Instituto de Estudios Turísticos
Secretaría General de Turismo
Secretaría de Estado de Comercio y Turismo

Estudios Turísticos, n.º 149 (2001), pp. 39-72

UNA CARACTERIZACIÓN DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA (1)

Ana B. Ramón Rodríguez *

Resumen. En la presente investigación se ha llevado a cabo un estudio aplicado a las empresas hoteleras españolas con presencia internacional para examinar sus principales rasgos distintivos y los del proceso de internacionalización en el que se encuentran inmersas. Para ello presentamos un análisis descriptivo de las principales características de los agentes implicados, el modo en el que materializan su expansión, qué factores influyen en sus decisiones y el dinamismo que experimenta el proceso. Se pretende tipificar el crecimiento internacional de la industria, fundamentar ulteriores análisis profundizando en determinados aspectos, llamar la atención acerca de la relevancia que adquiere el proceso para la competitividad internacional del sector turístico español y detectar hasta qué punto las pautas de expansión encajan, no ya en las estrategias de internacionalización de la industria hotelera mundial, sino también en los postulados teóricos que explican la internacionalización empresarial. Los datos para la consecución de los objetivos expuestos, proceden de la realización de entrevistas con los responsables de expansión de las principales cadenas hoteleras españolas con presencia internacional.

Palabras clave. Cadenas hoteleras, internacionalización, inversión directa al extranjero (IDE).

Abstract. This research undertakes an analysis applied to the Spanish hotel companies which operate at international level. The essential objective is to analyse their main characteristics and distinctive features defining their process of internationalization. To do this, we firstly introduce a descriptive analysis of hotel chains, their methods to penetrate foreign markets, the factors that influence on this process of internationalization and the dynamism involved in the whole process. It is intended to typify the international growth of the hotel industry, to justify further analysis focusing on certain aspects and to emphasize the relevance of the process over the overall competitiveness of the Spanish Tourism Industry. Secondly, the next objective is to examine if those factors explaining international expansion tally not only with the international hotel industry strategies, but also with those theoretical hypothesis present in the available literature which explain the international production. The data supporting the analysis is based on interviews with managers of business under the expansion process within the international Spanish hotel industry.

Key words. Hotel chains, internationalization, foreign direct investment (FDI).

I. INTRODUCCIÓN

En los años ochenta, un reducido número de grupos hoteleros españoles lideró la salida al exterior de la industria hotelera. En la década de los noventa, el proceso de internacionalización envuelve a un creciente y dinámico volumen de cadenas hoteleras, adquiriendo un crecimiento exponencial acelerado en los últimos años debido tanto a la inminente saturación del territorio nacional, como a la espectacular generación de beneficios que ha experimentado la industria turística a nivel mundial, y la española en particular. En este artículo se presentará la tipología de empresas que protagoniza la expansión hotelera internacional, la magnitud que alcanza dicho fenómeno, la distribución geográfica de la expansión y su forma de financiación. Para ello habrá que tener en cuenta las características de la oferta española en el exterior,

* Profesora de Economía del Turismo en el Departamento de Análisis Económico Aplicado de la Universidad de Alicante y Secretaria Académica de la Escuela Oficial de Turismo integrada en dicha Universidad.

la dirección que sigue el proceso, el papel de los grupos transnacionales de distribución turística y las principales modalidades de entrada a destinos foráneos que presenta la industria hotelera española.

II. FUENTE DE DATOS

Para la consecución de nuestros objetivos se mantiene un contacto directo con las empresas hoteleras españolas con presencia en el exterior, fundamentalmente por medio de entrevistas en profundidad con los responsables de expansión de las cadenas. Esta aproximación a la realidad empresarial y a la unidad de decisión en el compromiso de recursos internacionales como fuente de información primaria nos ha permitido ahondar en los pormenores del proceso, y conseguir una valiosa información cualitativa. En estas entrevistas hemos utilizado un cuestionario con preguntas abiertas en torno a diversos aspectos del proceso de internacionalización que ha servido de guión y punto de partida inicial de largas conversaciones con los responsables de expansión o directores generales de las empresas.

Los datos son analizados y plasmados en este texto a nivel agregado,< dado que en ningún momento es 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. El universo de empresas hoteleras españolas con presencia internacional a principios del año 2000 es de veintiséis empresas. El volumen total de entrevistas efectuadas y cuestionarios cumplimentados representa el 77% del conjunto de empresas hoteleras con presencia internacional y el 95% de las decisiones de inversión, y comprende empresas hoteleras líderes en el sector cómo Sol Meliá, Tryp, Barceló, NH, Riu o Iberostar, entre otras. A continuación pasamos a exponer un resumen de los principales resultados de esta investigación (2)

III. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS INTERNACIONALES

III.1. Dimensión y estructura empresarial

En términos agregados y teniendo sólo en cuenta los establecimientos nacionales, las cadenas hoteleras con presencia internacional presentan un tamaño medio superior al de las cadenas hoteleras españolas (Cuadro 1), no sólo por el mayor número de establecimientos que operan, sino porque la participación de las empresas españolas internacionales sobre el total de cadenas es superior en términos de habitaciones que en establecimientos. 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, 1976; Gomes-Casseres, 1989; Erramilli y Rao, 1993). Sin embargo, se observan importantes diferencias en el tamaño empresarial de las cade-

nas hoteleras internacionales, medido tanto por el número de establecimientos y habitaciones que abanderan en España, como a partir de sus volúmenes de ventas o número de empleados (cuadros 2 y 3).

De acuerdo con la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas sobre la definición de pequeñas y me

nas empresas en función del volumen de negocio, el 41% de las empresas analizadas se considerarían PYMEs. No obstante, y debido al elevado contingente de mano de obra que requiere la empresa hotelera, atendiendo al número de empleados, todas las empresas podrían considerarse grandes empresas. A su vez, y

pensos 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 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 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. La necesaria adaptación al cambio estructural que supone en la industria hotelera el contexto de internacionalización y liberalización de los servicios ha conllevado la separación de sus dos actividades en empresas diferenciadas: la marca y los servicios de gestión del hotel por un lado y la propiedad inmobiliaria por el otro. El crecimiento de la propiedad inmobiliaria como prototipo de negocio diferente al de gestión hotelera, provoca un crecimiento en la dedicación claramente definida hacia la gestión de activos como parte de la industria de alojamiento.

III.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). A su vez, la experiencia nacional en la empresa hotelera actúa a modo de ventaja de propiedad (Dunning y McQueen, 1981: Kundu, 1994). Este criterio es totalmente aplicable al caso español, dada la clara especialización que presentan las instalaciones nacionales de las cadenas hoteleras internacionales en el abastecimiento de servicios a turistas extranjeros. En este sentido y a pesar de la importancia comentada del tamaño en la actividad internacional de la empresa, un aspecto destacable y sorprendente es la relativa juventud de algunas de las empresas españolas que se internacionalizan en relación con la planta hotelera española. Ello se pone de manifiesto en que el 23% de las cadenas hoteleras internacionales españolas nacen en la década de los noventa y el 27% en la década de los ochenta.

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 y conocimiento 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 gestión hotelera, aunque en términos de aprovechamiento de ventajas como economías de escala sí que fueran identificables.

IV. CARACTERÍSTICAS DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El presente apartado aborda 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 principales estrategias de financiación.

IV.1. Magnitud y alcance del proceso de internacionalización

Atendiendo a los cuadros 5 y 6, en torno a la magnitud que alcanza la internacionalización de la industria hotelera española, destacaríamos las siguientes conclusiones: (3)

- *Concentración de la oferta en el exterior.*

De los 346 hoteles y cerca de 97.000 habitaciones 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 que sólo siete cadenas aglutinen 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 el estudio de Durán Herrera (1995), donde se observa para la economía española cierta concentración en la inversión directa al extranjero (IDE), de forma que algo más de medio centenar de empresas contabilizaban en torno al 85% de la inversión directa al extranjero total.

- *Diferentes etapas y escasa madurez del proceso de internacionalización.*

En efecto, mientras el 30% de las cadenas posee intereses en más de diez hoteles fuera de España, el 42% opera un máximo de dos establecimientos, dado que la salida al exterior del 77% de la muestra tiene lugar en la década de los noventa, y de estas últimas, el 65% lo hace en la segunda parte de la década. 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 internacionales. Sin duda, y exceptuando aquellos grupos hoteleros que inician su expansión en el decenio de 1980, la salida al exterior de la gran mayoría de las empresas consiste en una estrategia adoptada de forma muy reciente. En la línea de autores que consideran la internacionalización como un proceso secuencial (Kogut, 1988; Alonso, 1994; Johanson y Vanhle, 1977), afirmaríamos que nos encontramos en la fase inicial del mismo para más del 80% de las empresas. A su vez, y 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 porque, 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 incipien-

Cuadro 5
Oferta de alojamiento nacional e internacional de las cadenas españolas internacionales*. Enero 2000**

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
Confortel	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.
** A lo largo del año 2000, Sol Meliá compra la cadena Tryp, si bien los datos en este texto se presentan de forma desagregada dado que la fase de entrevistas ya había finalizado e incluía a estas dos empresas por separado.
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6
Participación de las principales cadenas hoteleras en la oferta exterior. Enero 2000

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.

te de desarrollo caracterizado por una notable carencia de *know-how* empresarial.

- *Seguimiento del líder.*

En general son los grandes grupos de empresas hoteleras los que inician su expansión con anterioridad y el resto de la industria manifiesta cierto comportamiento oligopólico, fundamentalmente a partir de la crisis de la industria turística vacacional española de finales del decenio de 1980. 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 un comportamiento oligopólico en la expansión internacional (Vernon, 1974; Knickerbocker, 1973, Flowers, 1976 y Graham, 1978).

Dos características propias diferencian la tipología de crecimiento del sector hotelero frente al de otras industrias. En primer lugar, el espectacular volumen de aperturas de establecimientos al año, que en algunas cadenas puede llegar a la veintena de proyectos anuales. En segundo lugar, en nin-

guna de las entrevistas se percibe una actitud de renuncia a crecer a nivel nacional, si bien se verifica cierto agotamiento de los proyectos más atractivos en los destinos españoles que refrendan la relación entre la inversión en el exterior y la pérdida de atractivo de la inversión en la economía nacional (Delgado *et al.*, 1999). Son las propias peculiaridades del producto ofrecido las que originan este paralelismo 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. Todo ello en un contexto de crecimiento de la renta a nivel mundial, donde la actividad turística manifiesta crecimientos más acentuados y demuestra su elevada sensibilidad a incrementos en la renta (OMT, 1998).

IV.2. Características y especialización de la oferta hotelera internacional

IV.2.1. *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 su 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.

En los hoteles vacacionales en el extranjero predomina la implantación de la fórmula "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, zona donde los *resorts* "todo incluido" constituyen el segmento de alojamiento turístico de más rápido crecimiento en la última década (Poon, 1998). La atracción de este tipo de alojamiento reside, desde el punto de vista del gestor hotelero, en su más fácil administración al no existir 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 en términos de economías de escala (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 consiguen de esta forma mayor seguridad personal y una situación financiera más asegurada cuando viajan. Como resul-

tado, 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.

IV.2.2. *El mercado objetivo y posicionamiento exterior*

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 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 europea. No obstante, debido a que la estancia en algunos de los hoteles foráneos incluye un viaje de larga distancia, el producto tiende a dirigirse a un segmento de mayor poder adquisitivo o, cuanto menos, se reduce la presencia de familias en sus establecimientos foráneos, manteniéndose, al menos en las primeras etapas, el origen geográfico de sus clientes.

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. En esta línea, parece tomar fuerza las afirmaciones de Callot (1997) que considera la internacionalización hotelera sustitutiva de la diversificación productiva.

En cuanto a 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 el mismo nivel de servicio que la competencia a un menor precio, habilidad a la que sin duda ha contribuido su experiencia acumulada de gestión en España, que les ha acostumbrado a trabajar con márgenes de operación muy estrechos en momentos de recesión, acentuados cuando se sufrían elevadas 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. Según Slattery (1991), la diversificación productiva mediante estrategias de marcas constituye una vía para incrementar la cuota de mercado cuando se han alcanzado los límites de saturación de los 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 de diversificación, pero al tiempo que se alcanzan los límites de saturación del mercado, se tenderá a diferenciar por segmentos y la estrategia de marcas o *branding* adquirirá un papel más relevante.

Por último, es interesante contrastar 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.

IV.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* desde el inicio de la actividad turística organizada en nuestro país. Por consiguiente, la evolución 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 del 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 escasa diferenciación que suele existir 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 intereses empresariales propios, ocasionando oscilaciones en los precios de las habitaciones. 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 en numerosas ocasiones 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. En este sentido, se valoran los esfuerzos orientados tanto a diversificar canales de comercialización como a potenciar que multinacionales españolas se posicionen y controlen la canalización de la demanda turística de algunos de los nuevos países incipientemente emisores de turistas. Es importante resaltar el apoyo que actividades como el receptivo, o más incipientemente el emisor, suponen para que los grandes grupos turísticos nacionales completen la cadena de producción y distribución de servicios turísticos en el extranjero y extraigan rentas adicionales gracias a la

consecución de ventajas de internalización (Buckley y Casson, 1976).

Una de las razones por las que los intermediarios turísticos se asocian o integran con empresas hoteleras reside en asegurarse el control y seguimiento de la calidad ofrecida por el paquete turístico. 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). Siguiendo a Sheldon (1986), las principales funciones del operador turístico se centran en 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 deriven ventajas competitivas para ambos y se confirme la importancia de la teoría coste-transacción (Hennart, 1989, Anderson y Gatignon, 1986, Eramilli y Rao, 1993) para las actividades turísticas.

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 es un proceso en pleno desarrollo en su ciclo de vida, la concentración de la industria de intermediación turística comenzó a principios del decenio de 1980 y ha alcanzado tal magnitud en la actualidad, que lo convierte en un sector fuertemente oligopólico (Bywater, 1998). Siguiendo al mismo autor, la desregulación del transporte aéreo en Europa y el uso de la tecnología para potenciar economías de escala en la producción y distribución de las operaciones internacionales, han sido los mayores motores en la transnacionalización de los operadores turísticos, un proceso que se torna imparable en el actual contexto liberalizador.

De este modo, 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 compleja debido a su creciente concentración. Sin embargo, a corto plazo la estrategia de internacionalización basada en un posicionamiento vacacional tipo *resort* como el que ostentan numerosos proyectos internacionales, no logra la efectiva diversificación, al menos en términos de comercialización. Otra reflexión requiere los posicionamientos en destinos que presentan posibilidades más inmediatas de extensión de los canales de comercialización como Egipto, Méjico o Portugal, bien por su posición geográfica, 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.

IV.4. Financiación del proceso de expansión

En un entorno 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), se considera que la disponibilidad de recursos financieros y la eliminación de obstáculos a su libre circulación, constituye uno de los principales determinantes que permite abordar el proceso de internacionalización. Pese a que la liberalización del mercado de capitales 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 extranjero. El 42% de las empresas hoteleras internacionales españolas (el 65% de las exclusivamente vacacionales) está ligado a intereses de operadores turísticos. De ellas, el 40% son operadores turísticos extranjeros. Esta integración vertical transnacional nos indica que:

   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 a modo 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, junto a sus conocimientos en gestión hotelera, le conceden la posición idónea como plataforma lanzadera de inversiones a Latinoamérica, potenciando la internacionalización de la industria hotelera nacional.

   b) *Proceso de decisión conjunto.* La posición e implicación del capital foráneo actúa como comercializador del producto hotelero y muchas veces como financiador de la expansión internacional (cuadro 7).

      Como resultado, las decisiones de inversión foránea vienen influidas por estos agentes dado el generalmente mayor tamaño del operador turístico, su control de los canales

de distribución y su posición de monopsonio en el mercado.

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 reinvirtiendo beneficios, la necesidad de imprimir una mayor velocidad en su crecimiento está conduciendo a las cadenas a salir a Bolsa y/o aliarse con empresas financieras o constructoras para acometer su proyección internacional.

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 nacionales 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), no es posible obviar la importancia de los aspectos financieros en la inversión hotelera en el

Cuadro 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.

exterior. En este sentido, es conveniente resaltar la vertiente financiera en la internacionalización empresarial ante la escasa atención puesta por parte de la literatura, máxime en un sector como el hotelero en el que su ubicación en el exterior requiere elevados volúmenes de capital. Por último, 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.

V. MODALIDADES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Las exigencias que impone la creciente internacionalización de las economías contrastan, en ocasiones, con las limitadas capacidades que presenta una empresa para asumir en solitario los costes y riesgos que entraña la expansión internacional (Alonso Donoso, 1998). La forma más común de internacionalización del sector hotelero mundial es la que se realiza mediante acuerdos interempresariales, entendiendo éstos desde la empresa mixta o *joint-venture* hasta las franquicias o los contratos de gestión (Contractor y Kundu, 1998a). Así mismo, 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).

En este apartado se procede a 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 y por otro, con la de las cadenas hoteleras internacionales. Con este fin el cuadro 8 muestra las pautas que caracterizan el modo de expansión de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional

Cuadro 8
Formas de expansión en el mercado nacional y en el extranjero de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional

Modo de expansión	Propiedad		Propiedad parcial		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.

tanto en España como fuera de nuestro país (4) y el cuadro 9 las que definen la expansión foránea de las cadenas hoteleras internacionales.

V.1. Un análisis comparativo entre la forma de implantación nacional e internacional de la industria hotelera española

Nuestra intención es responder a las cuestiones ¿las cadenas hoteleras españolas internacionales mantienen la misma modalidad de crecimiento en el extranjero que en España? ¿qué diferencias se observa en relación a la forma de crecimiento del resto de la industria hotelera española?. A continuación pasamos a exponer las principales diferencias.

1. En primer lugar, se comprueba que la tendencia a la adquisición de inmuebles de las cadenas hoteleras españolas internacionales es superior en su expansión nacional, y en la expansión internacional utilizan 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, surge en un contexto económico y competitivo diferente y en 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 en España es menos arriesgada 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 las que el crecimiento en propiedad sea arriesgado ante posibles incertidumbres en los países de destino (Eyster, 1977; Johnson, 1999; Sangree y Hathway, 1996), sino que además influye la dosis de *know-how* turístico que presente el destino. Por otro lado, recientes experiencias de empresas hoteleras españolas, 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.

3. Como se estudia con detalle en el siguiente apartado, 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 España.

V.2. Un análisis comparativo 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 a partir de la información de los cuadros 8 y 9:

1. Sin ninguna duda, la fórmula predominante en la expansión hotelera al extranjero es el contrato de gestión o explotación, y su utilización por las empresas españolas es superior a la de la industria hotelera internacional.

Cuadro 9
Distribución de los establecimientos hoteleros fuera del país de origen de las multinacionales hoteleras, por modos de entrada. 1998

Forma de entrada	Nº de propiedades	Nº habitaciones
Propiedad total	18,8%	17,0%
Propiedad parcial	15,8%	17,3%
Contrato de gestión	37,0%	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 internacional hotel sector", *Journal of International Business Studies*, vol.29, nº2.

Ello nos conduce a pensar que la estrategia internacional de la industria hotelera española persigue más un reparto de costes que del control de las actividades. Si bien se puede argumentar que los contratos de gestión difunden en algún sentido el *know-how* de la multinacional (Dunning y McQueen, 1982) cuanto más a mayor porcentaje de personal directivo y/o medio del *staff* sea contratado a nivel local, esta fórmula de crecimiento permite que el control diario sobre los activos y operaciones del hotel recaiga sobre la multinacional.

2. Otra diferencia destacable hace referencia al escaso número de *joint-ventures* que manifiesta la 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. 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, el aspecto fundamental que diferencia a la industria española de la internacional viene definido por el escaso uso de la franquicia en la expansión internacional de las empresas hoteleras españolas (5). 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 en la estrategia internacional 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, cuestión que les ha permitido disfrutar de una mayor experiencia y reconocimiento de marca. Este argumento confirma los postulados de Kundu (1994) en torno a que la franquicia se centra en multinacionales bien establecidas internacionalmente que provengan de países con un gran flujo emisor de turistas.

   - Siguiendo a McGuffie (1996), las diferencias entre la presencia de la franquicia hotelera entre EE.UU. y Europa tienen su origen en las fuentes de financiación. Mientras

que la inversión institucional americana apostó y confió en esta fórmula de crecimiento desde un primer momento, los inversores europeos, la mayoría hoteleros pertenecientes a una industria fragmentada con tradiciones y culturas diferentes, encontraron dificultades para entender el concepto de franquicia.

- Aparte de los rasgos ya comentados, hay que tener en cuenta las diferencias en las estrategias de 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 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.— que dificulta sobremanera el ejercicio de un adecuado control de calidad por parte de la empresa matriz y encarece los costes de auditoría de las actividades (Mathewson y Winter, 1985).

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 los 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 o la incertidumbre respecto al uso tras su venta, por lo que para capturar todas sus rentas se considera preciso ejercer un control directo sobre las operaciones.

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 que querría conocer el modo de trabajar para "imitar" a los más aventajados...*". A su vez, 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 en la industria hotelera española.

En general, los modos de expansión de la industria hotelera internacional nos verifican los postulados de Gomes-Casseres (1994), Jacquemin (1996), Jarillo (1989), o Rialp y Rialp (1996), en torno a 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 reacia 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 (Dunning y McQueen, 1982, Kundu, 1994, Contractor y Kundu, 2000).

V.3. Fusiones y adquisiciones como forma de internacionalización

Siguiendo Cuervo (1999), las fusiones y adquisiciones constituyen una estrategia empresarial ante el incremento de la competencia en el mercado y se producen como consecuencia de procesos amplios de liberalización y globalización, evolución de las tecnologías de la información y las presiones de los mercados de capitales, suponiéndose una vía para la consecución y afirmación de las ventajas competitivas en breve plazo de tiempo (Myro, 1999). La ola de fusiones y adquisiciones que sacude a la industria hotelera internacional comienza a manifestarse en las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional (6). Dedicamos un apartado específico a estos acontecimientos dado que suponen la adopción de una estrategia novedosa para la industria hotelera española que no viene reflejada en los datos recogidos y analizados con anterioridad, al ser acontecimientos acaecidos durante el año 2000. A continuación se exponen algunas de las causas que, de acuerdo con la literatura consultada, son sus[illegible]

1. 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 sobretodo 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 presiones en precios en determinados destinos.

2. Cuervo (1999) afirma que el proceso de internacionalización de la empresa a través de la compra de otras empresas, aporta a la nueva entrante en el mercado extranjero un conjunto de recursos (capital, capacidades de marketing o tecnología) no disponibles en el mercado local, a un menor coste que el que supondría entrar en el mercado extranjero partiendo de cero y que pueden constituirse en la base de rendimientos superiores, no por la compra de la empresa en sí misma sino por la complementariedad de recursos y el acceso privilegiado a un socio local.

3. La tendencia hacia fusiones y adquisiciones puede venir explicada por el

consistencia la idea de que se
tamaño o umbral mínimo, por-
entrar a la escena internacional, sino para
permitir a la empresa beneficiarse en mayor
medida de las ventajas que ofrece la inter-
rece toma
necesita u
que aque

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.

4. 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 productiva, limitada experiencia exterior y reciente implantación en los países desarrollados son más susceptibles de expandirse a través de adquisiciones, aspectos que a priori encajarían en los determinantes del proceso de adquisición de NH y Barceló.

5. De acuerdo con Chon y Singh (1993), la ubicación de la planta hotelera constituye un activo clave que determina el éxito empresarial y el crecimiento internacional vía fusiones y adquisiciones viene ocasionado por la escasez de ubicaciones hoteleras en Europa, los altos costes de la construcción, la necesidad de localizaciones estratégicas en el mercado y el crecimiento de la competencia (Buckley y Casson, 1998).

6. Los motivos expuestos por Myro (1999) en relación a que los determinantes de las fusiones y adquisiciones vienen ligados a las necesidades de reestructuración empresarial, de productos, procesos, mercados y localizaciones, ante un entorno crecientemente competitivo, adquirirían relevancia para explicar algunas de las adquisiciones transnacionales. No obstante, un estudio empírico centrado en el proceso de fusiones y adquisiciones de la industria hotelera estadounidense (Kim, y Olsen, 1999) demuestra que, aunque el proceso de consolidación de la industria a principio del decenio de 1990 fue motivado por un esfuerzo desesperado por recortar costes a través de reestructuraciones empresariales, la reciente ola de adquisiciones y fusiones en la industria responde, en primer lugar, a un objetivo de crecimiento, intuyéndose un carácter dinámico en los factores que determinan los procesos de fusión empresarial.

7. Además, desde la óptica de creación de valor para la empresa (Cuervo, 1999), este proceso otorga a la misma la oportunidad de potenciar sus ven-

tajas 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). Todo ello además y principalmente en 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 al tiempo que la industria hotelera se expande de forma global, las fusiones y adquisiciones se hagan más populares, mostrándonos que el sector hotelero se encuentra inmerso en un dinámico proceso de formación y definición de sus principales agentes.

VI. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA INTERNACIONAL

VI.1. 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 entre producción y consumo (Dunning, 1989).

El presente apartado tiene por objeto 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 al contacto directo con las empresas para tener una completa perspectiva de la distribución geográfica de la planta hotelera española. En primer lugar, el elevado porcentaje de establecimientos operados por compañías hoteleras nacionales mediante fórmulas que no implican necesariamente una inversión directa. En segundo lugar por el volumen de inversiones que se canalizan a través de vías indirectas, como por ejemplo sociedades *holding* establecidas en paraísos fiscales.

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 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 permita optimizar re-

cursos. Es por ello frecuente contemplar 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. Estos *resort*s, –sirva como ejemplo Punta Cana en República Dominicana o Cancún en México–, ofrecen infraestructuras de carretera y aeroportuarias, actividades complementarias, ubicación cercana de proveedores y ventajas en la comercialización. Por tanto, las pautas de localización de la industria hotelera ponen de manifiesto 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 polo 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 gran soporte a las teorías que apuntan hacia la diversificación del riesgo (Rugman, 1981, 1982; Slattery, 1996) como motor de la internacionalización.

VI.2. 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 11) 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 diferencias:

a) En cuanto a pautas similares de localización, éstas se manifiestan en primer lugar en el predominio de las inversiones hacia América Latina, representando 57% de las habitaciones y el 68% del total de las inversiones foráneas de empresas españolas. La diferencia estriba en el montante de inversión hacia Caribe y Centroamérica

Cuadro 10
Distribución por países de la oferta hotelera asociada a cadenas españolas

Países	nº hoteles	nº habitac.	Países	nº hoteles	nº habitac.
R. Dominicana	53	21.408	Marruecos	4	684
México	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

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 México. 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 1998, 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 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% en África y el 4% en Asia. Otra zona donde el total de inversio-

nes 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 (1981, 1982) en relación al seguimiento de las inversiones directas de otras industrias nacionales, teniendo en cuenta su carácter vacacional.

VI.3. 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, parece cumplir la aproximación al proceso de internacionalización de Vernon (1966) que considera la expansión hacia economías menos desarrolladas donde explotar las ventajas generadas en los negocios originarios, parte del proceso de desarrollo del producto. Si seguimos la opinión de Campa y Guillén (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), 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, se basan en los siguientes aspectos:

a) Las dificultades que plantea el reposicionamiento de destinos que nacieron

Cuadro 11
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

hace más de cuarenta años en la Europa Mediterránea por la irreversibilidad de gran parte de los impactos que provoca el propio desarrollo del sector, convierten a estos nuevos países en susceptibles de incorporar las necesidades y gustos siempre cambiantes de los clientes turistas y nacen con la experiencia de los destinos turísticos ya existentes.

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, en este sentido, la teoría del ciclo de vida del destino turístico (Butler, 1980). En esta línea, el estudio de Turnbull (1996) confirma que la teoría del ciclo de vida, supone un adecuado marco de análisis de los niveles de inversión turística en los países caribeños.

c) La proximidad geográfica respecto de países emisores de turistas constituye, a su vez, una ventaja para el caso del Caribe y el Norte de África, sin perjuicio del aumento considerable del turismo en algunas islas remotas, como consecuencia tanto de los bajos precios del transporte aéreo como de los esfuerzos de promoción de inversiones extranjeras por parte de los gobiernos nacionales.

d) Son así mismo relevantes, los deliberados esfuerzos realizados por muchas de estas economías para desarrollar la industria turística como sector estratégico para 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. Por tanto, un elevado volumen de países en desarrollo intentan conseguir un determinado grado de participación foránea en su sector (McQueen, 1983) introduciendo mejoras en las conexiones por vía aérea con los países emisores, desarrollando nuevos productos turísticos y privatizando empresas turísticas.

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 internacional, prestando un tratamiento especialmente favorable a las inversiones turísticas. Luego, el papel del gobierno en atraer, apoyar e incluso financiar proyectos turísticos es primordial para entender este proceso. 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 su partici-

pación en actividades 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.

VII. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En definitiva, varios son los aspectos a los que se ha referido este artículo. En primer lugar, hemos comprobado el excepcional dinamismo que experimenta el proceso de internacionalización del sector hotelero español en el cambio de milenio y cómo el grupo de cadenas hoteleras españolas internacionales lo componen agentes que difieren tanto en el tamaño de sus operaciones como en su estructura empresarial. Se ha reflexionado, a su vez, hasta qué punto el tamaño de la empresa constituye una variable relevante para su competitividad internacional y cómo la escasa experiencia nacional de algunas empresas es generalmente suplida por la experiencia en gestión hotelera de sus ejecutivos al frente. Así mismo, hemos corroborado cómo algunos de los agentes internacionales adoptan una vertiente meramente gestora y exportadora de *know-how* de hoteles vacacionales.

Se ha justificado que la industria hotelera española se encuentra en sus primeras fases del proceso de internacionalización y se ha resaltado la gran concentración que presenta la oferta hotelera española en el exterior. A su vez, se ha razonado porqué el proceso de internacionalización estrecha y acentúa aún más el vinculo entre la industria hotelera y los operadores turísticos y cuáles son los modos de entrada a mercados foráneos preferidos por la industria hotelera española. Por último hemos caracterizado las pautas de distribución geográfica que sigue la implantación internacional de la oferta hotelera española y analizado el principal atractivo que presentan los destinos turísticos emergentes para la inversión española.

En relación con la adecuación de las aportaciones teóricas en torno a la internacionalización empresarial, generalmente basadas en el estudio de empresas manufactureras, cabe destacar a la luz de la información expuesta y como susceptible de ulteriores profundizaciones:

1. La aplicación de aquellas teorías que defienden la importancia del tamaño empresarial (Hymer, 1976; Gomes-Casseres, 1989; Erramilli y Rao, 1993; Blomström y Lipsey, 1991; Buckley, 1989) y de la experiencia nacional (Porter, 1990; Dunning y McQueen, 1981; Kundu, 1994) en la competitividad internacional de la industria.

2. Existen indicios para pensar que la internacionalización de la empresa hotelera española sigue un proceso evolutivo (Kogut, 1988; Alonso, 1994; Johanson y Vanhle, 1977) donde la experiencia internacional juega un papel importante no sólo en la elección del modo de entrada sino también en la decisión del destino de la inversión.

3. La teoría del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966; Butler, 1980), parece poseer capacidad explicativa

en el traslado de las actividades turísticas vacacionales y los sectores que éstas arrastran a países en vías de desarrollo. Sin embargo, cuestiones como las nuevas motivaciones de la demanda turística, las políticas liberalizadoras y los avances tecnológicos no tanto la presencia de cadenas hoteleras internacionales en España como destino turístico maduro, parecen tener más peso a la hora de entender la internacionalización empresarial.

4. Se pone de manifiesto que la deslocalización productiva de las empresas líderes genera en la industria una considerable presión sobre el resto de los agentes hoteleros, al afectar a su posición relativa en el mercado y a su capacidad de negociación con los agentes mayoristas, provocando una reacción oligopolística, al hilo de los postulados de Knickerbocker, (1973), Flowers, (1976) y Graham, (1978).

5. Las teorías que consideran la inversión directa en el extranjero como una forma de diversificar, y por tanto reducir el riesgo implícito de cualquier actividad empresarial, (Rugman, 1981, 1982) propuestas para la industria hotelera por Callot (1997), presentan una gran capacidad explicativa para la internacionalización de la industria hotelera española.

6. Por último, la teoría coste transacción (Coase, 1937; Buckley y Casson, 1976) no sólo se erige como válida para entender los procesos de integración vertical que experimenta la industria turística, ya afirmado por Bote y Sinclair (1993) y Williams (1995), sino que a priori también explica que los fallos de mercado en la transacción de activos intermedios, generalmente intangibles, constituyan una de las causas que han limitado la expansión en franquicia de la industria hotelera española, al menos hasta la actualidad.

Dado el acelerado proceso de adquisición de plantas hoteleras en España por parte de operadores turísticos europeos, un análisis de estos procesos bajo el marco conceptual que ofrece la teoría coste transacción ayudaría a entender los entresijos de la actividad turística europea y el papel que en ella ocupa la industria hotelera española. Otro aspecto que debería ser objeto de mayor concreción hace referencia al reciente proceso de fusiones y adquisiciones que está experimentando el sector tanto a nivel nacional como internacional, y que indudablemente conformarán un tejido empresarial distinto del actual. Así mismo, en tanto en cuanto, por esta u otra vía la internacionalización de la vertiente urbana del sector hotelero español cabe pensar se incremente, se requerirán análisis específicos que complementaran la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

ACHE (varios años): *Las cadenas hoteleras en España,* Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, Madrid.

ALONSO, J. A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española,* nº725, enero, pp.127-143.

ALONSO, J. A.; DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales,* Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): "Modes of foreign market entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, pp.1-26.

BEATTIE, R. (1991): "Hospitality internationalization: an empirical investigation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 3, nº4, pp.14-20* MCB University Press.

BENNETT, O. (1994): "Financing for tourism projects in developing countries", en PEARCE, D. ET AL.(dir): *Tourism: The State of the arts*, pp.31-40.

BLOMSTRÖM, M.; LIPSEY, R. E. (1991): "Firm size and foreign operations of multinationals", *Scandinavian Journal of Economics* 93(1), 101-107.

BOTE GOMEZ, V; SINCLAIR, M. T. (1993): "Integration in the tourism industry: a case study approach", en SINCLAIR, T.M.; STABLER, M.J. (1993) *The tourism industry: an international analysis*. CAB International.

BUCKLEY, P. (1989): "Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: the theoretical background", *Small Business Economics*, nº1, pp.89-100.

BUCKLEY, P.;CASSON, M. (1976): *The future of multinational enterprises*, MacMillan, segunda edición (última versión de 1991).

BUCKLEY, P.; CASSON, M. C. (1998): "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", *Journal of International business Studies*, vol.29, 3. Pp.:539-562.

BUTLER, R. W. (1980): "The concept of the tourist area cycle of evolution; implications for management of resources", *Canadian Geographer*, nº24, pp.5-12.

BYWATER, M. (1998): "Who owns whom in the European travel industry", *E.I.U Travel and tourism analyst*, nº3, pp.41-59.

CALLOT, P. (1997): "Internationalization of the tourist enterprise", *III Foro Internacional de Turismo de Benidorm. El turismo en la era de la globalización*, Fundación Cavanilles, Alicante.

CAMPA, J. M. Y GUILLÉN, M. F. (1996a): "Evolución y determinantes de la inversión directa en el país extranjero por las empresas españolas.", *Papeles de Economía*, nº 66, pp.235-247.

CAMPA, J. M. Y GUILLÉN, M. (1996b): "Spain: a boom from economic integration", en DUNNING, J.N.; NARHULA, R.(eds.) *Foreing Direct Investment and Government: catalyst for economic reestructuring,* Routledge, Reino Unido

CASSON, M. (1982): "Transaction costs and the theory of the multinational enterprise", en RUGMAN, A.(1982) op.ct.

CAVES, R. (1982): "Multinational enterprises and technology transfer", in RUGMAN, A. (1982) op. ct.

CHON, K. S.; SINGH, A. (1993): "Current economic issue facing the US lodging industry"", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.5, nº3, pp.3-9, MCB University Press.

COASE, R. (1937): "The theory of the firm", *Economica*, vol.4, pp. 386-405.

CONTRACTOR, F; KUNDU, K. (1995): "Explaining variation in the degree of internationalization across firms: the case of the hotel industry", *Journal of International Management*, spring, vol. 1, nº1, pp.87-123. John Wiley & sons.

CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. (1998a): "Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in International Hotel Sector.", *Journal of International Business Studies*, vol.29-nº2, pp.325-357.

CONTRACTOR, F.; KUNDU, S. K. (1998b): "Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector", *Journal of International Marketing*, vol.6, nº2, pp.28-53. John Wiley & Sons.

CONTRACTOR, F. Y KUNDU, S. (2000): "Globalization of hotel services. An examination of ownership and alliance patterns in a maturing service sector", en AHARONI, Y.; NACHUM, L. (2000): *Globalization of services, some implications for theory and practice*, Routledge, London.

COVIELLO Y MARTIN (1999): "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing*, vol.7, nº4, pp.42-66. John Wiley & sons.

CRAWFORD-WELCH, S.; TSE, E. (1990): "Mergers, acquisitions and alliances in the European hospitality industry", *International Journal of Contemporary hospitality management*,pp.10-16. MCB University Press.

CUERVO, A. (1999): "Razones para las fusiones y adquisiciones: factores organizativos y factores no explícitos como determinantes del éxito", *Economistas*, nº82, diciembre, pp.20-31.

DELGADO, J. M.; RAMIREZ, M.; ESPITIA, M. A. (1999): "Comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior", *Información Comercial Española*, nº 780, pp.101-112.

DEVAS, E. (1997): "Hotels in the Caribbean", *E.I.U. Travel and Tourism Analyst*, nº2, pp. 57-76. Economist Intelligent Unit.

DUNNING, J. H. (1988): *Explaining international production*, Unwin Hyman, London

DUNNING, J. H. (1989): "Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues", *The Service industry journal*, vol.9, pp. 5-39. Published by Frank Cass, London.

DUNNING, J.; MCQUEEN, M. (1981): *Transnational Corporations in the International Tourism*, UNCTC, New York.

DUNNING, J. ; MCQUEEN, M. (1982): "Multinational Corporations in the international hotel industry", *Annals of Tourism Research*, vo.9, pp.69-90

DURÁN HERRERA, J. (1995): "Estrategia de localización de la empresa multinacional española", *Economía Industrial*, nº306; pp.15-26.

DURÁN HERRERA, J. J. (1996): "La empresa multinacional española: estrategias de localización", en.Durán Herrera J.J: *Multinacionales españolas I*. Ed. Pirámide, Madrid.

DWYER, L.; FORSYTH, P. (1994): "Foreign tourism investment: motivation and impact", *Annals of Tourism Research*, vol.21, nº3, pp.512-37.

ENDERWICK, P. (1989) (dir.): *Multinational service firms*, Routledge, N.Y.

ERAMILLI, M. K.; RAO, C. P. (1993): "Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, nº57, pp.19-38

EYSTER, J. (1977): "Factors influencing the adoption of management contacts in the lodging industry", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, February, pp.17-26, Cornell University.

FLOWERS, B. E. (1976): "Oligopolistic reactions in European and Canadian direct investment in the United States", *Journal of International Business Studies*, vol.7, nº2, pp.43-55.

F.M.I. (varios años): *World Economic Outlook*, Fondo Monetario Internacional.

GAEDAKE, R. (1973): "Selected U.S. multinational service firms in perspective", *Journal of International business studies*, pp. 61-66.

GO, F.; PYO, S; UYSAL, M.; MIHALIK, B. (1990): "Decision criteria for transnational hotel expansion", *Tourism Management*, vol.11-nº4, pp.297-309. Butterworth & Co Publis. Ltd.

GOMES-CASSERES, B. (1989): "Ownership structures of foreign subsidiaries. Theory and evidence. ", *Journal of Economic behaviour and organization*, vol.11, pp.1-25.

GOMES-CASSERES, B. (1994): "Group versus group: how alliance networks compete", *Harvard Business Review*, July-august, pp.62-74.

GRAHAM, E. (1978): "Trasanlantic Investment by Multinational Firms: a rivalistic phenomenon", *Journal of Post Keynesian Economics*, nº1, pp.82-99.

GRAHAM, E. M. (1992): "Los determinantes de la inversión extranjera directa: teorías alternativas y evidencia internacional", *Moneda y Crédito*, nº194, pp.13-49.

HOSTELMARKET (varios años): *Anuario de la Hostelería*, Publicaciones Alimarket S.A., Madrid.

HENNART, J. F. (1988): "A transaction costs theory of equity joint-venture", *Strategic Management journal*, vol. 9, pp. 361-374.

HENNART, J. F. (1989): "Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"? A transaction costs perspective", *Journal of International Business Studies,* nº20, pp. 211-34.

HYMER, S. H. (1976): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, The MIT Press, Cambridge.

JACQUEMIN, A. (1996): "Capitalismo, competencia, cooperación", *Papeles de Economía Española,* nº 66, pp.2-9.

JARILLO, J. C. (1989): "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Economía Industrial*, marzo-abril, pp.69-75

JOHNSON, H. G. (1970): "The efficiency and welfare implications of the international corporations", en KINDLERBERGER, C.P. (ed.); *The International Corporations*, Mit Press, Cambridge, Massachusetts.

JOHNSON, K. (1999): "Hotel management contract terms: still in flux", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, vol. 40, nº2, pp.34-39, Cornell University.

JOHANSON, J.; VAHLNE (1977): "The internationalization process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.", *Journal of International Business Studies*, nº8, pp.23-32.

KIM, K. y OLSEN, M. (1999): "Determinants of successful acquisition processes in the US lodging industry", *International Journal of Hospitality Management,* vol.18, nº3, pp.285-308.

KOGUT, B. (1988): "Joint ventures. A theorietical and empirical perspectives", *Strategic Management journal*, vol. 9, pp. 319-332.

KNICKERBOCKER, F. (1973): *Oligopolistic reaction and multinational enterprises*, Division of Research Graduate School of Business Administration, Boston.

KUNDU, S. K. (1994): *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*, dissert. Rutgers, The State university of New Jersey, U.M.I.

MATE RUBIO, J. M. (1996): "Factores determinantes del comportamiento diferencial de las empresas industriales españolas que invierten en el extranjero", Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, Documento de trabajo nº129. *Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros*

MATHEWSON, G.; WINTER, R. (1985): "The economics of franchise contracts", *Journal of Law and Economics*, vol.28, nº3, pp.503-26.

McGUFFIE, J. (1996): "Franchising in Europe", *EIU Travel and Tourism Analyst*, nº 1, pp.36-52.

MCQUEEN, M. (1983): "Appropriate policies towards multinational hotel corporations in developing countries", *World Development,* vol11, nº 2, pp.141-152.

MYRO, R. (1999): "Tendencias recientes de la inversión internacional", *XIV Jornadas de Economía Española*, Universidad de Alicante, octubre 1999, Alicante.

OMT (1998): *International Global Tourism. A perspective,* Organización Mundial de Turismo, Madrid.

POON, A. (1998): "All-inclusive resorts", *Travel and Tourism Analyst*, nº6, pp. 63-77. Travel and Tourism Intelligence.

PORTER, M. E. (1990): *The competitive advantage of the nations*, Free Press, New York.

REID, S. (1983): "Firm Internationalization, transaction costs and strategic choice", *International Marketing Review*, vol.1, nº2, pp.44-56.

RAMÓN, A. (2000): La internacionalización de la industria hotelera española, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes www.ua.es/cervantesvirtual/tesis.

RIALP, A.; RIALP, J. (1996): "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico", *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp.248-258.

ROLDÁN, R.; SORIANO, A. (1999): "El fenómeno inversor en Latinoamérica", *Economía Exterior. Estudios de la revista Política Exterior sobre la internacionalización de la economía española*, nº9.

RUESGA, S.; BICHARA, J. (1998): "Inversiones españolas directas en Latinoamérica en los años 90", *VI Jornadas de Economía Crítica. Málaga. Marzo*, 1998.

RUIZ LIGERO, A. (1994): "La internacionalización de la empresa española", *Economistas,* nº62, pp.6-10.

RUGMAN, A. (1981): *Inside the Multinationals. The Economics Internal Markets*, New York Columbia University Press.

RUGMAN, A. (1982): *New Theories of the multinational enterprise*, Croom Helm, Londres.

RUGMAN, A. (1987): "Multinational and trade in services: a transaction cost approach.", *The theory of multinational enterprises. The selected scientific papers of A. Rugman.* Edward Elgar Publising, Reino Unido.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. (1992): "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management", *Journal of International Business studies*, first quarter, nº4, pp. 761-771.

SÁEZ LOZANO, J. L. (1994): *Industria y Territorio. Un análisis de las economías de aglomeración en España*, Instituto de Desarrollo Regional. Universidad de Granada.

SÁEZ LOZANO, J. L. (1994): *Industria y Territorio. Un análisis de las economías de aglomeración en España*, Instituto de Desarrollo Regional. Universidad de Granada.

SALMÓN, W.; TORDJMAN, A. (1989): "The internationalization of retailing", *International Journal of Retailing*, vol. 4, nº2, pp.3-16.

SANGREE, D; HATHAWAY, P. (1996): "Trends in hotel management contracts: shorter lengths and changing fees structures", *Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, pp.26-37, Cornell University.

SHELDON, P. (1986): "The touroperator industry. An Analysis", *Annals of tourism research,* vol.13, pp.349-365

SLATTERY, P. (1991): "Hotel Branding in the 1990,s", EIU *Travel and Tourism Analyst*, nº1, pp. 23-35

SLATTERY, P. (1996): "International development of hotel chains", *Environmental scanning and trends analysis, pp.30-35.*

STEIN, J. (1998): "Lenders and hotel management agreements", *Real State Review*, vol. 28, nº1, pp.24-29, New York.

TEECE, D. (1983): "Technology and organizational factors in the theory of the multinational enterprise", en CASSON (ed.) *The growth of international Business,* Allen and Unwin, London.

TEECE, D. J. (1986): "Transaction Cost Economies and the multinational enterprise: an assessment", *Journal of Economic behaviour and Organization*, nº7, pp.21-46.

TERPSTRA, V.; YU, C. (1988): "Determinants of foreign investment of U.S. Advertising agencies", *Journal of International business studies*, spring, pp. 33-47.

T.T.I. (1999): *The international hotel industry*, Travel and Tourism Inteligence.

TURNBULL, D. R. (1996): *The influence of political risk events on the investment decisions of multinational Hotel Companies in Caribbean Hotel Projects*, Dissert. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

VERNON, R. (1974): "Location of industry", En DUNNING, J. H. (ed.): *Economic analysis and the multinational enterprise,* George Allen & Unwin, London, pp.89-114.

VERNON, R. (1966): "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly journal of Economic,* vol. 83, nº1, pp. 190-207.

WEINSTEIN, A. K. (1977): "Foreign investment by service firms: the case of multinational advertising agencies", *The journal of International Business Studies,* pp.83-91.

WILLIAMS, A. (1995): "Capital and the transnationalisation of tourism.", MONTANARY Y WILLIAMS (Ed.). *European Tourism: Regions, spaces and restructuring,* European Science Foundation, J. Wiley&Sons Ltd.

WILLIAMSON, O. E. (1979): "Transaction cost economies: the governance of contractual relations",

Journal of law and economics, vol.22, nº2, pp.233-262.

YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. (1989): *International market entry and development: strategies and management*, Prentice Hall, Reino Unido.

NOTAS

(1) Este artículo pertenece a una investigación más amplia que da lugar a la tesis doctoral de la autora y que fue becada por la Secretaría de Comercio, Turismo y Pymes, en su convocatoria de Becas Turismo de España para tesis doctorales. La autora agradece a la mencionada institución y a las cadenas hoteleras analizadas su colaboración en este proyecto.

(2) Para una mayor profundización en alguno de los aspectos o conclusiones que aquí se presentan, consultar RAMON, A. (2000): La internacionalización de la industria hotelera española, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes www.ua.es/cervantesvirtual/tesis.

(3) 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.

(4) La delimitación de la forma de operación en cada hotel es una ardua tarea que se basa en los datos recogidos en las entrevistas, 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.

(5) 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 inmuebles, ya que no se observa esta modalidad en la industria hotelera internacional. 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, razón por la cual en la presente investigación no profundizamos en este aspecto.

(6) Este es el caso de, por ejemplo, la compra de la cadena dominicana Allegro Resorts que cuenta con veinticuatro complejos vacacionales en once países por parte de Occidental Hoteles (Amdpress-Hostel Service, abril 2000); del grupo Barceló, que a través de Grubarges ha adquirido dieciséis hoteles situados en diferentes ciudades norteamericanas (Amdpress-Hostel Service, mayo 2000) y la compra por parte de NH hoteles del 19% de la cadena italiana Jolly Hotels con la intención, en una primera fase, de aunar sus estrategias de marketing y comerciales. Por otro lado, NH llega a un principio de acuerdo con la firma holandesa Krasnapolsky Hotels & Restaurants para la integración de ambas compañías que tendrá su sede en Madrid (Amdpress-Hostel Service, abril 2000).