

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS OPERACIONES EN EL EXTERIOR.

Juan Manuel Berbel Pineda
José Manuel Ramírez Hurtado

RESUMEN

La industria turística, junto a la industria de la construcción se configuran como los principales motores de la economía española. Además, la primera, puede considerarse como una de las pocas opciones que tiene nuestro país para ser competitivo a nivel mundial. Sirviendo este como argumento de partida, pretendemos mostrar, con el siguiente trabajo descriptivo, la evolución que la industria turística, y más concretamente el sector hotelero, como abanderado de ésta, ha seguido en los últimos años, dónde podrá observarse cuál es la situación actual, y principalmente, el crecimiento tan espectacular que se ha seguido en los últimos años.

PALABRAS CLAVES: Sector hotelero, internacionalización, modos de entrada, mercados destino.

ABSTRACT

Turist industry, along with construction industry, are the main driving forces of Spanish economy. Moreover, the former can be regarded as one of the few options our country has in order to compete in the world market. This being our starting point, we try to show by means of a descriptive study, how tourist industry has developed. In particular, we pay attention to the hotel sector since it is the main one within tourist industry. We provide its evolution, actual situation and the remarkable growth it has experimented in recent years.

KEY WORDS: Hotel sector, internationalisation, entry choice, target market.

1. INTRODUCCIÓN

Analizando la literatura sobre negocios internacionales, se puede observar como la industria de servicios emergió con gran fuerza, formando su propio campo de conocimiento. Si los primeros trabajos sobre internacionalización de empresas se centraron en la industria manufacturera, posteriormente, los hallazgos obtenidos comenzaron a aplicarse también en empresas de servicios, observándose como no siempre, y debido fundamentalmente a las propias características de los servicios, estos hallazgos eran útiles para este tipo de empresas, obligando esto a tener que conformar su propio marco conceptual, donde desarrollar la literatura.

La industria turística, como componente de esta industria de servicios, presenta sus propios rasgos característicos y que, debido a ellos, condiciona el proceso de internacionalización seguido. Debemos indicar, que el sector hotelero español está creciendo a pasos agigantados en cuanto a la presencia en el exterior, y no solamente este

crecimiento se ha centrado en la vertiente vacacional¹⁹, donde la industria española posee un *know how* reconocido y que ha dado sus frutos durante tantos años, sino que además se está produciendo una fuerte internacionalización en la vertiente urbana²⁰. Según la Organización Mundial del Turismo, España en 2003, fue el segundo país que más turismo recibió con más de 52 millones de turistas, y sólo superado por Francia. De igual modo, en términos de ingresos recibidos por turismo, nuestro país también ocupó la segunda posición, justo por detrás de EE.UU. Con estos datos, pretendemos resaltar la importancia que la industria turística ejerce sobre el P.I.B. español. Sin embargo, a pesar de tal relevancia, pocos estudios se han centrado de manera monográfica en el estudio del turismo en nuestro país.

En la actualidad, aproximadamente un tercio de la totalidad de hoteles en España están integrados en cadenas hoteleras, siendo éstas las que se involucran en procesos de internacionalización. De hecho, las principales cadenas hoteleras, debido fundamentalmente a la globalización y liberación económica, a la saturación del mercado nacional y a los procesos de integración empresarial, entre otros; se hallan inmersas en plena expansión internacional, la cuál no sólo se está llevando hacia mercados desarrollados, sino que también se ha apuntado hacia países en vía de desarrollo. Concretamente, el sector hotelero nacional, ha puesto sus miras en América Latina, donde se están desarrollando la mayoría de operaciones internacionales del sector. Este proceso de internacionalización llevado por el sector hotelero español se inició a mediados de la década de los ochenta, y está viviendo en los últimos años un enorme crecimiento.

En el presente trabajo haremos un resumen de cuales son estos rasgos fundamentales que influyen en el proceso, así como estableceremos los marcos teóricos donde se cimenta la internacionalización del sector hotelero. Posteriormente, estableceremos la evolución seguida a través de la presencia de hoteles españoles en el exterior y de su situación actual; y finalizaremos resaltando las principales conclusiones que observemos.

2. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL: REVISIÓN TEÓRICA

Como ya hemos apuntado anteriormente, el grueso de la literatura relacionada con internacionalización de negocios, se ha enfocado en empresas manufactureras, teniendo un menor peso la centrada en empresas de servicios. El sector hotelero no ha escapado al estudio de los investigadores. Éste ha sido estudiado desde diferentes perspectivas. De un lado, algunas investigaciones han intentado determinar las causas de internacionalización del sector hotelero (Dunning y Kundu, 1995, entre otros). Por otro lado, se ha investigado sobre los destinos objetos de localización del sector (Martínez y Pardo, 1996, entre otros). También, se ha analizado el grado de internacionalización de las empresas hoteleras (Contractor y Kundu, 1998). Por último, otra perspectiva analizada, ha sido la referida a la estrategia de internacionalización desarrollada, así como los distintos modos de entrada utilizados (Plá y León, 2002, entre otros).

Quizás sea este último aspecto el que, con más insistencia, se está analizando por investigadores españoles. Así, los modos de entrada en mercados exteriores se configura como una de las decisiones más relevantes a tomar en el proceso de internacionalización. Existen cuatro formas de entrada básicamente: exportación, inversión directa (plena propiedad), inversión directa (propiedad compartida) y formas contractuales. En este sector, la

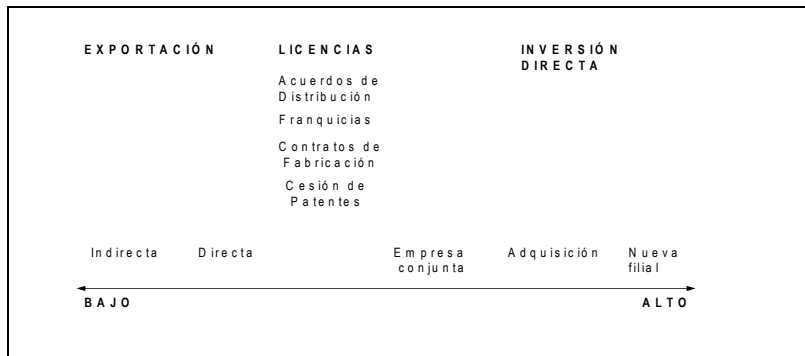
¹⁹ Prácticamente la amplia mayoría de las principales cadenas españolas, operan en la actualidad en destinos vacacionales.

²⁰ Por ejemplo, el grupo hotelero NH ha incrementado su presencia en el mercado urbano, gracias a la adquisición de hoteles en muchas de las capitales de Europa.

exportación no constituye una modalidad de expansión, ya que la internacionalización de las cadenas hoteleras conforma, por sí misma, una exportación.

Por tanto, existen diferentes formas de penetrar en mercados exteriores, las cuales van desde la modalidad más sencilla y que reporta menos riesgo, como es la exportación, hasta la modalidad que conlleva mayor cantidad de recursos y riesgo como es la inversión directa, pasando entre medio por formas de cooperación (como, por ejemplo, mediante franquicias) o por contratos de gestión (y que ahora analizaremos). Dependiendo de un conjunto de factores (los cuales apuntaremos más adelante), la empresa decidirá si entrar de una u otra modalidad. Como apuntan Sánchez y Pla (2003), dos teorías han sido ampliamente utilizadas para el análisis de los modos de entrada. La teoría de los *costes de transacción* y la teoría de las *capacidades organizativas*. Así, y siguiendo la primera de ellas, una determinada transacción puede ser contratada a agentes externos (lo cual supone modos de bajo control), puede ser internalizada y desarrollada por los empleados de la empresa (modos de alto control), o puede ser llevada a cabo a través de modos de un grado intermedio de control (formas híbridas). Así, la elección de una opción u otra, viene determinada, en principio, por un criterio de eficiencia: la minimización de los costes de transacción y producción asociados a cada alternativa (Williamson, 1985). Por otro lado, con origen en el enfoque basado en los recursos, se asume que la elección del modo de entrada no es sólo una cuestión de minimización de costes de transacción, sino que también refleja que la base de conocimientos de una empresa es específica, tanto a la empresa como a su contexto y, por tanto, el valor del conocimiento puede verse disminuido por una transferencia ineficiente basada en la ausencia de complementariedad de las rutinas organizativas de las empresas implicadas en la transmisión (Madhok, 1997).

Figura 1: RIESGO, CONTROL Y BENEFICIO ASOCIADOS A LOS MÉTODOS DE ENTRADA



Fuente: Plá, J. (2000).

Del análisis de la literatura sobre modos de entrada, un enfoque que hay que resaltar es el estudio de los factores que inciden en la elección de la forma de penetrar en mercados exteriores. Por tanto, de las distintas teorías desarrolladas en el ámbito de los negocios internacionales, como resultado de estudios sobre el proceso de internacionalización y los modos de entrada, aparecen las siguientes dos teorías como las más relevantes:

- Teoría de Internalización (Anderson y Gatigon, 1986; entre otros).
- Teoría de las Capacidades Organizativas (Madhock, 1997; entre otros).

Ambas teorías ofrecen explicaciones complementarias para una mejor comprensión de cómo es desarrollado el proceso de internacionalización, y cómo puede ser elegida la mejor forma de entrar en mercados exteriores. A partir de estas dos teorías, la literatura que relaciona la internacionalización de la empresa (y más concretamente

la de la industria hotelera) y el modo de entrada, se ha centrado en determinar la influencia que, sobre la elección de la forma de entrada, tienen una serie de factores relacionados con las condiciones específicas de la transacción y con las capacidades organizativas con las que cuenta la empresa.

3. MODOS DE ENTRADA EN EL EXTERIOR DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Aunque ya hemos indicado que existen algunos estudios sobre este importante sector industrial, la forma de entrada en mercados exteriores parece estar recibiendo por parte de los investigadores españoles, especial atención. Del estudio de Ramón, A. (2002), podemos concluir los factores determinantes en la forma de entrada del sector hotelero español:

En primer lugar, se confirma que las características del país destino de la actividad (riesgo político, económico o financiero; distancia cultural, etc), así como las características estructurales de la empresa o los objetivos estratégicos de la organización, se constituyen en determinantes de la elección del modo de entrada a destinos foráneos.

En segundo lugar, la experiencia internacional, como los modos de organización del conocimiento, también quedan constatados como factores determinantes en la modalidad de entrada en mercados exteriores.

Tercero, los modos cooperativos de operación en el sector hotelero sugieren que los fallos de mercado no son comunes (Contractor y Kundu, 1998), resaltándose la aplicabilidad de la teoría *coste transacción* para el sector hotelero español. Por tanto, se realza la dificultad de transmisión del conocimiento en la forma contractual a terceros, la cual se espera se reduzca al tiempo que se consolida la expansión internacional.

Cuarto, se espera que con la consolidación del sector hotelero, así como la consolidación de la imagen de marca de las cadenas hoteleras, se favorecerá el uso de la modalidad de franquicia como forma de entrada.

En quinto lugar, se verifica que las estrategias globales de la empresa, ocupan también un papel importante en la determinación del modo de entrada (teniendo presente, que podemos diferenciar entre empresas meramente gestoras y empresas que aglutinan la gestión y la actividad patrimonial). De este modo, las empresas hoteleras españolas eminentemente gestoras, no ofrecen mucha disposición a invertir en la propiedad de la planta, por lo que optarán por otras modalidades de expansión que supongan menos compromisos de recursos.

Como conclusión a los factores que determinan la forma de entrada, si en la internacionalización del sector hotelero español se tiene en cuenta el criterio “grado de control” ejercido sobre las actividades foráneas, éste puede darse sobre cuatro aspectos: a) control sobre el funcionamiento diario del hotel, b) sobre los activos físicos, c) sobre las rutinas organizativas y los elementos tácitos de la empresa, y d) sobre los activos codificados (por ejemplo, la marca o sistema de reservas). La responsabilidad de controlar estos elementos recaerá sobre la compañía hotelera internacional o sobre el hotel del país de destino, según la forma de entrada utilizada (Contractor y Kundu, 1998). Teniendo esto presente, del estudio de Ramón, A. (2002), se concluye que puede confirmarse la internacionalización del sector hotelero español como un proceso gradual, y en concreto, a los aspectos que hacen referencia al modo de entrada. La aplicabilidad de este proceso en el sector hotelero español va a estar en función de la fase en que se encuentre dentro del proceso de internacionalización, donde queda ratificado las investigaciones, que sobre empresas de servicios, efectuó Erramilli (1991), cuando afirma que la relación entre deseo de control y experiencia de la empresa adquiere una curva en forma de “U”

En resumen, en este apartado pretendemos mostrar las diferentes modalidades, que consideramos, existen de entrada en mercados exteriores, con el objetivo, por un lado, de encuadrar la estrategia de crecimiento del sector hotelero español dentro de un marco global y por otro, delimitar las principales características, de cada modalidad de penetración, que permitan vislumbrar los factores que inciden en la forma de internacionalización de este sector de actividad. Por tanto, analizaremos a continuación los conceptos más relevantes que se derivan de los distintos modos de expansión.

A) En lo que respecta a la inversión directa de plena propiedad, la cual supone un grado de control total sobre las operaciones (fusiones y adquisiciones), el sector hotelero español se ha caracterizado por haber sido escasas las inversiones recibidas de grandes cadenas mundiales, y por tanto, la localización de éstas en nuestro país ha sido prácticamente testimonial. Pero, siendo España un país eminentemente turístico, extraña esta situación: ¿por qué las grandes cadenas hoteleras a nivel internacional no se han implantado en un mercado tan atractivo, desde el punto de vista turístico?. Las razones son varias. Según argumenta Ramón, A.B. (2000), éstas pueden resumirse en las siguientes:

- La limitada capacidad de inversión de dichas cadenas internacionales, que buscan hoteles en régimen de franquicia o gestión (no desean compra ni arrendamiento de los mismos), por lo que un desarrollo a lo largo de nuestro país sólo lo conseguirían si encontraran socios inversores.
- Las peculiaridades del sector hotelero español y sus sistemas de comercialización (volcado básicamente hacia los intermediarios que controlan los flujos de turismo vacacional), ya que las cadenas internacionales operan principalmente en el mercado urbano del alojamiento, basando sus ventajas competitivas al operar con las más importantes centrales de reserva a nivel mundial. Además, este turismo vacacional es en España, generalmente de categoría media, y esto poco interesa a las grandes cadenas internacionales.
- La participación de cadenas mundiales es superior en aquellos países donde los hoteles se concentran en grandes ciudades, ya que concentran su participación en el mercado de los negocios (más que en el vacacional). Además, este sector urbano en España, trabaja con precios bastante inferiores al que lo hace las grandes capitales en Europa, siendo esta razón otro freno para estas grandes cadenas internacionales.

Pero, en los últimos años, se ha visto un incremento sustancial en la inversión recibida en este sector. Se está potenciando en nuestro país un turismo más “elitista”, el cual busca actividades como el golf y la navegación, con la presencia de cada vez más puertos deportivos a lo largo de nuestras costas y de un crecimiento exponencial en el número de campos de golf en nuestro país, generalmente localizados en destinos turísticos tradicionales²¹. Y este tipo de turismo, si interesa a estas grandes cadenas internacionales. Por ello, la cada vez más presencia de éstas en nuestro país.

Por tanto, esta presencia de cadenas internacionales en España y el nacimiento y explotación de nuevos destinos turísticos, son algunas de las causas que han alimentado la inversión en el exterior de nuestra industria hotelera. Se busca, cada vez más, nuevos mercados, ya sea de manera geográfica o tipológica, intentando capturar a los

²¹ Nótese el considerable aumento de campos en las costas andaluzas y levantinas principalmente. De hecho, provincias como Cádiz, Málaga y Huelva (eminentemente turísticas) han visto en ellas, un espectacular incremento en la construcción de campos de golf. Además, si a esto le acompañamos la gran cantidad de días de sol que acompañan a estos lugares, incluso en época invernal, el resultado ha sido un notable incremento del turismo centro y norte europeo en la zona. Esto ha despertado la atención de cadenas hoteleras internacionales, las cuales muestran un mayor interés por estar presente en esos lugares; ya que el tipo de turismo que acompaña a esta oferta, se acerca bastante más al perfil de turista, con alto poder adquisitivo, que estas cadenas van buscando.

nuevos clientes potenciales²². Esta situación está provocando una cierta madurez en este producto turístico, la cual está desencadenando en que las cadenas hoteleras españolas, vean necesario, no sólo para poder sobrevivir en las próximas décadas, sino para poder crecer y poder ser competitivos, tener que localizarse en mercados internacionales. Con todo lo expuesto anteriormente, y aprovechando los vientos favorables que provinieron de la economía en la década de los noventa, y que ahora están volviendo a favorecer, ha provocado que las cadenas hoteleras españolas empiecen a estar presentes en una gran cantidad de mercados internacionales.

En resumen, la IDE emitida por nuestro sector hotelero, se ha visto potencialmente incrementada en los últimos años. Pero hablamos de IDE a nivel genérico, ya que algunas cadenas, y como veremos más adelante, utilizan modos de entrada de menor o nula inversión (como por ejemplo franquicias o contratos de gestión).

La IDE es llevada en el sector hotelero principalmente por medio de fusiones y adquisiciones de otras empresas, o bien, mediante la creación de una nueva empresa, a partir de la adquisición de terrenos y la construcción de los establecimientos. Al igual que la industria hotelera a nivel mundial realiza una gran parte de su expansión basada en estrategias de crecimiento mediante la adquisición o fusión de hoteles ya existentes en mercados foráneos, el sector hotelero español no escapa a esa tendencia, reflejándose en los últimos años (entre finales del siglo pasado e inicios del actual), una fuerte corriente en este sentido. Quizás, la principal razón que explique esta tendencia hacia el crecimiento utilizando estas dos estrategias, pueda venir argumentada por el deseo por parte de cadenas hoteleras en consolidar o proteger sus mercados globales, al mismo tiempo que se disfruta de economías de gestión común.

Existen diferentes estudios²³ que teorizan acerca de la importancia que las fusiones y adquisiciones tienen en la expansión empresarial. En la industria hotelera, el crecimiento a partir de estas estrategias está relacionado a factores que ya hemos enumerado anteriormente, y con estos otros: escasez de ubicaciones, altos costes en las construcciones de planta, localización estratégica, competencia cada vez más presente, etc. Las razones que Kundu (1994) expone para el crecimiento mediante adquisiciones en esta industria son:

- Necesidad de penetración en mercados globales
- Explotar mejor los avances tecnológicos
- Proteger y consolidar la posición actual de mercado
- Diversificar la gama de activos
- Evitar que la competencia adquiera activos capaces de hacerles mejorar su posición competitiva

Estas razones, que argumenta este autor para la industria hotelera internacional, son perfectamente aplicables al sector hotelero nacional. A partir de estos argumentos, las cadenas hoteleras puedan desarrollar su crecimiento, a partir de una diversificación geográfica de mercados que les ayude a establecer su posición internacional. Todo esto hace que las empresas tenga una mejor disposición para el alcance de recursos a nivel internacional.

²² El Grupo Sol Meliá cuenta con hoteles de alta categoría, de media y de baja categoría. De esta forma consigue estar posicionado en segmentos diferentes. Esta práctica es cada vez más habitual en las grandes cadenas internacionales, con el objetivo de capturar a todo tipo de clientes.

²³ Wilson (1980) en uno de los primeros estudios sobre fusiones y adquisiciones argumenta las razones de expansión con estas vías de empresas multinacionales, como sería el caso de las cadenas hoteleras españolas (poca experiencia exterior y escasa implantación en el mercado urbano hotelero europeo).

B) En lo que se refiere a formas de entrada basadas en cooperación entre empresas, las cuales suponen inversión directa pero con un grado de control compartido, existen fundamentalmente dos modalidades de cooperación: *joint-venture* y alianzas estratégicas. En el sector hotelero, esta modalidad (formas cooperativas) es ampliamente adoptada, principalmente por las multinacionales de esta industria, ya que al asociarse con pequeñas empresas locales, permiten a éstas mejorar su posición dentro de la industria hotelera global, asegurarse el acceso a canales de distribución y prevenir el riesgo de entrantes potenciales en el mercado, ya que de otra forma, la pequeña empresa no cuenta con los recursos para poder salvar esos obstáculos. A cambio, la empresa local aporta a las grandes cadenas multinacionales foráneas el conocimiento del mercado, con todo lo que ello supone. De esta forma, el riesgo que conlleva el desarrollo de la actividad empresarial queda compartido entre ambas. Como otras modalidades de expansión, la *joint-venture* cuenta con ventajas e inconvenientes. De las primeras ya hemos hecho algunas puntualizaciones, entre los segundos, destaca principalmente el hecho de tener que compartir toda la gestión (comercial, financiera, etc.) con socios pertenecientes a otras culturas e incluso a otras filosofías de gestión, con todos los problemas que este hecho pueda ocasionar.

C) Por último, la otra gran modalidad de expansión hacia mercados exteriores es mediante formas contractuales. Así, dentro de ésta distinguimos, por un lado las franquicias y por el otro, los contratos de gestión. Con respecto a la primera, la franquicia se ha convertido en una forma rápida de penetración en el mercado, ya que conlleva unas inversiones y riesgos limitados para la empresa. A nivel internacional, esta modalidad cuenta con bastante aceptación, lo cual ha llevado a crecer la proporción de expansión de esta fórmula respecto a otras, ya que soporta niveles de bajo riesgo y la posibilidad de incrementar rentabilidad en el largo plazo. Existen diferentes factores que inciden directa o indirectamente en la propensión a franquiciar²⁴. Así, entre los factores que tienen incidencia directa están: los costes de supervisión asociados con la distancia cultural y geográfica, la experiencia internacional del franquiciador y el grado de incertidumbre del país de destino. Por otro lado, entre los factores que tienen incidencia de manera inversa encontramos: la especificidad de la imagen de marca y el nivel de servicio de la empresa. Un estudio más reciente delimita los factores que inciden en la decisión de realizar el crecimiento mediante franquicia en el sector hotelero²⁵. Así, esta investigación empírica demuestra que el uso de esta modalidad de expansión viene condicionada por una serie de factores, los cuales están relacionados, por un lado, con el país/mercado donde se ubicará la planta hotelera, y por otro, por factores internos de la propia compañía (características propias y variables estratégicas). Así, entre estos factores se relacionan: grado de desarrollo del mercado foráneo (medido generalmente en términos de PIB), experiencia internacional de la empresa, nivel de inversión y el tamaño de operaciones en el extranjero. También, este autor demuestra que la dificultad en la transferencia del *know-how* lleva a que la franquicia se desarrolle de manera menos dificultosa en mercados correspondiente a países desarrollados.

Todo esto hace que esta modalidad de expansión se haya convertido en forma clave de crecer para la industria hotelera. Aunque el primer crecimiento que se dio siguiendo la fórmula de franquicias data de mediados del siglo pasado (fue realizada por la compañía hotelera Holiday Inn), no es hasta la última década donde se incrementa de manera exponencial el uso de las mismas. Aunque estos movimientos se dan principalmente en la industria norteamericana (debido a los problemas de captación de fondos), la franquicia en Europa también termina siendo una modalidad aceptada en la expansión de alguna de las principales cadenas hoteleras. Por tanto, se ha convertido en una forma “fácil” de conseguir incrementar la participación en el mercado por parte de las compañías hoteleras, ganando aceptación entre los inversores del sector.

²⁴ Fladmoelindquist y Jacques (1995), tomado de Ramón, A.B. (2000).

²⁵ Contractor y Kundu (1998).

Del estudio de Contractor y Kundu (1998) antes reseñado, también puede concluirse que elegir la franquicia como modalidad de expansión repercute menos riesgos que otras formas de penetración en mercados exteriores (principalmente modalidades de inversión directa). Pero, en el mismo sentido que se reducen los riesgos, por mero principio empresarial, los ingresos también se verán afectados, ya que estos también se ven considerablemente mermados. No obstante, potenciar esta modalidad por parte de las compañías, les puede suponer contar con una “*red de franquiciados globales*”, los cuales, de manera conjunta reporten grandes cantidades de ingreso a las compañías que palien la reducción de ingresos antes comentada, ya que con el establecimiento de estas redes, se permite a los franquiciadores conseguir economías de escala en aspectos como publicidad, imagen de marca, etc. Todo esto conlleva, para las compañías internacionalizadas mediante esta fórmula, un crecimiento empresarial basado en bajos niveles de riesgos y potenciales ingresos gracias a la constitución de redes de franquiciados.

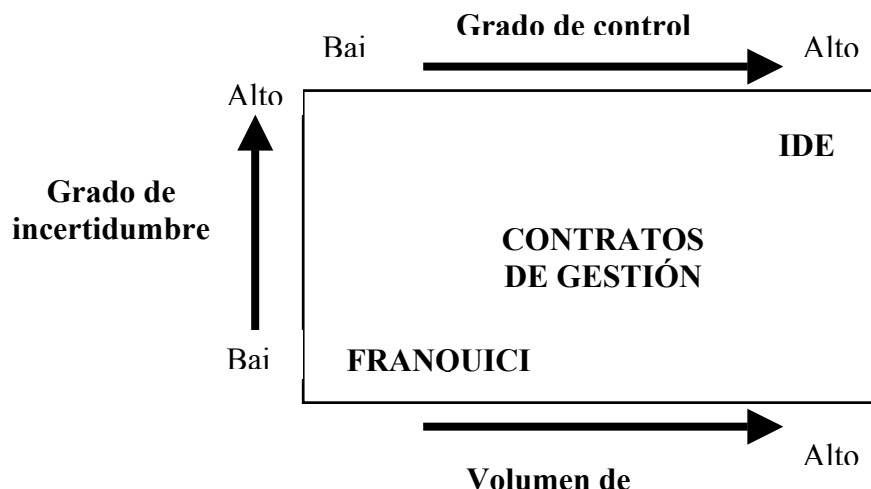
Por lo que respecta a expansión mediante contratos de gestión, esta forma de crecimiento es muy típica en la expansión de la industria hotelera. Mediante esta modalidad, compañías hoteleras gestoras, mantienen el control de hoteles independientes o de otras compañías propietarias de los mismos (a través de estos contratos), los cuales permite a las primeras ser la que explota y controla las actividades. La parte propietaria sigue manteniendo los riesgos derivados de la actividad empresarial, pero sin poder tomar decisiones de tipo operacional. Por lo que respecta a la compañía gestora, ésta recibe a cambio de sus servicios de gestión, unos ingresos, normalmente pactados en forma de cuota a pagar por la compañía propietaria (canon a pagar, el cual viene generalmente reflejado en función de beneficios).

Como contrato que es, debe especificar los aspectos típicos de cualquier contrato mercantil (papel que juega ambas partes, duración del contrato, canon a pagar -fijo o porcentajes-, etc.). La compañía gestora desarrollara todas aquellas actividades que son típicas para la administración de cualquier organización (funciones financieras, comerciales, productivas, etc.). Las limitaciones con las que cuentan la compañía gestora, vienen relacionadas con decisiones de inversión. Al igual que otras modalidades de expansión internacional, el origen de esta fórmula de expansión en la industria hotelera se remonta a los Estados Unidos²⁶. Desde que comienza a utilizarse hasta nuestros días, los contratos de gestión se han ido posicionando como una forma alternativa de realizar la expansión internacional, ya que cuenta con la ventaja de que no es una fórmula excluyente respecto a otras modalidades de internacionalización. De hecho, puede complementarse a formas de entrada en mercados exteriores como por ejemplo, la que se realiza a través de *joint-ventures*.

Pero al igual que cuenta con ventajas, también presenta una serie de dificultades, lo cual hace que haya que replantearse la elección de esta modalidad contractual. De hecho, las principales dificultades vienen dadas por los conflictos generados por la compañía gestora y la propietaria debido a que, por ejemplo, la primera se preocupe más de obtener beneficios que de la formación del personal local; o las generadas por el control de las actividades, el cual pretende ir obteniendo la compañía propietaria a medida que va ganando experiencia en la gestión. En la siguiente figura, podemos observar modos de entrada, basado en una serie de criterios:

²⁶ Fue la cadena norteamericana Hilton (en la década de los sesenta), la que debido a pérdidas obtenidas en su expansión internacional a través de inversión directa, decidió utilizar esta forma contractual, ya que los riesgos asumidos eran menores que los ostentados por IDE. Para poder realizar esto, tuvo que basarse en la buena imagen a nivel internacional con la que contaba la cadena.

Figura 2: MODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR HOTELERO



Fuente: Pérez y Cazorla (2001).

4. CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR: EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL

Si tenemos presente que la primera operación internacional llevada a cabo por una cadena hotelera española fue en 1985, y que en la actualidad hay más de 600 hoteles españoles repartidos en el mundo, podemos decir que la expansión del sector hotelero español ha seguido un crecimiento exponencial. A principios de la década de los 90, la presencia de hoteles españoles en el exterior apenas sobrepasaba el medio centenar, sin embargo, a mediados de la década, ya se sobrepasaba los dos centenares. En la tabla I, podemos observar la representación de los hoteles españoles en el exterior.

Tabla I: PRESENCIA ESPAÑOLA EN EL EXTRANJERO (1997 - 2002)

	AÑO 1997	%	AÑO 1999	%	AÑO 2002	%
BAHÍA PRINCIPE			2	0.6	5	0.8
BARCELÓ	17	7.3	38	10.9	80	12.8
BEST HOTELES			2	0.6	3	0.5
BLAU HOTELS			1	0.3	3	0.5
CELUISMA					8	1.3
CONFORTEL	9	3.9	7	2.0	9	1.4
COTURSA			1	0.3	2	0.3
EXCELLENCE					2	0.3

CITIES IN COMPETITION

FIESTA	4	1.7	5	1.4	6	1.0
GUITARD					3	0.5
H10			1	0.3	1	0.15
HESPERIA			5	1.4	6	1
HOTELES C			3	0.9	5	0.8
H.CATALONIA	1	0.4	1	0.3	2	0.3
H.GLOBALES	1	0.4	1	0.3	1	0.15
H.PIÑERO			2	0.6		
HOTETUR			6	1.7	23	3.7
HUSA	18	7.8	2	0.6		
I.ROMERO					1	0.15
IBEROSTAR	6	2.6	23	6.6	41	6.5
IFA	13	5.6				
MAC HOTELES					1	0.15
NH			7	2.0	35	5.6
OASIS			6	1.7	5	0.8
OCCIDENTAL	34	14.7	17	4.9	55	8.8
PARTNER HOTELS			2	0.6	4	0.6
PRINCESS					1	0.15
RENTHOTEL			15	4.3	7	1.1
RIU	9	3.9	33	9.5	45	7.2
SEA SIDE	2	0.9				
SERHS					2	0.3
SILVA			12	3.4	3	0.5
SIRENIS						
SOL MELIA	108	46.6	142	40.8	243	38.8
STABOTEL	2	0.9	2	0.6	1	0.15
TRYP	8	3.4	10	2.9	23	3.7
VISTA SOL			2	0.6	1	0.15
TOTALES	232	aprox. 100	348	aprox. 100	627	aprox. 100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Asociación de Cadenas Hoteleras

En la siguiente tabla (Tabla II), puede observarse como en esta expansión (aunque dispersa en 50 países diferentes), la mayoría de los hoteles en el exterior quedan concentrados en América Latina. La primera de las columnas muestra los países donde estaba centrada la oferta hotelera española en 1997, sumando un total de 33. La expansión hotelera ha venido acompañada de una mayor dispersión geográfica, tanto en número de países como en zonas geográficas cubiertas en la actualidad. Las nuevas zonas turísticas de la Cuenca del Mediterráneo, y otros destinos como ciertos países de África y Asia, confirman esta dispersión (Figura 3).

Tabla II: NUMERO DE HOTELES DE LAS DIFERENTES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN CADA PAÍS.

3.6.2.1	PAÍS	Nº HOTELES (1997)	% PRESENCIA TOTAL	Nº HOTELES (2002)	% PRESENCIA TOTAL	% DE CTO. (1997-2002)
	R. Dominicana	36	15.5	82	13.1	164.5
	Méjico	13	4.3	78	12.4	680
	Cuba	16	6.9	72	11.5	453.8
	Túnez	12	5.2	50	8.0	316.6
	Brasil	16	6.9	37	5.9	131.3
	Venezuela	9	3.9	28	4.5	211.1
	Portugal	13	5.6	24	3.8	84.6
	Costa Rica	7	3.0	22	3.5	214.3
	Marruecos	6	2.6	20	3.2	233.3
	Francia	10	4.3	19	3.0	90
	Colombia	8	3.4	15	2.4	87.5
	EE.UU.	11	4.8	12	1.9	9.1
	Andorra	5	2.2	-	-	-
	Alemania	26	11.2	13	2.1	-50
	Indonesia	10	4.3	12	1.9	20
	Turquía	6	2.6	12	1.9	100
	Bélgica	5	2.2	10	1.6	100
	Tailandia	2	0.8	4	0.6	100
	Reino Unido	1	0.4	1	0.2	0
	Japón	1	0.4	-	-	-
	Luxemburgo	1	0.4	-	-	-
	Malasia	1	0.4	1	0.2	0
	Nicaragua	1	0.4	1	0.2	0
	R. Checa	1	0.4	-	-	-
	Singapur	1	0.4	1	0.2	0
	Vietnam	1	0.4	-	-	-
	Argentina	1	0.4	13	2.1	1200
	Egipto	1	0.4	10	1.6	900
	Israel	5	2.2	6	1.0	20
	Uruguay	1	0.4	5	0.8	400
	Guatemala	1	0.4	2	0.3	100
	Austria	3	1.3	-	-	-
	Italia	4	1.7	6	1.0	50
	Croacia			10	1.6	-
	Panamá			10	1.6	-
	Grecia			8	1.3	-
	Cabo Verde			7	1.1	-
	Bulgaria			5	0.8	-
	Suiza			5	0.8	-
	Chile			4	0.6	-
	Filipinas			3	0.5	-
	Australia			2	0.3	-
	Malta			2	0.3	-
	Honduras			2	0.3	-

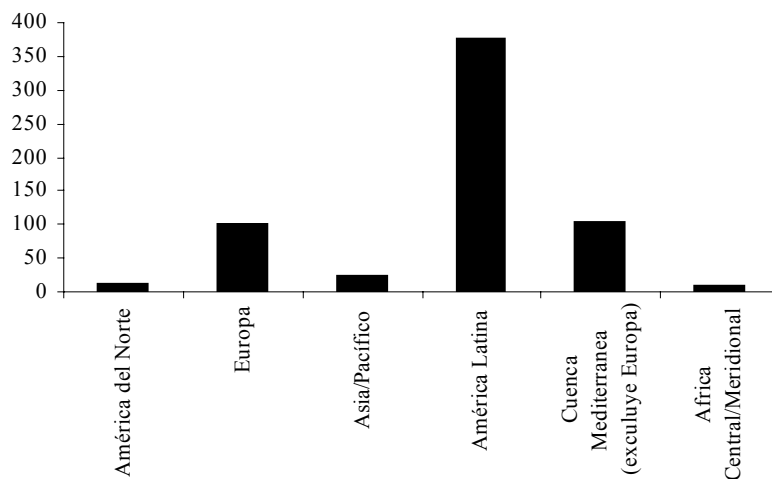
CITIES IN COMPETITION

China			2	0.3	-
Bolivia			1	0.2	-
Ecuador			1	0.2	-
El Salvador			1	0.2	-
Perú			1	0.2	-
Puerto Rico			1	0.2	-
Rusia			1	0.2	-
Líbano			1	0.2	-
Chipre			1	0.2	-
Jamaica			1	0.2	-
Sudáfrica			1	0.2	-
	232	100 aprox.	627	100 aprox.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Asociación de Cadenas Hoteleras

En el año 2002, observamos como el número total de países donde en la actualidad existe presencia de hoteles españoles se ha elevado casi al medio centenar.

Figura 3: REPARTO POR ZONAS GEOGRÁFICAS DE DESTINO



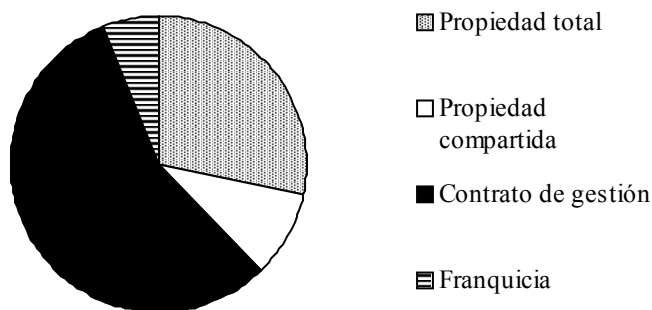
Fuente: Elaboración propia (a partir de los datos de Plá y León, 2003)

Estos últimos datos de los que disponemos, obtenidos en 2003 y referidos al año anterior, revelan que el número de hoteles españoles en el exterior, casi se ha triplicado en un periodo de cinco años. Este incremento ha venido dado, fundamentalmente, por el crecimiento del turismo, con la aparición de nuevas zonas turísticas de tipo vacacional, que es donde las cadenas hoteleras españolas cuentan con mayores ventajas competitivas (Cuenca Mediterránea, principalmente). Esto, se ha visto reforzado con la internacionalización de pequeñas cadenas

hoteleras, aunque su expansión sea puntual y en enclaves concretos. Particularmente, países como República Dominicana, Cuba, Méjico (entre otros) donde ya había, en el primer periodo observado, una considerable implantación de las cadenas hoteleras españolas, han seguido creciendo a un ritmo bastante considerable. Por otro lado, países donde sólo existía una presencia, meramente testimonial, han desarrollado un enorme crecimiento como es el caso de los países del cono sur (Argentina y Uruguay) y principalmente, Egipto. También aparecen una serie de destinos que antes no eran tenidos en cuenta por el sector hotelero español, y en los cuales, se ha desembarcado con una presencia de hoteles bastante importante. Este es el caso de los países de la Cuenca Mediterránea europea (principalmente Croacia, Grecia y Bulgaria).

Con respecto a la modalidad de entrada elegida por las cadenas hoteleras españolas (Figura 4), podemos decir, que se sigue optando por modalidades que representen un mayor control sobre las actividades, es decir, formas de entrada basadas en inversiones directas (ya sea en plena propiedad, o mediante acuerdos de cooperación).

Figura 4: MODO DE ENTRADA DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL EN EL EXTERIOR



Fuente: Elaboración propia (a partir de los datos de Plá y León, 2003)

Se observa como la utilización de contratos de gestión es la modalidad más seguida en la internacionalización del sector hotelero español. Con esto, se persigue una especialización en la vertiente de gestión, dejando las inversiones en inmovilizado para compañías especializadas en este campo. Queda constatada la poca utilización de modalidades como la franquicia o las formas de propiedad compartida. Como apuntan Plá y León (2003), esto puede ser debido al escaso desarrollo de fuertes marcas en la industria española, que sean reconocidas en el ámbito internacional, y al predominio de hoteles vacacionales, mucho más difíciles de franquiciar, debido a problemas de gestión y control de las actividades propias de este tipo de establecimientos. Respecto a la poca utilización de modalidades basadas en propiedad compartida, estos mismos autores argumentan que puede ser debido a la escasa experiencia internacional del sector hotelero español. Se estima, que a medida que la experiencia internacional se incremente, también lo hará la mentalidad del directivo de la empresa internacionalizada, y mostrará mayor confianza en el hacer de socios locales.

5. CONCLUSIONES

Con el presente trabajo hemos intentado mostrar la relevancia que el sector hotelero español está empezando a ostentar, desde una perspectiva internacional. El crecimiento mostrado en estos últimos años es más que evidente. El número de hoteles que actualmente operan en el mundo, y que, o bien son propiedad de empresas españolas, o bien, ejercen algún tipo de control sobre los mismos, se ha casi triplicado en un plazo de 5 años. Los argumentos antes expuestos, han favorecido dicho crecimiento.

También, hemos podido comprobar como los principales países destino de las operaciones internacionales por parte del sector hotelero español, son los situados en la América Latina. De hecho, dos terceras partes de las operaciones que actualmente se desarrollan en el exterior, están concentradas en esta zona. Factores como la proximidad cultural o, el auge de los enclaves caribeños como destino vacacional han ayudado en este sentido. Pero, también es importante reseñar que, independientemente de la concentración en Latinoamérica, el sector hotelero español ha penetrado en nuevos destinos, ya sea geográficos o ya sea sectoriales o funcionales.

También, hemos querido resaltar, que la industria turística, como marco donde se engloba el sector servicios, sigue sus propias pautas en el proceso de internacionalización debido, principalmente, a las peculiaridades que presenta este producto (necesidad de control sobre las operaciones, importancia del factor humano, etc.).

En lo que se refiere a los modos de entrada en mercados exteriores, hemos expuesto las diferentes alternativas. Debemos volver a reseñar, que las modalidades basadas en IDE (plena propiedad) son las que asumen un mayor riesgo, debido a mayores requerimientos de capital (aunque al mismo tiempo, esta modalidad sirve para acaparar mayor control sobre las actividades). Esa razón, como queda anteriormente expuesto, hace que las empresas hoteleras españolas busquen modalidades de cooperación (en menor medida), o formas contractuales (con mayor seguimiento) para desarrollar sus actividades en mercados exteriores. Por tanto, se espera que a medida que se gane experiencia en el ámbito internacional por parte de este sector de actividad, y se consiga aumentar la imagen de marca de nuestros hoteles, se incrementará también la elección de modalidades basadas en la cooperación para la internacionalización del sector hotelero español. Futuras investigaciones podrían abordar esto último. De igual modo, factores relacionados con el mercado de origen, también podrían ser investigados para saber si inciden en el proceso de internacionalización de este tipo de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHE (varios años): "Las Cadenas Hoteleras Españolas". *Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas*, Madrid.
- AGARWAL, S Y RAMASWAMI, S.N. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, nº 23 (1), pp. 1-27.
- ANDERSON, E. Y GATIGNON, H. (1986): "Modes of Foreign Market entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, nº 17, pp. 1-26.
- AULAKH, P.S. Y KOTABE, M. (1997): "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Market", *Journal of International Business Studies*, nº 28 (1), pp. 145-175.
- BROUHERS, K.D. (2002): "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influence on Entry Mode Choice in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, nº 33 (2), pp. 203-221.
- BUCKLEY, P.J. (1988), "The Limits of Explanations: Testing the Internationalisation Theory of the Multinational Enterprise", *Journal of International Business Studies*, nº 19 (2), pp. 181-93.
- BUCKLEY, P.J. (1995): "Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise". London: Edith Penrose.
- BUCKLEY, P.J. Y CASSON, M. (1998), "Analysing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internationalisation Approach", *Journal of International Business Studies*, nº 29 (3), pp. 539-61.
- CAMISÓN, C. (1999): "La Internacionalización de la Competencia en el Sector Turístico: Un Estudio Delphi en las Tendencias y los Factores Claves de Éxito en el Turismo Mediterráneo". *VI Congreso Nacional de Economía. Alicante*..
- CHEN, H. AND HU, M. (2002): "An Analysis of Determinants of Entry and Its Impact of Performance", *International Business Review*, nº 11 (2), pp. 193-210.

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- CHANG, S.J. Y ROSENZWEIG, P.M. (2001): "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment". *Strategic Management Journal*. nº 22, pp. 747-776.
- CONTRACTOR, F. Y KUNDU, S. (1998): "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in International Hotel Sector". *Journal of International Business Studies*, nº16 (3), pp. 325-357.
- CONTRACTOR, F. Y KUNDU, S. (1998): "Franchising versus Company-Run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector". *Journal of International Marketing*, nº6 (2), pp. 28-53.
- DUNNING, J.H. Y KUNDU, S.K. (1995): "The Internationalization of the Hotel Industry: Some New Findings from Field Study". *Management International Review*. nº 35(2), pp. 101-133.
- ERRAMILLI, M. (1991): "The Experience Factor in Foreign Entry Behaviour of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, nº 22(3), pp. 479-502.
- ERRAMILLI, M. y RAO, C.P. (1990): "Entry Mode Choice in Service Industries", *International Marketing Review*, nº 7 (5), pp. 50-62.
- ERRAMILLI, M. y RAO, C.P. (1993): "Service Firm's International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, nº 57 (3), pp. 19-38.
- GATIGNON, H. Y ANDERSON, E. (1988): "The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, nº 42, pp. 305-36.
- KUNDU, S. (1994): "Explaining the Globalization of Service Industries: The Case of Multinational Hotels", U.M.I.
- MARTÍNEZ, C. Y PARDO, G. (1996): "La Internacionalización de la Empresa Hotelera: Inversiones Extranjeras en España y Españolas en el Exterior", *Información Comercial Española. Revista de Economía*, nº 749, pp. 47-62.
- MADHOCK, A. (1997): "Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, nº 18, pp. 39-61.
- OMT (varios años): "Anuario de Estadísticas de Turismo". *Organización Mundial del Turismo*, Madrid.
- OVIATT, B. Y MCDUGALL, P. (1997): "Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures", *Management International Review*, nº 37, Special Issue, pp. 85-99.
- PLA, J. Y LEÓN, F. (2002): "Modos de Entrada en la Internacionalización de la Industria Hotelera Española. Una Aproximación Empírica", *Actas del Congreso EIBA*.
- PLA, J. Y LEÓN, F. (2002): "Estrategias de Internacionalización en el Sector Hotelero Español" *Informe de la Actividad Turística Española*.
- RAMÓN, A. (2002): "Determining Factors in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry", *Tourism Management*, nº 23, pp. 597-607.
- RAMÓN, A. (2000): "La Internacionalización de la Industria Hotelera Española", *Tesis Doctoral*.
- SÁNCHEZ, E. Y PLA, J. (2003): "Variables Estratégicas y Performance en la Elección de Modos de Entrada. Una Aproximación Empírica en Sectores de Prestación de Servicios", *Actas del Congreso de ACEDE*.
- VIDAL, M. (2001): "La Estrategia de Internacionalización de las Empresas de Servicios: El Caso del Grupo Barceló", *Dirección y Organización. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresa*, nº 25, pp. 36-46.
- WILSON, I. (1980): "Competitive Strategies for Service Business", *Long Range Planing*, nº 21, pp. 10-12.
- WILLIANSO, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.