

## EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA: UNA VISIÓN RETROSPECTIVA DE LAS CADENAS ESPAÑOLAS EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA

Fernando Garrigós Simón \* y Yeamduan Narangajavana \*\*

**Resumen.** El desarrollo de la industria hotelera en los últimos años ha venido condicionado por las nuevas reglas de juego impuestas por el proceso de globalización de las economías. Ante el nuevo entorno las empresas han debido instrumentar innovaciones organizativas para hacer frente a la nueva situación.

En este trabajo analizamos el modelo desarrollado por las cadenas hoteleras españolas, que se ha conformado como uno de los procesos más relevantes en el panorama hotelero español. En el documento consideramos el proceso de concentración hotelera en España, que ha venido acompañado de la internacionalización de las empresas, la externalización de actividades no nucleares, la búsqueda de nuevas vías de expansión, así como la implementación de sofisticados mecanismos financieros para financiar la expansión.

El artículo remarca la preponderancia de los modelos «de red» y cooperación interempresarial en el nuevo marco, y la necesidad por parte de la mayoría de las empresas de profundizar en su desarrollo para alcanzar una ventaja sostenible.

**Palabras clave:** globalización, cadenas hoteleras, cooperación.

**Abstract.** The development of the nowadays hospitality industry is been influenced by the economy globalisation process. In this situation, the enterprises have been forced to develop new organizational structures to cope with the new environment.

This work analyses the organisational model developed by Spanish hospitality chains, as one of the most relevant models conformed in the Spanish hospitality industry. The document also consider the concentration practices of Spanish hospitality enterprises, and other matters such as the internationalisation process, the outsourcing of non core activities, the search for new development routes, or even the implementation of sophisticated financial mechanisms to support the enterprises expansion.

In the end, the paper highlight the dominance of networks models and inter-firm cooperation in the new entrepreneurial environment. It also stress the importance for enterprises to emphasise in the development of this process, in order to get sustainable competitive advantages.

**Key words:** globalisation, hospitality chains, cooperation.

### I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la industria hotelera en la última década ha estado caracterizado por la necesidad por parte de las empresas de encarar la creciente globalización de los negocios, desregulación de las industrias y mercados, privatización de activos públicos, y avances tecnológicos revolucionarios.

El proceso de globalización ha dominado el mundo de los negocios en los últimos años. El mismo se ha conformado como una ten-

dencia en la mayoría de las industrias (Porter, 1990; Hamel y Prahalad, 1989; Kanter, 1994), o como un aspecto crucial en el nuevo milenio (Hitt, 2000; Kidd, 2001: 106), y obviamente el negocio hotelero no ha sido ajeno a él.

Ante este contexto, diversos autores manifiestan que «el éxito de las empresas hoy y en el futuro depende de su habilidad para operar globalmente» (Laudon y Laudon, 1998: 5): Es más, algunos llegan a apuntar que «las organizaciones deben o bien globalizarse o

\* Universitat Jaume I. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Castellón de la Plana, e-mail: garrigos@emp.uji.es.

\*\* Walailak University. Institute of Management Science. 222 Thaiburi, Thasala, Thailand. e-mail: nyeamdua@wu.ac.th.

ellas mueren» (Jack Welch, jefe ejecutivo de General Electric, en Stanek, 2001: 71).

El objeto de este artículo es observar la importancia del proceso de globalización y cómo éste ha afectado a la industria hotelera en la última década del siglo XX, centrándonos en el desarrollo de las cadenas españolas.

El documento está estructurado en cuatro apartados, a los que se une este epígrafe introductorio. En el capítulo segundo se analiza el concepto e importancia de la globalización y las medidas para afrontarla. A este análisis le sigue un apartado metodológico, donde se relatan nuestras fuentes de información. El trabajo continúa con un intento de observación de los efectos de la globalización en la estructura de las formas de explotación hotelera en nuestro país. El estudio finaliza con la enumeración de conclusiones relativas a los efectos de la globalización en la industria hotelera española, sugiriendo varias recomendaciones.

## II. EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

### II.1. Concepto e importancia

El concepto de globalización está derivado de una ampliación del concepto de internacionalización, el cual se relata como el proceso de ofrecer en el extranjero los productos y servicios de una compañía (Ansoff, 1988). La relación entre ambos conceptos queda de manifiesto con las aportaciones de autores como Welch y Loustarinen (1988), quienes consideran la internacionalización de la em-

presa como el proceso de implicación creciente en las operaciones internacionales; o las de Calof y Beamish (1995: 116), quienes relatan la internacionalización como «el proceso de adaptar las operaciones de la empresa... a los entornos internacionales».

Empero, debemos observar que existen muy diversas visiones de globalización, aparejadas con las variadas definiciones de negocios: aproximaciones basadas en la economía, en la organización, y con base estratégica (Floyd, 2001).

Podríamos apuntar en primer lugar a una visión económica. Atendiendo a las palabras de Hitt (2000: 9), «la globalización está caracterizada por la liberalización de economías en desarrollo y mercados emergentes, nuevas reglas y alianzas económicas, y las crecientes interdependencias de economías nacionales, junto con un desarrollo económico mundial». Harvey *et al.* (2000: 647) nos señalan la necesidad de atender a ciertos conductores básicos de este proceso: (1) una significativa transferencia de tecnología entre países; (2) un incremento de la movilidad global de capital y gente asociada a la liberalización de las regulaciones del comercio; (3) la promoción de bloques de comercio integrados regionalmente que estimulan el comercio y cooperación entre países; (4) el declive de los costes globales de comunicación transporte y computacionales; (5) el rápido crecimiento de economías/empresas intensivas en conocimiento y advenimiento de comercio electrónico global a través del uso de Internet; y (6) la creciente importancia de economías emergentes y en transición para atender a nuevos requerimientos de consumidores y mercados de negocios del futuro.

Porter (1990) sugirió que una industria es global cuando puede conseguir la ventaja competitiva del hecho de ser global. Ante el nuevo panorama, la industria hotelera se configura cada vez como una industria más global, y, como remarca Floyd (2001), en este marco es necesarios que las empresas maximicen las ventajas de propiedad y localización internacional en una escala global para competir de forma exitosa, y más si cabe cuando el proceso de globalización y el libre movimiento de trabajo y capital ha facilitado la accesibilidad del proceso.

Centrándonos en una perspectiva más organizativa, una empresa global es definida como aquella que obtiene recursos tales como capital o trabajo desde un ámbito global, ve el mundo como la propia casa, establece y mantiene una presencia global, lleva a cabo una estrategia global, y trasciende barreras internas y externas (Parker, 1998). Ello además se apoya por la conformación de una prolífica literatura que ha investigado la relación entre el grado de internacionalización o globalización de las empresas y el desempeño de estas (Daily *et al.*, 2000).

La globalización puede instrumentalizarse en acciones de internacionalización que pueden adoptar muy diversas formas, desde una inversión extranjera a un compañero internacional, o simplemente mediante una página web, accesible desde todo ordenador en el planeta que tenga una conexión a Internet (Kidd, 2001: 106). Sin embargo, una estrategia global debe tener en cuenta todos los mercados y operaciones de la compañía de forma conjunta, viendo a éstas dentro de un marco integrado (Harland *et al.*, 1999). Es esencial que los gerentes visionen el entorno econó-

mico como el conjunto de un sistema mundial de restricciones, eventos y opciones ocurriendo contemporáneamente, como manifiestan Harvey *et al.* (2000: 646). Estos gerentes deben visionar la organización como un todo y los mercados como uno, y deben tener una habilidad continuada para sentir tendencias políticas y competencias generales de la empresa (Stanek, 2001: 67).

Como apunta Bonn (2001), la habilidad para tener una perspectiva global de la organización y de su entorno es un elemento crucial para el pensamiento estratégico. Dado esto, la visión estratégica de la empresa debe centrarse en la necesidad de reducir el riesgo e incrementar la competitividad mediante el enfoque de las operaciones en una escala global (Floyd, 2001). El uso de una estrategia global puede permitir a una empresa el obtener uno o más importantes beneficios, incrementando su nivel competitivo (Lovelock, 1999), por lo que la consideración del proceso de globalización es vital para el devenir empresarial.

## **II.2. Medidas para afrontar la globalización**

### *II.2.1. La importancia del tamaño y la concentración para la competitividad*

En numerosas ocasiones se ha mencionado la necesidad de un tamaño mínimo de las empresas para afrontar el proceso de globalización con garantías de éxito. El tamaño de la empresa es una variable considerada ampliamente debido a su reportada relación con aspectos como el desempeño de la empresa.

Así lo relatan trabajos clásicos como los de Gibrat (1931) o Baumol (1959), u otros más recientes como los de Aragón Correa y Córdón-Pozo (2000), Daily *et al.* (2000), o Harris (2001). Como señala Eric Pfeffer (en *Hotels*, 2000), director general de la división de hoteles del imperio Cendant (primera cadena hotelera mundial), «no existe duda de que, desde el huésped, franquiciados, accionistas, todo el mundo recae inmediatamente en los beneficios de, el más grande es el mejor». Empero, también es numeroso el número de trabajos que señalan una visión contraria al tamaño, enfatizando más en la importancia de la flexibilidad.

Gran parte de la importancia que se le atribuye al tamaño viene inducida por el efecto de la globalización en la economía, la cual cambia las reglas de la competencia y coloca a los procesos de concentración como esenciales para competir internacionalmente. En primera instancia podemos relatar la relación entre el tamaño y la internacionalización de las empresas. Ello se explica por la necesidad de determinados recursos mínimos para abordar el complejo proceso de internacionalización. A ello se une la necesidad de un tamaño mínimo para amortizar determinadas inversiones en capital.

Por ejemplo, Aragón Correa, y Córdón-Pozo (2000), relataron la correspondencia de este tamaño con aspectos como los recursos para destinar al control sobre el entorno o a nuevos proyectos, destacando a su vez la relación de esta variable con la innovación. Este último aspecto es también remarcado por autores como Más Verdú (2000), quien señala la relación del tamaño con la capacidad para maximizar la inversión en innovación, por cuestiones como las economías de

escala que pueden incrementar el potencial de innovación.

Deberíamos añadir a su vez otras fuerzas determinantes, como son la importancia que juega el tamaño para explotar no sólo economías de escala, sino también para mejorar el poder de negociación (Porter, 1980, 1985), para obtener una mejor curva de aprendizaje, para adquirir economías de alcance o sinergias, o incluso para desarrollar marcas globales. Como resalta Tirole (1990), la presencia de una empresa en un mercado puede afectar su posición estratégica en otro si ambos mercados están relacionados, o porque las demandas pueden ser interdependientes.

Empero, nosotros debemos atender a consideraciones más específicas atendiendo al negocio hotelero particular, y por ello la importancia de los procesos de concentración reciben explicaciones diversas atendiendo a los diversos casos particulares.

En primer lugar, en nuestro caso particular, la hotelería de litoral español necesita del tamaño o de un proceso de concentración para ganar poder de negociación frente a los touroperadores, grandes grupos europeos en general caracterizados por una actuación casi global en la consideración de sus mercados.

Amén de este aspecto, en la hotelería de ciudad la concentración encuentra explicaciones relacionadas con la ganancia en importancia relativa de las economías de escala (ahorros en suministros, compras y gastos comunes), la marca, los sistemas de comercialización, la fuerza financiera y tecnológica, y la capacidad para firmar alianzas con touroperadores, compañías aéreas y grandes



empresas. Todas estas ganancias están dejando en segundo término las ventajas de localización, terreno de posibles ventajas competitivas del hotelero independiente.

No obstante, si hubiera que destacar una causa decisiva, sería la fuerza de la marca: las cadenas están basando su estrategia de expansión en la consolidación de marcas (segmentadas por precios, niveles de confort, tipo de producto –ciudad, carretera, playa, etc.), en busca de una creciente identificación de los consumidores y de ganar su reconocimiento y confianza por encima de las estrellas; en esta estrategia, los hoteleros independientes y las pequeñas cadenas tienen la carrera perdida.

El sistema de canalización de las reservas es también vital: la integración en los CRS y ahora en Internet supone un coste muy alto vedado para los hoteleros independientes e incluso para las pequeñas cadenas. La captación de nueva clientela es otra razón de peso: un estudio realizado años atrás por la entonces cadena Tryp revelaba que la integración de un hotel independiente en una cadena incrementa su clientela en más del 10%, al tiempo que reduce sus costes entre 5-7 puntos; asimismo, incrementa la capacidad para captar clientelas en un entorno competitivo donde el cliente clásico que llega y se presenta en recepción, representa ya menos del 10% (Barciela, 1996).

Observemos estos dos últimos aspectos en detenimiento.

#### La Imagen de Marca

El tamaño es fundamental por la necesidad del mismo para consolidar o crear una impor-

tante marca comercial. La importancia de la marca es esencial en el mundo hotelero por su identificación con aspectos como la calidad del servicio. También por el ahorro en el coste de búsqueda de información que puede suponer para el cliente la observada relación entre una marca y una determinada disyuntiva calidad precio.

La relevancia de la marca se remarca por la posición de dominio en el panorama internacional que ejercen determinados grupos hoteleros por la posesión de determinadas marcas con prestigio internacional. Marcas como Best Western (de Best Western International) con 307.738 habitaciones en el 2000, Holiday Inn Hotels & Resorts (de Six Continents) con 290.166 habitaciones en el 2000, Days Inn (de Cendant Corp), con 162.129 habitaciones en el mismo año, o Marriott Hotels & Resorts Suites (de Marriott International) con 149.200 habitaciones en el 2000 (*Hotels*, 2001).

En este entorno, las organizaciones españolas se encuentran un tanto retrasadas. Por ejemplo sólo el grupo Cendant cuenta con Days Inn, Super 8 Motels, y Ramada, cada uno de los cuales posee más de 100.000 habitaciones. En cambio, la primera marca española, Riu, ocupa el puesto 21 con 49.611 habitaciones, y la primera marca de Sol Meliá, «Meliá», ocupa el puesto 39 a nivel internacional con 25.324 hoteles (*Hotels*, 2001).

La necesidad de las marcas identificativas es esencial para las cadenas españolas para competir, además de entre sí, con grupos internacionales como Accor (con enseñas como Ibis, Fórmula I, Novotel o Sofitel), Hilton, Hyatt, Le Meridien (con marcas como los Ritz de Madrid

y Barcelona), Marriott, Six Continentes (con marcas como Holiday Inn o Intercontinental), o Westin, que ya están presentes en las capitales europeas y algunas ciudades españolas ejerciendo una competencia directa.

Dada la importancia de las marcas para afrontar un futuro inmediato de crecimiento y de competencia global, los principales grupos hoteleros españoles, encabezados NH y Sol Meliá o Barceló, han acometido recientemente procesos de redefinición de sus políticas de marcas, creando una o varias marcas con las que competir en el mercado hotelero europeo (1). Empero, el tamaño de éstas es todavía insuficiente.

#### La Tecnología

Otra razón principal por la que las compañías hoteleras inciden en la importancia de los procesos de concentración está derivada de los altos costes de ser eficientes tecnológicamente. Como apunta Peter Kline (presidente y director general de Bristol Hotels, el mayor franquiciado de Six Continents): «Tú no puedes ser competitivo si no distribuyes tus costes tecnológicos». «Las economías de escala de franquiciar más de 500.000 habitaciones permite a Cendant hacer cosas tales como proveer mejores sistemas de gestión a sus hoteles a un descuento del 50%», señala Eric Pfeffer, presidente y director general de la división de hoteles de Cendant. «La tecnología nos está permitiendo ser más productivos», manifiesta, «podemos realmente acelerar los beneficios con estas sinergias» (*Hotels*, 1999).

Este aspecto también es observado por alguno de nuestros grupos hoteleros (2), empe-

ro, de nuevo el tamaño puede ser un obstáculo para su desarrollo futuro.

#### II.2.2. La importancia del tamaño individual de la empresa

A lo largo de la historia ha existido un amplio montante de literatura que ha incidido en la importancia del tamaño de la organización como aspecto crucial par la competitividad de la empresa. No obstante, en los últimos años han surgido nuevas condiciones que han propiciado una amplia crítica a la inflexibilidad de las grandes organizaciones y a la validez de su modelo de competencia. Entre éstas destacar el proceso de crecimiento y diversificación de la demanda, el cambio tecnológico con sus nuevas exigencias y posibilidades derivados de sistemas de producción flexible, o el desarrollo de los enfoques teóricos que enfatizan en los recursos y capacidades de las organizaciones.

Autores como Karnoe *et al.* (1999), o incluso el propio Michael Porter, han destacado que no existe un modo único de organización que permita mantenerse competitivo en un mundo globalizado. Es más, atendiendo a Salas (1992, 1993), el modelo cooperativo de empresa, asentado en estructuras flexibles y descentralizadas, puede ser más eficaz que el de las grandes empresas en situaciones donde la importancia de los activos intangibles es fundamental. Situación como puede ser la del sector hotelero.

Este hecho ha cristalizado a su vez en el surgimiento de determinadas formas organizacionales:

- a) En primer lugar las grandes empresas, tanto integradas verticalmente como con estructuras multidivisionales, han manifestado las ventajas de la externalización y reespecialización en ciertas actividades nucleares para sustentar sus ventajas competitivas, buscando en el mercado el resto de tareas o procesos. Con este planteamiento, las empresas obtiene una reducción de costes fijos, una ganancia de flexibilidad externa, y capacidad de adaptación, descansando en la red de PYME dependiente de las empresas por relaciones de subcontratación u otras formas contractuales. Entre los diversos modelos organizativos de este tipo, Camisón (2002) señala el neofordismo, basado en la subcontratación de capacidad, el postfordismo, asentado en la subcontratación de especialidad o cocontratación y la organización reticular la cual, basada en la cualificación y flexibilidad contractual, se sintetiza en la frase «VW pone la casa y los proveedores los muebles».
- b) Han surgido a su vez innovaciones organizativas ajenas a la órbita de la gran empresa, entre las que destacan: 1) los modelos constituidos sobre estrategias de cooperación y alianzas estratégicas, que en el sector hotelero tienen su exponente máximo en las asociaciones de hoteles independientes; y 2) los modelos flexibles de organización basados en las redes interempresariales localizados en espacios singulares denominados como distritos industriales (distritos turísticos o destinos turísticos en nuestro caso) o sistemas productivos locales.
- c) Aparte de estos modelos, continúa vigente el esquema organizativo de las PYME especializadas independientes, las cuales al centrarse en determinados nichos de mercado evitan la confrontación directa con la gran empresa. Empero, este modelo, como el de las empresas sin estrategia alguna parece que está experimentando una pérdida de posición competitiva.
- Tras esta observación, nosotros planteamos que el tamaño sigue siendo un hecho crucial par la competencia de ciertas empresas, y más tras los procesos de globalización de las economías. Empero, debemos cambiar el punto de análisis desde el tamaño individual de las organizaciones, que nosotros también criticamos en la mayoría de los casos, al tamaño de la «red cooperativa», que enmarcaría los modelos relatados en *a* y *b*. Atendiendo a las aportaciones de Coviello y Macculen (1999), el desempeño de las empresas en un entorno de internacionalización puede depender más del conjunto de relaciones que mantienen en el seno de una red de las ventajas específicas de esta empresa.
- Dado ello, nosotros nos vamos a enfocar en este trabajo en la primera de estas formas de organización, plasmado por el caso de las cadenas españolas.

### III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del análisis sobre el proceso de globalización de la hotelería española hemos utilizado el conjunto de establecimientos hoteleros inscritos como tales en cada Comunidad Autónoma, concretamente

en los respectivos registros de las Consejerías de Turismo o departamentos competentes de éstas. Observado este hecho, exponemos a continuación las fuentes de información utilizadas para el análisis:

- Informes sobre *El Sector Hotelero en España*, elaborados por la Federación Española de Hoteles. Esta publicación, de carácter anual, sigue un criterio de establecimientos inscritos en el registro de Establecimientos Hoteleros, con independencia de si se encuentran en funcionamiento durante todo el período anual, lo que soslaya el efecto estacionalidad. Hacemos constar respecto a esta publicación la carencia de diversos datos referentes a los períodos 1992, 1996 y 1999, que en cierta medida pueden limitar nuestro análisis.
- Informe sobre *Las Cadenas Hoteleras en España* publicado por la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas. Esta fuente generalmente proporciona informes con una periodicidad bienal, habiendo salido a la luz hasta la fecha los informes de 1993, 1995, 1997 y 1999. La actualización de dichos trabajos está siempre referida al 1 de septiembre de cada año.
- *Hotels' Giants*. Aunque la revista *Hotels* tiene una publicación mensual, esta publicación de la «*International Hotel & Restaurant Association*» elabora anualmente una base de datos en la que recoge la evolución anual de las 300 primeras cadenas hoteleras, y de las veinticinco primeras asociaciones de hoteles por número de hoteles y habitaciones. Amén de

estos datos, la publicación confecciona también series puntuales por ejemplo de las compañías más extendidas internacionalmente, las primeras marcas mundiales, las compañías que franquician más hoteles... o aspectos peculiares desarrollados en la industria hotelera mundial.

En el presente trabajo, en razón a los objetivos de análisis, hemos utilizado el censo hotelero registrado en vez del censo abierto periódicamente. Las razones de este proceder se basan en la posibilidad de desarrollar análisis dinámicos con la visualización de series homogéneas desde 1991, y en la consistencia con las fuentes consultadas.

#### IV. EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE LAS FORMAS DE EXPLOTACIÓN HOTELERAS

Ante el cambio de las reglas de juego y la necesidad de nuevas innovaciones organizativas para afrontar el nuevo entorno globalizado, nuestras empresas hoteleras han procedido al desarrollo de ciertas actuaciones para hacer frente a estas demandas. Estas actuaciones se pueden resumir en un conjunto de modelos basados en la concentración que tienen su mayor exponente con el desarrollo e incremento de la cuota de mercado de las cadenas a nivel nacional. El hecho también se resalta por el demostrado desarrollo de las asociaciones de hoteles independientes, pero esto lo dejamos para estudios posteriores.

No obstante, y como señalábamos anteriormente, el proceso de concentración a través de cadenas va aparejado a otras actuaciones. En

primer lugar la necesidad de operar a nivel global ha llevado a las cadenas y grandes grupos hoteleros a una concentración, tanto a nivel nacional como internacional. Esta concentración ha ido unida a una expansión internacional de sus actividades, con objeto de hacer frente a la creciente competencia de los grupos internacionales cada vez más grandes y globalizados, lo que ha repercutido en la consolidación de grandes grupos hoteleros nacionales. Dada la necesidad de aumentar la cuota de mercado para mejorar su competitividad, los hoteleros han procedido además a la externalización de sus actividades no estratégicas, centrándose propiamente en la expansión horizontal del negocio hotelero, con contratos de gestión y alquiler, y por ejemplo liberando recursos propios de las actividades inmobiliarias de sus negocios. La instrumentación de nuevas formas organizativas permite además una expansión más rápida por parte de las cadenas, basadas en redes de cooperación tanto horizontal como vertical. Para atender a esta necesaria expansión, y dada la necesidad de recursos para llevarla a cabo, los grupos hoteleros no solo han liberado capital, mediante por ejemplo la comentada externalización de inmuebles, sino que además han intentado acceder a los mercados financieros con formulas como la salida a bolsa o complejas operaciones financieras.

Comentemos detenidamente todos estos aspectos.

#### **IV.1. El incremento del peso de las cadenas españolas**

La bondad del proceso de concentración puede remarcarse a la luz de las tendencias

observadas en la hostelería española en la última década.

Un aspecto característico de la hotelería española es el gran número de pequeñas y medianas empresas familiares, altamente vulnerables a la competencia de cadenas y al poder de los touroperadores en un contexto internacional cada vez más globalizado. Ante esta situación, en la última década los hoteles independientes se han enfrentado a una auténtica vorágine de crecimiento y concentración por parte de las cadenas hoteleras, en un entorno donde también las pequeñas o menos dinámicas cadenas han sufrido el embate de otras cadenas más agresivas.

Los datos de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, referidos a la participación de las cadenas hoteleras en la oferta, pueden inducir a cierta confusión, dado que muestran un cierto retroceso de estas cadenas en el período 1993 a 1995 (Tabla 1). Empero, desde entonces, y fundamentalmente en los últimos años, se muestra un considerable aumento de modelos de «abanderamiento» implantados por cadenas hoteleras.

La concentración de la oferta hotelera española se aprecia en que las cadenas hoteleras han pasado a representar el 27% de establecimientos en 1999, frente al 19,7% de 1993, absorbiendo en 1999 el 48,1% de la capacidad de alojamiento en habitaciones y casi un 50% de la capacidad de acogida en camas, con incrementos de más de 10 puntos de participación en ambos desde 1993. Su principal presencia está en el segmento de categoría alta y lujo, donde absorben en ambos alrededor de un 70% de la oferta de plazas hoteleras, con fuertes incrementos de



**Tabla 1**  
**Participación de las cadenas en el sector hotelero, 1993-99**

Categoría hotel	1993						1995					
	Hoteles		Habitaciones		Camas		Hoteles		Habitaciones		Camas	
	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)
Hoteles 5 *	50	82,0	11.737	97,2	22.409	95,1	20	469	6.763	56,7	12.767	54,6
Hoteles 4 *	287	50,2	50.667	53,7	99.282	54,7	316	48,0	56.839	51,5	108.797	51,3
Hoteles 3 *	482	29,7	80.855	40,5	162.407	42,0	484	26,4	84.947	38,3	168.988	19,1
Hoteles 2 *	122	8,4	16.271	19,5	34.260	21,7	72	4,6	11.719	14,3	23.493	15,2
Hoteles 1 *	49	3,7	6.281	13,1	12.653	14,4	39	2,8	6.776	15,1	13.315	16,3
Host. y Pens.	12	0,3	546	0,6	955	0,6	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.002</b>	<b>19,7</b>	<b>166.357</b>	<b>37,9</b>	<b>331.966</b>	<b>39,5</b>	<b>941</b>	<b>17,1</b>	<b>167.004</b>	<b>35,5</b>	<b>327.360</b>	<b>36,2</b>

  

Categoría hotel	1997						1999					
	Hoteles		Habitaciones		Camas		Hoteles		Habitaciones		Camas	
	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)	N.º	% (1)
Hoteles 5 *	38	55,9	6.922	54,9	13.477	56,1	53	65,4	11.227	74,2	21.314	73,0
Hoteles 4 *	381	52,3	67.676	55,3	134.517	57,7	528	66,6	88.515	67,5	171.388	68,8
Hoteles 3 *	573	29,3	95.946	40,1	197.080	42,8	887	42,9	124.525	51,6	253.941	53,8
Hoteles 2 *	108	6,6	10.550	13,7	20.832	14,5	141	8,4	13.270	17,5	26.009	17,9
Hoteles 1 *	23	1,7	6.853	16,5	13.594	17,9	37	2,5	5.620	13,4	11.757	14,7
Host. y Pens.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.123</b>	<b>19,4</b>	<b>187.947</b>	<b>38,1</b>	<b>379.500</b>	<b>40,5</b>	<b>1.646</b>	<b>27,0</b>	<b>243.157</b>	<b>48,1</b>	<b>484.409</b>	<b>49,7</b>

(1) % de hoteles de cada categoría (excluyendo hostales y pensiones).  
Fuente: Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.

casi 15 puntos en la tasa de participación de los hoteles de 4 estrellas desde 1993. El dominio del segmento medio (3 estrellas) es menos, aunque su crecimiento es igualmente importante. En el otro extremo, destaca la continua disminución de oferta de habitaciones y camas ofrecidas por hoteles de 1 estrella en el último bienio, y la fuerte disminución en la participación de hoteles de 1 estrella desde 1993. A ello unimos el hecho de que no existan cadenas hoteleras que agrupen de manera significativa a los hostales y pensiones.

El aumento de la cuota de oferta en manos de cadenas ha ido acompañado con el crecimiento de su cuota de mercado (Tabla 2). El aumento de la demanda absorbida por establecimientos integrados en cadenas es del 45,4% en clientes y del 31,0 en pernoctaciones entre 1993 y 1999, con crecimiento de cuota de 12,9 y 11,6 puntos respectivamente. La cuota de mercado, medida por ambos indicadores, está cercana ya al 45% del mercado hotelero español global, mientras en hoteles de cinco estrellas la cuota ronda el 60%, con un incremento en términos absolutos del 61,8% en clientes y del 53,8% en pernoctaciones. Empero, debemos destacar la caída en la cuota de mercado de las cadenas en los hoteles de tres y cuatro estrellas en el último bienio, que implica una caída absoluta en el período total considerado, a pesar de un leve incremento continuado en el período 1993-97. Este dato además se da amén del importante incremento de la oferta en ambos segmentos de mercado. No obstante, los datos sólo son en términos relativos, dado que la ocupación en hoteles de tres estrellas aumenta en un 42,4% y un 26,9%, y en los de cuatro es-

trellas en un 48,7% y un 37,2% en clientes y pernoctaciones respectivamente.

#### **IV.2. La situación de las cadenas españolas y su proceso de integración**

La Tabla 3 recoge las principales cadenas hoteleras españolas en función del número de habitaciones que ofrecen en el territorio nacional sin computar los establecimientos hoteleros que dichas cadenas poseen o gestionan en otros países.

Además de las quince cadenas hoteleras que aparecen en el cuadro existen hasta un total de 172 censadas, con una gran diferencia de tamaños entre ellas. La cadena hotelera más importante tanto en términos de número de hoteles como de habitaciones o de camas es el grupo Sol-Meliá, que representa unas cifras que doblan el valor de la cadena que ocupa el segundo lugar, Riu Hotels, y más si cabe tras añadirle los porcentajes de Hoteles Tryp, con la que recientemente se ha fusionado. En el lado más reducido se situaría Cantur, cadena que posee 103 habitaciones distribuidas en tres hoteles.

La observación de la Tabla 4 nos muestra el peso que representan las principales cadenas españolas a nivel internacional, lo cual nos da una imagen del tamaño y poder de las mismas en un mundo globalizado. En ella podemos observar cómo 11 de nuestras cadenas se encuentran en el último año 2000 entre las 300 mayores agrupaciones a nivel internacional. Además, vislumbramos cómo las principales cadenas españolas, amén del grupo Husa, han ido ganando cuota de mercado a lo largo de la década.

**Tabla 2**  
**Cuota de mercado de las cadenas hoteleras, 1993-99**

Categoría hotel	1993						1995					
	Clientes (1)		Pernoct. (2)		Producción		Clientes (1)		Pernoct. (2)		Producción	
	N.º	%	N.º	%	M. Ptas.	%	N.º	%	N.º	%	M. Ptas.	%
Hoteles 5 *	785	55,6	2.087	55,6	19.905	55,6	830	53,6	2.142	53,6	20.100	53,6
Hoteles 4 *	5.529	54,9	19.617	54,9	171.672	54,9	6.526	50,0	22.208	60,0	198.900	60,6
Hoteles 3 *	5.360	41,0	28.711	41,0	133.619	41,0	5.560	41,0	29.602	41,0	140.100	41,0
Hoteles 2 *	783	14,9	3.815	14,9	14.170	14,9	757	13,7	3.573	13,7	13.700	13,7
Hoteles 1 *	384	15,5	1.688	15,6	6.309	15,5	451	17,2	1.902	1,2	7.300	17,2
Host. y Pens.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12.841</b>	<b>31,9</b>	<b>55.918</b>	<b>32,2</b>	<b>345.675</b>	<b>36,7</b>	<b>14.124</b>	<b>33,9</b>	<b>59.427</b>	<b>34,1</b>	<b>380.100</b>	<b>38,5</b>

  

Categoría hotel	1997						1999					
	Clientes (1)		Pernoct. (2)		Producción		Clientes (1)		Pernoct. (2)		Producción	
	N.º	%	N.º	%	M. Ptas.	%	N.º	%	N.º	%	M. Ptas.	%
Hoteles 5 *	911	55,9	2.301	53,6	21.100	-	1.270	63,5	3.209	56,9	38.091	-
Hoteles 4 *	6.993	60,8	22.893	60,0	206.200	-	8.223	50,0	26.918	46,0	329.451	-
Hoteles 3 *	6.033	43,6	28.788	41,0	146.800	-	7.632	37,7	36.424	35,8	267.972	-
Hoteles 2 *	795	13,9	3.580	13,7	14.300	-	913	13,0	4.109	15,6	25.394	-
Hoteles 1 *	443	16,9	1.799	17,2	7.700	-	635	20,2	2.581	24,2	7.351	-
Host. y Pens.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15.175</b>	<b>39,2</b>	<b>59.361</b>	<b>37,5</b>	<b>396.100</b>	<b>-</b>	<b>18.675</b>	<b>44,8</b>	<b>73.243</b>	<b>43,8</b>	<b>668.259</b>	<b>-</b>

(1) Clientes en miles de personas.

(2) Pernoctaciones en miles.

(3) Los porcentajes representan la demanda absorbida por los hoteles de cada categoría asociados en cadenas sobre el total de hoteles, en cada variable.

Fuente: Federación Española de Hoteles y Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.

**Tabla 3**  
**Principales cadenas hoteleras españolas en 1999**

Cadena Hotelera	1993			1995			1997			1999		
	Hoteles	Habitaciones	Camas	Hoteles	Habitaciones	Camas	Hoteles	Habitaciones	Camas	Hoteles	Habitaciones	Camas
Grupo Sol-Meliá	120	30.517	61.550	113	31.115	56.007	119	29.844	61.096	121	29.380	55.822
Riu Hotels	34	6.978	13.878	45	10.378	21.261	48	12.042	24.784	55	13.208	26.628
Fiesta Hotels	24	5.493	11.296	16	4.517	8.634	34	7.637	17.101	35	8.071	18.885
NH Hoteles	48	4.828	9.130	57	5.950	10.722	66	6.948	12.168	70	8.012	13.843
Barceló Hotels	13	3.770	7.889	18	5.073	11.357	18	5.549	11.998	25	7.201	15.525
Iberostar	-	-	-	12	3.841	9.837	12	3.841	9.837	19	5.657	13.046
Hoteles Tryp	22	3.571	7.021	36	4.793	9.490	37	5.031	9.894	40	5.343	10.152
Occidental Hoteles	9	1.878	3.700	19	3.900	7.800	18	4.336	8.598	23	5.167	10.709
Paradores de Turismo de España	83	4.972	9.655	84	5.408	10.394	83	4.901	9.581	84	5.000	9.710
H 10 Hotels	6	2.2038	4.148	10	3.665	7.200	13	4.575	9.062	14	7.710	9.414

Fuente: Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.

**Tabla 4**  
**Cadenas españolas en el ranking mundial hotelero**

Cadena Hotelera	1995				1996				1997			
	Rank. (hab.)	Hoteles	Habitaciones	(1)	Rank. (hab.)	Hoteles	Habitaciones	(1)	Rank. (hab.)	Hoteles	Habitaciones	(1)
Cendant Corp (2)	1	5.430	509.500	100	1	5.300	490.000	100	1	5.566	499.056	100
Six Continents (3)	2	2.096	369.738	72,57	2	2.260	386.323	78,84	2	2.621	465.643	93,30
Marriott International	6	976	198.000	38,86	6	1.268	251.425	51,31	5	1.477	289.357	57,98
Accor	4	2.378	268.256	52,65	4	2.465	279.145	56,97	6	2.577	288.269	57,76
Choice Hotels International	5	2.902	249.926	49,05	5	3.197	271.812	55,47	4	3.474	292.289	58,57
Hilton Hotels Corp	8	219	90.879	17,84	9	245	101.000	20,61	9	255	101.891	20,42
Best Western International	3	3.462	282.062	55,36	3	3.654	295.305	60,27	3	3.800	300.000	60,11
Starwood Hotels & Resorts Worldwide (4)	7	414	129.201	25,36	7	413	130.528	26,64	7	653	213.238	42,73
Carlson Hospitality Worldwide	10	383	84.607	16,61	10	437	91.177	18,61	10	482	98.404	19,72
Hyatt Hotels/Hyatt International	11	172	79.483	15,60	11	176	80.598	16,45	11	179	80.311	16,09
<b>Sol-Meliá, S.A.</b>	<b>15</b>	<b>185</b>	<b>46.825</b>	<b>9,19</b>	<b>14</b>	<b>203</b>	<b>47.371</b>	<b>9,67</b>	<b>14</b>	<b>224</b>	<b>52.359</b>	<b>10,49</b>
Hilton International	13	161	52.063	10,22	13	160	51.305	10,47	13	165	54.052	10,83
Wyndham International (5)	27	65	17.196	3,38	27	72	18.413	3,76	12	241	57.220	11,47
Compass Group (Forte)	14	270	49.183	9,65	15	259	46.847	9,56	15	260	47.814	9,58
Société du Louvre	19	511	32.926	6,46	19	567	36.059	7,36	18	591	37.732	7,56
FelCor Lodging Trust	-	-	-	-	-	-	-	-	34	73	17.933	3,59
TUI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MeriStar Hotels & Resorts	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Extended Stay America	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
U.S. Franchise Systems	168	23	2.301	0,45	101	47	5.094	1,04	27	213	22.267	4,46
<b>Riu Hotels</b>	<b>41</b>	<b>53</b>	<b>12.889</b>	<b>2,53</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>15.896</b>	<b>3,24</b>	<b>93</b>	<b>90</b>	<b>8.354</b>	<b>1,67</b>
<b>Barceló Hoteles</b>	<b>49</b>	<b>40</b>	<b>10.473</b>	<b>2,06</b>	<b>52</b>	<b>40</b>	<b>10.287</b>	<b>2,10</b>	<b>33</b>	<b>68</b>	<b>18.100</b>	<b>3,63</b>
NH Hoteles	75	70	6.900	1,35	71	68	7.399	1,51	63	44	11.090	2,22
Occidental Hoteles	46	56	12.432	2,44	42	52	12.806	2,61	105	68	7.399	1,48
Iberostar	-	-	-	-	-	-	-	-	56	49	12.125	2,43
Hoteles Tryp	67	49	7.470	1,47	70	49	7.429	1,52	-	47	8.330	1,67
Husa	34	182	15.354	3,01	38	177	14.000	2,86	95	167	13.854	2,78
Fiesta Hotels	55	30	9.100	1,79	57	37	9.380	1,91	46	37	9.250	1,85
GSM	-	-	-	-	-	-	-	-	80	-	-	-
Princess	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hesperia	126	22	3.569	0,70	132	22	3.474	0,71	-	21	3326	0,67
<b>Paradores de Turismo de España</b>	<b>94</b>	<b>83</b>	<b>5.000</b>	<b>0,98</b>	<b>109</b>	<b>83</b>	<b>4.900</b>	<b>1,00</b>	<b>201</b>	<b>84</b>	<b>4.901</b>	<b>0,98</b>
Confortel	-	-	-	-	-	-	-	-	158	20	3.400	0,68
<b>Royalur España, S.A.</b>	<b>155</b>	<b>11</b>	<b>2.520</b>	<b>0,49</b>	<b>166</b>	<b>11</b>	<b>2.520</b>	<b>0,51</b>	-	-	-	-

(1) N.º habitaciones/ N.º de habitaciones del líder.

(2) Anteriormente HFS Inc.

(3) Anteriormente Bass Hotels & Resorts o Holiday Inn.

(4) Anteriormente ITT Sheraton Corp.

(5) Anteriormente Patriot American Hosp.. Inc/Wyndham Int'l. Inc.

Fuente: *Hotels*.



Tabla 4 (cont.)  
Cadenas españolas en el ranking mundial hotelero

Cadena Hotelera	1998			1999			2000		
	Rank. (hab.)	Hoteles	Habitaciones	Rank. (hab.)	Hoteles	Habitaciones	Rank. (hab.)	Hoteles	Habitaciones
Cendant Corp	1	5.978	528.896	1	6.315	542.630	1	6.455	541.313
Six Continents	2	2.738	461.434	2	2.886	471.680	2	3.096	490.531
Marriott International	3	1.686	328.300	3	1.880	355.900	3	2.099	390.469
Accor	6	2.666	291.770	4	3.234	354.652	4	3.488	389.437
Choice Hotels International	4	3.670	305.171	5	4.248	338.254	5	4.392	350.351
Hilton Hotels Corp.	11	250	85.000	7	1.700	290.000	6	1.895	317.823
Best Western International	5	3.814	301.899	6	4.037	313.247	7	4.065	307.737
Starwood Hotels & Resorts Worldwide	7	694	225.014	8	716	217.651	8	738	227.042
Carlson Hospitality Worldwide	9	548	106.244	9	616	114.161	9	716	129.234
Hyatt Hotels/Hyatt International	12	186	82.224	10	195	85.743	10	201	86.711
<b>Sol-Meliá, S.A.</b>	<b>13</b>	<b>246</b>	<b>65.586</b>	<b>12</b>	<b>260</b>	<b>69.178</b>	<b>11</b>	<b>338</b>	<b>82.656</b>
Hilton International	14	170	54.117	14	217	61.889	12	223	64.647
Wyndham International	10	472	100.989	11	303	73.215	13	242	62.262
Compass Group (Forte)	16	249	48.407	15	449	58.636	14	453	59.928
Société du Louvre	17	601	37.630	13	990	65.970	15	868	53.083
FelCor Lodging Trust	15	193	50.000	16	188	50.000	16	186	50.000
TUI	-	-	-	17	172	42.379	17	204	49.801
MeriStar Hotels & Resorts	24	117	29.455	25	116	29.348	18	225	48.767
Extended Stay America	22	305	32.347	19	362	38.300	19	392	41.586
U.S. Franchise Systems	35	227	19.844	22	400	32.722	20	505	41.177
<b>Riu Hotels</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>20.150</b>	<b>37</b>	<b>86</b>	<b>23.000</b>	-	-	-
<b>Barceló Hotels</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>14.063</b>	<b>48</b>	<b>65</b>	<b>16.593</b>	<b>36</b>	<b>101</b>	<b>22.872</b>
<b>NH Hoteles</b>	<b>102</b>	<b>71</b>	<b>8.100</b>	<b>82</b>	<b>88</b>	<b>10.297</b>	<b>39</b>	<b>168</b>	<b>22.468</b>
<b>Occidental Hoteles</b>	<b>69</b>	<b>46</b>	<b>11.106</b>	<b>59</b>	<b>53</b>	<b>13.070</b>	<b>47</b>	<b>82</b>	<b>18.113</b>
<b>Iberostar</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>11.774</b>	<b>58</b>	<b>39</b>	<b>13.213</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>16.360</b>
<b>Hoteles Tryp</b>	<b>77</b>	<b>59</b>	<b>10.500</b>	<b>77</b>	<b>59</b>	<b>10.500</b>	-	-	-
<b>Husa</b>	<b>47</b>	<b>178</b>	<b>16.147</b>	<b>71</b>	<b>147</b>	<b>11.538</b>	<b>67</b>	<b>151</b>	<b>12.263</b>
<b>Fiesta Hotels</b>	<b>82</b>	<b>37</b>	<b>9.708</b>	<b>87</b>	<b>38</b>	<b>9.848</b>	<b>87</b>	<b>38</b>	<b>9.823</b>
<b>GSM</b>	-	-	-	<b>96</b>	<b>72</b>	<b>8.667</b>	<b>120</b>	<b>72</b>	<b>7.200</b>
<b>Princess</b>	<b>168</b>	<b>11</b>	<b>4.647</b>	<b>161</b>	<b>14</b>	<b>5.207</b>	<b>127</b>	<b>16</b>	<b>6.666</b>
<b>Hesperia</b>	<b>182</b>	<b>23</b>	<b>4.034</b>	<b>178</b>	<b>30</b>	<b>4.491</b>	<b>165</b>	<b>31</b>	<b>5.051</b>
<b>Paradores de Turismo de España</b>	<b>157</b>	<b>86</b>	<b>5.000</b>	<b>169</b>	<b>85</b>	<b>5.000</b>	<b>167</b>	<b>85</b>	<b>4.979</b>
<b>Confortel</b>	<b>238</b>	<b>19</b>	<b>2.900</b>	<b>296</b>	<b>13</b>	<b>1.969</b>	-	-	-
<b>Royalur España, S.A.</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) N.º habitaciones/ N.º de habitaciones del líder.

(2) Anteriormente HFS Inc.

(4) Anteriormente Holiday Inn.

(5) Anteriormente ITT Sheraton Corp.

(6) Anteriormente Patriot American Hosp. Inc/Wyndham Int'l. Inc.

Fuente: *Hotels*.

Empero, el tamaño relativo de nuestras cadenas españolas a nivel internacional es muy reducido, ya que nuestra primera cadena, Sol Meliá, ocupa el número undécimo a nivel mundial, representando solamente poco más de un 15% del número de habitaciones del primer grupo internacional, el grupo Cendant Corp, y ello, pese a la adquisición en el último año del grupo Tryp hoteles. A su vez, nuestra segunda y tercera cadena, Riu y Barceló, ya se han integrado en las redes de varios touroperadores europeos; y la siguiente, NH, apenas representa el 4% del tamaño del grupo estadounidense Cendant.

La importancia del tamaño en el modelo de competencia de las cadenas españolas puede observarse en los movimientos corporativos de los principales grupos hoteleros nacionales que están siguiendo un proceso parejo al de sus homólogos internacionales. Ejemplo de ello es la integración de Tryp hoteles en el grupo Sol-Meliá (3), proceso al que puede seguir la posibilidad de nuevas compras de cadenas, la negociación con propietarios de hoteles individuales en Londres, o la búsqueda de oportunidades para incorporar establecimientos en París, Berlín y Frankfurt, como señalan algunos directivos de la cadena (4).

Desarrollando otras actuaciones, podemos observar cómo nuestro segundo grupo hotelero internacional a lo largo de la década (ver Tabla 4), Riu Hoteles, que ocupaba el puesto 37 con 21.779 habitaciones en 80 hoteles en 1999, consolida ya a nivel internacional con el grupo alemán TUI Group (del grupo alemán Preussag) en el último año (*Hotels*, 2001).

Movimientos importantes de nuestras cadenas en el último bienio han sido también la expansión de Barceló, quien, tras la venta en el 2000 de la división de viajes a First Choice a cambio de la quinta parte del capital de la operadora, procedió a comprar 16 hoteles en Estados Unidos a Wyndham International Hotels, operación a la que le sigue la reciente compra a finales de marzo del presente año 2002 la norteamericana Grest Line (5).

Otras cadenas como el grupo Occidental o NH también han seguido una vía de crecimiento externo. En el caso de Occidental con la compra de las 24 propiedades del caribeño Allegro Resorts. Si observamos a NH, la cadena adquirió 64 hoteles de Krasnapolsky Hotels en julio del 2000, y su importante marca «Golden Tulip», con la que gana importante presencia en el Benelux (*Hotels*, 2001).

De entre los procesos de concentración de nuestros principales grupos hoteleros creemos conveniente resaltar el importante crecimiento de NH hoteles en la segunda mitad de la década pasada, en la cual ha pasado del puesto 75 a nivel internacional en 1995 al 39 en el último ejercicio. A la incorporación de Krasnaposky Hotels por el grupo, que le ha abierto las puertas en Holanda y Bélgica, abría que añadir un acuerdo con Joly en Italia, uno de los mayores mercados de Europa, y la negociación desarrollada actualmente para la compra de la alemana Astron, cadena especializada en hoteles de ciudad y con presencia en Alemania, Austria, Suiza, y Sudáfrica operación que convertiría a NH en un grupo multinacional con más de doscientos hoteles en diecisiete países, y en una de las primeras cadenas europeas de hoteles para

hombres de negocios, con fuerte expansión en el centro y sur de Europa, según datos del diario *Expansión* (6).

Obviamente todos estos procesos nacionales de concentración han tenido su reflejo en actuaciones parejas por parte de los grupos internacionales. Entre las últimas actuaciones a nivel internacional destaca la compra por parte de Hilton International de la cadena sueca Scandic Hotels por 978,33 millones de euros en abril del año pasado, la venta por parte del grupo británico Compass (que en 1995 se hizo con Forte Hoteles) de sus empresas Posthouse, Heritage y Le Méridien, a los grupos Six Continents, MacDonald Hotels y Nomura, o la compra por parte de Six Continents de la cadena norteamericana Bristol Hotels & Resorts (*Hotels*, 2001). A su vez, Six Continents estudió la adquisición del grupo estadounidense Wyndham International, y FeldCor Lodging Trust anunció en abril una oferta de 2.700 millones de dólares por MeriStar Hospitality Corporation. Sin embargo el proceso de concentración internacional parece estar todavía en sus albores, y por ejemplo PricewaterhouseCoopers predice una auténtica carrera de adquisiciones en el sector para 2002.

Debemos observar que los grandes grupos turísticos mundiales están enzarzados en una dura pugna por alcanzar el liderazgo en Europa, a raíz sobre todo de la expansión realizada por las cadenas norteamericanas en el viejo continente tras haber consolidado sus redes en Asia y América Latina y dada la saturación del mercado estadounidense. Las jugadas estratégicas se han sucedido de manera continua, alterando radicalmente el equilibrio de poder en la actividad. 8 de las prime-

ras corporaciones hoteleras mundiales en 2000 son estadounidenses, y sus vías de expansión están puestas ya en el desarrollo de mercados internacionales. Por ejemplo, menos de 100 de los 5.978 hoteles que tenía Cendant en 1998 estaban fuera de América, montante que esperaba incrementar un 25% en 1999 (*Hotels*, 1999). «Hace diez años teníamos 15 hoteles fuera de USA», señalaba Jim Sullivan, vicepresidente ejecutivo de Marriott International, «el próximo año, esperamos tener 300». Adquisiciones europeas como Le Méridien en el último año sólo representan la punta de lanza «nosotros somos asesores de 21 transacciones pendientes sólo en Europa» manifiesta Bjorn Hanson, presidente mundial del área hotelera de PricewaterhouseCoopers (*Hotels*, 2000).

### **IV.3. Proceso de internacionalización de las cadenas españolas**

Además de los procesos de concentración, debemos observar la expansión de los grupos hoteleros españoles, cuyo conocimiento del sector y su bien hacer le han abierto las puertas de mercados exteriores (tabla 5)

La gran expansión internacional de las cadenas nacionales se produce en la década de los noventa. Fruto de ello es que no sólo el número de hoteles en el extranjero se ha triplicado en el período 93-99, sino que el número de cadenas que han iniciado la aventura internacional también se ha duplicado en estos 6 años. Esta situación se apuntala además porque la mitad de las cadenas reducen su presencia exterior a menos de tres hoteles, hecho que puede implicar el inicio de una mayor expansión en los años venideros. Por

**Tabla 5**  
**Implantación internacional de las cadenas hoteleras españolas 1993-99 (1)**

Cadenas	1993 (1)		1995 (1)		1997 (1)		1999 (1)	
	N.º hoteles	N.º Países	N.º hoteles	N.º Países	N.º hoteles	N.º Países	N.º hoteles	N.º Países
Grupo Sol-Meliá	35	15	59	19	108	23	132	26
Hoteles Barceló	14	5	15	6	17	7	31	9
Riu Hoteles	3	1	5	3	9	3	27	8
Occidental Hoteles	25	10	32	9	34	12	16	5
Iberostart	—	—	3	2	6	3	16	5
I.F.A. Hoteles	—	—	—	—	13	4	14	4
Tryp Hoteles	—	—	—	—	8	2	10	2
Siva Hoteles	—	—	—	—	—	—	8	4
Confortel	—	—	3	1	9	1	7	1
Hotetur	—	—	—	—	—	—	7	2
Hoteles Husa	7	5	6	4	18	5	5	2
Fiesta Hoteles	2	1	2	1	4	1	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>25</b>	<b>131</b>	<b>26</b>	<b>232</b>	<b>33</b>	<b>296</b>	<b>34</b>

(1) Los datos están actualizados a fecha 1 de septiembre de cada año.  
Fuente: Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas.

ejemplo, podríamos compara los datos de la Tabla 5 de la cadena Hotetur con la reciente publicación de una noticia (González, 2001) que señala que la susodicha cadena acaba de incorporar 5 nuevos establecimientos en México, bajo contratos de gestión, con los cuales la cadena suma ya 16 hoteles repartidos entre Cuba, República Dominicana y México, o la anteriormente comentada expansión de NH, que en 1999 no aparece ni en la tabla. No obstante, la expansión no está exenta de problemas, entre ellos problemas políticos (7).

Ramón Rodríguez (2001) señala que esta expansión internacional permite a las cadenas españolas aplicar en otros países la experiencia desarrollada en España y sus conocimientos de gestión y del mercado al que se dirige, obteniendo a su vez ventajas derivadas de: disminuir los costes medios de producción y comercialización; posibilidad de ex-

traer sinergias o economías de gestión, que inciden en la obtención de mayores rentas, consecuencia de la integración vertical de las operaciones de alojamiento con las de comercialización o receptivo en el destino de los turistas; diversificación de destinos y temporada turística y alcance de mayor tamaño, que permiten reducir riesgos de fluctuaciones de demanda; diversificación y ampliación de la procedencia de la demanda, que permite a su vez una menor dependencia de los agentes mayoristas europeos, afectando a la posición relativa en el mercado y a la capacidad de negociación frente a ellos; y dotación a las empresas de un aprendizaje acumulado que les puede llevar a comprometer mayores recursos en el proceso. No obstante, debemos remarcar el pequeño tamaño y falta de imagen de marca general de las cadenas hoteleras, que les puede obstaculizar para la obtención de las citadas ventajas competitivas, por su

desventaja frente a otras compañías foráneas en la obtención real de economías y sinergias asociadas a estos procesos.

Para obviar la debilidad de su tamaño, grupos como Sol Meliá, NH y Barceló prevén fuertes tasas de expansión en los próximos años, con crecimientos que pueden oscilar entre el 25% y el 100% en el próximo trienio. Gran parte del desarrollo de estas cadenas se prevé que se concentre en España, empero, las tres cadenas también prevén crecer fuertemente en el exterior, especialmente en el Caribe, América Latina y Europa.

Además, ese crecimiento pretende ser heterogéneo, afectando tanto a los hoteles de ciudad como a los puramente vacacionales, aunque concentrándose en las categorías más altas de la gama, cuatro y cinco estrellas (8).

Con esta heterogeneidad se intenta evitar la debilidad intrínseca del modelo de expansión internacional de los grupos españoles, que, de acuerdo con Ramón Rodríguez (2001), se orienta en más de un 90% al mercado de sol y playa canalizado a través del operador turístico (9).

Así podemos observar últimamente un giro estratégico por parte de las cadenas españolas, las cuales están intentando ocupar espacios distintos, fundamentalmente en Europa. Muestra de ello es la comentada expansión del grupo Barceló en Estados Unidos, o la de NH en el negocio urbano europeo, con la absorción de varios hoteles e implantación de acuerdos para su expansión en países como Holanda, Bélgica, Alemania o Italia. Política parecida está emprendiendo la cadena AC, que en la primera quincena de diciem-

bre ha abierto ya un hotel en Lucca, en el 2002 contará con otro en Génova y tiene firmados los proyectos para doce establecimientos más en Italia que entrarán en funcionamiento para 2003 en ciudades como Roma, Venecia, Bolonia, Padua, o Livorno (10).

#### **IV.4 Cambios en las formas de explotación**

Atendiendo a Camisón (1991), hoy en día el éxito de la empresa en establecer acuerdos de cooperación para una amplia variedad de iniciativas conjuntas da la definición y medida de su poder de mercado. Ello es así, atendiendo a dicho autor, debido a que la cooperación ayuda a reunir el conocimiento necesario para elaborar los componentes complejos que requieren los productos demandados por la clientela. El intenso proceso de reestructuración que está viviendo la hotelería española supone una reestructuración implícita, necesaria para adaptarse al nuevo entorno competitivo. En una era de gigantismo en la hotelería mundial, provocado por las dificultades competitivas de los hoteles independientes y las pequeñas cadenas poco eficaces, el modelo de red inspirado por los grandes grupos internacionales parece imponerse.

La estructura de propiedad de la hotelería española influye claramente en las estructuras de explotación de los establecimientos hoteleros durante la década de los noventa (tabla 6), donde el predominio de la estructura en propiedad es todavía claro, aunque en tasas decrecientes desde 1993. El deslizamiento hacia nuevas estructuras de explotación está ligado a la creciente disociación de los negocios inmobiliario y hotelero. Como



**Tabla 6**  
**Modelos de gestión o estructuras de explotación en el sector hotelero,**  
**1991-2000**  
**(% sobre total de hoteles)**

Formas de explotación	1991	1993	1994	1995	1997	1998	2000
En propiedad	66,6	67,2	64,1	61,1	59,7	58,4	59,2
En arrendamiento	24,9	23,9	19,2	19,0	19,4	20,1	19,7
En contrato de gestión	7,4	7,4	13,9	16,3	17,3	18,1	19,3
En franquicia	0,4	0,5	0,5	1,7	1,8	1,6	0,7
Otros	0,7	1,0	2,3	1,9	1,8	1,8	1,1

Fuente: Federación Española de Hoteles.

señala el vicepresidente de inversión en España de la consultora hotelera Jones Lang Lasalle Hotels, Jordi Frijola, «la tendencia actual del mercado es separar el activo inmobiliario y la gestión del establecimiento» (11). Este nuevo modelo encamina el negocio hotelero hacia el encuentro de un hotel independiente que quiera traspasar su gestión a una cadena, o a convencer a inversores inmobiliarios para que construyan un nuevo hotel y lo cedan en gestión, a cambio de royalties.

De las dos opciones citadas para la penetración en el mercado español, la captación de hoteles independientes o de pequeñas-medias cadenas nacionales, o la formalización de acuerdo de cooperación con inversores, Horvath (1996: IV) creía a mediados de la década, que la segunda, el concierto de alianzas entre grupos inmobiliarios españoles y cadenas internacionales será la que más éxito y continuidad tendrá en el futuro. Los datos parecen darle la razón, y así hemos visto cómo, junto a las grandes inmobiliarias, los pequeños propietarios de solares situados en capi-

tales de provincias también han accedido al negocio hotelero, lo que ha propiciado la aparición de nuevos hoteles en ciudades hasta ahora inéditas para los grandes grupos hoteleros. Esta incorporación de pequeños inversores se está materializando a través de la constitución de empresas conjuntas en las que un socio aporta el solar, y gestiona la consecución de las licencias para construir el establecimiento y el otro socio se encarga de parte de la inversión y de la gestión del hotel.

También existe la fórmula del alquiler puro, en la que el inversor inmobiliario aporta el solar y parte de la inversión para construir el edificio y el socio hotelero lo alquila a cambio de un rendimiento. Esta fórmula está siendo usada con profusión por cadenas como NH, Sol Meliá o la misma Accor, que mantienen proyectos fuertes de crecimiento en hoteles situados en capitales de provincias.

Empero, debemos remarcar que, las asociaciones se están materializando tanto con grupos inmobiliarios españoles y pequeños grupos hoteleros independientes, como tam-

bién con fondos de inversión europeos y grandes cadenas. Atendiendo de nuevo a Jordi Frijola, responsable de estudios de la consultora Jones Lang LaSalle Hotels, las cadenas hoteleras europeas están cada vez más dispuestas a realizar contratos de alquiler de edificios para tener un mejor acceso a los inversores institucionales y sus fondos.

Inciendo de nuevo en los datos de la tabla 6, observamos que, si bien es cierto que los hoteles en propiedad han disminuido su participación a lo largo de la década, en el último bienio sin embargo la tendencia decreciente de estos no ha continuado, cuestión que parece ser debida al intenso crecimiento de pequeños establecimientos dirigidos al turismo de interior. No obstante, esta situación parece coyuntural, dado que los datos también traslucen que el mayor crecimiento todavía se ha producido en los contratos de gestión o «management», característicos de los procesos de «abanderamiento» implantados por las cadenas, así como el moderado descenso de los contratos de arrendamiento, también impulsados en gran medida por las propias cadenas. Dado esto, el proceso de crecimiento de los hoteles en propiedad ha crecido en su participación casi exclusivamente frente a los contratos de franquicias. Por otra parte, el capítulo de Otros también ha experimentado un descenso de casi el 40% en el bienio 1998-2000.

#### **IV.5. Estrategias de expansión mediante la utilización de diferentes tipos de contratos**

El cambio de estrategia de crecimiento, desde el crecimiento interno basado en los

recursos propios hacia la alianza, es una pauta estratégica cada vez más común en las grandes cadenas internacionales y españolas. En la actualidad, una gran parte de las 20 mayores cadenas hoteleras mundiales son compañías casi puras de gestión hotelera, sin apenas riesgo inmobiliario. En España, Sol-Meliá, Husa, NH y Occidental han seguido este modelo de manera creciente.

Sol Meliá, NH y Barceló, han diseñado por ejemplo planes para crecer fuertemente en los próximos tres años aprovechando la pujanza del negocio turístico. Estos tres grupos prevén en sus planes incorporar nuevos establecimientos, pero centrándose primero en el alquiler, en los contratos de gestión en segundo lugar, y finalmente, en la inversión directa para construir o comprar hoteles.

Por ejemplo, y atendiendo a diversas noticias de prensa, en la actualidad la actividad inmobiliaria de grupo NH sólo constituye poco más del 6% sus ingresos y su EBITDA. Según datos del diario expansión, tras diversas actuaciones y relaciones con algunas inmobiliarias, NH prevé incorporar 9.751 nuevas habitaciones hasta el 2003, de las que 4.719 (48,13%) será en propiedad, 4.223 en alquiler, y 809 en gestión (12).

En relación a otras cadenas, por ejemplo Barceló Hotels incorporó dos nuevos establecimientos en Filipinas y Panamá a principios del año pasado, ambos con contratos de gestión (13). Por otra parte, Sol Meliá ha recibido propuestas de cadenas familiares en Alemania para que la empresa española coja en gestión sus establecimientos (14).

Aparte de las grandes cadenas, las pequeñas han tomado el mismo proceso, por ejemplo, en los últimos años se ha visto cómo pequeñas cadenas españolas como Celuisma, Cotursa, Vista Sol y Princess hotels se han implantado en el Caribe mediante contratos de gestión, aprovechando en este caso el hecho de que las grandes cadenas españolas han iniciado un proceso de reordenación de sus activos hoteleros en la zona, lo que ha generado oportunidades para estas cadenas de menor envergadura (15).

En otro orden de cosas, otras asociaciones muy diversas también están produciéndose. Por ejemplo, el grupo Sol Meliá se ha asociado con entidades muy dispares en el desarrollo de hoteles o zonas turísticas, adoptando el papel de socio industrial en los proyectos (16).

Amén de los contratos de gestión y alquiler, debemos destacar a nivel internacional el desarrollo que están alcanzando las franquicias por parte de las grandes cadenas. Ejemplo de su importancia internacional es que en 1998 las dos mayores corporaciones hoteleras mundiales tenían franquiciadas 6.258 y 2.563 de sus 6.315 y 2.886 hoteles respectivamente, mientras que el cuarto grupo mundial, en esos momentos Choice Hotels International, franquiciaba la totalidad de sus 4.248 establecimientos (*Hotels*, 2000).

Los contratos de franquicia, de mucha mayor implantación tanto en Estados Unidos como en Europa, no están cuajando en el sector español. Muestra de ello es que si bien en el año 1995 tuvieron un fuerte crecimiento, que se prolongó levemente hasta 1997, desde entonces la tendencia cambió, y en el bienio

1998-2000 han experimentado una rotunda caída, disminuyendo su participación más de un 56%, volviendo casi así a niveles de 1993. Ya a mediados de la década, Horvath (1996: IV) predice un crecimiento lento de la fórmula de la franquicia en nuestro país. Empero, él mismo sostiene que será la más aceptada a largo plazo como casi única estrategia de supervivencia para los hoteleros independientes.

Nosotros apoyamos el hecho de que esta fórmula no debemos desecharla en un futuro, dado que es una de las formas de expansión más utilizada por las cadenas internacionales, y entre ellas las estadounidenses; es más, lo que más favorece a las compañías estadounidenses en su competitividad, y cuando hablamos de ranking de hoteles por tamaño, es el hecho de que el crecimiento más rápido de las cadenas está ocurriendo a través de franquicias y contratos de gestión, segmentos ambos dominados por estas marcas norteamericanas y que les lleva a conformarse como cadenas cada vez más poderosas (*Hotels*, 1999). Como añade Eric Pfeffer, presidente y director general de la división de hoteles de Centant, «las franquicias en Europa están en su infancia», y «ciertamente no va a seguir así» (*Hotels*, 1999).

Finalmente destacar que el crecimiento de la estrechez de relaciones parece producirse tanto en sentido horizontal, como hemos señalado, como vertical, y muestra de ellos son los acuerdos de cooperación de Sol Meliá con Iberia para la creación de Viva Tours, una de las principales agencias mayoristas españolas en la actualidad, la comentada integración de cadenas españolas con redes de touroperadores europeos, o la utilización de las nuevas

tecnologías. A este respecto, Sol Meliá creó Meliá Viajes, que es una agencia multicanal, no sólo *online*. Como apunta Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá, «La idea es seguir apoyando y sacando todo el jugo a Meliá Viajes, tanto de manera individual como con nuevos socios».

#### **IV.6. La captación de recursos para financiar el crecimiento**

En un marco de necesaria expansión y necesidad de disminución del endeudamiento para reducir riesgos de nuevas experiencias, son varias las empresas hoteleras que han instrumentado complejas operaciones financieras para la captación de recursos. Ejemplo de este hecho ha sido la entrada en Bolsa de varias empresas del sector, desde que el 2 de julio de 1996 Sol Meliá decidiera esta fórmula como modo de financiar su crecimiento (17). A Sol Meliá se unieron otras empresas turísticas en su salida a Bolsa (18), y NH hoteles, en este caso motivada sobre todo por la necesidad de liquidez de su accionista Cofir (19). La presencia en bolsa del sector también se ha situado de forma indirecta, como por ejemplo mediante la cotización de las sociedades inmobiliarias Eurobuilding (20) y Metrovacesa (21).

Esta nueva estructura jurídica, caracterizada básicamente por la separación entre la propiedad y la dirección, se ha manifestado especialmente adecuada para amparar el desarrollo de actividades de las formas organizativas multidivisionales, dentro del modelo de la gran empresa (Chandler, 1977: 131-134). La división de funciones entre accionistas y directivos comporta ventajas

como el incremento de la capacidad de financiación, eliminando los límites a la obtención de capital que sufren las empresas individuales (Fama y Jensen, 1983a,b; 1985), así como otros referentes a la eficiencia en la toma de decisiones o la diversificación de riesgos para los accionistas.

Aunque las aventuras bursátiles de los grupos hoteleros tienen su punto flaco en la estacionalidad, alta volatilidad del sector, el impacto que pueden tener acciones como los ataques del 11 de septiembre u otros hechos puntuales en la cotización de las empresas (22), o la necesidad de políticas específicas, entre las que incluye mayor difusión de información para atender a los accionistas mantener el valor o evitar OPAS hostiles por parte de otros grupos más poderosos (23), los resultados pretendidos de estas acciones se han conseguido. Muestra de ello es que la instrumentación de esta acción ha permitido la obtención de recursos necesarios para la expansión de estas cadenas. A este respecto cabe señalar el incremento importante de inversiones en su accionariado por parte de diversos organismos como bancos (24), fondos de inversión, u otros muchos, que han visto en el sector una fuente de importante crecimiento de beneficios a medio y corto plazo (25).

Dado el éxito de estos planteamientos, y pese a los bajos momentos actuales de los mercados financieros, otros importantes grupos hoteleros parecen seguir el mismo camino. Es el caso del grupo Occidental, que está reestructurando la cadena para preparar su entrada en el mercado bursátil, o la cadena AC, que además de incluir a diversas entidades en su accionariado mantiene también su vocación bursátil (26).

## V. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha intentado observar el impacto del proceso de globalización en el sector hotelero español, y cómo las cadenas españolas han intentado responder al nuevo marco competitivo.

En primer lugar hemos observado el nuevo marco de competencia que surge tras la globalización de la economía, y la necesidad de las empresas de pensar globalmente para hacer frente al nuevo proceso.

El proceso de globalización implica una crisis del modelo de competencia de las grandes empresas nacionales que basaban su competitividad en su dimensión, precisamente por su escasez de tamaño a nivel internacional. Además, el incremento de la importancia de los intangibles en la empresa, y los mayores requerimientos de la demanda han incidido en la mayor importancia competitiva de la flexibilidad frente al tamaño, y a la necesidad de un cambio en el punto de referencia del tamaño, desde una consideración interna empresarial hacia una progresiva atención a la dimensión global de la red de empresas con las que la organización establece relaciones.

No obstante, el tamaño, bajo estas nuevas coordenadas, sigue siendo importante, por razones tales como la importancia de la imagen de marca a nivel internacional, la necesidad de distribución de los costes de innovación, u otros aspectos también esenciales como las economías de escala y alcance, las curvas de aprendizaje o el poder negociador frente a individuos o empresas.

Dada esta importancia, hemos observado cómo el modelo de éxito implementado por

las cadenas ha cobrado una mayor importancia en el panorama hotelero español.

Centrándonos en el desarrollo de estas cadenas, hemos percibido ciertas políticas que ellas han desarrollado para mejorar y afirmar sus ventajas competitivas en un mundo globalizado.

En primer lugar, las cadenas se han percatado de su escaso tamaño relativo para afrontar una competencia global siguiendo su modelo de competencia anterior, hecho que les ha incitado a una profundización en sus procesos de crecimiento. Esta evolución se ha observado con los procesos de concentración y expansión internacional de estas cadenas.

Además, las propias cadenas han observado la importancia de los modelos de red, así como la necesidad de potenciar los recursos y capacidades nucleares de su negocio. Ello se ha traducido en varias actuaciones: 1) una externalización de las actividades no nucleares, como pueden ser aquellas relacionadas con los activos inmobiliarios; 2) el intento de incrementar el tamaño de sus redes, mediante un intensivo crecimiento a base contratos fundamentalmente de gestión y de alquiler; 3) una intensa búsqueda de recursos para financiar su expansión, recursos obtenidos tanto del desprendimiento de ciertos activos y actividades, como de la apertura de su capital, tanto hacia mercados financieros como mediante la entrada en el mismo de diversas entidades o fondos de inversión.

Amén de todos estos desarrollos, existen ciertos puntos de debilidad que pueden afectar a nuestros grupos hoteleros.

La primera cuestión surge por su todavía relativa escasa dimensión para competir interna-



cionalmente. A ello se añade su escasa expansión vía contratos de franquicia, contratos de éxito para la catapulta de los principales grupos internacionales. Mencionar también la carencia de grupos hoteleros nacionales en ciertos segmentos de mercado, como son los segmentos inferiores o negocios de sol y playa, o la excesiva concentración de su implantación internacional, aspectos que acentúan su riesgo y estacionalidad. Finalmente señalar la incipiente pero muy rápida entrada de grupos internacionales en el hasta ahora casi cautivo mercado español, hecho que puede erosionar los cimientos de su expansión y competencia futura.

Con todo este trabajo hemos de remarcar la preponderancia de los modelos reticulares como modelos de competencia de éxito en el panorama hotelero español. No obstante, somos conscientes de la importancia del estudio de las asociaciones de hoteles independientes para apuntalar este hecho, aspecto que dejamos para posteriores estudios.

A su vez, debemos reflexionar también sobre el demostrado importante papel que juegan las actividades desarrolladas por las PYME en la economía internacional (Reynolds, 1997), y la importancia de considerar dentro de las nuevas perspectivas de internacionalización, amén de la perspectiva de redes, las consideraciones basada en las capacidades organizativas (Flor Peris, 2001). Con esta perspectiva, diversos autores enfatizarían en el análisis del contenido de los recursos y capacidades innatos de la empresa, y en especial su saber hacer, para explicar aspectos tanto relacionados con los procesos de internacionalización (Andersen, 1997), como más directamente con el propio desempeño empresarial (Hamel y Prahalad, 1989; Grant, 1991).

Resaltar además el exclusivo énfasis de este documento en ciertos mecanismos para incrementar el tamaño de estas redes. Dado ello, consideramos además fundamental la necesidad de profundizar en el estudio de estas redes para observar, aparte del tamaño de las mismas, los puntos clave de éxito en ellas (la calidad de las redes, o los aspectos de calidad dentro de las redes), así como en los procesos que ayudan a establecer tanto las mejores conexiones como los mejores contratos o relaciones con esas conexiones para aprovechar al máximo el modelo reticular.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSEN, O. (1997): «Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks», *Management International Review*, 2, número especial, pp. 27-42.
- ANSOFF, H. I. (1988): *Corporate Strategy*, Penguin Business, England.
- ARAGÓN-CORREA, J. A. y CORDÓN-POZO, E. (2000): «Influencia del tamaño, las dimensiones estratégicas y el entorno en la implantación de innovaciones en la organización: Internet en las pequeñas y medianas empresas», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), pp. 91-110.
- ASOCIACIÓN DE CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: *Las cadenas hoteleras en España*, 1993, 1995, 1997, 1999.
- BARCIELA, F. (1996): «La industria hotelera atraviesa una fase de fuertes turbulencias», *El País-Negocios*, 31 de marzo, p. 8.
- BAUMOL, W. J. (1959): *Business Behaviour, Value and Growth*, Macmillan, New York.
- BONN, I. (2001): «Developing strategic thinking as a core competency», *Management Decision*, 39 (1), pp. 63-71.
- CALOF, J. L. y BEAMISH, P. W. (1995): «Adapting to foreign markets: explaining internationalisation», *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.

- CAMISÓN, C. (1991): «Cooperación empresarial. Aspectos económicos», en Más, F. (dir.): *La Comunitat Valenciana en l'Europa Unida. VI. Industria y Construcción*, Generalitat Valenciana, Valencia, pp. 27-39.
- CAMISÓN, C. (1998): «Balance del sector hotelero 1996», en AECIT (1998): *La actividad turística española en 1996 (edición 1997)*, AECIT, Madrid, pp. 57-74.
- CAMISÓN, C. (1999): «Balance del sector hotelero 1997», en Bote, V. y Valdés, L. (dirs., 1999): *La actividad turística española en 1997 (edición 1998)*, AECIT, Madrid, pp. 59-79.
- CAMISÓN, C. (2002): «La competitividad de la PYME frente a la gran empresa: Un análisis a partir de los modelos alternativos de organización de la producción», en Genescá, E. (coord.): *Entrepreneurship and SME's Development*, Universitat Autònoma de Barcelona, en prensa.
- CAMISÓN, C. y LAPIEDRA, R. (1999): «Balance del sector hotelero 1998», en Bote, V. y Valdés, L. (dirs., 1999): *La actividad turística española en 1998 (Edición 1999)*, AECIT, Madrid, pp. 61-78.
- CAMISÓN, C. y LAPIEDRA, R. (2000): «Balance del sector hotelero 1999», en Bote, V. y Valdés, L. (dirs., 2000): *La actividad turística española en 1999 (edición 2000)*, AECIT, Madrid, pp. 63-71.
- CHANDLER, A. D. (1977): *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge.
- Cinco Días*, varios números.
- COVIELLO, N. E. y MCAULEY, A. (1999): «Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research», *Management International Review*, 39 (3), pp. 223-256.
- DAILY, C. M.; TREVIS CERTO, S. y DALTON, D. R., (2000): «International experience in the executive suite: The path to prosperity», *Strategic Management Journal*, 21, pp. 515-523.
- Expansión*, varios números.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983A): «Agency problems and residual claims», *Journal of Law and Economics*, 26, junio, pp. 327-349.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983B): «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, 26, junio, pp. 301-325.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1985): «Organizational forms and investment decisions», *Journal of Financial Economics*, 14, pp. 101-119.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES (2000): *El sector hotelero en España* (varios números), Federación Española de Hoteles, Madrid.
- FLOR, M.<sup>a</sup> L. (2001): *Influencia de las Capacidades en Innovación Tecnológica de la Empresa sobre el Desempeño Internacional. El Efecto Moderador de la Estrategia Exportadora*, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Universitat Jaume I, Castellón.
- FLOYD, D. (2001): «Globalisation or europeanisation of business activity? Exploring the critical issues», *European Business Review*, 13 (2), pp. 109-114.
- GIBRAT, R., (1931): *Les Inegalites Economiques*, Sirey, París.
- GONZÁLEZ, G. (2001): «La cadena Hotetur incorpora cinco nuevos hoteles en México», [www.cinco-dias.es](http://www.cinco-dias.es), 22 de octubre de 2001.
- GRANT, R. M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33, spring, pp. 114-135.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1989): «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, 67 (3), pp. 63-76.
- HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C. y COUSINS, P. D. (1999): «Developing the concept of supply strategy», *International Journal of Operations & Production Management*, 19, pp. 650-674.
- HARRIS, L. C. (2001): «Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies», *Journal of Management Studies*, 38 (1), pp. 17-43.
- HARVEY, M.; GRIFFITH, D. y NOVICEVIC, M. (2000): «Development of "Timescapes" to effectively manage global inter-organizational relational communications», *European Management Journal*, 18 (6), pp. 646-661.

- HITT, M. A. (2000): «The new frontier: Transformation of management for the new millennium», *Organizational Dynamics*, winter 2000, pp. 7-16.
- HORVATH, G. (1996): *Industria Hotelera en España*, 1996, BDO Hospitality Consulting, Madrid.
- HOTELS (1999): *Le Magazine of the Worldwide Hotel Industry*, julio.
- HOTELS (2000): *Le Magazine of the Worldwide Hotel Industry*, julio.
- HOTELS (2001): *Le Magazine of the Worldwide Hotel Industry*, julio.
- KANTER, R. (1994): «Collaborative advantage: The art of alliances», *Harvard Business Review*, 72, pp. 96-108.
- KARNOE, P.; KRISTENSEN, P. H. y ANDERSEN, P. H. (eds., 1999): *Mobilizing Resources and Generating Competencies: The Remarkable Success of Small and Medium-sized Enterprises in the Danish Business System*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- KIDD, J. B. (2001): «Discovering inter-cultural perceptual differences in MNEs», *Journal of Managerial Psychology*, 16 (2), pp. 106-126.
- La Gaceta de los Negocios*, varios números.
- LAUDON, K. C. y LAUDON, J. P. (1998): *Management Information Systems. New Approaches to Organization and Technology* (fifth edition), Prentice Hall International, Inc. London.
- LOVELOCK, C. H. (1999): «Developing marketing strategies for transnational service operations», *Journal of Service Marketing*, 13, pp. 278-295.
- MÁS VERDÚ, F. (2000): «Estrategias de diferenciación y tamaño de empresa. Un análisis empírico aplicado a los sectores industriales de la Comunidad Valenciana», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), pp. 131-158.
- PARKER, B. (1998): *Globalisation and Business Practice: Managing Across Boundaries*, SAGE Publications, London.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press. Versión española en *Estrategia Competitiva*, 1982, CECSA, México.
- PORTER, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (1990): *The competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd. London.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. B. (2001): «La internacionalización de la industria hotelera española», *IV Congreso de Turismo Universidad Empresa*, Benicàssim.
- REYNOLDS, P. D. (1997): «New and small firms in expanding markets», *Small Business Economics*, 9 (1), pp. 79-84.
- SALAS, V. (1992): «La empresa: un análisis económico frente a Europa», en Albi, E. (coord., 1992): *Europa y la Competitividad de la Economía Española*, Editorial Ariel, Barcelona, pp. 233-250.
- SALAS, V. (1993): «El papel de los mecanismos de asignación del capital en la competitividad a largo plazo de la economía española», en Velarde, J.; García Delgado, J. L. y Pedreño, A. (dirs.): *Empresas y Empresarios Españoles en la Encrucijada de los Noventa*, Civitas, Madrid, pp. 109-132.
- STANEK, M. B. (2001): «Global mentoring programs: Business relationships beyond traditional borders», *Journal of Workplace Learning*, 13 (2), pp. 66-72.
- TIROLE, J. (1990): *La Teoría de la Organización Industrial*, Ariel Economía, Barcelona.
- WELCH, L. S. y LOUSTARINEN, R. (1988): «Internationalization: evolution of a concept», *Journal of General Management*, 14 (2), pp. 34-55.
- www. Invertia.com. Varios números.

## NOTAS

(1) Por ejemplo Sol Meliá eliminó la mitad de sus enseñas el año pasado, hasta dejarlas reducidas a tan sólo cuatro: Meliá, Tryp, Sol y Paradisus. Barceló parece optar por BC para el desarrollo de sus hoteles de ciudad; y por ejemplo, NH ha optado por la marca única en todos sus establecimientos, y así, a principios de 2002 ha cambiado el nombre de todos aquellos establecimientos de Europa Central y en México que aún no habían adoptado la marca del grupo. Excepción hace esta marca de los establecimientos de la franquici-

cia Golden Tulip World Wide, que no están gestionados por NH Hoteles y que mantienen la marca Golden Tulip por su reconocido prestigio en el Benelux.

(2) Por ejemplo, la propia cadena NH señala cómo la integración del Grupo ha dado un gran paso con la unificación del sistema GDS (Global Distribution System) para todos los países en los que opera la cadena «El sistema unificado y homologado de GDS implicará que, a partir del 1 de enero, los hoteles de la cadena que se incorporan al nuevo sistema tendrán nuevos códigos para las agencias de viajes y líneas aéreas que trabajan con NH Hoteles en los distintos países», añaden fuentes de la empresa. Según las fuentes de NH, «además de poder realizar reservas *online* para cualquier establecimiento de la cadena, la unificación del sistema tecnológico permitirá a la compañía contar con una base de datos única mundial, muy útil para las acciones de micro-marketing a nivel local, así como obtener la disponibilidad en tiempo real (*seamless*) de todos los hoteles que la cadena tiene en 17 países del mundo». Asimismo, facilitará en gran medida el control, las decisiones de gestión y *reporting* de la compañía, añaden en la cadena.

(3) Aunque los ex directivos de Tryp crean la cadena High Tech Hotels & Resorts inmediatamente.

(4) (*Cinco Días*, 28/05/01).

(5) Cadena que tiene su epicentro de actuaciones en el estado de Columbia.

(6) No obstante, y según fuentes del mismo diario, este crecimiento no ha sido pasado por alto por las cadenas internacionales, y recientemente existen rumores de intento de compra de NH por parte de Six Continents, la segunda enseña mundial, la cual parece no haberse decidido todavía por esta cadena o por Starwoods. A este respecto, Gabriele Burgio aseguraba recientemente que aunque no ha habido ningún contacto con la compañía británica, no niega que NH sería un buen candidato par Six Continents: «todavía hay muchos grupos controlados por familias y no hay demasiados candidatos para este tipo de operaciones», explicó el directivo italiano.

(7) Debemos destacar en este caso los problemas que tiene Sol Meliá para su desarrollo en Estados Unidos, a raíz de la ley Helms-Burton que penaliza a empresas que operan con propiedades expropiadas en Cuba, como es el caso de la cadena Mallorquina, que cuenta con 20 hoteles en la isla (*Cinco Días*, 17/05/01).

(8) (*Cinco Días*, 12/04/01).

(9) En este contexto, el Caribe es además el principal polo de atracción de las inversiones turísticas españolas en el exterior, destacando la República Dominicana y Cuba, que aglutinan conjuntamente el 22% del número de hoteles fuera de España. Actualmente, el grupo Sol-Meliá es la cadena hotelera española con mayor proyección internacional, gracias a sus inversiones en Europa, Latinoamérica y Extremo oriente, siendo un referente de primer orden en el Caribe y América del Sur. La cadena mallorquina Riu Hotels, Husa, Barceló e Iberostar (filial hotelera del grupo Viajes Iberia) han afianzado también su presencia en este último mercado.

(10) AC, cadena urbana creada por Antonio Catalán (antiguo máximo ejecutivo de NH), cuenta con 27 hoteles operativos en España, mientras que planea un desarrollo de más de 100 hoteles en los próximos años tanto en España como en Italia y Portugal (*Gaceta de los Negocios*, 24/12/01).

(11) (*Cinco Días*, 20/12/01).

(12) Sin embargo, la distribución geográfica es distinta, porque mientras en España el 25% de las habitaciones será en propiedad, el 40% en alquiler, y el 35% en gestión, en países menos desarrollados como Portugal y Latinoamérica el 100% prevé ser en propiedad, mientras en contra en Suiza el 100% de las nuevas habitaciones será en alquiler.

(13) (*Cinco Días*, 28/03/01).

(14) El director de Marketing de la empresa controlada por la familia Escarrer indicó el año anterior, que tras la apertura en Roma de Meliá Roma Aurelia, diversos propietarios de hoteles han visto en Sol Meliá una oportunidad para que la cadena se quede con la gestión, y «se han recibido diversas propuestas» para implantar la marca en gestión en otras ciudades, y tomar la gestión como lo ha hecho también con el Meliá White House de Londres (*Expansión*, 20/11/00).

(15) Por ejemplo, la cadena tarraconense Princess se hizo con la gestión del antiguo Hotel Meliá Bavaro, cuando Sol Meliá decidió desprenderse del establecimiento al considerarse suficientemente implantada en la zona. No obstante, otras como Hoteles Mac han optado por la propiedad, comprando por ejemplo esta última el antiguo Hotel Bavaro Grand a Allegro Resort, cadena absorbida por Occidental hoteles como apuntamos previamente.

(16) Muestra de ello es el desarrollo que prevé llevar a cabo en una nueva zona turística en Cuba, en

un proyecto con la sociedad pública cubana Cubanacan, el grupo Inversiones Hoteleras Bahía del Duque, dos entidades financieras y varios empresarios individuales; o la apertura de negociaciones con el fondo de inversión norteamericano Strategic Hotel Capital.

(17) Sol-Meliá ha mantenido en estos años una agitada evolución bursátil, entre las que destaca la segregación, y posterior absorción en julio del 2001 de Meliá Inversiones Americanas (MIA), una empresa que incluía las inversiones iberoamericanas con objeto de intentar disminuir los riesgos de la matriz (*Invertia*, 11/07/01), y cuya segregación ha aportado nuevos accionistas a la matriz. No obstante la evolución del valor ha sido bastante exitosa, excepción hecha de aspectos temporales como el impacto en la acción de los atentados de las Torres Gemelas de Nueva York.

(18) Empresas como Telepizza en el sector restauración, Amadeus como central de reservas, o la recientemente privatizada Iberia.

(19) Actualmente, tanto Sol-Meliá como NH, forman parte del selectivo Ibex 35, que agrupa las 35 mayores empresas españolas cotizadas en bolsa. Por otra parte, NH cotiza en las Bolsas de Madrid y Amsterdam, en el Euronext, y es miembro del Stoxx Europe 600, y recientemente ha recibido en Francia el premio Hèrnes al mejor valor financiero del turismo mundial, premio concedido por un jurado de analistas financieros independientes bajo el patrocinio de MKG Consulting, «por ser la compañía con mayor potencial de crecimiento», según fuentes del Grupo (*Invertia*, 16/11/01).

(20) Relacionada con NH y recientemente integrada en ella.

(21) Sociedad esta última que juega ya un papel destacado con acuerdos de cooperación importantes con Holiday Inn y Occidental.

(22) Por ejemplo Dubrule, fundador y copresidente de Accor, manifiesta que su compañía ha experimentado un descenso del 50% en bolsa tras los atentados de Nueva York, señalando que esta caída «está justificada porque el turismo no puede aceptar la inseguridad», aunque expone que la crisis acabará en el segundo trimestre de 2002 (*Expansión*, 1/12/01). Sebastián Escarrer, vicepresidente de Sol Meliá añadía meses después de los atentados que «está claro que todo el sector turístico está severamente penalizado [en bolsa], para mí en exceso, por los acontecimientos del pasado 11 de septiembre» (*Cinco Días*, 22/12/01). No obstante, aunque la bolsa ha recogido

la crisis del sector tras los atentados, se puede observar la relativa recuperación del valor en bolsa de Sol Meliá y NH tras el brusco descenso que siguió a los atentados (*Expansión*, 20/12/01).

(23) Por ejemplo, NH se comprometió en junio ante sus accionistas a implantar un plan de opciones sobre acciones, de carácter progresivo en función de responsabilidades, para retribuir a sus empleados (*Expansión*, 03/04/01). Por otra parte, Sol Meliá manifiesta diversas políticas de reparto de dividendos y amortización del fondo de comercio generado por la compra de Tryp (*Invertia*, 10/07/01), o pide permiso para emitir bonos convertibles y ampliar el capital con exclusión del derecho de suscripción preferente para los actuales socios, para poder sufragar compras y reestructurar su deuda (*Cinco Días*, 28/05/01), acciones todas ellas motivadas por la dependencia del mercado bursátil.

(24) Por ejemplo, la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM) se ha convertido recientemente en accionista de referencia de Sol Meliá, con la adquisición del 3% de su capital: «La firme apuesta que está llevando la CAM para el desarrollo de la industria turística, tanto a nivel nacional como más allá de nuestras fronteras, ha sido el principal motivo que nos ha conducido a iniciar esta nueva etapa de colaboración, cuyos resultados estamos seguros de que serán más que positivos para ambas compañías», afirmó el presidente de Sol Meliá Gabriel Escarrer (*Expansión*, 20/12/01).

(25) Las tasas de rentabilidad que se están registrando en el negocio hotelero están favoreciendo la llegada a ese negocio de grupos empresariales e inversores institucionales hasta ahora ajenos al turismo, atraídos por unas rentabilidades crecientes que van del 7% al 11%, según asegura el principal directivo de un grupo inmobiliario especializado en la hotelería (*Cinco Días*, 12/04/01).

(26) Por ejemplo la cadena AC esta experimentando una importante expansión de la mano de Antonio Catalán, a través de AC Hoteles, S.A., reciente sociedad anónima participada por el propio Catalán, amén de por el fondo 3i, SCH, y otros minoritarios. Esta empresa realiza una expansión de modo orgánico, en casos con el 100% de la propiedad de los hoteles, aunque en otros la comparte con socios, generalmente los propietarios del solar. De ella cuelgan a su vez diferentes sociedades que se van creando para los hoteles que se incorporan a la red (*La Gaceta de los Negocios*, 24/12/01).