleras, navieras y compañías de alquiler de automóviles, fundamentalmente), mantienen entre sus empresas asociadas alguna empresa hotelera con presencia internacional, siendo precisamente estos tres grupos (Grupo Marsans-Spanair, Grupo Iberostar y Barceló empresas) los que mayor crecimiento en

elevada proporción de compañías (el 80% de las empresas hoteleras internacionales creadas a partir de 1992) presentan un carácter eminentemente gestor de la actividad hotelera sin mantener en sus activos los inmovilizados hoteleros. En general, se observa pues una corriente orientada a imprimir una mayor velocidad en el crecimiento global de la empresa impuesta por el rápido crecimiento de la industria y la fuerte expansión de otros grupos hoteleros.

En resumen, hemos comprobado como el grupo de cadenas hoteleras españolas internacionales lo componen agentes que difieren tanto en el tamaño de sus operaciones en España como en su estructura empresarial. No obstante, se observa cómo el tamaño de la empresa es una variable importante para su competitividad internacional y la escasa experiencia nacional que presentan algunos de los componentes de la muestra de empresas es generalmente suplida por la experiencia en gestión hotelera de sus ejecutivos al frente. Así mismo, se constata que el peso de la demanda extranjera en sus establecimientos nacionales es superior en relación al resto de la industria y cómo algunos de los agentes adoptan una vertiente meramente gestora y exportadora de *know-how* de hoteles vacacionales.

ventas han experimentado en el último año (diversas fuentes de prensa). Este dato nos apunta el manifiesto dinamismo que presenta la industria hotelera española internacional.

5.4.- CARACTERÍSTICAS DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El presente apartado pretende abordar aquellos aspectos que caracterizan el proceso de salida al exterior de las empresas hoteleras españolas. Con este fin estudiaremos el alcance del proceso de internacionalización y la experiencia internacional que presenta la industria hotelera española, el posicionamiento de sus establecimientos hoteleros en el exterior, su forma de comercialización y las estrategias de financiación. Terminaremos el apartado con un análisis del grado de internacionalización de la industria y los factores específicos de la empresa que explican las diferentes ratios que presentan las empresas implicadas.

Justificaremos cómo la industria hotelera española se encuentra en sus primeras fases del proceso de internacionalización y lo incipiente que resulta el proceso para algunas de ellas, constituyéndose la modalidad de “todo incluido” la fórmula más recurrida para la gestión y comercialización de los establecimientos foráneos. Asimismo se verá cómo la oferta hotelera española en el exterior se encuentra concentrada en unas pocas empresas, porque el proceso de internacionalización estrecha y acentúa aún más el vínculo entre la industria hotelera y los operadores turísticos, y cómo la industria hotelera está actuando en motor de arrastre para la deslocalización de la producción de otras industrias españolas que actúan de proveedores de los hoteles.

5.4.1.- MAGNITUD Y ALCANCE DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Si tenemos en cuenta que hasta mediados de los años 80, presenciamos una muy escasa inversión en el exterior de la empresa española RUIZ LIGERO (1994), afirmaríamos que, acorde con la especialización turística de nuestro país, aquellas empresas hoteleras como Barceló, Sol-Meliá y Occidental que ubican sus primeras plantas hoteleras fuera de España en la primera mitad de los ochenta, fueron pioneras en el proceso de internacionalización de la producción en la economía española. Pese a ello, y atendiendo a los cuadros 5.5. y 5.6. en torno a la magnitud

que alcanza la internacionalización de la industria hotelera española, destacaríamos las siguientes conclusiones:

□ Concentración de la oferta en el exterior. De los 346 hoteles y cerca de 97.000 habitaciones²⁰ que de forma global controlan las cadenas españolas en el exterior, la empresa hotelera líder en España concentra aproximadamente el 40% del total de la oferta. Se observa por tanto una elevada concentración en la propiedad y gestión de los hoteles españoles en el extranjero, como lo demuestra el hecho de que sólo siete cadenas se aglutinan el 80% de la oferta española en el exterior, reteniendo entre las primeras doce cadenas aproximadamente el 90%. Este aspecto confirma para la industria hotelera las conclusiones del estudio de DURÁN HERRERA (1995) donde se afirma que para la economía española se observa cierta concentración en la inversión directa al extranjero de forma que algo más de medio centenar de empresas contabilizaban en torno al 85% de la IDE total.

□ Diferentes etapas en el proceso de internacionalización. Escasa madurez del proceso de internacionalización. En efecto, mientras que el 42% de la muestra opera un máximo de dos establecimientos, el 30% de la muestra total posee intereses en más de diez hoteles fuera de España. Ello tiene relación con la juventud ya comentada de algunos de los agentes y la escasa madurez que presenta el proceso para gran parte de las cadenas hoteleras internacionales²¹. Sin duda, y exceptuando aquellos grupos hoteleros que inician su expansión en la década de los 80, la salida al exterior de la gran mayoría de las empresas consiste en una estrategia adoptada de forma muy reciente. En la línea de los

²⁰ La dinamicidad del proceso de expansión del sector hotelero español ha dificultado el recuento de los establecimientos hoteleros, cerrándose la recogida de datos en enero de 2000 a pesar de que algunos datos incluyan establecimientos con aperturas previstas a lo largo del año. Según los cálculos realizados en función tanto de las prolíferas noticias que se suceden de nuevas inversiones o contratos de gestión como de la información extraída en las entrevistas mantenidas, se estima que la cantidad de hoteles en el año 2.001 regentados fuera de España por las cadenas hoteleras nacionales será superior a 400 hoteles, debido a las espectaculares tasas de crecimiento que experimentan y tienen previstas cadenas como Sol Meliá, Barceló, Iberostar, NH y Occidental fundamentalmente. En la medida en la que se conocen proyectos para el 2001 esta información se ofrecerá únicamente a modo de anexo a este estudio dada la indefinición de algunos de ellos y la posibilidad de ampliación del número total a lo largo del año.

autores que consideran la internacionalización como un proceso secuencial (KOGUT, 1988; ALONSO, 1994; JOHANSON Y VANHLE, 1977), afirmaríamos que nos encontramos en la fase incipiente del mismo para más del 80% de las empresas. Atendiendo a la teoría del ciclo de vida del producto (VERNON, 1966; BUTLER, 1980) la expansión internacional de la industria hotelera presenta un espectacular potencial de crecimiento ya que aunque el turismo vacacional organizado sea un producto maduro en los destinos turísticos tradicionales, en los nuevos destinos turísticos éste se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo caracterizado por una notable carencia de *know-how* empresarial y una escasa adecuación en infraestructuras de comunicación y oferta complementaria. y se intuye por tanto que el proceso en términos globales que no ha hecho más que empezar dada la dinámica que parece seguir el sector²².

□ Seguimiento del líder. En general son los grandes grupos de empresas hoteleras los que inician su expansión con anterioridad, y se observa cierto comportamiento oligopólico fundamentalmente a partir de la crisis de la industria turística vacacional española de finales de los 80. Dicha afirmación dota de significado tanto a aquellos enfoques que consideran la expansión internacional el resultado o respuesta a la liberalización económica, comercial y financiera (RUIZ LIGERO, 1994; TREPSTRA Y YU, 1988), como los estudios que desarrollan el papel que ocupa el comportamiento oligopólico en la expansión internacional (VERNON, 1974; KNICKERBOCKER, 1973, FLOWERS, 1976 Y GRAHAM, 1978).

En numerosos estudios previos (WEINSTEIN, 1977; DAVIDSON, 1980; AGARWAL Y RAMASWAMI, 1992; ANDERSON Y GATIGNON, 1986), la experiencia internacional presenta una relación significativa en el comportamiento inversor de la empresa por lo que parece adecuado dividir el análisis de las opiniones

²¹ La salida al exterior del 77% de la muestra tiene lugar en la década de los noventa. De estas últimas, el 65% tiene lugar en la segunda parte de la década y el 54% lo hacen en los dos últimos años analizados 1998 y 1999.

²² Ello se refleja, por ejemplo, en el hecho de que durante el primer semestre del 2.000 tres cadenas hoteleras nuevas se han establecido fuera de España, la cadena andaluza Etura, la catalana GR, la canaria SERH y la mallorquina Mac Hotels.

empresariales acerca de las ventajas OLI percibidas en función de la experiencia internacional de la empresa (ver capítulo 6)²³.

CUADRO N°5.5.: OFERTA DE ALOJAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL DE LAS CADENAS ESPAÑOLAS INTERNACIONALES*.

CADENA HOTELERA	Nº HOTELES EN ESPAÑA	Nº HABITACIONES EN ESPAÑA	Nº APARTAMENTOS EN ESPAÑA	Nº UNIDADES DE APARTAMENTO EN ESPAÑA	Nº HOTELES EN EL EXTRANJERO	Nº HABITACIONES EN EL EXTRANJERO
BARCELÓ HOTELES	24	6.512	3	966	38	9.198
BEST HOTELS	12	3.569	5	1.055	2	880
BLAU HOTELES	4	1.194	2	1.253	1	524
CONFOTEL	9	1.027	3	591	7	1.019
COTURSA	8	2.319	1	87	1	400
FIESTA-DOLIGA	25	7.120	9	1.249	5	1.971
H10	16	5.920	1	290	1	630
HESPERIA	20	4.200	0	0	5	999
HOTELES C	0	-	1	74	3	961
H. CATALONIA	27	3.797	0	0	1	741
H. GLOBALES	18	3.637	9	1.183	1	102
HOTELES PIÑERO	10	1.699	0	0	2	1.750
HOTETUR CLUB	4	748	9	1.416	6	1.163
HUSA	44	4.428	1	90	2	240
IBEROSTAR	11	3.296	11	3.315	23	8.214
NH HOTELES	79	9.456	4	262	7	839
OASIS	0	-	1	229	6	2.030
OCCIDENTAL	12	2.491	1	250	17	5.112
PARTNER HOTELS	2	363	6	1.112	2	220
RENTHOTEL	1	104	2	464	15	2.801
RIU	44	11.309	10	1.593	33	10.026
SIVA HOTELES	4	788	0	0	12	2.512
SOL MELIÁ	105	25.859	16	3.410	142	39.508
STABOTEL	2	317	0	0	2	125
TRYP	36	4.969	5	592	10	3.555
VISTA SOL	1	74	2	67	2	1.095
TOTAL	518	105.196	102	19.548	346	96.615

*: Por implantación exterior se entiende no sólo inversión directa sino otros modos alternativos de internacionalización: franquicia, contratos de gestión, etc.

Fuente: elaboración propia

²³ En este sentido observamos que la mayor parte de las empresas (el 45% de la muestra) presenta una experiencia internacional de menos de cuatro años, el 20% entre cuatro y siete años, otro 20% entre 8 y 11 años y sólo un 15% más de 11 años. No obstante, esta experiencia no es en absoluto comparable con la que demuestra tener la industria hotelera a nivel mundial (capítulo IV).

CUADRO N°5.6.: PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS EN LA OFERTA EXTERIOR

CADENA HOTELERA	Nº HOTELES EN EL EXTRANJERO	Nº HABITACIONES EN EL EXTRANJERO	% / TOTAL DE HOTELES	%/ TOTAL DE HABITACIONES	% ACUMULADO DE HOTELES	% ACUMULADO DE HABITACIONES
SOL MELIÁ	142	39.508	41,04	40,89	41,04	40,89
BARCELÓ	38	9.198	10,98	9,52	52,02	50,41
RIU	33	10.026	9,54	10,38	61,56	60,79
IBEROSTAR	23	8.214	6,65	8,50	68,21	69,29
OCCIDENTAL	17	5.112	4,91	5,29	73,12	74,58
SIVA HOTELES	12	2.512	3,47	2,60	76,59	77,18
RENTHOTEL	15	2.801	4,34	2,90	80,93	80,08
TRYP	10	3.555	2,89	3,68	83,82	83,76
NH	7	839	2,02	0,87	85,84	84,63
CONFORTEL	7	1.019	2,02	1,05	87,86	85,68
OASIS	6	2.030	1,73	2,10	89,59	87,78
HOTETUR CLUB	6	1.163	1,73	1,20	91,32	88,98
RESTO CADENAS	30	10.638	8,67	11,01	100	100
TOTAL	346	96.615	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tipología de crecimiento que presenta el sector hotelero, éste muestra dos características propias que lo diferencian de otras industrias, por las siguientes razones:

A) En primer lugar, presenta un espectacular volumen de aperturas de establecimientos al año, que en algunas cadenas puede llegar a la veintena de proyectos anuales.

B) En segundo lugar, en ninguna de las entrevistas se percibe una actitud de renuncia a crecer a nivel nacional, si perjuicio de que se verifique para España como destino un agotamiento de los proyectos más atractivos refrendando la afirmación de DELGADO *ET AL.*, (1999) en torno a que el atractivo de la inversión en el exterior parece estar correlacionado con la pérdida de atractivo de la inversión en la economía nacional. Son las propias peculiaridades del producto ofrecido las que originan este paralelismo observado entre el crecimiento nacional y el internacional.

Ciertamente, el producto hotelero es un bien de experiencia, con características y determinantes diferentes en función, no sólo de la ubicación de la

propiedad sino de cada prestación individual del servicio, en consecuencia, y dada la movilidad de la demanda de alojamiento turístico, el posicionamiento óptimo para cualquier cadena hotelera sería aquel que le permitiera estar presente en el mayor número posible de emplazamientos turísticos. Todo ello en un contexto de crecimiento de la renta a nivel mundial, donde la actividad turística demuestra su elevada sensibilidad a incrementos en la renta que se manifiesta en crecimientos más acentuados de la demanda turística internacional (OMT, 1998).

5.4.2.- CARACTERÍSTICAS Y ESPECIALIZACIÓN DE LA OFERTA HOTELERA INTERNACIONAL

En este apartado se comprobaremos el predominio que presenta la fórmula todo incluido en los establecimientos vacacionales y los estándares de calidad de la oferta hotelera española en el exterior. Asimismo expondrá las similitudes que existen entre los clientes que abastecen en las instalaciones foráneas y en España y el objetivo de diversificación de mercados que presenta la hotelería española en su proceso de expansión.

A) TIPOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

La oferta hotelera en el extranjero de cadenas españolas se caracteriza por ser en más de un 90% una oferta vacacional orientada a los movimientos de viajeros por motivos de ocio, con algunas incursiones en la hotelería urbana por parte de Barceló, NH y Sol Meliá. A primera vista se pudiera concluir que los servicios y estándares ofrecidos por las cadenas españolas en el proceso de expansión experimentan una tendencia de mejora de la calidad ya que casi la totalidad de establecimientos son de 4 ó 5 estrellas, no obstante, esta afirmación habría que tomarla con cautela, dado que cada país tiene su propia categoría oficial. Por tanto afirmaríamos que, si bien los hoteles en el extranjero mantienen las mismas prestaciones y estándares para los turistas que las nuevas construcciones que se realizan en España, aspectos como la mano de obra para la construcción y fundamentalmente el precio más barato del terreno, conducen a un desarrollo de *resorts* donde el espacio para jardines y actividades de recreación, o la edificación

con materiales más nobles, se convierte en la principal diferencia que presenta la oferta hotelera en los nuevos países turísticos respecto del producto español.

B) TODO INCLUIDO

Otra tendencia que se observa en los hoteles vacacionales en el extranjero es su implantación bajo la fórmula del todo incluido, en un *resort* turístico gestionado por la cadena hotelera. Prácticamente todas las cadenas hoteleras con posicionamiento vacacional en el exterior recurren a esta fórmula de comercialización para sus complejos hoteleros en el Caribe. En la zona del Caribe, los *resorts* todo incluido constituyen el segmento de alojamiento turístico de más rápido crecimiento en la última década (POON, 1998). Aunque no de un modo exclusivo, se observa que el todo incluido es una modalidad que tiende a implantarse de forma más generalizada en aquellos destinos donde la estacionalidad no es muy elevada, siendo Canarias en España el destino donde más intensamente se experimenta esta tipología de explotación.

La atracción de este tipo de alojamiento reside, desde el punto de vista del gestor hotelero, en su más fácil administración dado que no existe una cuenta de cliente permanentemente abierta, y su alto grado de ocupación le asegura una plantilla más regular y mayor rentabilidad al permitirle ofrecer más cantidad del mismo producto y beneficiarse de las ventajas del marketing (DEVAS, 1997). El agente de viajes lo prefiere porque es un producto más fácil de vender y obtiene comisiones de todo el coste de las vacaciones, no sólo del componente de la habitación. Los turistas obtienen de esta forma mayor seguridad personal y su situación financiera más asegurada cuando viajan. Como resultado, desaparece el uso del dinero durante la experiencia vacacional y el visitante conoce y paga por adelantado el coste exacto de sus vacaciones, constituyendo por tanto una forma más de industrialización del turismo de masas. Por otro lado, y en referencia al impacto del todo incluido en los países de destino, habría que subrayar que, aunque el todo incluido intenta suplir las carencias de infraestructura de los nuevos países turísticos, esta fórmula limita el flujo de ingresos turísticos que se quedan en el país

receptor dado que son las multinacionales las que manejan todo el volumen del gasto turístico desde que el turista sale de su país hasta que regresa²⁴.

C) EL MERCADO OBJETIVO

Una de las decisiones determinantes en la estrategia internacional reside en precisar los mercados a los que se dirige el producto de la empresa (ALONSO Y DONOSO, 1998). Tanto en España como en el extranjero las cadenas españolas internacionales se especializan en más de un 90% en el mercado de sol y playa canalizado a través del operador turístico, el llamado sol y playa masivo. A la pregunta de si sus instalaciones internacionales van dirigidas a los mismos clientes que en España, los hoteleros confirman que efectivamente el proceso de internacionalización se inicia generalmente captando la clientela europea²⁵. Como objetivo a largo plazo, se persigue diversificar mercados de origen y contratar con un mayor número de operadores turísticos en Europa y América (fundamentalmente estadounidenses, canadienses, chilenos y argentinos) ampliando a su vez los canales de comercialización con el fin de atraer nuevos flujos de clientes procedentes del continente americano y asegurarse la ocupación del hotel todo el año.

D) POSICIONAMIENTO EN EL EXTERIOR

En cuanto la forma de competir en el extranjero, la mayoría de las empresas opinan que compiten tanto en precios como en calidad, resaltándose la primera opción frente a la segunda, dependiendo tanto de la empresa como del proyecto en cuestión o del destino al que nos refiramos. En este sentido la oferta hotelera española demuestra su competitividad en el exterior al ser capaz de ofrecer lo mismo que la competencia a un menor precio, habilidad a la que sin duda ha contribuido su experiencia acumulada de gestión en la España que les ha

²⁴ De forma que se pierde, en gran medida, uno de los impactos económicos del turismo que más han contribuido a la diversificación de economías como la española, como es su potencial de arrastre y efecto multiplicador del sector turístico.

²⁵ No obstante consideran que debido a que la estancia en los hoteles foráneos incluye un viaje de larga distancia por lo que se tiende a dirigir a un segmento de mayor poder adquisitivo o cuanto menos, se reduce la presencia de familias en sus establecimientos foráneos en relación con los nacionales, manteniéndose, al menos en las primeras etapas, el origen geográfico de sus clientes.

acostumbrado a trabajar con márgenes de operación muy estrechos en momentos de recesión, acentuados cuando se sufrían terribles cargas financieras ante los altos tipos de interés vigentes en nuestro país.

Una de las asignaturas pendientes de la industria hotelera española, es la adopción de una estrategia de segmentación de marcas para acceder a diferentes grupos de consumidores, estableciéndose dentro del marco internacional en el ámbito de la producción una estrategia indiferenciada. Según SLATTERY (1991), la diversificación y la estrategia de marca constituye una vía para incrementar su cuota de mercado cuando se han alcanzado los límites de saturación de los actuales consumidores potenciales del producto. En consecuencia, parece lógico que en el incipiente proceso de internacionalización en el que se encuentran la mayoría de los agentes, la expansión internacional sea en un primer momento sustitutiva de la diversificación, pero al tiempo que se alcanzan los límites de saturación del mercado, se atenderá a los diferentes segmentos y el *branding* adquirirá un papel más preponderante.

Es interesante contrastar por otro lado que, a diferencia de los procesos de internacionalización de las cadenas hoteleras americanas y como peculiaridad de las vacacionales, sólo aquellas cadenas españolas que tienen presencia en la hotelería urbana, cuya comercialización se escapa por lo general de los operadores turísticos, mantienen sistemas de reservas centralizados.

5.4.3.- OPERADORES TURÍSTICOS E INTERNACIONALIZACIÓN

Los operadores turísticos han jugado un importante papel canalizando la demanda turística hacia España a modo de intermediarios entre el cliente final y los proveedores de alojamiento y otros inputs (BOTE Y SINCLAIR, 1993) desde el inicio de la actividad turística organizada en nuestro país²⁶. En consecuencia, la evolución

²⁶ El nivel de dependencia de los operadores turísticos en España varía entre regiones. Mientras que la Costa del Sol, por ejemplo, se estima que el 90% de sus hoteles y el 70% de todos los modos de alojamiento poseen acuerdos con o reservan plazas con algún operador turístico particular (Granados, 1993), en Canarias y Baleares es donde estos operadores tienen su más alto grado de dependencia, asociado a las barreras al viaje con coche particular que suponen estos destinos (Williams, 1995).

de la demanda y oferta turística en España ha estado siempre ligada, y por tanto influida, por las acciones de los agentes intermediarios en el mercado turístico.

Los nuevos posicionamientos en destinos turísticos emergentes perpetúan aún más dicha relación por varias razones. En primer lugar, porque su ubicación, la mayoría en destinos de larga distancia respecto de los países generadores de turistas europeos, unido a la condición insular de algunos de ellos (República Dominicana, Cuba, Isla Margarita) convierte a la industria de transporte aéreo y su disponibilidad de plazas en un factor primordial del que depende la comercialización y rentabilidad del producto hotelero. Si a ello le añadimos la dada la escasa diferenciación que a veces existe entre destinos y su alto grado de sustitución, el operador turístico puede libremente variar sus ofertas de vacaciones en línea con los cambios en la demanda o los niveles de costes, originando una presión a la baja en los precios de las habitaciones²⁷. En segundo lugar, y ciñéndonos a las pautas de internacionalización de las empresas hoteleras vacacionales españolas, este vínculo se consolida, si cabe todavía más, porque la aventura internacional se lleva a cabo muchas veces de forma conjunta con operadores turísticos foráneos.

Por tanto, podemos confirmar que la internacionalización de la industria hotelera española no reduce la dependencia de los grupos de comercialización de viajes y vacaciones, sino más bien todo lo contrario, valorándose los esfuerzos tanto por diversificar canales de comercialización como por potenciar que multinacionales españolas se posicionen y controlen la canalización de la demanda turística de algunos de los nuevos países incipientemente emisores de turistas. En este sentido no se puede dejar de lado el apoyo que actividades como el receptivo o más incipientemente el emisor, de donde la multinacional extrae rentas adicionales y se manifiestan las ventajas de internacionalización, suponen para que los grandes grupos turísticos nacionales completen la cadena de producción y distribución de servicios turísticos en el extranjero, confirmándose la importancia de la teoría coste-transacción (HENNART, 1989, ANDERSON Y GATIGNON, 1986, ERAMILLI Y RAO, 1993) para las actividades turísticas.

Así mismo, y siguiendo a BOTE Y SINCLAIR (1993), puede ocurrir que la integración vertical hoteleros-operadores turísticos puede actuar como barrera a la salida de las cadenas impidiendo un cambio de provisión de un mercado alternativo en circunstancias de caída de demanda²⁸. Una de las razones por las que los intermediarios turísticos se asocian o integran con empresas hoteleras es para asegurarse el control y seguimiento de la calidad ofrecida por el paquete turístico en sus actividades dentro y fuera de las fronteras. Es decir, se internaliza este activo intermedio compuesto por el canal de compra del consumidor final dado que su intercambio por medio del mercado garantiza en menor medida su calidad (CASSON, 1982; HENNART, 1988; REID, 1983; RUGMAN, 1987; RUGMAN Y VERBEKE, 1992; WILLIAMSON, 1979)²⁹.

Los innumerables procesos de fusión entre los grandes operadores están componiendo un mapa del mercado de la intermediación, donde ésta pasa a depender a nivel global de la decisión de unos pocos agentes internacionales que imprimen al sector hotelero español una presión aún mayor, y que puede ser perjudicial en el largo plazo en el caso en el que los intereses de los operadores difieran de aquellos de los hoteleros. Efectivamente, aunque la consolidación de la industria de alojamiento, como ya se anticipó es un proceso en pleno desarrollo en su ciclo de vida, la concentración de la industria de intermediación turística comenzó a principios de los años ochenta y ha alcanzado tal magnitud que lo convierten en un sector fuertemente oligopólico (BYWATER, 1998). Siguiendo al mismo autor, la desregulación del transporte aéreo en Europa estimulando las operaciones chárter y el uso de la tecnología para conseguir economías de escala en

²⁷ No obstante, y generalizado el pensamiento de East, (1994) la mejor forma de vender una habitación de hotel de vacaciones en un mercado extranjero es asegurarse de que está en el folleto de algún operador turístico.

²⁸ En relación a la afirmación de Bote y Sinclair (1993), los hoteleros tienen a acudir a varios proveedores para asegurarse su grado de ocupación ante la volatilidad del mercado de vacaciones. No obstante, podría suceder que el operador turístico no encontrara atractivo para su demanda la expansión a ciertos destinos, actuando efectivamente y en este sentido como barrera a la expansión a determinados destinos.

²⁹ Siguiendo a Sheldon (1986) las principales funciones del operador turístico son la de reducir los costes de transacción e información al consumidor así como los gastos promocionales a los proveedores de servicios turísticos. Ello unido a que los hoteles asociados a operadores turísticos son presumiblemente capaces de planificar mayores ratios de ocupación explica que de la internalización de esta actividad se deduzcan ventajas competitivas para ambos.

la producción y distribución de las operaciones internacionales han sido los mayores motores de evolución en la transnacionalización de los operadores turísticos, un proceso que en el actual contexto liberalizador se torna imparable, situando a la Comisión Europea y su Tribunal de la Competencia como único juez³⁰.

De esta forma afirmaríamos que la internacionalización de la industria hotelera española sustituye la estrategia de diversificación sólo si a medio-largo plazo la empresa consigue extender el alcance de sus canales de comercialización, cuestión cada vez más complicada debido a su creciente concentración. Sin embargo, a corto plazo la estrategia de internacionalización con un posicionamiento vacacional tipo *resort* como el que ostentan numerosos proyectos nacionales, no logra la efectiva diversificación, al menos en términos de comercialización. Otra reflexión requiere los posicionamientos en el extranjero en destinos que presentan esas posibilidades de extensión de los canales de comercialización más inmediatas como Egipto, Méjico o Portugal, bien por su posición geográfica, como por su singularidad o la posibilidad de captar demanda local y en general, todos aquellos orientados a una demanda más independiente si efectivamente la industria hotelera incorpora las ventajas que le ofrece la nueva economía para llegar al cliente final.

5.4.4.-FINANCIACIÓN DEL PROCESO DE EXPANSIÓN.

En el mundo empresarial crecientemente competitivo y globalizado, la disponibilidad de financiación se perfila como el recurso que define tanto la velocidad y dirección del proceso de expansión como la identidad de las empresas que forman parte del conjunto de agentes hoteleros internacionales. Por tanto, y en línea con el trabajo de SALMON Y TORDJMAN (1988) sobre los determinantes de la expansión del comercio al por menor, se considera que la disponibilidad de recursos

³⁰ A mediados de 1999 se formaliza la fusión entre el touroperador suizo KUONI y el grupo británico FIRST CHOICE dando lugar a una nueva empresa que se convierte en uno de los tres principales grupos turísticos a la altura de TUI y Condor & Neckermann. La nueva empresa es capaz de abastecer a siete millones de clientes por año, y aúna la práctica totalidad del mercado suizo y una importante presencia en los viajes de negocios de Alemania y Austria y el tercer operador turístico británico, líder así mismo del mercado irlandés. A finales de 1999 Airtours, el segundo operador inglés, presenta una OPA hostil sobre la empresa resultante del acuerdo anterior, operación que

financieros y la eliminación de obstáculos a su libre circulación constituye uno de los principales determinantes que permite abordar el proceso de internacionalización. A pesar de que la liberalización en el mercado de capitales ya comentada en el capítulo anterior, impide una rigurosa delimitación del peso que ocupa el capital extranjero en los procesos de expansión de la industria hotelera española, ante la creciente cantidad de pequeños accionistas canalizados a través de fondos de inversión que componen el accionariado de empresas que cotizan en el mercado de valores, a continuación se exponen las estrategias utilizadas por la industria hotelera española para financiar su expansión internacional.

1.- En primer lugar, hemos de considerar aquel grupo de empresas ligado a los intereses de algún operador turístico extranjero³¹. Esta integración vertical internacional implica:

a) España actúa como plataforma inversora a América Latina. La importancia del capital extranjero obtenido a través de alianzas con los grandes mayoristas europeos canaliza los excesos de capital de determinadas industrias europeas hacia los nuevos destinos turísticos a través del *know-how* de la industria hotelera española, actuando ésta muchas veces de puente o plataforma de lanzamiento para las inversiones entre Europa y Latinoamérica o el Norte de África, al igual que se observa en otros sectores industriales españoles (DURÁN HERRERA, 1995; ROLDÁN Y SORIANO, 1999). Sin duda, la posición de España como parte de la Unión Europea y los lazos culturales que le unen a América Latina, unido a su *know-how* hotelero acumulado, le conceden la posición idónea como plataforma lanzadera de las inversiones a Latinoamérica, potenciando la internacionalización de la industria hotelera nacional.

a) Proceso de decisión conjunto. La posición e implicación del capital foráneo que actúa a su vez como comercializador del producto hotelero y

todavía está pendiente de resolución y aprobación por parte de la Comisión Europea (prensa diversa especializada).

³¹ El 42% de las empresas hoteleras internacionales españolas (el 65% de las exclusivamente vacacionales) está ligado a intereses de operadores turísticos bien sea porque se incluyen entre sus intereses accionariales o bien porque la empresa es filial de un grupo de distribución de viajes. De ellas, el 40% son operadores turísticos extranjeros.

muchas veces como financiador de la expansión en la industria hotelera española (cuadro 5.7) influye en las decisiones de inversión foránea dado el generalmente mayor tamaño del operador turístico, su control de los canales de distribución y su posición de monopsonio en el mercado³².

2.- A esta participación habría que añadirle que, si bien un considerable número de empresas (aproximadamente el 60% de las cadenas hoteleras) dicen asumir parte de la expansión reinvertiendo beneficios, la necesidad de imprimir una mayor velocidad en su crecimiento actual está conduciendo a las cadenas a salir a Bolsa y/o aliarse con empresas financieras o constructoras³³. En relación a la adquisición accionarial por parte de empresas inmobiliarias en la industria hotelera, parece que la industria hotelera urbana se inclina más hacia esta tendencia que la vacacional³⁴.

CUADRO N° 5.7: ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA ESPAÑOLA

PROCEDENCIA DEL CAPITAL	- Recursos propios. Reinversión de beneficios - Financiación externa
FINANCIACIÓN EXTERNA	a) Financiación desde el origen - Operadores turísticos: alemanes e italianos fundamentalmente - Fondos de inversión, de seguros, de pensiones etc. - Cotización en el mercado de valores - Empresas constructoras y/o inmobiliarias b) Financiación en el destino - Inversores de la zona: entidades financieras, empresas de la construcción, etc. - Privatizaciones de la gestión hotelera
RELACIONES INTER-EMPRESARIALES	- Acuerdos accionariales mayoritarios o minoritarios - Acuerdos contractuales no accionariales

Fuente: Elaboración propia

³² El poder de estas grandes compañías, basado principalmente en su tamaño y su poder de compra, provoca un desequilibrio en los sistemas de contratación con los hoteles pequeños que ha llegado a denominarse “neocolonialismo turístico” y que permite la llegada masiva de extranjeros pero no siempre genera condiciones de negocio a largo plazo positivas para las compañías españolas.

³³ Por ejemplo, Occidental Hotels financia su crecimiento a través de la introducción en su accionariado de la gestora de fondos de inversión Mercapital y la entidad financiera La Caixa; en el mismo sentido tenemos la creación de una sociedad participada al 33% por Barceló, Fomento de Construcciones y Contratas y BBV-Argentaria, forma un gran grupo hotelero con presencia en establecimientos vacacionales y urbanos de alta categoría situados en Europa y América.

³⁴ Como ejemplo, el grupo NH firma en diciembre de 1999 un acuerdo con la inmobiliaria norteamericana Equity International Properties (EIP), por el que ambas constituyen una sociedad mixta para desarrollar la presencia hotelera de NH en América del Sur.

3.- En ocasiones el capital inversor procede del país o región de destino, generalmente venezolano, dominicano o brasileño y los empresarios hoteleros españoles a la hora de conseguir los contratos de gestión ofrecen, entre otras, la ventaja de su tradicional relación con los principales operadores turísticos europeos. Si tenemos en cuenta que en muchos casos no son los empresarios hoteleros los que invierten, sino que las cadenas hoteleras consiguen la financiación a través de inversores institucionales españoles o internacionales, el papel del empresariado español se limita en estos casos a aportar la gestión y el *know-how* hotelero acumulado durante estos años.

Por todo ello, y corroborando el enfoque de DWYER Y FORSYTH, (1994), se acepta que sin perjuicio de que los determinantes de la inversión puedan ser explicados usando el ampliamente aceptado paradigma ecléctico de la producción internacional, no es posible obviar la importancia de los aspectos financieros en la inversión hotelera en el exterior. En este sentido, es necesario resaltar la vertiente financiera como crucial para la internacionalización empresarial ante la escasa atención puesta por parte de la literatura empresarial, máxime en un sector como el hotelero en el que su ubicación en el exterior requiere elevados volúmenes de capital. Por otro lado, es necesario apuntar que la imposibilidad de conocer la procedencia de gran parte del capital que participa en la industria hotelera, imprime a la globalización de las fuentes de financiación, cierta dosis de incertidumbre que el hotelero español y su estructura empresarial deben estar preparados para asumir.

5.4.5.- TRANSFERENCIA DE RECURSOS

Los hoteles transnacionales actúan como importantes agentes para la transferencia de habilidades, conocimiento de productos, tecnologías y técnicas de producción (UNCTAD, 1981). Este papel es especialmente relevante para el caso de los países no desarrollados donde dicho trasvase pudiera tener una contribución más significativa, variando su importancia fundamentalmente en función de la modalidad de entrada de la multinacional en los destinos foráneos. En esta línea, y siguiendo el mismo estudio, activos intangibles como el *know how* de gestión y comercialización

hotelera son más fácilmente transferibles a los destinos mediante contratos de gestión o formación de empresas mixtas con inversores locales.

El flujo de recursos entre España y el resto de destinos turísticos con implantación hotelera española se compone, en primer lugar, de recursos humanos y tareas relacionadas con la formación. En este sentido, las multinacionales pueden actuar como canales de conocimiento a través de sus programas de formación de personal, habilidades que no sólo repercuten en la industria hotelera sino que se reparte gradualmente a otros sectores de la industria turística a través de la movilidad del personal.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas en este proceso de internacionalización es la carencia de formación que presenta la mano de obra de la mayoría de los destinos de las inversiones. Por tanto y dada la importancia que el sector hotelero otorga a la reputación de su imagen de marca como una de sus ventajas de propiedad más valoradas, éstas se esfuerzan en supervisar directamente los estándares de servicio y calidad ofertados. Por este motivo, por cada establecimiento ubicado en el extranjero se trasladan una o dos personas desde España, normalmente la gerencia del hotel y algún especialista de restauración, siendo el resto del *staff* personal del país de destino. En esta línea, y sobre todo en los períodos iniciales de los hoteles, el personal español suele realizar una importante labor de formación³⁵. No obstante, cabe destacar, que el *know-how* directivo es normalmente retenido en empleados de la multinacional, y en consecuencia se adolece de una generación de empleo cualificado en el país de destino, independientemente de que fórmulas como *joint ventures* permitan un mayor traspaso de información y habilidades de gestión al socio local, que pudiera constituir un factor en el desarrollo del sector hotelero autóctono.

En general, se considera necesario para obtener la totalidad de las ventajas de operar fuera de país mantener este alto grado de control en la toma de decisiones por parte de la empresa multinacional española dotando a la industria de cierta dosis de

etnocentrismo en su estrategia internacional³⁶. En cuanto a transferencia de tecnología y *know-how*, es interesante analizar si las multinacionales hoteleras ajustan sus modos de operación a las diferentes dotaciones de recursos de los países poco desarrollados, en particular si se adaptan a técnicas de trabajo más intensivas. Los casos de estudio parecen mostrar una clara tendencia en los países en vías de desarrollo a emplear más personas por habitación que los hoteles situados en países desarrollados³⁷. Su explicación recae en las diferencias en economías de escala y productividad que se obtienen en estos países, si bien la dotación tecnológica orientada tanto al servicio del cliente como a la gestión de la producción en las instalaciones en el extranjero suele ser la misma o incluso más actualizada que la de la oferta hotelera nacional.

Respecto al aprovisionamiento de las materias primas, los denominados productos de acogida, equipamiento o instalaciones suelen ser adquiridos de forma centralizada, de modo que tanto el comercio exterior como la inversión directa de los proveedores del sector hotelero español han crecido en los últimos años siguiendo la estela de la industria hotelera³⁸. Por tanto podemos afirmar que el proceso de internacionalización del sector hotelero ha arrastrado a otras empresas de apoyo españolas, no sólo en su propensión exportadora, sino también en la internacionalización de sus activos estableciendo en el extranjero parte de su cadena de producción. Por otro lado, y pese a que la internacionalización de la industria hotelera española arrastra a otras empresas o industrias relacionadas nacionales (muebles, ascensores, vitrinas, mantenimiento, etc.), cuando existe industria autóctona de los países de destino relacionada fundamentalmente con productos

³⁵ En palabras de un director de expansión entrevistado: “prácticamente el 80% del tiempo de trabajo del personal de la multinacional que se desplaza a los destinos de la inversión se dedica a formación del personal del destino”.

³⁶ Además, si bien Dunning (1989) afirmaba que adaptar el servicio ofrecido a los consumidores locales juega un papel más relevante en la industria de servicios que en la de bienes, este aspecto no se manifiesta en una industria que se internacionaliza para abastecer a los clientes que abastecen en su país de origen, facilitando la estrategia ‘etnocéntrica’ de la cadena.

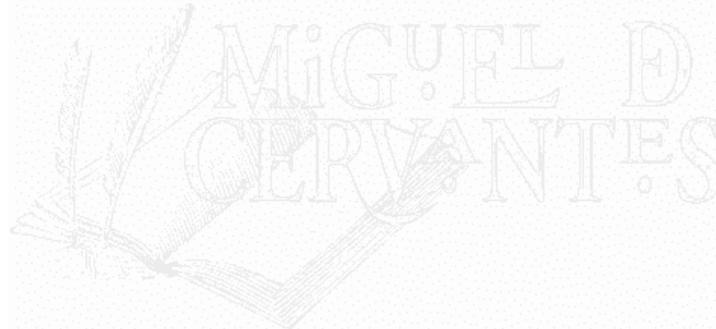
³⁷ No obstante, el estudio de Dunning y McQueen en 1981 para las Naciones Unidas sugiere que existe una mayor tendencia en los hoteles asociados a multinacionales a emplear menos trabajadores por cama que los gestionados localmente, resaltando de nuevo las ventajas de propiedad de las corporaciones transnacionales en gestionar y operar hoteles.

³⁸ En Dominicana, Méjico e incluso Cuba empresas españolas como Hotties (ascensores), Friusa (equipamiento de frío), García (equipamientos hosteleros), Sirotel (productos de acogida) cuentan con proyectos en el exterior. En Bahamas y Jamaica, son más empresas proveedoras inglesas y americanas las allí establecidas.

perecederos (sector agroalimentario, industria envasadora, transformadora y ganadera) se ve beneficiada por la presencia de las multinacionales hoteleras. Este último aspecto corroboraría los postulados de ZHAO (1994) sobre la industria hotelera cuando afirma que su internacionalización permite el reparto de recursos entre la multinacional y el país de destino³⁹.

5.4.6.- MODALIDADES DE EXPANSIÓN

En este apartado se pretende comparar la forma de expansión de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional, por un lado, con las tipologías de gestión del resto de la industria hotelera española (ver cuadro nº 4.34) y por otro, con la de las cadenas hoteleras internacionales⁴⁰. Con este fin el cuadro 5.8 presenta las pautas que caracterizan el modo de expansión de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional tanto en España como fuera de nuestro país⁴¹ y el 5.9 las que definen la expansión foránea de las cadenas hoteleras internacionales.



³⁹ Obviamente, tanto más cuanto menos inputs sean importados y cuanto más desarrollados estén la industria y los mercados del país.

⁴⁰ Los datos por tipología de gestión a nivel internacional podemos localizarlos de dos estudios diferentes: el estudio realizado por MKG (1998) acerca de las tipologías de gestión de la industria hotelera mundial o los datos del estudio de Contractor y Kundu (1998a) expuestos en el cuadro 5.9 sobre las modalidades de expansión internacional de la industria hotelera, que se circunscriben a las propiedades y habitaciones foráneas asociadas a empresas internacionales aparecidas en el *International Hotels Group Directory*. En los apartados 4.2 y 4.3 del presente estudio manejamos los datos de MKG y los comparamos con los de FEHR, dado que ambos hacían referencia a la totalidad de la industria, independientemente de que los establecimientos pertenecieran o no a cadenas hoteleras internacionales. En este apartado haremos especial referencia al estudio de Contractor y Kundu (1998a) dado el paralelismo entre sus datos y los de nuestra muestra.

⁴¹ La delimitación de la forma de operación en cada hotel es una ardua tarea que se basa en los datos recogidos en las entrevistas, los cuestionarios y para el caso de los hoteles españoles, en los datos del anuario de Hostelmarket. Pese a ello, algunos problemas han surgido, por ejemplo, cuando un hotel es propiedad parcial de la cadena y explotado en régimen de gestión. En estos casos se ha considerado el hotel en propiedad parcial.

CUADRO N° 5.8.: FORMAS DE EXPANSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL Y EN EL EXTRANJERO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON PRESENCIA INTERNACIONAL⁴²

MODO DE EXPANSIÓN	PROPIEDAD		PROPIEDAD PARCIAL ⁴³		GESTIÓN		FRANQUICIA		ARRENDAMIENTO	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
EN EXTRANJERO	20,28	24,40	6,07	9,37	56,36	53,34	11,27	8,96	5,78	3,62
EN ESPAÑA	53,92	60,63	-	-	28,80	27,64	2,24	1,21	15,04	10,52

Fuente: elaboración propia a partir de la comunicación directa con las cadenas hoteleras implicadas en el estudio y Anuario Hostelmarket, 1999.

CUADRO N° 5.9.: DISTRIBUCIÓN DE LAS PROPIEDADES Y HOTELES FUERA DEL PAÍS DE ORIGEN DE LA EMPRESA HOTELERA INTERNACIONAL, POR MODOS DE ENTRADA. 1998.

FORMA DE ENTRADA	N° DE PROPIEDADES	N° HABITACIONES
PROPIEDAD TOTAL	18,8%	17%
PROPIEDAD PARCIAL	15,8%	17,3%
CONTRATO DE GESTIÓN	37%	38,2%
ACUERDO DE FRANQUICIA	28,4%	27,3%

Fuente: Contractor y Kundu (1998a): Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector, *Journal of International Business Studies*, vol.29, n°2.

Las exigencias que impone la creciente internacionalización de las economías contrasta, en ocasiones, con las limitadas capacidades que presenta una empresa para asumir en solitario los costes y riesgos que entraña una estrategia activa de proyección internacional (ALONSO Y DONOSO, 1998). La forma más común en la internacionalización del sector hotelero mundial es la que se realiza mediante acuerdos interempresariales, entendiéndose éstos desde la empresa mixta o *joint-venture* hasta las franquicias o los contratos de gestión (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). Siguiendo a los mismos autores, el negocio hotelero, gracias fundamentalmente a la facilidad con la que los elementos intensivos en capital se separan de los basados en el conocimiento o experiencia de gestión, constituye un magnífico ejemplo de cómo las ventajas competitivas pueden derivar de la cooperación entre empresas, de relaciones basadas en acuerdos de servicios y franquicias, así como de incursiones accionariales (CONTRACTOR Y KUNDU, 2000).

⁴² Siguiendo a los mismos autores se considera que la industria hotelera internacional puede haber sido precursora en la relevancia de modos de entrada no accionariales como forma de organización empresarial.

⁴³ Para el caso de los hoteles fuera de España se ha distinguido las formas de inversión directa en función de que ésta se realice de forma individual por parte de la empresa española o se requiera de algún socio, generalmente del país, optando la cadena por entrar vía *joint venture*. En todos los casos, la gestión y comercialización del establecimiento pasa a depender de la cadena española.

a) Diferencias entre la implantación nacional e internacional de la industria hotelera española

Nuestra intención es responder a la cuestión ¿existen diferencias en el modo de crecimiento de las cadenas hoteleras españolas internacionales en España y en el extranjero? ¿y en el modo de crecimiento de éstas respecto del resto de la industria hotelera española?. A continuación pasamos a exponer las principales diferencias observadas.

1.- En primer lugar, se constata que la tendencia a la adquisición de inmuebles por parte de las cadenas hoteleras internacionales es superior en la expansión nacional, mientras que la expansión internacional utiliza más la modalidad de contrato de gestión. Razones que explican estas preferencias:

a) Dicha circunstancia parece lógica si atendemos al ciclo de vida de los destinos turísticos (BUTLER, 1980), donde España se encontraría en una fase de consolidación.

b) La oferta hotelera española orientada al turismo vacacional fue pionera en su género a nivel mundial y surge en un contexto económico y competitivo diferente y otra fase del desarrollo internacional de la industria hotelera.

c) En relación a las inversiones en propiedad más recientes, y en línea con la mayoría de las teorías de inversión directa y otros estudios relacionados con la industria hotelera (TURNBULL, 1996; GO ET AL., 1990) podemos aducir que España es menos arriesgada para la inversión en propiedad.

d) Por último, una respuesta muy común por parte de los empresarios ante esta cuestión es *“en España es más difícil conseguir un contrato de gestión, y da la sensación de que todos saben llevar su hotel (...) en el exterior hay menos experiencia en gestión hotelera y más inversores de otros sectores que quieren tener un hotel pero no saben llevarlo”*.

2.- En cuanto a la utilización de contratos de gestión para la expansión de la industria, las empresas hoteleras españolas con implantación internacional presentan mayor propensión a usar esta fórmula en España que el resto de la

industria hotelera española. Puede estar ocurriendo que la capacidad para exportar *know-how* que muestran las empresas españolas internacionales ofrezca mayores garantías a los propietarios de los inmuebles nacionales para la cesión de los mismos en gestión. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que las cadenas hoteleras internacionales son las que más han crecido en España en la última década, coincidiendo con la expansión en el uso de esta fórmula.

Según estos razonamientos, la utilización de los contratos de gestión no se circunscribe únicamente a circunstancias en el que las crecimiento en propiedad sea arriesgado ante posibles incertidumbres en los países de destino⁴⁴ (EYSTER, 1977; JOHNSON, 1999; SANGREE Y HATHWAY, 1996), sino que además influye la dosis de *know-how* turístico que presente el país de destino. Por otro lado, recientes experiencias de empresas hoteleras españolas⁴⁵, nos corroboran tal y como señala la literatura al respecto (JOHNSON, 1999; STEIN, 1998) que el crecimiento mediante contratos de gestión presenta el inconveniente de no construir una posición permanente en el mercado.

Finalmente, la utilización de la franquicia como forma de expansión no adquiere una importancia relevante ni en España ni en la escena internacional, si bien es destacable que son los agentes internacionales, prácticamente, los únicos que han implementado esta modalidad en España⁴⁶. Sobre el escaso uso de la franquicia en la expansión internacional y las razones aducidas para ello se hablará más adelante.

⁴⁴ Un ejemplo de cómo los contratos de gestión permiten a la empresa a adaptarse a condiciones cambiantes del entorno puede ser el hecho de que a finales de 1999 la cadena Tryp no renueve sus contratos de gestión en Marruecos a la espera de la evolución de la nueva situación política en ese país (Admespress-on line, 2000).

⁴⁵ Durante el año 2.000 la cadena hotelera perteneciente 100% a la Corporación Empresarial ONCE no ha renovado la gestión de sus establecimientos en Venezuela, manteniendo sólo el único establecimiento que mantenía en propiedad en Isla Margarita, Venezuela.

⁴⁶ En enero de 1999, y según diversas fuentes de prensa, existían sólo 24 hoteles franquiciados en España: 15 bajo marcas cedidas por Sol Meliá, y el resto por Bass Hotels & resorts, la francesa ACCOR y la cadena asturiana Domus Hoteles.

b) Diferencias entre la implantación internacional de la industria hotelera española y la mundial

¿Presenta la industria hotelera española las mismas pautas o modalidades de crecimiento que la industria hotelera internacional? Exponemos las principales líneas diferenciadoras:

1.- Comparando los datos de los cuadros 5.8 y 5.9 se observa cómo la fórmula predominante en la expansión hotelera al extranjero es el contrato de gestión o explotación, y cómo su utilización por las empresas españolas es superior a la de la industria hotelera internacional. Por tanto la estrategia de la industria hotelera española busca un reparto de los costes pero no tanto el control de sus actividades⁴⁷.

2.- Otra diferencia destacable, es el escaso número de *joint-ventures* que presenta expansión internacional de la industria hotelera española en relación a la mundial. La modalidad de propiedad parcial del inmueble implica una menor asunción de riesgos y recursos financieros que la propiedad total pero requiere compartir el control y el *know-how* en el servicio y, por tanto, necesita de la participación de una filosofía común entre los socios. Por otro lado, Enderwick (1989) defiende que las *joint-ventures* son particularmente importantes cuando los servicios requieren una adaptación a los gustos locales y el riesgo disminuye al ser compartido, intuyéndose una mayor adaptación en este sentido a la industria hotelera urbana que a la vacacional organizada en paquete turístico.

3.- No obstante, los dos aspectos fundamentales que diferencian a la industria española de la internacional vienen definidos:

⁴⁷ Si bien se puede argumentar que los contratos de gestión difunden en algún sentido el *know-how* de la multinacional, cuanto más a mayor porcentaje local de personal directivo y/o medio del *staff* del establecimiento, el control diario sobre los activos y operaciones del hotel recae sobre la multinacional.

a) El escaso uso de la franquicia en la expansión internacional de las empresas hoteleras españolas⁴⁸. En relación con ello, la industria hotelera internacional presenta una menor tendencia a franquiciar al tiempo que aumenta su experiencia internacional (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a,1998b), consistente con la evolución de los modos de entrada que promulgaba JOHANSON Y VALNE (1977), mientras que en España son los grupos de mayor experiencia internacional los que se plantean la expansión por medio de franquicia, circunstancia que nos indica una peculiaridad de la industria hotelera española. Esta diferencia pudiera venir ocasionada por:

□ La experiencia en franquiciar de los grandes grupos hoteleros mundiales se ha desarrollado ampliamente y de forma previa a su expansión internacional en el mercado nacional estadounidense, cuestión que les ha provisto por tanto de un mayor reconocimiento de marca. Este argumento dota de explicación a KUNDU (1994) cuando afirmaba que la franquicia se centra en multinacionales bien establecidas internacionalmente que provengan de países con un gran flujo emisor de turistas.

□ La diferencia en la expansión de un hotel urbano, más proclive a franquiciar servicios como las reservas o programas de marketing, y la expansión vacacional, generalmente carente de centrales de reservas y donde el marketing es esencialmente realizado por el operador turístico (WILLIAMS, 1995).

□ Otra de las causas de esta diferencia proviene, según los ejecutivos españoles entrevistados, del mayor volumen de actividades que se realiza en las instalaciones de alojamiento vacacional -entretenimiento y animación, manutención, etc.- dificultando sobremanera el control de calidad por parte de la empresa matriz y encareciendo los costes de auditoría de las actividades (MATHEWSON Y WINTER, 1985).

⁴⁸ En la industria hotelera española son los grupos más grandes los que se expansionan por medio de franquicia, corroborando los postulados de Erogulu, (1992) y Contractor y Kundu, (1998b), que

Adquieren capacidad explicativa, por tanto los postulados de CAVES (1982) cuando afirmaba que los activos intangibles presentan cierta característica que impiden a la empresa extraer la totalidad de sus rentas si lo alquila o vende en el mercado abierto. Entre estas características se encuentra su naturaleza de bien público (JOHNSON, 1970), los problemas de transferencia de información previa o la incertidumbre respecto al uso tras su venta, por lo que para capturar todas sus rentas era preciso tener el control sobre las operaciones. En esta línea, TEECE (1987) distingue entre conocimiento informal o tácito y el formalmente registrado (o conocimiento codificado), como mucho más fácil de ser transferido o compartido con otra empresa. A pesar de que para la industria hotelera los estudios previos afirman que sus conocimientos son fácilmente codificables en un contrato, constituyendo el uso de la marca y de los sistemas de reserva global los dos activos codificables por excelencia (DUNNING Y MCQUEEN, 1982a y 1982b; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998A, 1998B; KUNDU, 1994), nuestras reflexiones nos inducen a pensar que la industria hotelera española presenta mayores dosis de conocimiento tácito en sus saberes especializados.

A continuación transcribimos una frase recogida de las entrevistas y que ilustra la reticencia que demuestran los hoteleros españoles a ceder sus saberes técnicos o especializados: *“El empresario hotelero recela de la competencia, y tienen razón ya que hay mucho hotelero nuevo con dinero y querría conocer el modo de trabajar para “imitar” a los más aventajados...”*. Ello lo atestiguamos con determinadas respuestas como *“es difícil encerrar en un contrato aspectos relativos a activos intangibles de la multinacional como el producto, formación o la colaboración. Estas cuestiones se demuestran normalmente una vez firmados”*. Por tanto, la facilidad con la que son transferibles los activos (TEECE, 1983) constituye un aspecto fundamental del que depende el grado de internalización para la industria hotelera española.

2.- La otra particularidad que, sorprendentemente, caracteriza a la empresa hotelera española frente a los estudios de la industria hotelera internacional es la expansión o crecimiento de la empresa por medio del arrendamiento de

consideraban el tamaño de la empresa relacionado directamente con la posibilidad de franquiciar.

inmuebles⁴⁹, dado que no se observa esta modalidad en la industria hotelera internacional⁵⁰.

Esta fórmula de expansión internacional exclusiva y peculiar de la industria hotelera española viene relegada, según los empresarios, al mal menor de explotar un establecimiento evitando los altos costes de adquisición o construcción una vez descartada la posibilidad de firmar acuerdos de gestión (más beneficiosos para el hotelero dado que no han de asumir el riesgo que supone comprometerse a un coste fijo en la explotación del establecimientos). Los arrendamientos de inmuebles para uso hotelero, suelen implicar por tanto períodos de explotación superiores a los contratos de gestión⁵¹.

En general, los modos de internacionalización de la industria hotelera internacional nos verifican los postulados de GOMES-CASSERES (1994), JACQUEMIN (1996), JARILLO (1989), RIALP (1996), de que la competencia en ese mercado se da más entre alianzas que entre empresas unitarias, mediante la utilización de métodos combinados de entrada. Sin embargo, la industria hotelera española, al menos hasta ahora, ha sido reticente a poner en común capacidades y recursos al servicio de objetivos compartidos, y su expansión se ha centrado en acuerdos contractuales de gestión e intereses accionariales. Todo ello nos lleva a detectar un hecho diferencial en las empresas españolas susceptible de requerir una adaptación en las teorías que explican las pautas de internacionalización a la industria hotelera mundial.

⁴⁹ El arrendamiento en la industria hotelera española supone un 20% del total de las instalaciones en territorio español y presenta una tendencia decreciente a lo largo de la década de los noventa. Como modalidad de explotación en el exterior supone sólo un 6% de las instalaciones.

⁵⁰ Quizá la fórmula que más se le pudiera asimilar es la de arrendamiento financiero con opción a compra o leasing, modalidad en la que en 1978 operaba el 12,2% de la industria hotelera con tendencia decreciente en su utilización (Dunning y McQueen, 1981a, 1982a, 1982b). Aunque no se vuelve a observar esta modalidad en los estudios más recientes de la industria hotelera (Kundu, 1994; Dunning y Kundu, 1995; Contractor y Kundu, 1998a, 1998b, 2000), no cabe pensar que haya desaparecido totalmente.

⁵¹ Una variable importante a la hora de disuadir a los hoteleros a contraer contratos de alquiler o arrendamiento fuera de nuestras fronteras es el riesgo que se contrae con las variaciones en los tipos de cambio de las monedas. Sirva como ejemplo la compra en 1998 del inmueble que Barceló gestionaba mediante contrato de arrendamiento en la República Checa desde 1993. Este cambio en la forma de operar se debe, según fuentes de la empresa, a la fortaleza y constante apreciación del franco suizo, moneda en la que se pactó el pago del alquiler.

5.4.7.- FUSIONES Y ADQUISICIONES

Este apartado pretende brevemente exponer las razones que conducen a la estrategia recientemente adoptada por el sector hotelero español para su expansión internacional como es la adquisición y fusión con empresas hoteleras foráneas. Dedicamos un apartado específico a estos acontecimientos dado que suponen la adopción de una estrategia tan novedosa para la industria hotelera española que no vienen reflejados en los datos recogidos y analizados con anterioridad al ser acontecimientos acaecidos en el primer semestre del año 2000. En efecto, la ola de fusiones y adquisiciones que sacude a la industria hotelera internacional comienza a manifestarse en las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional⁵², siendo quizá el principal protagonista por el dinamismo demostrado hasta el momento la compañía NH hoteles⁵³.

Según CAMPA Y GUILLÉN (1996a, 1996b) la inversión en busca de ventajas en factores de producción a explotar con activos intangibles propios de la empresa que invierte, tiende a ser inversión ex novo, mientras que las inversiones con el objetivo de adquirir activos intangibles creados (*know-how*, imagen de marca o reconocimiento de nombre) tienden a materializarse a través de la adquisición de empresas en el país de destino. Hemos de entender la adquisición, además y sobretudo para el caso de la industria hotelera, como una forma de crecimiento que no conlleva un aumento de la competencia en la zona que pudiera provocar

⁵² Este es el caso de, por ejemplo, la compra la cadena dominicana Allegro Resorts que cuenta con veinticuatro complejos vacacionales en once países por parte de Occidental Hoteles (Amdpress-Hostel Service, abril 2000), o del grupo Barceló, que a través de Grubarges, han adquirido dieciséis hoteles situados en diferentes ciudades norteamericanas (Amdpress-Hostel Service, mayo 2000). En este último caso, como muestra de las dificultades con las que se encuentran las cadenas hoteleras españolas al entrar a mercados tan desarrollados como el estadounidense, donde es muy difícil la venta cuando se carece de un distintivo conocido por la clientela, si bien Barceló se encargará de la gestión de los hoteles, éstos se comercializarán a través de la central de reservas de Starwood bajo el nombre de Four Points, Sheraton y Clarion.

⁵³ NH hoteles compra el 19% de la cadena hotelera italiana Jolly Hotels con la intención, en una primera fase, de aunar sus estrategias de marketing y comerciales. Con esta toma estratégica de posiciones, NH consigue conocer de primera mano el funcionamiento hotelero de varios países europeos (Bruselas, Nueva York, París y Amsterdam), por medio de su socio italiano especializado también en hoteles de negocios de cuatro estrellas. Por otro lado, NH llega a un principio de acuerdo con la firma holandesa Krasnapolsky Hotes & Restaurants para la integración de ambas compañías (Amdpress-Hostel Service, abril 2000) que tendrá su sede en Madrid. La cadena Krasnapolsky es líder en el segmento de hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas en Holanda y Bélgica, con marcas Golden Tulip y Tulip Inn.

presiones en precios en determinados destinos. Asimismo, el hecho de que la adquisición se lleva a cabo en un entorno de necesidad de reestructuración accionarial de la cadena Allegro, nos revalidaría uno de los motivos expuestos por MYRO (1999).

La tendencia hacia fusiones y adquisiciones puede estar explicada por el hecho de que las cadenas hoteleras deseen consolidar o proteger sus mercados globales y disfrutar de economías de gestión común. Para la industria hotelera las razones para la adquisición incluyen la necesidad de penetrar en un mercado global más eficientemente, explotar mejor los avances tecnológicos, proteger o consolidar su posición actual en el mercado y diversificar la gama de activos o evitar que sea la competencia quien adquiera activos capaces de mejorar su posición competitiva (KUNDU, 1994), cuestiones extrapolables a la industria hotelera española. En efecto, para extraer la totalidad de las ventajas que ofrece el desarrollo tecnológico y organizativo en la industria hotelera, se hace cada vez más necesario que los grandes agentes tengan presencia en cada uno de los mercados líderes mundiales, por lo que nos encontramos con una combinación de los motivos en búsqueda de eficiencia, en términos de superar los fallos estructurales y transacción del mercado con los de adquisición de activos estratégicos (KUNDU, 1994).

El estudio llevado a cabo por WILSON (1980) sobre la propensión de las empresas multinacionales de expandirse a través de fusiones y adquisiciones, defiende que las empresas caracterizadas por una alta diversificación de producto, limitada experiencia exterior y reciente implantación en los países desarrollados son más susceptibles de expandirse a través de adquisiciones, aspectos que encajarían en los determinantes del proceso de adquisición de empresas de NH y Barceló.

De acuerdo con CHO Y SINGH (1993), el crecimiento vía fusiones y adquisiciones viene ocasionado por la escasez de ubicaciones hoteleras en Europa, los altos costes de la construcción y la necesidad de localizaciones estratégicas en el mercado, así como la creciente presencia de competencia (BUCLKEY Y CASSON, 1998). Con estas operaciones, por un lado las cadenas persiguen el objetivo de crecimiento y diversificación geográfica en su posición internacional, aspectos que

recordamos ostentaban una posición relevante en el análisis de los motivos que conducen a la internacionalización de la industria. NH consigue, de este modo, amplia presencia en Europa, donde ya CRAWFORD-WELCH Y TSE (1992) auguraban un potencial de consolidación importante a través de fusiones, adquisiciones y alianzas en el sector hotelero. Occidental se convierte en la primera cadena en cuanto a presencia en el Caribe y como líder mundial en el segmento de “todo incluido” (Amdpress-Hotel Service, abril 2000).

Además, este proceso desde la óptica de creación de valor para la empresa (CUERVO, 1999) otorga a la misma la oportunidad de potenciar sus ventajas competitivas con otras nuevas, economías de escala y alcance en términos financieros y de producción, así como una mejora de la posición de la empresa en el mercado mediante la adquisición de un conjunto de recursos en el ámbito internacional a un menor coste que supondría entrar en el mercado extranjero partiendo de cero (TEECE, 1986; WALTER Y BARNEY, 1990). Todo ello además, y sobretodo para el caso de NH y Barceló que materializan de esta forma su entrada al mercado europeo y americano respectivamente, de la adquisición de recursos como capacidades de marketing o tecnología y un acceso privilegiado a los conocimientos del mercado objetivo, adquiriendo al mismo tiempo un mayor poder de mercado.

Por tanto, cabe pensar que este tipo de actuaciones continúe en el mercado hotelero nacional e internacional, que se encuentra inmerso en un dinámico proceso de formación y definición de sus principales agentes (ver capítulo IV).

5.5.- MOTIVACIONES ESTRATÉGICAS EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

A) OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Una de las cuestiones más relevantes a la hora de entender el proceso de internacionalización de la industria hotelera española, hace referencia a los motivos que le inducen a ello y los objetivos estratégicos que se persiguen con la expansión. Ya se ha comentado en el apartado dedicado a la metodología, que esta información se recaba, por un lado de las entrevistas llevadas a cabo, y por otro de la cumplimentación del cuestionario que nos permite clasificar gradualmente las motivaciones estratégicas que conducen a la internacionalización de la industria hotelera española. La inclusión de los determinantes o razones para la internacionalización empresarial se basan en el marco conceptual en torno a los motivos para exportar que expone ALBAUM *et al.* (1989), adaptados a la industria hotelera por BEATTIE (1993) y ampliados para recoger algunas de las características singulares de la industria hotelera española.

Varios autores (DAVÉ, 1984; BEATTIE,1993; ALBAUM *ET AL.*, 1989; WEINSTEIN, 1977) consideran que las razones que conducen a la internacionalización obedecen a dos tipos de estrategias: ofensivas y defensivas. Por ello, en este trabajo utilizamos esta clasificación para determinar el origen motivacional de la salida al extranjero. En la medida en la que sean comparables, entra dentro de los objetivos de este apartado, contrastar nuestros resultados con los obtenidos en investigaciones previas de la industria hotelera (BEATTIE, 1993) y reflejados en el cuadro 5.10.

CUADRO N° 5.10. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS QUE INDUCEN A LA EXPANSIÓN EN EUROPA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EUROPEA.

CATEGORÍA PRIMERA	
5,0	Incrementar mis beneficios
4,3	Ser un <i>leader</i> en el mercado
4,1	Penetrar en mercados específicos
4,1	Acceso a una más amplia gama de servicios
4,0	Expandir mi gama de servicios
4,0	Para ganar reconocimiento de marca
3,9	Para ganar economías de escala
3,9	Para hacer frente a los cambios en la demanda
CATEGORÍA SEGUNDA	
3,6	Incrementar la cuota de mercado
3,5	Establecer la empresa ante el reto de la Unión Europea
3,4	Incrementar las ventas
3,4	Para hacer frente a futuros retos
CATEGORÍA TERCERA	
3,2	Diversificar riesgos
3,1	Disponibilidad de financiación local
3,0	Ante unos costes de construcción y desarrollo más reducidos
2,9	Competencia
2,9	Ante los acontecimientos actuales de la industria
2,7	Por unos costes laborales más baratos
2,4	Ante el declive del mercado de origen

Fuente: Beattie (1993): Internationalisation Trends in the European Hospitality Industry with specific reference to hotel companies, Glasgow Caledonian University, Unpublished.

B) RESULTADOS DEL ANÁLISIS⁵⁴

B.1.- MOTIVACIONES DE PRIMER ORDEN

1.- INCREMENTO DE VENTAS, BENEFICIOS Y CUOTA DE MERCADO

La inmediata conclusión que se extrae del estudio es que el incremento de ventas y beneficios empresariales constituye la razón principal que induce a la industria hotelera a ubicarse en otros nuevos países turísticos, motivo por otra parte obvio, dada la naturaleza comercial de las empresas de alojamiento analizadas y que corrobora, por otro lado, las afirmaciones de BEATTIE (1993) como razón principal para la expansión hotelera en Europa. En relación directa con ello, nos encontramos el objetivo de aumento de cuota de mercado como otra de las razones fundamentales para la expansión, en línea de las investigaciones de GAEDAKE (1973) y WEINSTEIN (1977) para las empresas de publicidad, consultoras y asesoras.

⁵⁴ Con el fin de mantener un orden expositivo estructurado se divide la presentación de resultados en función de la importancia de los mismos para la industria hotelera española, en motivaciones de primer, segundo y tercer orden.

CUADRO N° 5.11. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS QUE INDUCEN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

MEDIA	MOTIVOS INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA	GRUPO MOTIVACIONAL	
CATEGORÍA PRIMERA			
4,42	Incrementar mis beneficios	Ofensivo	Oferta
4,42	Incrementar mi cuota de mercado	Ofensivo	Demanda
4,32	Incrementar mis ventas	Ofensivo	Oferta
4,21	Ganar en imagen de marca y fortalecer mi posición comercial	Ofensivo	Demanda
4,11	Diversificar riesgos	Defensivo	Oferta
CATEGORÍA SEGUNDA			
4,00	Expandir mi gama de servicios y penetrar en segmentos de mercado diferentes	Ofensivo	Demanda
3,79	Reducir la estacionalidad de mi actividad	Defensivo	Demanda
3,74	Adaptarme a los cambios en las tendencias de la demanda turística	Defensivo	Demanda
3,74	Repatriación de beneficios	Ofensivo	Oferta
3,58	Amortización de la inversión es menor en determinados países	Ofensivo	Oferta
3,47	Beneficios fiscales que presenta el país de destino	Ofensivo	Oferta
3,21	El desarrollo actual de la industria lo convierte en necesario para sobrevivir en ella ante la rápida expansión de otros grupos	Defensivo	Oferta
3,16	Ganar economías de escala (abaratamiento de costes al producir mayor número de unidades)	Ofensivo	Oferta
3,11	En el mercado Español es muy caro y difícil seguir creciendo	Defensivo	Oferta
CATEGORÍA TERCERA			
3,00	Seguir a mis clientes nacionales cuando salen al extranjero	Ofensivo	Demanda
3,00	La disponibilidad de financiación local en algunos países	Ofensivo	Oferta
2,95	Costes laborales más baratos	Ofensivo	Oferta
2,79	La intensa competencia internacional que sufren mis establecimientos en España	Defensivo	Oferta

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario.

2.- GANAR IMAGEN DE MARCA Y FORTALECER MI POSICIÓN COMERCIAL

Todas estas razones junto con la que hace referencia al anhelo creciente de nuestro empresariado hotelero por ganar imagen de marca y fortalecer su posición en los mercados de captación y comercialización de turistas son estrategias de carácter ofensivo⁵⁵. La estrategia de ganar imagen de marca para fidelizar a la clientela, confirma en general los postulados de la expansión de la industria hotelera (BEATTIE, 1993; OLSEN, 1991; DUNNING Y MCQUEEN'S (1981b) DAVÉ, U. 1984). Incluso, Slattery (1991) consideró la estrategia de marcas “como la iniciativa más

⁵⁵ A pesar de que la formulación conjunta de esta cuestión nos impide analizarlo por separado, de la comunicación directa con las empresas se extrae que si bien la finalidad última del posicionamiento de una marca global es atraer y fidelizar a los turistas, el objetivo más inmediato en la industria de alojamiento española reside en el aumento de la capacidad de negociación con los operadores turísticos.

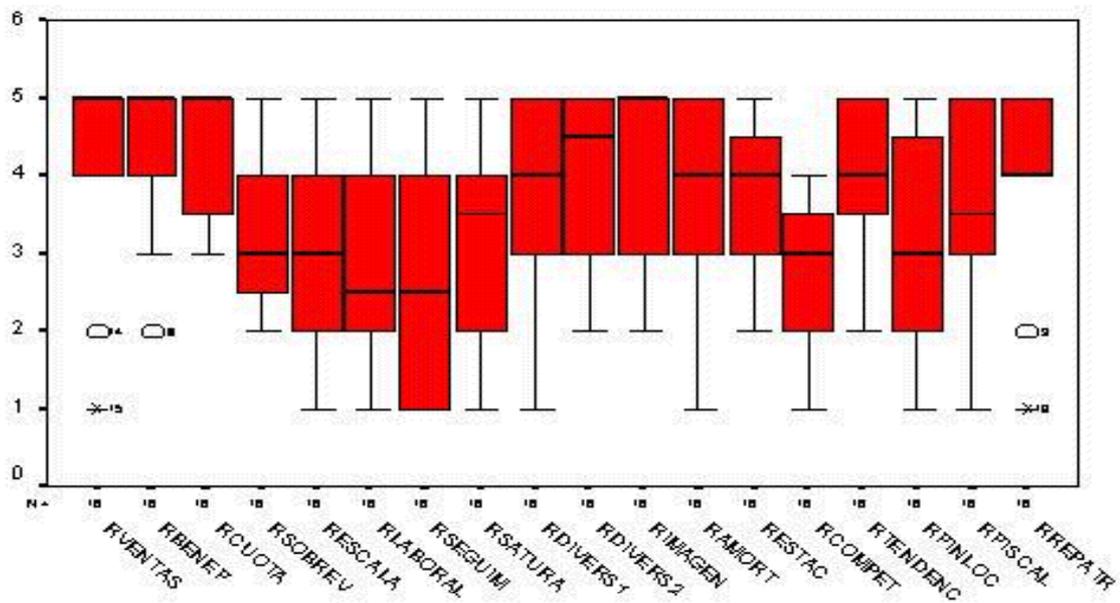
exitosa en el siglo XX”, concluyendo que se había convertido en la piedra angular del desarrollo de las cadenas hoteleras. Sin embargo la peculiaridad para el caso español, dado su carácter mayoritariamente vacacional radica en que ha de pasar por una negociación e intermediación previa antes de que sus productos sean ni siquiera conocidos por los potenciales clientes. Se ratifica, de este modo un aspecto resaltado en la mayoría de las entrevistas en cuanto que la consolidación y por tanto reducción del número de agentes que opera en el mercado de viajes y distribución se erige como una de las principales razones que inducen a la industria a la internacionalización.

3.- DIVERSIFICAR RIESGOS

La teoría de la diversificación del riesgo de RUGMAN (1975, 1977, 1979) parece ser, a raíz de los resultados de la tabla y corroborado sobremedida durante el transcurso de las entrevistas, la razón fundamental para expansionarse para algunas empresas, consiguiendo un lugar destacado en el ranking. Además, son aquellas cadenas hoteleras que en España presentan un carácter mixto, vacacional y urbano, o las que se encuentran en una fase avanzada de su expansión internacional, las que otorgan menos peso a este determinante motivacional. Ello nos lleva a atestiguar que la internacionalización es sustitutiva de la diversificación (CALLOT, 1997). En la medida que inestabilidades sociopolíticas, climatológicas o económicas provocan variaciones de demanda internacional, las empresas consiguen con la estrategia de diversificación de destinos equilibrar las oscilaciones en sus cuentas de resultados, cuando se ve resentido el sector turístico de un país determinado. Es decir, como si de una teoría financiera se tratara, la multinacional reduce su riesgo sistemático diversificando su base de beneficios en varios países para asegurarse una estabilidad en sus ganancias⁵⁶.

⁵⁶ Merece la pena comentar que en el estudio de Beattie (1993), la reducción del riesgo en la fluctuación de los beneficios como motivo para la internacionalización hotelera en Europa aparece en el decimotercer lugar (cuadro 5.12), demostrando tener una importancia mucho menor que para las españolas. Esta diferencia pudiera tener su explicación en el hecho de que las cadenas hoteleras españolas parten de una monoespecialización por su ubicación en un solo país, y su consecuente vulnerabilidad, mientras que la muestra de empresas elegida por Beattie (1993) la componen hoteles de ciudad geográficamente diversificados en las principales capitales europeas.

GRÁFICO N° 5.1. HISTOGRAMA DE LOS MOTIVOS QUE CONDUCEN A LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario

Por tanto, comprobamos el dinamismo que presenta los determinantes de la expansión que siguen un proceso evolutivo secuencial (JOHANSON Y VANHLE, 1977; VERNON, 1966) y cómo la motivación de diversificar riesgos podría corresponderse con las primeras fases de la internacionalización⁵⁷, reduciéndose su importancia conforme la multinacional presenta una implantación internacional más global.

B.2.- MOTIVACIONES DE SEGUNDO ORDEN

4.- EXPANDIR LA GAMA DE SERVICIOS Y PENETRAR EN SEGMENTOS DE MERCADO DIFERENTES

Entre el grupo de los factores de segundo orden que de forma mayoritaria tienen un peso primordial en la decisión de internacionalizarse, se encuentra el deseo de expansión de la gama de servicios de la empresa y de penetración en

⁵⁷ Otro estudio que encuentra el factor diversificación del riesgo relevante (Gaedake, 1973) también se centra en empresas consultoras internacionales que se encontraban a principios de los 70 en sus primeras fases de la estrategia de expansión internacional.

mercados diferentes, de nuevo acorde con los resultados para la industria hotelera europea y en línea con las teorías de DANIELS *ET AL.*(1989) y GAEDAKE (1973)⁵⁸.

5.- REDUCIR LA ESTACIONALIDAD DE LA ACTIVIDAD

Carácter defensivo presenta sin duda uno de los factores que, de alguna manera diferencian a la industria hotelera española del resto de la industria hotelera internacional, de nuevo debido a su carácter vacacional. Nos referimos al hecho de orientar la expansión internacional a aquellos destinos que presentan una menor estacionalidad para intentar contrarrestar la recogida cíclica de beneficios que mantienen en España. Se ha detectado que, tanto una fuerte presencia en Canarias como la penetración en el mercado urbano nacional, aprovechando el auge del turismo de ciudad y cultural en el cambio de milenio, atenúa la necesidad de expandirse fuera de España, únicamente por este motivo. Por tanto, podemos concluir que desestacionalizar la actividad no es un motivo que en sí mismo induzca a la internacionalización de las empresas hoteleras, aunque sí supone un factor más que alienta a ello.

6.- ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DE LA DEMANDA

Directamente relacionada con las causas que impulsan a las empresas a diversificar riesgos y a expandir la gama de servicios hoteleros se encuentra el objetivo de adaptación a las nuevas tendencias de demanda. Estos cambios en las tendencias de la demanda se manifiestan a principio de la década de los noventa, fruto de variables exógenas que actúan en las decisiones de consumo turístico y por tanto en el desarrollo de nuevas tipologías de turistas que configuran una más compleja realidad de la actividad turística dirigida hacia un modelo de ocio postfordista (MARCHENA, 1994) en un mercado globalizado y cambiante. El descubrimiento de nuevas zonas turísticas se encuentra por tanto estrechamente relacionado con este aspecto.

⁵⁸ A pesar de que los resultados de la internacionalización no impliquen automáticamente una penetración en mercados diferentes, dado que este avance requiere un proceso de asentamiento y afianzamiento de relaciones con otros agentes mayoristas, el análisis corrobora que subyace en la mentalidad de los ejecutivos hoteleros españoles, y acentuado en aquellos que no presentan una integración vertical en su grupo de empresas con operadores turísticos europeos, el objetivo de diversificación de mercados de origen.

7.- REPATRIACIÓN DE BENEFICIOS, MENOR TIEMPO DE AMORTIZACIÓN Y BENEFICIOS FISCALES

A continuación hacemos referencia a tres aspectos, íntimamente relacionados, que obedecen a razones ofensivas provocadas por factores de localización y oportunidad para el desarrollo de nuevas instalaciones hoteleras. Nos referimos a la repatriación de beneficios, el menor plazo de amortización de la inversión y los beneficios fiscales que presenta el país de destino. La posibilidad de amortizar la inversión en plazos más cortos en la mayoría de los destinos ubicados en países en vías de desarrollo se debe tanto al elevado grado de ocupación anual como a los favorables precios de terrenos para la construcción y al menor porcentaje que, sobre los gastos totales del hotel ocupan los gastos de personal en estos destinos. Los beneficios fiscales que se obtienen por la deslocalización, y en ocasiones por la reinversión, así como la posibilidad de repatriar beneficios constituyen un factor más a considerar a la hora de decidir dónde invertir, pese a que en ninguna de las entrevistas realizadas se consideran factores determinantes. Dichos resultados corroboran el estudio de SEYMOUR Y FLANAGAN (1985) para las actividades de contratación en la construcción internacional, y los que GO *ET AL.*, (1990) apuntaban como determinantes en la internacionalización de la industria hotelera.

8.- SE CONSIDERA NECESARIO ANTE LA RÁPIDA EXPANSIÓN DE OTROS GRUPOS

Se observa además, ciertos indicios de reacción oligopólica que corroboran las afirmaciones de VERNON, 1974; KNICKERBOCKER, 1973; FLOWERS, 1976 Y GRAHAM, 1978 más tarde aplicadas al sector servicios por TREPSTRA Y YU (1988) SAUVANT, LI, MALLAMPALLY Y GUISSINGER (1993). Los resultados indican que la convicción de que el desarrollo actual en la industria convierte a la estrategia de internacionalización en un paso necesario ante la rápida expansión de otros grupos, adquiere para algunos de los encuestados la consideración de muy importante. En efecto, mientras que en el mercado hotelero no existe una clara estructura oligopólica preconizada como un condicionante para este tipo de reacción, sí la presenta la industria de la comercialización del turismo chárter, segmento en el que la industria hotelera española internacional posiciona su oferta. Sin ninguna duda, el hecho de que algunas cadenas vacacionales ofrezcan a los operadores turísticos una

oferta más diversificada geográficamente, disminuye las posibilidades de comercialización de las que no lo hacen, y fuerza al resto de la industria a deslocalizarse como herramienta defensiva.

9.- OBTENCIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA

La obtención de economías de escala es también un elemento importante de acuerdo con la literatura de la inversión directa (HYMER, 1960; KINDLERBERGER, 1969; VERNON, 1966, 1971; CAVES, 1982; DUNNING, 1988A, 1993). Para el caso de la industria hotelera, ésta puede beneficiarse de la obtención de economías de escala sin la necesidad de realizar inversiones directas (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a) gracias a los acuerdos contractuales que permiten a las multinacionales gestionar camas sin implicarse en la propiedad de los establecimientos. Aprovecharse de las compras centralizadas o de la habilidad para desarrollar programas de marketing y repercutir sus costes a una base mayor de habitaciones puede dotar a la empresa de ventajas competitivas y ofrecer mayores retornos del capital empleado. Ante la pregunta de porqué algunas cadenas no consideran importante este aspecto, se nos reflejó que, la internacionalización de un hotel, en sí misma, provoca escasas economías de escala hasta que se consigue ubicar en la misma zona un grupo importante de camas que permitan acceder a estas ventajas con los nuevos proveedores locales. En este sentido “una vez se gestionan varios hoteles en un mismo lugar, se desarrolla una mini-infraestructura que realiza las veces de central de compras para las negociaciones con los suministradores locales”, afirma un director de expansión de un grupo hotelero nacional.

10.- EN EL MERCADO ESPAÑOL ES CARO Y DIFÍCIL DE CRECER

Sobretudo aquellas empresas posicionadas en Baleares opinan que el mercado español es caro para seguir creciendo (aunque no se renuncia a ellos), aspecto que obtiene una posición, si bien modesta, dentro de la clasificación de las razones que inducen a la internacionalización empresarial. Ciertamente, la moratoria al crecimiento hotelero impuesto en las islas Baleares (véase capítulo IV) al considerar que este destino ha llegado a su fase de madurez y saturación dentro del ciclo de vida del destino turístico de BUTLER (1980), encarece y dificulta la posibilidad de crecer. Lo cual explica, en parte, la explotación y descubrimiento de

nuevas zonas turísticas en nuestro país, pero constituye también un factor importante para ubicarse en nuevos destinos emergentes que presentan menores costes de implantación y menos experiencia en la gestión hotelera.

B.3.- MOTIVACIONES DE TERCER ORDEN

11.- SEGUIR A MIS CLIENTES NACIONALES CUANDO SALEN AL EXTRANJERO

Por último, un motivo que en otras investigaciones sobre la industria de servicios y también la hotelera han considerado importante para la decisión de internacionalización empresarial, como es el seguimiento de los clientes nacionales cuando salen al extranjero (GAEDAKE, 1973; TREPSTRA Y YU, 1988; WEINSTEIN, 1977; KUNDU, 1994; OLSEN, 1991) no parece constituir un factor primordial para la industria hotelera española. Esta afirmación se presta a algunas matizaciones que se deducen de las entrevistas con las empresas, quizá no reflejadas de forma adecuada en el cuestionario a causa de la formulación de la pregunta⁵⁹. Pese a que sólo aquellas cadenas hoteleras integradas con algún operador turístico nacional consideren este factor importante, el resto afirma rotundamente que no supone una causa para su expansión, sin embargo, algunas empresas señalan en el cuestionario este factor como importante o muy importante, quizá debido a que en España también se dirigen primordialmente a mercados extranjeros, fundamentalmente europeos, y en un intento por atender a las nuevas tendencias de la demanda, se ubican fuera de nuestro país⁶⁰.

12.- DISPONIBILIDAD DE FINANCIACIÓN LOCAL

Sin perjuicio de que KRUGMAN Y GRAHAM (1989) consideran que la inversión extranjera viene motivada y definida por la mayor disponibilidad de capital accionario en un país que en otro, en el entorno liberalizador actual cabría matizar esta afirmación. Ciertamente, para algunas empresas que se establecen a través de empresas mixtas con inversores locales, la disponibilidad de financiación

⁵⁹ Se considera puede haber llevado a confusión el hecho de formular la pregunta a “clientes nacionales”, sin especificar si éstos eran los españoles o los clientes que abastece la industria en sus hoteles nacionales.

⁶⁰ De seguir incrementándose la capacidad emisora de turistas españoles experimentada en 1999 (Nexotur, 2000), es de esperar que crezca tanto la proporción de turistas alojados en los

por parte de estos agentes locales es fundamental. Sin embargo, ya hemos analizado que la forma de financiación de la internacionalización del sector hotelero también se consigue mediante reinversión de beneficios, salida a bolsa y *joint ventures* con operadores turísticos, empresas financieras o empresas constructoras en el ámbito internacional, pero no necesariamente provenientes del país donde se ubica la inversión.

13.- REDUCIDOS COSTES DE LA MANO DE OBRA

Como ya se ha comentado, la ventaja que supone unos costes laborales más bajos es uno de los factores que permite una amortización más rápida de la inversión, *ceteris paribus*. No obstante, la escasa cualificación y productividad que demuestra la mano de obra de algunos de los destinos turísticos emergentes, conlleva a los empresarios a afirmar que, este aspecto en sí mismo, no tiene mucha importancia en la decisión de internacionalizar sus instalaciones.

14.- INTENSA COMPETENCIA INTERNACIONAL EN ESPAÑA

En consonancia con las conclusiones extraídas del análisis de la estructura de la industria hotelera española (capítulo IV), la escasa competencia internacional soportada en España como posible determinante de carácter defensivo hacia la internacionalización, es el factor que menos importancia adquiere para las empresas españolas y el único en el que ninguna de las empresas ha considerado como muy importante.

C) PRINCIPALES CONCLUSIONES

Este apartado ha pretendido analizar las motivaciones empresariales que impulsan el proceso de internacionalización de la industria hotelera española y su contrastación con las razones de llevan a la expansión por Europa a la industria hotelera europea, fundamentalmente británica. Las cadenas hoteleras españolas salen al exterior principalmente para ampliar su cuota de mercado, diversificar

establecimientos foráneos, como los comercializados y transportados por los grupos turísticos nacionales, permitiendo a los mismos beneficiarse de las rentas generadas por ambas actividades.

riesgos, ganar imagen de marca y fortalecer su posición comercial, sin perjuicio de que el incremento de beneficios sea el indiscutible motor de salida.

En su expansión internacional la industria persigue ganancias de cuota de mercado a través de nuevas posiciones estratégicas competitivas en los principales destinos turísticos mundiales que le permitan lograr una diversificación de su demanda y conlleve una ampliación y menor dependencia de los agentes mayoristas. En efecto, la consolidación de su imagen de marca dota a la cadena de una mejor posición de negociación frente al operador turístico al ofrecerle servicios más globalizados en los mayores destinos turísticos mundiales, máxime cuando otras empresas ya disfrutaban de esta posición transnacional. Por otro lado, y al hilo de las nuevas tendencias de demanda, se pretende amortiguar la estacionalidad del negocio ampliando la base del mismo y disminuyendo los riesgos implícitos de operar en un solo destino turístico. Por tanto se corroboran las teorías generales de las multinacionales que apuntan hacia a diversificación, la reacción oligopólica, ciclo de vida del producto, al tiempo que son aplicables otras más específicas derivadas del hecho vacacional como la estacionalidad, la concentración en el sector de comercialización y las nuevas tendencias de demanda turística.

Como se observa, entre los factores clasificados como de primer orden, únicamente el que hace referencia a la diversificación del riesgo adquiere carácter defensivo, pudiéndose afirmar que las principales razones que inducen a la internacionalización de la industria hotelera española obedecen fundamentalmente a una estrategia ofensiva, en línea con las afirmaciones de DURÁN HERRERA (1995). No obstante, el carácter móvil de la clientela internacional unido a la cíclica actividad empresarial a la que se enfrenta el sector hotelero vacacional son cuestiones que, de forma defensiva alientan a la internacionalización empresarial y ostentan una posición importante en el conjunto de motivos, corroborando los postulados de DAVÉ (1984) que afirmaban que las razones que inducen a la industria hotelera a internacionalizarse obedecían tanto a factores ofensivos como defensivos.

En resumen, las empresas hoteleras españolas se expanden geográficamente como consecuencia de un número diferente de razones, pareciendo bastante simplista identificar un único factor como el condicionante del proceso (BEATTIE, 1993). Sin embargo, mientras que para el análisis de la industria hotelera que se expande en Europa parecen tener más peso las razones de demanda, para industria hotelera española se encuentra un mayor equilibrio entre ambas. Las principales razones que originan que los factores de oferta consigan posiciones más elevadas, se relacionan con el mayor interés que demuestra la hotelería española por diversificar riesgos dada su monoespecialización, y las favorables posibilidades de amortización con las que se encuentra su oferta en el exterior, que no se dan en Europa.

Las motivaciones comunes en ambas vertientes de la industria hotelera derivan del deseo de mantener la cuota de mercado y ganar imagen de marca ante la inevitable ampliación del mercado, en Europa dadas las posibilidades que ofrece la Unión Europea y en España ante el surgimiento de nuevos destinos turísticos. En este sentido, se observa en los factores clasificados como de primer orden (incremento de cuota de mercado, ganar imagen de marca, diversificar riesgos, penetrar en diferentes segmentos) los efectos de la intensificación de la competencia, no tanto en el mercado nacional como entre destinos vacacionales por la emergencia de nuevas ofertas en diferentes lugares del mundo, que provocan una necesaria expansión de mercados para mantener la posición competitiva sobre las empresas rivales⁶¹.

⁶¹ Como complemento, y para enriquecer el análisis de los motivos que inducen a la internacionalización se lleva a cabo otra aproximación a la realidad de la industria hotelera, consistente en el envío de una carta y posterior contacto, telefónico o vía fax, con aquellas empresas situadas entre las veinticinco primeras cadenas hoteleras españolas y que no habían iniciado su proceso de internacionalización, solicitando nos expusieran las causas por las cuales no han llevado a cabo una expansión internacional. De ellas se extrae que, la aversión al riesgo que presenta el Consejo de Administración supone sin ninguna duda el principal obstáculo a la internacionalización, proceso que en consecuencia se estima conlleva un elevado riesgo.

5.6.- LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

5.6.1.- INTRODUCCIÓN. PAUTAS GENERALES DE UBICACIÓN

Otro de los componentes básicos en una estrategia internacional, además de los ya comentados es decidir la ubicación geográfica del establecimiento foráneo, especialmente si tenemos en cuenta que las oportunidades de ubicación para determinadas empresas servicios, como la hotelera, son menores o más limitadas que las de bienes dada la simultaneidad de su producción y consumo (DUNNING, 1989).

En este apartado se pretende explicar las pautas de localización de la oferta hotelera española en el exterior. Si bien la ubicación de la oferta hotelera internacional puede ser analizada a través de los datos de inversión directa al exterior recogidos en el Registro de Transacciones Exteriores, dos rasgos característicos de la internacionalización de la industria nos inducen a acudir a otras fuentes, en este caso derivadas del contacto directo con las empresas, para tener una perspectiva completa de la distribución geográfica de la planta hotelera española. Por un lado, el elevado porcentaje de establecimientos operados por compañías hoteleras nacionales por medio de fórmulas que no implican necesariamente una inversión directa⁶². En segundo lugar por el volumen de inversiones que se canalizan a través de localizaciones puente.

□ Los precios de transferencia internacionales

Verdaderamente, distinguir entre hacia dónde se dirigen las inversiones directas y dónde se ubica la planta hotelera es importante, ya que es frecuente encontrar casos en los que las inversiones directas en el extranjero se ubican en localizaciones que actúan a modo de puente entre los hoteles asociados en el extranjero y la empresa matriz, generalmente porque con esas localizaciones intermedias se obtienen beneficios en términos fiscales por medio de precios de transferencia (DUNNING, 1993; SEYMOUR, FLANAGAN Y NORMAN, 1985). Algunas

de las inversiones directas de la industria hotelera hacia las Antillas Holandesas o Panamá (ver capítulo IV), nos inducen a pensar en la existencia de este tipo de prácticas en la internacionalización de la industria hotelera.

Entendemos por precios de transferencia en términos generales, “aquel valor del pago (precio) que se pacta y realiza entre sociedades vinculadas a un grupo empresarial multinacional, por transacciones de bienes (físicos o inmateriales) o servicios, y que pueden ser diferentes a los que se hubieran pactado entre sociedades independientes” (HERRERO, 1999, pág. 24)⁶³. Siguiendo al mismo autor, de esta forma se utilizan precios diferentes a los del mercado, de naturaleza artificial, y con la finalidad de que los beneficios de la multinacional afloren en aquellos lugares con fiscalidad más favorable. Esta práctica se ha extendido por la esfera internacional al tiempo que, en primer lugar, la variabilidad de los tipos de cambio ha acentuado las diferencias entre países en el tratamiento fiscal de las transacciones internacionales, en segundo lugar, se eleva el volumen absoluto de las transacciones entre compañías del mismo grupo y en tercer lugar, se liberalizan los mercados de capitales y las actividades empresariales y se avanza en las telecomunicaciones⁶⁴.

Abundando en este aspecto podemos considerar, y así se extrae de las entrevistas, que la posibilidad de repatriar beneficios o la ubicación de las plantas hoteleras en soberanías con beneficiosos regímenes fiscales no constituyen en sí mismas variables fundamentales para la ubicación de la planta hotelera⁶⁵ dado que

⁶² Aproximadamente el 74% de las instalaciones de alojamiento se materializan sin inversión directa.

⁶³ Dichas transacciones se refieren tanto a suministros de mercancía, como a transferencias de tecnologías, marcas, servicios o préstamos efectuados por otra empresa del mismo grupo.

⁶⁴ Alworth, J. (1988): *The finance, investment and taxation decisions of multinationals*, Bath, ed. Basil Blackwell Ltd., pág. 206. Extraído de Herrero (1999).

⁶⁵ La posibilidad de repatriar beneficios por medio de precios de transferencia con el fin de evadir regímenes fiscales desfavorables no ha sido una cuestión reflejada explícitamente en el cuestionario. Ello obedece, por un lado a la sorprendentemente escasa atención puesta por la literatura de internacionalización consultada en este aspecto. Por otro lado, y dada la mezcla de intereses contradictorios y conflictivos de las multinacionales con las administraciones fiscales, se entendió que si bien se podía realizar algún tipo de alusión a este asunto a lo largo de las entrevistas, la inclusión de forma explícita en el cuestionario a rellenar pudiera haber levantado suspicacias entre los entrevistados....

estas ventajas de internalización se obtienen por medio estrategias como la creación de sociedades instrumentales en localizaciones puente, a menudo paraísos fiscales⁶⁶.

□ Estrategias de selección de mercados

La determinación del número de localizaciones óptima viene principalmente condicionada por los recursos disponibles de la empresa ALONSO Y DONOSO (1998). No obstante, en general la ubicación de la industria hotelera tiende a ser global por naturaleza (SLATTERY, 1996), es decir abarcar el mayor número de destinos posibles⁶⁷. El dinamismo que ya se ha comentado demuestra el proceso de deslocalización hotelera, se observa en el cuadro 5.14, donde se ilustra que desde 1995, la oferta hotelera en los principales países de destino crece a un ritmo superior al 30% anual.

Frente a las dos estrategias de selección de mercados alternativas, que presenta el análisis de ALONSO Y DONOSO (1998), la estrategia de concentración y la de dispersión⁶⁸, nuestra investigación apunta que la industria hotelera española tiende a optar por una fórmula mixta que evoluciona a medida que avanza su proceso de internacionalización, en línea de las teorías que defienden la concepción gradual del proceso (JOHANSON Y VANLE, 1977; KOGUT, 1988), pero con una idiosincrasia propia.

En las primeras etapas de la internacionalización de la industria hotelera vacacional, ésta se basa por lo general en una estrategia de concentración, con el objetivo de conseguir un nivel de penetración intenso en un mercado determinado

⁶⁶ En la actualidad, la existencia de regímenes preferenciales es un aspecto que preocupa a la OCDE la cual alienta, no tanto su eliminación sino la reducción de las diferencias entre ellos, con el fin de evitar una competencia fiscal desleal y lograr que los impuestos no sean la causa determinante de que la inversión se centre en un lugar o en otro (El País, 4 septiembre 2000).

⁶⁷ No debemos olvidar que un factor característico en la industria hotelera reside en abastecer a una clientela móvil e implica que la selección de dos ubicaciones geográficas diferentes no necesariamente conlleve el abastecimiento de dos segmentos de mercados diferenciados.

⁶⁸ “La estrategia de concentración se basa en la selección de un número reducido de mercados para que la empresa pueda centrar su esfuerzo comercial y conseguir una más intensa penetración en cada uno de ellos. (...) La estrategia de dispersión tiene por objeto que la empresa esté presente en el mayor número de mercados posible, aunque sea a costa de mantener un bajo nivel de penetración en cada uno de ellos.” En Alonso y Donoso (1998), pág. 160.

que le reporte sinergias relacionadas con los costes de transacción, un mejor conocimiento de las características de los mercados y un aprovechamiento de los esfuerzos de comercialización que le permitan optimizar recursos⁶⁹. Estos *resorts*, - sirva como ejemplo Punta Cana en R. Dominicana o Cancún en Méjico -, ofrecen infraestructuras de carretera y aeroportuarias, actividades complementarias, ubicación de proveedores cercana y ventajas en la comercialización, por tanto, se observa en las pautas de localización de la industria hotelera la generación de economías de aglomeración.

En efecto, las economías de aglomeración son determinantes en la localización empresarial en función de su potencial para reforzar o ampliar las economías externas de especialización, reducir los costes de transporte de pasajeros, minimizar los costes de los distintos bienes públicos (transportes y/u oferta complementaria) permitir el disfrute de economías de escala y ofrecer oportunidades de contacto directo (SÁEZ LOZANO, 1994). En esta línea, se observa que la localización hotelera en *resorts* minimiza los costes de funcionamiento del mercado como mecanismo para ajustar las decisiones económicas, presenta cierta capacidad de influencia en las decisiones de migración y ejerce de polos de atracción sobre industrias de otras regiones, generando así externalidades positivas para la localización hotelera.

Al tiempo que se avanza en el proceso de expansión, la empresa que como fin último persigue estar presente en el mayor número de destinos posibles, lleva a cabo una estrategia de crecimiento que le permita ofrecer una más amplia dispersión geográfica de sus servicios, para alcanzar por un lado, una mejor posición frente al operador turístico que le canaliza la demanda, y por otro una menor dependencia respecto de la evolución concreta de un determinado destino, confiriendo de nuevo gran soporte a las teorías que apuntan hacia la diversificación del riesgo (RUGMAN, 1979; SLATTERY, 1996) como motor de la internacionalización.

⁶⁹ Es por ello frecuente observar en el proceso de internacionalización ampliaciones de instalaciones, en períodos posteriores a la inversión inicial, o incluso el establecimiento de grandes *resorts* turísticos con dos o tres hoteles dirigidos, normalmente, a varios segmentos de demanda.

**CUADRO N°5.12.:DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES DE LA OFERTA HOTELERA ASOCIADA A
HOTELERÍA ESPAÑOLA**

Países	Nº HOTELES	Nº HABITAC.	PAÍSES	Nº HOTELES	Nº HABITAC.
R.DOMINICANA	53	21.408	MARRUECOS	4	684
MEJICO	34	12.921	ITALIA	5	659
CUBA	31	10.161	MALDIVAS	3	236
TÚNEZ	31	9.818	EE.UU.	4	1.052
CROACIA	24	11005	ARGENTINA	7	824
VENEZUELA	18	3.106	URUGUAY	3	323
COSTA RICA	17	2.871	GUATEMALA	2	294
PORTUGAL	15	2.388	TAILANDIA	2	995
TURQUÍA	14	2.944	GAMBIA	2	347
FRANCIA	11	656	TANZANIA	2	308
BRASIL	10	1.444	R.UNIDO	1	722
ALEMANIA	9	1.103	VIETNAM	1	308
EGIPTO	7	1.798	MALASIA	1	302
COLOMBIA	7	987	CHIPRE	1	239
INDONESIA	7	1.885	R. CHECA	1	213
GRECIA	6	1.649	NICARAGUA	1	202
BÉLGICA	6	575	CABO VERDE	1	250
BULGARIA	5	1.259	TOTAL	346	95.936

Fuente: Elaboración propia

□ **Una comparación de la distribución geográfica de la oferta hotelera española y las inversiones directas en el exterior de empresas españolas.**

A continuación se procede a comparar la distribución geográfica de la oferta hotelera española en el exterior (cuadro 5.13) con la información que se obtiene de la Dirección General de Transacciones Exteriores acerca de la inversión directa del total de empresas españolas en el exterior (DURÁN HERRERA, 1995; RUESGA Y BICHARA, 1998), de donde descubrimos más similitudes que diferencias⁷⁰:

⁷⁰ Si se persigue comparar las pautas de internacionalización de la industria hotelera con el resto de la inversión directa en el extranjero llevada a cabo por empresas nacionales, y dado el elevado porcentaje de inversión indirecta de la industria hotelera en el exterior y de inversiones que se realizan a través de terceros países, se estima éste es el modo más adecuado de contrastación. Si bien somos conscientes de la falta de homogeneidad de los datos a comparar, se realiza a modo de aproximación, dado que no es posible calcular estas peculiaridades para todas las industrias españolas.

CUADRO N° 5.13.-: IMPLANTACIÓN Y PRESENCIA EXTERIOR DE LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA

	Nº Hoteles	Nº Habitaciones	% hoteles s/ total	% habitaciones s/ total
Latinoamérica	183	54.541	52,89	56,85
Unión Europea	53	7.752	15,32	8,08
Europa Este	30	12.477	8,67	13,01
Resto Europa	15	3.183	4,34	3,32
EE.UU.	4	1.052	1,16	1,10
Asia	14	3.726	4,05	3,88
África	47	13.205	13,58	13,76
TOTAL	346	95.936	100	100

Fuente: Elaboración propia

a) En cuanto a pautas similares de localización, en primer lugar se observa un predominio de las inversiones hacia América Latina, representando 57% de las habitaciones y el 68% del total de las inversiones foráneas de empresas españolas⁷¹. La diferencia estriba en el montante de inversión hacia Caribe y Centroamérica que representa el 65% de la oferta hotelera en el área y no recoge más del 0,1% del total de las inversiones españolas a América Latina, centradas en su práctica totalidad en América del Sur y Méjico⁷². En segundo lugar, se observa que las inversiones directas de España en la Unión Europea, suponen el destino del 23% de las inversiones españolas en 1998⁷³, ubicándose en esta zona el 15% de los establecimientos hoteleros con una clara tendencia creciente a tenor de los últimos movimientos adquisitivos. El papel de EE.UU. en cuanto a receptor de inversiones españolas también sufre un retroceso en 1998, pasando del 5% al 2%, y supone algo

⁷¹ La inversión directa a Iberoamérica por parte de las empresas españolas ha respondido hasta finales de los 80 a factores de entorno en forma de estrategia defensiva como respuesta a la crisis de la economía española y al período de transición política (Durán Herrera, 1995). Según Ruesga y Bichara (1998) a partir de 1990, los factores que intervienen en la explosión de la IDE española hacia Latinoamérica - el cambio de estrategias de desarrollo de los países Latinoamericanos con más apertura al exterior y desregulación interna, y por otra parte la consolidación económica de España tras su integración en la UE y los cambios estructurales hacia una economía más integrada en el mercado internacional- se materializan en el contexto de agotamiento de posibilidades de participación de las empresas españolas en el mercado europeo. En la segunda parte de la década de los 90 de las inversiones internacionales que está recibiendo América Latina, España supone el 12% en 1996 (Ruesga y Bichara, 1998), con un incremento de 1994, cuando sólo el 20% de las inversiones directas españolas se dirigían a esta región (Durán Herrera, 1995) a 1998 cercano al 36% anual.

⁷² Es evidente que la internacionalización de otros sectores de servicios nacionales, generalmente servicios con estructura monopólica que siguen una estrategia de búsqueda de nuevos mercados en buena medida cautivos (Ruesga y Bichara, 1998) ante el agotamiento de las posibilidades de expansión a Europa, difiere de las pautas comentadas para la industria hotelera.

⁷³ Las inversiones españolas con destino a la Unión Europea sufren una aceleración a partir de 1986, suponiendo el 51% de las inversiones españolas en el exterior en el período de 1988-1994 (Durán Herrera, 1995).

más del 1% de la implantación hotelera española, observándose un creciente interés por parte de algunos grupos nacionales por incrementar su presencia.

b) Las principales diferencias se encuentran en las inversiones españolas en África y Asia que apenas rebasan el 2% y 0,4% respectivamente, alcanzando la implantación hotelera cuotas del 14% y el 4% respectivamente. Otra zona donde el total de inversiones directas de empresas españolas apenas rebasa el 0,5% del montante global, es la de Europa del Este, que en términos de alojamientos hoteleros recibe cerca del 9% de la oferta hotelera española.

Este análisis comparado nos induce a plantearnos porqué se cumplen para la industria hotelera española las afirmaciones de KUNDU (1998), DUNNING Y MCQUEEN (1981b, 1982a, 1982b) en relación al seguimiento de las inversiones directas de otras industrias nacionales, teniendo en cuenta su carácter vacacional. Esta cuestión será analizada con más detalle en el capítulo siguiente.

□ El atractivo de los nuevos destinos turísticos en países en vías de desarrollo

El análisis de la distribución geográfica de la oferta hotelera española, donde más del 90% de las habitaciones se ubican en países en vías de desarrollo, ratifica para la industria hotelera española la aproximación al proceso de internacionalización de VERNON (1966) quien lo considera como el proceso de desarrollo del producto hacia economías menos desarrolladas donde se pretende explotar las ventajas generadas en los negocios originarios. Si seguimos la opinión de GUILLÉN Y CAMPA (1996a, 1996b), la inversión en el extranjero con el objetivo de búsqueda de ventajas comparativas en la dotación de activos naturales (materias primas o factores de producción baratos) y no en activos creados, tiende a ubicarse en países de bajo nivel de renta, con escasos recursos tecnológicos, pocas relaciones comerciales con España y elevados volúmenes de inversión extranjera mundial. En opinión del empresariado español, las ventajas de estos nuevos destinos que en la actualidad están experimentando un crecimiento de las inversiones turísticas por parte de los más importantes agentes turísticos internacionales, fundamentalmente

americanos, japoneses, ingleses, alemanes y franceses, se basan en los siguientes aspectos:

a) Estos países son susceptibles de incorporar las necesidades y los gustos siempre cambiantes de los clientes turistas dado que nacen con la experiencia de los destinos turísticos ya existentes⁷⁴.

b) Los bajos costes de la mano de obra y las numerosas atracciones naturales y culturales actúan a su vez como factores dominantes que incentivan el surgimiento de las corrientes turísticas, al igual que ocurrió en la España de principios de los años 60 y corroborando de nuevo la teoría del ciclo de vida del destino turístico (BUTLER, 1980)⁷⁵.

c) La proximidad geográfica respecto de países emisores de turistas también constituye una ventaja en el caso del Caribe (excepto quizá Cuba) y el Norte de Africa, sin perjuicio de que en algunas islas remotas, el turismo haya aumentado considerablemente como consecuencia tanto de los bajos precios del transporte aéreo como de los esfuerzos de promoción de inversiones extranjeras por parte de los gobiernos conscientes de su carencia de infraestructuras.

d) Es importante también, los esfuerzos deliberados realizados por muchas de estas economías para desarrollar la industria turística como sector estratégico que permita la obtención de divisas y ampliación de su base exportadora (FMI, 1997). Una de los principales rasgos que caracterizan a la industria turística es su clásica dependencia de empresas foráneas, especialmente en el caso del turismo vacacional donde el mercado está controlado por los grandes distribuidores de viajes ubicados en países de origen.

⁷⁴ En efecto, la reorientación y reposicionamiento de destinos que nacieron hace más de cuarenta años en la Europa Mediterránea, plantea sus dificultades dada la irreversibilidad de gran parte de los impactos que el propio sector provoca en el área.

⁷⁵ El estudio de Turnbull (1996) corroboró que los cinco estadios que propone la Teoría del Ciclo de Vida, suponían un adecuado marco de análisis de los niveles de inversión turística en los países caribeños.

En consecuencia, la gran mayoría de países en desarrollo intentan conseguir un determinado grado de participación foránea en su sector (MCQUEEN, 1983)⁷⁶.

En la actualidad, por tanto, se observa una creciente competencia por parte de muchos países en vías de desarrollo para atraer inversión directa a la industria hotelera de forma que prácticamente todos los países receptores de inversiones han cambiado su régimen regulatorio de inversión extranjera recientemente, tratando de conseguir una posición atractiva y competitiva a nivel internacional⁷⁷. Por tanto, el papel del gobierno en atraer, apoyar e incluso financiar proyectos turísticos ha sido fundamental. En primer lugar como facilitadores de un clima apropiado para la inversión privada tanto desde el punto de vista de estabilidad política como macroeconómica; en segundo lugar con sus actuaciones de marketing y promoción de los destinos; en tercer lugar actuando de proveedor de infraestructuras de apoyo como carreteras y aeropuertos (BENNETT, 1994). A todo ello le añadiríamos su labor en formación del capital humano.

5.6.2.- PRINCIPALES ÁREAS TURÍSTICAS MUNDIALES.

A) ÁFRICA

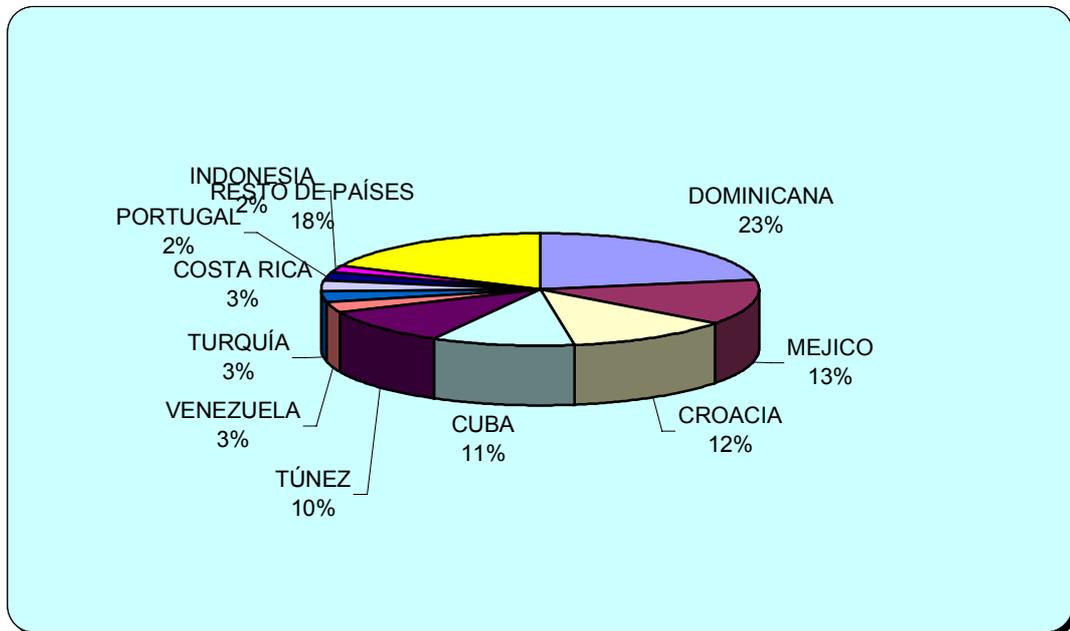
En total, la oferta hotelera en África suponen cerca del 14% de las inversiones en el exterior de empresas españolas. La proximidad geográfica de los destinos del norte de África respecto de los principales países emisores de turistas y la ventaja en precios que estos países presentan, acentuado por la inminente puesta en marcha de la zona Euro, dotan a estos países mediterráneos de un potencial de

⁷⁶ Con este fin han adoptado medidas audaces como la mejora de las conexiones por vía aérea con los países emisores, el desarrollo de nuevos productos turísticos, la liberalización del régimen cambiario y la devaluación de su moneda, la implantación de precios atractivos para el alojamiento y la privatización de los recursos turísticos.

⁷⁷ En estos regímenes, el papel del turismo presenta en todos los casos un tratamiento especialmente favorecedor de su desarrollo y financiación, dados los elevados volúmenes de capital que requiere, observándose por otro lado, una reducción en el papel de los gobiernos como gestores de empresas turísticas en respuesta a las corrientes liberalizadoras.

crecimiento de la oferta hotelera importante⁷⁸. Estos destinos han experimentado un crecimiento espectacular en lo que a inversión española respecta desde 1995 presentando crecimientos anuales en la segunda parte de la década de los 90 que alcanza el 80% en Túnez, el 30% en Turquía y cierto estancamiento en Marruecos, si bien es cierto que partían de niveles muy bajos.

GRÁFICO N° 5.2.- PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE LOS 10 PRIMEROS PAÍSES DESTINO DE LAS INVERSIONES HOTELERAS ESPAÑOLAS (EN N° DE HABITACIONES)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con aquellas teorías que afirman que al tiempo que la empresa avanza en su proceso de internacionalización tiende a elegir mercados más alejados geográficamente (JOHANSON Y VANHLE, 1990; DUNNING Y NORMAN, 1983; TREPSTRA Y YU, 1988; KUNDU, 1994), cabría pensar que esta zona y el Mediterráneo Oriental fueran la expansión natural de la empresa hotelera española en busca de nuevos destinos turísticos. Sin embargo, parece no corroborarse esta teoría para el caso de la industria hotelera española dado que prácticamente el 90%

⁷⁸ Según las conclusiones de estudios llevados a cabo por la UNCTAD con el fin de promocionar la inversión en África, el turismo se identifica como uno de los sectores económicos más atractivos para la inversión internacional (Subdirección General de Inversiones Exteriores, 1999).

de las empresas comienzan su expansión en el área de América Latina, demostrando tener mayor influencia la variable distancia cultural como determinante relevante a la hora de interacionalizarse, cumpliéndose los postulados ampliamente aceptados por la literatura a este respecto (KOGUT Y SIGH, 1988; WEINSTEIN, 1977; ERRAMILLI, 1990).

En opinión de los empresarios españoles el posicionamiento de las cadenas hoteleras en África encuentra su mayor freno en la inseguridad social y política que sufren la mayoría de los países, las diferentes costumbres alimenticias y culturales y el rechazo a Occidente que presentan determinadas sociedades, corroborando los estudios que afirman la importancia de la variable riesgo país en la decisión de invertir (MELDRUM, 2000; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a, 2000). Tampoco se logra con estos destinos, excepto quizá con Egipto, el objetivo de diversificar mercados dado que la demanda turística americana, más acostumbrada a experimentar escasos cambios culturales cuando buscan destinos vacacionales lejanos, es más proclive a viajar a la Polinesia o el sudeste asiático donde las cadenas hoteleras americanas han impuesto sus propios criterios estandarizados.

CUADRO 5.14.: EVOLUCIÓN DE LA OFERTA EN EL EXTERIOR DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN LOS PRINCIPALES DESTINOS

	1995	1997	1999	Crecimiento anual 1995/99
R. DOMINICANA	24	31	53	21,6
CUBA	12	13	32	27,8
MÉJICO	8	13	34	43,6
PORTUGAL	8	13	15	17,0
VENEZUELA	7	9	18	26,6
TURQUÍA	5	6	14	29,4
TÚNEZ	3	12	31	79,3
COSTA RICA	4	7	17	43,6
MARRUECOS	4	6	4	0,0
TOTAL	75	110	217	30,4

Fuente: Asociación Cadenas Hoteleras Españolas y elaboración propia.

En resumen, el riesgo-país, la distancia cultural y la paulatina liberalización de sus economías donde todavía coexisten complejos trámites administrativos, unido a restricciones en la adquisición de terrenos en países como Turquía, son los factores que impiden que determinados destinos con recursos naturales para el

desarrollo turístico en el Norte de África reciban una entrada masiva de multinacionales en el sector.

B) AMÉRICA LATINA

El área receptora por excelencia de las inversiones hoteleras españolas es la zona del Caribe⁷⁹. Esta zona disfruta de una posición geográfica estratégica en relación a Norte América y Europa, un clima cálido durante todo el año y diversas atracciones turísticas, y se ha convertido en una de las zonas de mayor crecimiento como destino vacacional en la década de los 90⁸⁰.

Con la presencia de quince cadenas hoteleras españolas, la República Dominicana se convierte en el primer destino receptor de *know-how* hotelero español⁸¹. El hecho de que la República Dominicana atraiga el 13% de todos los turistas que van al Caribe convirtiéndose en el primer destino receptor de la zona (OMT, 1999) es debido en gran parte a las iniciativas llevadas a cabo por el gobierno hace más de una década (LOVERSEED, 1998). En efecto, desde principios de los 80, el gobierno dominicano ha creado, dirigido y evaluado programas en relación con la industria hotelera⁸², promoviendo tanto la inversión pública como la privada, corroborándose sin matices la importancia de la política económica llevada a cabo por el país receptor como determinante de las inversiones (UNCTAD, 1999).

⁷⁹ Entre República Dominicana, Méjico, Venezuela, Cuba, Colombia, Brasil y Costa Rica se concentran el 52% de las habitaciones y el 47% de los establecimientos fuera de nuestro país. Sólo la República Dominicana concentra el 22% de las habitaciones que suponen el 15% de la oferta de establecimientos y presenta un crecimiento anual de inversiones hoteleras españolas desde 1995 de más del 20% cuando se establecían en él 24 hoteles.

⁸⁰ En cuanto a la composición de la demanda que acude al Caribe, aproximadamente un 50% de los turistas que llegan a la región cada año son norteamericanos (que se dirigen normalmente más a los destinos de habla inglesa como Jamaica, Bahamas o Puerto Rico), los europeos representan un 20% de las llegadas, especialmente alemanes e ingleses y los destinos más demandados son R. Dominicana, Cuba, Antigua, Guadalupe, Barbados o Martinica (TTI, 1997).

⁸¹ En 1996, España mantenía el mayor porcentaje de oferta hotelera internacional en la isla, cifrado en un 9,5% de los establecimientos y el 37% de las habitaciones (LoveSeed, 1998) y pese a que el crecimiento se estima será más moderado que en otros destinos en los próximos años, cadenas como Tryp, Vista Sol, Best Hoteles o Siva entre otras, tienen previsto ampliar su oferta en esta isla caribeña.

⁸² Estas actuaciones confirman el estudio acerca de los determinantes de los proyectos de inversión hotelera en el Caribe, llevado a cabo por Turnbull (1996) donde factores como la restricción a la repatriación de beneficios, la fiscalidad a las actividades hoteleras y los controles al tipo de cambio constituían tres de las variables que los panelistas del estudio consideraban de mayor influencia en el proceso de decisión de la inversión (ver capítulo III).

El Caribe mejicano, principalmente el área de Cancún y la Riviera Maya⁸³, y Cuba experimentan un incremento anual en términos de alojamiento hotelero asociado a cadenas españolas desde 1995 del 43% y 27% respectivamente. La posibilidad de captación de turismo americano⁸⁴ convierte a Méjico en uno de los destinos vacacionales con precios más elevados y donde se tiende a construir complejos de mayor calidad. También para el desarrollo del turismo en Méjico ha sido fundamental la actuación gubernamental a favor del sector turístico⁸⁵, así mismo la entrada en vigor a partir del presente año 2000 del acuerdo de Complementación Económica y Política de Cooperación entre Méjico y la Unión Europea aumentará muy probablemente la tendencia inversora en el sector turístico mejicano.

Si atendemos a los planes de expansión a corto plazo, Cuba parece ser el destino que mayor incremento en plazas hoteleras españolas experimentará entre el 2000-2002⁸⁶. El crecimiento del turismo en Cuba que en 1999 recibía 1,6 millones de turistas, recogiendo más del 9% de las llegadas al Caribe y las expectativas de futuro en este país caribeño unido a una mayor formación del capital humano en la isla, y ningún tipo de competencia por parte de cadenas hoteleras americanas, ha convertido la isla en un importante receptor de inversiones turísticas españolas, italianas, alemanas y canadienses, principalmente. Las formas de entrada de la

⁸³ Si bien las playas del Caribe siguen siendo el principal destino de la oferta hotelera española, se aprecia cierta diversificación productiva a través de nuevos proyectos relacionados con salud, deporte o golf.

⁸⁴ Méjico recibe más de 20 millones de turistas en 1999 (OMT, 2000) convirtiéndose en uno de los diez primeros países receptores de turistas a nivel mundial. Además, que el 93% de los turistas que recibe el país sean de procedencia estadounidense, y los altos ratios de crecimiento de Canadá y Europa en la segunda parte de la década de los 90 (Loveseed, 1999)

⁸⁵ El Fondo Nacional de Promoción Turística (Fonatur) es uno de los principales planeadores y promotores del desarrollo turístico mejicano. Cada uno de los Estados mejicanos tiene su propia legislación, con estímulos fiscales que varían de acuerdo al tipo de proyecto y su ubicación. A modo de ejemplo, puede destacarse que ofrecen, entre otros, la reducción en los impuestos sobre la remuneración al trabajo personal por un período de cinco años, en el precio de los terrenos de su propiedad, en el impuesto sobre propiedades inmuebles (el predial) y sobre la propia adquisición de inmuebles (Espinosa, 2000).

⁸⁶ Empresas como Barceló (que estudia realizar una *joint venture* con una cadena hotelera cubana para la propiedad de 8 hoteles en la isla), Tryp y Blau Hoteles se encuentran cerrando contratos en Cuba en los momentos de redactar este texto (Admpress on-line, 1999). La presencia española en turismo no se reduce a las cadenas hoteleras sino que operan actualmente tres líneas aéreas (Iberia, Spanair y Air Europa) y catorce turoperadores tienen abiertas oficinas (Politours, Iberojet, Travelplan, Marsans, etc.).

industria hotelera a Cuba vienen restringidas a fórmulas como los contratos de gestión y/o *joint-ventures* con socios locales.

En resumen, la ubicación geográfica, la dotación de recursos naturales, el apoyo gubernamental unido a la similitud cultural y a las posibilidades de diversificar mercados, son los factores que más han incidido en la internacionalización de la industria hotelera española hacia Latinoamérica⁸⁷.

C) EUROPA DEL ESTE

La importancia de la inversión española en Croacia se debe casi íntegramente a la presencia de Sol Meliá⁸⁸. Croacia junto con Bulgaria llevan camino de convertirse en los destinos europeos del Este preferidos de las empresas españolas, fundamentalmente las que incorporan capital alemán en su expansión internacional. Las inversiones en estos países presentan carácter vacacional y se dirigen principalmente a las capas altas del mercado doméstico y al cliente alemán, como muestra de la influencia que el capital extranjero ostenta en la elección de los destinos de la inversión española. Por otro lado, el sector público vuelve a tener un papel esencial dado el proceso de privatizaciones que están experimentando estos países, que a su vez necesitan del “*expertise*” en gestión hotelera. Sin perjuicio de que la inminente incorporación de algunos de estos países a la Unión Europea, augure un creciente flujo de inversiones internacionales orientadas al sector turístico en esta área, es quizá el mercado urbano el que presenta mayores posibilidades de crecimiento en la zona ante la elevada presencia de recursos culturales.

⁸⁷ En los últimos años, la repercusión de la crisis financiera asiática se ha dejado notar en el mercado hotelero Latinoamericano, constatándose una desaceleración en el desarrollo de nuevos proyectos fundamentalmente por parte de inversores norteamericanos (Dickinson y Chong-Hon, 1999), situación aprovechada por empresas hoteleras europeas que han encontrado una posición más ventajosa en la negociación de sus incursiones en estos mercados.

⁸⁸ En efecto, en 1998 la compañía adquiere la sociedad croata que gestionaba 10 hoteles, 7 complejos de apartamentos y 4 campings próximos a la frontera con Eslovenia y muy cerca de Italia, con la intención de ejecutar una opción de compra para adquirir en un futuro próximo hasta el 20% de las

E) UNIÓN EUROPEA

Hasta finales de 1999 las cadenas hoteleras españolas no se caracterizan por tener una fuerte implantación en Europa, a excepción quizá de Portugal⁸⁹. Hasta la fecha, sólo unas cuantas cadenas españolas han conseguido penetrar en el continente europeo (ver cuadro anexo). Es de esperar que la adopción de la moneda única⁹⁰ y el consiguiente incremento de relaciones comerciales entre los países que la formen unido a la manifiesta tendencia diversificadora para alcanzar cuotas de mercado urbanas por algunas cadenas, pudiera llevar tras de sí la expansión de las cadenas hoteleras españolas en el continente, donde al menos a corto plazo, sólo las grandes cadenas parecen tener el tamaño y la capacidad de financiación necesaria para establecerse en el viejo continente⁹¹.

En efecto, la expansión en Europa persigue el objetivo de adquisición de activos estratégicos por parte de las empresas internacionales, que los precios de los recursos de producción son incluso más elevados que en España. Sin embargo, es un mercado atractivo para las empresas hoteleras que presenten ventajas competitivas o de propiedad para explotarlo adecuadamente ante la magnitud que está alcanzando el turismo de negocios, congresos y convenciones, así como el cultural, en el viejo continente y la posibilidad de diversificación de riesgos que conlleva.

F) ASIA

La escasa presencia de la oferta hotelera española en Asia, aún cuando este continente se vislumbra como una de las zonas con mayor perspectiva de crecimiento turístico de acuerdo con las previsiones de la OMT, tanto en turismo de

acciones de las propietarias de los hoteles. Otra cadena hotelera española, Siva hoteles, ha conseguido la gestión de tres establecimientos en este destino.

⁸⁹ En Portugal se ubican quince establecimientos hoteleros pertenecientes a tres cadenas nacionales, intuyéndose un crecimiento importante de las inversiones españolas en la zona del Algarve portugués ante la compra de terrenos y negociaciones en curso de cadenas como Riu, Sol Meliá y Tryp y alguna nueva cadena internacional como pudiera ser Hoteles Playa.

⁹⁰ El impacto de la moneda única ha sido otra de las cuestiones realizadas en las entrevistas a los ejecutivos hoteleros. Todos han coincidido que, hasta ahora, la previsible llegada del Euro y las expectativas que conlleva sólo ha conseguido encarecer aún más si cabe la inversión hotelera.

⁹¹ Ver capítulo VI para el análisis e implantación reciente de las cadenas españolas en Europa.

negocios como de placer, se debe por un lado a la diferencia cultural y por otro a una fuerte presencia de grupos hoteleros autóctonos en la zona. En efecto, ya se ha comentado que la presencia de una fuerte industria nacional, es un aspecto que desincentiva la entrada de capital extranjero, tal y como explican no sólo las más tradicionales teorías de IDE (DUNNING, 1993) sino también los análisis de PORTER (1990) en relación a la competitividad internacional de las naciones y estudios previos acerca de la internacionalización hotelera (DUNNING Y MCQUEEN, 1981A; KUNDU, 1994; MCQUEEN, 1993). En el caso hotelero, ello se materializa en la especialización en la exportación de servicios de alojamiento a los países en desarrollo vecinos (FMI, 1995) por parte del capital japonés, de Hong-Kong o coreano⁹².

G) ESTADOS UNIDOS

El mercado hotelero estadounidense es el más consolidado del mundo, por lo que requiere de las empresas que en él penetren una eficiente respuesta a la fuerte competencia existente. De nuevo, en este proceso tan extraordinariamente dinámico como es la internacionalización de la oferta hotelera española pasado de la presencia de dos grupos hoteleros, Riu y Barceló, con cuatro establecimientos, principalmente ubicados en Orlando y orientados a paquetes turísticos vacacionales, a la ya comentada adquisición de Barceló, a través del grupo Grubargés (ver apartado 5.4.4 de este capítulo).

5.6.3.- MODALIDAD DE ENTRADA Y LOCALIZACIÓN

Por último vamos a analizar las tipologías de entrada de las cadenas hoteleras en función del área geográfica a la que nos refiramos (cuadro 5.15), como una primera aproximación a los datos que analizaremos con más detalle en el capítulo VII. En este sentido, se observa:

⁹² En la actualidad, parece van acentuándose los tímidos intentos de penetrar en ese mercado protagonizados hasta finales de 1999 exclusivamente por Sol-Meliá, con presencia en Indonesia, Tailandia, Malasia o Vietnam, y ya en el presente año 2000 por parte del grupo Barceló con su entrada en China y Filipinas.

- La mayor parte de la presencia española en Latinoamérica se materializa vía contratos de gestión e inversión accionarial. La inversión accionarial en Latinoamérica muestra, por un lado, cómo el capital español ha sido partícipe desde el primer momento en el despegue turístico de esta región, y por otro, el efecto de los incentivos gubernamentales a las inversiones directas en turismo (ESPINOSA, 2000) y la similitud cultural basada en una relación ex-colonial e idioma común al hilo de los postulados expuestos en MUÑOZ GUARASA (1999) Y DUNNING (1993). Los contratos de gestión en Latinoamérica se concentran en Cuba, Méjico, República Dominicana y Venezuela. En la isla cubana obedece a restricciones a la inversión directa por parte del gobierno cubano, en Venezuela a privatizaciones de la gestión de establecimientos hoteleros y en R. Dominicana y Méjico la posibilidad por parte de la cadena de obtener el control de los establecimientos foráneos, unido al capital de la zona dispuesto a invertir en el sector hotelero y el prestigio de algunas empresas vacacionales españolas en gestionar hoteles vacacionales explicarían gran parte de los contratos bajo esta modalidad.

CUADRO 5.15.- MODALIDADES DE OPERACIÓN EN LOS HOTELES ASOCIADOS A CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS, POR ZONAS TURÍSTICAS.

	Prop.total		Propiedad Parcial		Contratos de Gestión		Franquicia		Arrendamiento	
	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit
Latinoamérica	28,42	38,62	10,38	15,49	50,27	40,65	6,01	2,55	4,92	2,69
Unión Europea	24,53	19,83	-	-	52,83	55,08	18,87	17,87	3,77	7,22
Europa Este	3,33	1,62	-	-	96,67	98,38	-	-	-	-
Resto Europa	-	-	-	-	26,67	29,94	33,33	47,72	40,00	22,34
Africa	4,26	2,63	-	-	61,70	58,60	27,66	33,01	6,38	5,76
Asia	-	-	-	-	100	100	-	-	-	-
EE.UU.	50	42,87	50	57,13	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

- En segundo lugar, en la Unión Europea el 24% de las inversiones son directas, fundamentalmente a causa de la presencia de Sol Meliá en Francia⁹³. Al respecto de la modalidad de penetración en Europa, es destacable que el 90% de los contratos de gestión en Europa se circunscriben a hoteles vacacionales en Portugal, Grecia e Italia, y las inversiones directas suelen centrarse en el

⁹³ A la presencia con inversión directa en Europa cabría añadirle la reciente participación accionarial de NH en Jolly hoteles y la adquisición de Krasnapolsky.

mercado urbano, donde la competencia doméstica o internacional es más fuerte y donde es más difícil para una cadena española conseguir contratos de gestión.

- Por último en EE.UU. la presencia española se materializa por medio de inversiones directas totales o parciales como consecuencia de la tendencia a invertir directamente cuando el destino posee una industria autóctona desarrollada (BUCKLEY y CASSON, 1998), ser el país seguro por excelencia para invertir y los sustanciales niveles de competencia para conseguir contratos en gestión.

- La entrada a África se materializa por medio de inversión indirecta, contratos de gestión y franquicia⁹⁴, como reflejo del riesgo que supone la inversión de recursos directos en el área y de la falta de know how hotelero vacacional en el continente. La propiedad total en África la componen dos hoteles en Gambia y vienen a ilustrar cómo determinadas facilidades gubernamentales a la inversión foránea con el fin de desarrollar y lanzar su país como destino turístico actúa de forma positiva a la inversión directa.

- En Europa del Este y Asia la entrada se realiza bajo la modalidad de contratos de gestión⁹⁵, fórmula que se usa para reducir los riesgos que supone la expansión en entornos donde la inestabilidad política y económica es mayor (EYSTER, 1977, 1993; DAVE, 1984).

- El arrendamiento es utilizado en el resto de Europa fundamentalmente debido a las restricciones para la adquisición de terrenos en Turquía y expresando de algún modo el deseo de la cadena de establecer un vínculo a medio-largo plazo con el destino.

⁹⁴ La franquicia en Turquía donde la regulación del país dificulta la compra de terrenos por parte de foráneos y Marruecos se llevan a cabo con socios foráneos en acuerdos contractuales previos.

⁹⁵ El dato de Asia nos demuestra una clara incongruencia con los resultados del análisis logístico que se presenta en el capítulo VII. Una de las razones esgrimidas para ello, pudiera ser la influencia que las relaciones de la empresa tienen en el proceso de internacionalización revalidando la aplicación de la teoría de redes (ver capítulo III). Ello se demuestra, por ejemplo, en la siguiente nota de prensa de Sol Meliá “*si culminan las gestiones y negociaciones ya iniciadas, para hacerse con un establecimiento en la República Popular China, el desembarco de Sol Meliá se podría hacer de la*

Estamos de acuerdo con CALDERÓN, (1999) al afirmar que los flujos de inversión en la actualidad no encuentran su explicación sólo en base a los enfoques tradicionales de IDE (tamaño de mercado, situación macroeconómica, marco regulatorio,...) sino que las estrategias transnacionales son el resultado de la combinación de tres conjuntos de factores: el contexto de globalización económica internacional que altera la estructura y dimensión de la industria turística; las políticas nacionales (de países receptores y emisores) en términos de estabilización macroeconómica, apertura comercial, desregulación y amplios programas de privatización; y las estrategias empresariales adaptadas a este renovado entorno en las tendencias del mercado internacional y de las políticas nacionales.



mano y acompañado de un socio de Cuba, país que mantiene tan buenas relaciones con la empresa hotelera española como con el régimen chino” (www.solmelia.com).