

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN LA INDUSTRIA HOTELERA MUNDIAL

ANA RAMÓN RODRÍGUEZ*

Resumen

Este artículo estudia las tendencias más significativas que viene experimentando la industria hotelera mundial ante los retos y oportunidades del nuevo entorno económico internacional. En este sentido, se analiza el proceso de concentración por medio de fusiones y adquisiciones que está experimentando el sector a escala mundial, la adopción de fórmulas flexibles de crecimiento como la franquicia o los contratos de gestión, la evolución en la propiedad de los activos hoteleros, la amplia implantación de la estrategia de marcas, el impacto de los avances tecnológicos en la gestión y comercialización hotelera y la internacionalización de sus actividades.

Palabras clave: industria hotelera; fusiones y adquisiciones; OMT, modelo postfordista

Clasificación JEL: L83

Recibido: 5 de octubre de 2001.
Enviado a dictamen: 25 de octubre de 2001.
Aceptado: 6 de febrero de 2002.

Introducción

La industria hotelera posee singularidades propias que requieren cierto análisis estratégico pormenorizado. En este texto se exponen los cambios estructurales más significativos que caracterizan la evolución de la industria de alojamiento hotelero en escala mundial ante los retos y oportunidades del nuevo entorno económico internacional. Con este fin, en este trabajo se reflexiona acerca la naturaleza de la industria hotelera mundial y cómo su paulatina evolución hacia un sector más concentrado, y al mismo tiempo más flexible y especializado, responde tanto a la dinámica de desarrollo de la actividad turística como a los procesos de liberalización económica y las transformaciones que requiere la nueva economía. Este cambio de escenario internacional conlleva un entorno más complejo y competitivo para la industria hotelera y exige de ella considerables avances tanto en la gestión como en el servicio que se ofrece.

Evolución de la oferta hotelera mundial

Estimar el tamaño del sector hotelero en escala mundial e identificar sus principales y más comunes características es una tarea compleja, al no haber una definición concisa de lo que constituye un hotel, ni tampoco un sistema homogéneo internacional que los clasifique.¹ La industria hotelera no es un sector de características homogéneas en todo el mundo, sino que refleja importantes variaciones tanto en el tamaño de los establecimientos, como en el tipo de hoteles o la importancia que suponen los pequeños propietarios en las diferentes partes del mundo.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), de 1980 a 1997 la capacidad mundial de alojamiento, expresada en número de camas, ha aumentado 78%, al pasar, a una tasa anual media del 3.5%, de 16 millones a casi 29 millones de plazas (ver cuadro 1). El aumento más alto en el periodo corresponde a Asia Oriental y el Pacífico, con más de seis millones de camas y una tasa anual media de crecimiento de 13.6%, y la más baja a

* Universidad de Alicante, España. Correo electrónico <anar@aea.ua.es>. La autora agradece los comentarios y sugerencias de dos árbitros anónimos de la revista.

¹ No obstante, la OMT publica sus estimaciones de la denominada "oferta hotelera y de establecimientos asimilados" que, sin perjuicio de ser la fuente de datos más fiable, éstos deben interpretarse con gran precaución.



Europa y las Américas. No obstante, en términos absolutos (39%), seguida por las Américas (32%) y Asia Oriental Europa sigue ofreciendo la mayor proporción de camas y el Pacífico (23%).

Cuadro 1
Hoteles y establecimientos asimilados: capacidad de alojamiento
(Miles de plazas-camas y cuota de mercado)

	<i>Plazas-camas (miles)</i>					<i>Cuota de mercado (%)</i>				
	1980	1985	1995	1996	1997	1980	1985	1995	1996	1997
Europa	8,542	8,637	10,967	11,257	11,375	52.5	47.3	45.1	43.9	39.3
Américas	6,436	6,940	8,451	8,992	9,334	39.5	38.0	34.7	35.1	32.2
Asia Oriental/Pacífico	762	1,686	3,516	3,907	6,708	4.7	9.2	14.4	15.2	23.2
África	269	525	757	796	825	1.7	2.9	3.1	3.1	2.8
Oriente Medio	141	254	364	387	400	0.9	1.4	1.5	1.5	1.4
Asia Meridional	126	200	284	301	310	0.8	1.1	1.2	1.2	1.1
Total	16,276	18,243	24,339	25,640	28,952	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

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

Cuadro 2
Habitaciones en hoteles y establecimientos asimilados por regiones
(Porcentaje del total)

	1993		1994		1995		1996		1997		1998		<i>Crecimiento anual medio 1990-1998</i>
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
América	0.8	37.0	0.6	36.4	1.0	35.9	6.4	36.1	2.0	36.0	3.8	33.5	2.3
Del Norte	0.3	31.1	2.6	31.2	1.2	30.8	2.9	29.9	1.7	29.8	2.4	26.8	1.6
Caribe	5.3	1.3	0.1	1.3	6.1	1.3	5.5	1.3	5.7	1.4	5.8	1.3	5.1
Central	9.9	0.4	9.2	0.4	8.3	0.4	9.0	0.4	8.4	0.5	5.1	0.4	8.3
Del Sur	0.0	4.1	6.6	4.3	2.7	4.3	4.4	4.2	2.6	4.3	11.3	5.0	5.8
Asia del Este	9.3	13.6	7.7	14.3	8.6	14.3	10.5	15.8	5.5	16.3	4.8	22.6	4.8
Oceanía	0.8	1.9	-4.7	1.8	2.1	1.8	3.2	1.7	1.4	1.7	5.9	1.3	1.8
Europa	1.5	45.0	1.9	44.8	1.5	44.4	4.2	43.7	0.9	43.2	1.4	38.5	2.4
Oriente Medio	-1.2	1.3	11.2	1.5	5.0	1.5	-2.1	1.4	2.6	1.4	1.1	6.9	4.1
Africa	2.5	3.1	1.9	3.1	3.9	3.2	3.4	3.1	2.7	3.1	-0.4	2.8	3.2
Total mundial	2.2	100.0	2.3	100.0	2.5	100.0	5.8	100.0	2.1	100.0	3.0	100.0	2.9

(1) Crecimiento anual y (2) cuota de mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (1998/2001): *Tendencias del mercado turístico*.



En 1998 se estima que había 15.4 millones de habitaciones en “hoteles y establecimientos asimilados” en escala mundial, tres millones más que en 1990 gracias fundamentalmente al rápido crecimiento en el Sudeste Asiático y, especialmente en este período, en Centroamérica. Sin embargo, como muestran los datos del cuadro 2, esta tasa varía considerablemente de una región a otra, constituyendo el cambio más significativo el crecimiento acumulado del 40% de Asia Pacífico desde 1990. A tenor de lo expuesto y acorde con la tendencia marcada por la demanda de viajes, la oferta de alojamiento abarca cada vez un mayor número de países e implica incrementos más débiles en las áreas más consolidadas, las cuales experimentan una caída en su ritmo de expansión en consecuencia a la diversificación y el menor nivel de concentración que experimentan los flujos turísticos. En efecto, las dos mayores regiones, Europa y América del Norte, crecen a una tasa inferior a la media mundial, mientras que áreas como el Oriente Medio, el Caribe y América del Sur presentan crecimientos ligeramente superiores a la media.

La estructura del mercado hotelero

Siguiendo a Stabler y Sinclair [1997] y de acuerdo con las diferentes estructuras de los mercados, a continuación se caracterizan los factores económicos fundamentales que conforman al sector hotelero:

- a) Por un lado es un sector sujeto al mantenimiento de una capacidad fija de alojamiento que entraña problemas de rigidez en la oferta frente a oscilaciones en la demanda, justamente en una industria donde la periodicidad, caducidad y estacionalidad son aspectos inherentes a su actividad. Como consecuencia, los altos costos fijos conducen a los operadores a intentar mantener elevadas tasas de ocupación mediante diferenciaciones de productos y segmentaciones de mercados. Estas características tienden a introducir elementos de monopolio natural y oligopolio en el sector del alojamiento hotelero.
- b) Según Zhao [1994] algunas formas de alojamiento pueden explotar economías de escala no sólo con sus esta-

blecimientos propios sino también con la gestión de camas en hoteles pertenecientes a terceros. Por tanto, la integración económica horizontal entre empresas da lugar a una reducción de los costos fijos y a la creación de barreras a la entrada que posibilitan un incremento en las tasas de ocupación alcanzando nuevos segmentos del mercado.

- c) Mientras que las grandes corporaciones hoteleras, principalmente las orientadas a los viajeros de negocios, tienden a agruparse en grandes áreas urbanas, aeropuertos o rutas de transporte terrestre; los hoteles vacacionales es más probable que sean independientes y se ubiquen de forma dispersa, aunque también se concentren en *resorts* o localizaciones que constituyen atracciones turísticas. En este sentido el sector de alojamiento ofrece productos diversificados y se comporta como competencia monopolística, constituyendo la accesibilidad y la complementariedad sus principales rasgos característicos.
- d) El escenario que emerge del alojamiento vacacional es el de un sector fragmentado, dominado numéricamente por los negocios de pequeños y medianos, aunque no sea así en términos del valor total de las transacciones del mercado, como resultado de las relativamente bajas barreras de entrada y de la naturaleza de su actividad de servicios intensiva en recursos humanos.

El mercado hotelero exhibe, por tanto, características que reflejan más de una forma de clasificación económica, abarcando desde condiciones altamente competitivas en un sector de pequeñas unidades agrupadas en una misma localización, hasta el virtual monopolio de grandes cadenas hoteleras en localizaciones específicas. Teniendo en cuenta la importancia de los factores espaciales en mercados que van de la competencia perfecta al monopolio, la estructura del mercado de alojamiento tiende a encajar en los postulados de las posiciones competitivas, donde las empresas nuevas, o las ya establecidas, pueden entrar en competencia por la vía de los precios con las existentes. En las ciudades de negocios y en los centros de vacaciones los grandes hoteles pre-



sentan condiciones oligopolísticas, pero fuera de estas áreas la estructura está cerca de la competencia monopolística.²

Repercusión de la recesión económica de principios de los noventa

La recesión económica mundial de principios de los años noventa puede interpretarse como un punto de ruptura en la evolución de la industria hotelera internacional. El crecimiento de la industria durante los denominados “años dorados” (finales de los setenta y la década de los ochenta)³ se debió a conocidos factores como el crecimiento demográfico en Occidente, el surgimiento del turismo de masas o los avances tecnológicos aplicados al transporte de viajeros, entre otros. Sin embargo, la recesión económica, en combinación con la guerra del Golfo Pérsico en 1991, cambiaron el escenario internacional y la perspectiva para la industria hotelera mundial.

La desaceleración de la economía mundial de principios de los noventa ocurrió tras un período sostenido de expansión hotelera y dio lugar a cierto exceso en la oferta de alojamiento que se manifestó en la caída en las tasas de ocupación hotelera (cuadro 3). Si bien el problema fue relativamente pequeño, dada la tendencia de crecimiento de la demanda turística a largo plazo, supuso presiones sobre los precios, degradación ambiental, constricciones en el gasto empresarial y una menor valoración de los activos hoteleros [IRHA: 1996].

En respuesta a estos cambios en el mercado, la industria se vio forzada a desarrollar métodos de gestión más competitivos. De acuerdo con el estudio del IRHA [1996], estos métodos se concretan en: programas de “fidelización”, alianzas estratégicas, sistemas computerizados de reservaciones, imagen y segmentación de marca, innovación tecnológica, expansión internacional, franquicias y contratos de gestión, calidad en el servicio y técnicas

Cuadro 3
Grado de ocupación hotelera por regiones, 1991-1997
(Porcentajes)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Africa y Medio Oriente	59.7	60.8	61.6	60.9	60.7	61.5	62.3
Asia y Australasia ¹	67.3	69.7	60.2	70.3	75.6	72.9	72.3
Australia	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	74.8	75.1	73.0
América del Norte	63.0	60.1	65.0	70.5	69.2	69.2	70.3 ^a
América Latina	53.8	58.7	61.6	60.1	61.0	62.7	62.7
Europa	62.3	60.6	60.7	62.2	64.1	64.6	64.5
Total	61.9	61.6	62.3	66.5	67.2	67.7	67.6

¹: Asia sólo en 1995-1997

^a: Sin Estados Unidos.

n.d.: No disponible

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

² Por consiguiente, la apropiabilidad del análisis neoclásico al alojamiento turístico se enfrenta a su segmentación y su dimensión temporal y espacial [Stabler y Sinclair: 1997]. Según los mismos autores, dos ramas del análisis económico parecen pertinentes para entender y explicar el sector del alojamiento: la relativa a la economía industrial, que hace referencia a la estructura del mercado, las condiciones de entrada,

la diferenciación productiva, la segmentación y competencia espacial, y la economía urbana y regional, que enfoca su análisis en los factores determinantes de la distribución locacional y espacial de la actividad.

³ Según Olsen [1993], en la década de los ochenta se construyeron aproximadamente 7 mil hoteles y 900 mil habitaciones en Estados Unidos.



de precios o *yield management*. Estos métodos se centraron en técnicas concebidas para atraer clientes, reducir el riesgo de las inversiones, así como en el uso de alguna forma innovadora de progreso técnico.

Puede afirmarse, por tanto, que el conjunto de factores externos surgidos en el marco de la crisis económica influyó en el desarrollo de la industria hotelera internacional en la década siguiente, obligando a los agentes a tratar de proteger sus cuotas de mercado ante la significativa intensificación de los niveles de competencia en todos los segmentos de mercado.

Efecto de la globalización en la industria hotelera

El dinamismo que presenta el entorno internacional turístico está impulsado tanto por factores internos a la propia actividad, las nuevas tendencias de la demanda y las fórmulas innovadoras de gestión, como por factores externos destacando el concepto de sostenibilidad, la globalización o el desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a la actividad turística que condicionan la forma en la que se manifiestan la producción y el consumo turístico mundial [Poon: 1993]. Dicha evolución se aprecia, desde el punto de vista de la demanda, por la multiplicación de sus segmentos y la creciente conciencia en materia ambiental, y, desde el punto de vista de la oferta, por el surgimiento de procesos de producción más flexibles, integraciones verticales y diagonales en la industria o la proliferación de marcas diferenciadas que dan lugar al denominado modelo postfordista [Ioannides y Debaage: 1998].

El tradicional modelo de producción fordista [Poon: 1993]; [Ioannides y Debaage: 1998] asociado al carácter masivo y estandarizado de la producción y unos turistas inexpertos que basan sus decisiones vacacionales en los precios bajos, abrió paso a fórmulas de producción más flexibles conforme al denominado modelo postfordista.⁴ En este entorno, la teoría que explica la evolu-

ción hacia el postfordismo constituye un interesante marco teórico para la interpretación de las transformaciones que afectan al consumo y la producción turísticas [Ivars: 1999] y puede utilizarse de marco de referencia para analizar cómo operan las empresas hoteleras en este ámbito global, flexible y dinámico. En efecto, el entorno de prácticas de producción más flexibles, industrias impulsadas por innovaciones tecnológicas, externalización de actividades y desarrollo de alianzas y redes empresariales mediante la diferenciación productiva y la segmentación de marcas, encaja perfectamente en los postulados que promulgan la importancia que las pautas de consumo y producción postfordista imprimen en la transformación de la industria del turismo y el ocio [Ioannides y Debaage: 1998].

Estrategia de internacionalización y tendencias de las principales multinacionales hoteleras

La globalización de la hotelería mundial desde los ochentas ha originado que muchas compañías hoteleras de América del Norte, Europa Occidental y Asia del Pacífico se expandan en escala mundial en busca de nuevas oportunidades de crecimiento [Olsen *et al.*, 1998]. A continuación se exponen las principales conclusiones extraídas del cuadro 4 en torno a la evolución en la década de los noventa de las principales compañías con intereses hoteleros alrededor del mundo.

- El sector hotelero, al igual que otros subsectores del negocio turístico, está experimentando un proceso de concentración acelerada en los últimos años que evidencia la importancia del tamaño empresarial para la adaptación de la empresa a este nuevo entorno competitivo.
- A lo largo del periodo se observa que el sector ha sufrido un gran cambio en la composición de sus agentes más importantes, al desaparecer algunos nombres relevantes y aparecer otros, como consecuencia de la

⁴ En general esta evolución no se entiende tanto como un proceso de sustitución directa sino como la coexistencia de ambos modelos, fordista y postfordista [Marchena: 1994], con el inicio del declive del primero y la

progresiva generalización de modos de producción más flexibles. Dicha convivencia de ambas situaciones se denomina “neo-fordismo” [Ioannides y Debaage: 1998].

Cuadro 4
Evolución de los veinte grupos hoteleros más grandes del mundo, 1992-1998

Empresa matriz	1992			1998		
	Habitaciones	Hoteles Núm.	%	Habitaciones	Hoteles Núm.	%
Hospitality Franchise Syst.	354,997	3,413	19.3	528,896	5,978	22.8
Holiday Inn Worldwide	328,679	1,692	9.6	461,434	2,738	10.4
Best Western International	273,804	3,351	19.0	328,300	1,686	6.4
Accor	238,990	2,098	11.9	305,171	3,670	14.0
Choice Hotels Intern.	230,430	2,502	14.2	301,899	3,814	14.5
Marriot Corp.	166,919	750	4.2	291,770	2,666*	10.2
ITT Sheraton Corp.	132,361	426	2.4	225,014	694	2.6
Hilton Hotel Corp.	94,653	242	1.4	192,043	1,337	5.1
Forte	76,330	871	4.9	106,244	548	2.1
Hyatt Hotels/Hyatt International	77,579	164	0.9	100,989	472	1.8
Carlson/Radisson/Colony	76,330	336	1.9	85,000	250	1.0
Promus Cos	75,558	459	2.6	82,224	186	0.7
Club Méditerranée	63,067	261	1.5	65,586	246	0.9
Hilton International	52,979	160	0.9	54,117	170	0.6
Sol Group	40,163	156	0.9	50,000	193	0.7
Intercontinental Hotels	39,000	104	0.6	48,407	249	0.9
Westin Hotels&Resorts	38,029	75	0.4	37,630	601	2.3
New World/Ramada International	36,520	133	0.8	37,207	305	1.2
Canadian Pacific	27,970	86	0.5	37,019	287	1.1
Société du Louvre	27,427	398	2.3	36,010	127	0.5
Total	2,451,785	17,677	100.0	3,374,960	26,217	100.0

* Accor pasa a tener 322 hoteles más y 37,000 habitaciones más con la compra de Red Roof Inns en agosto de 1999; con ello llega al tercer puesto en la clasificación mundial por delante de Marriott.

² En septiembre de 1999 se produce la fusión entre Hilton Hotels y Promus Hotel Corp.

Fuente: *Hotels Worldwide Magazine*, 1999. *Diario oficial de la Asociación Internacional de Hotelería y Restauración (IHRA)*.

cada vez más acusada tendencia a las fusiones y adquisiciones de empresas.⁵ El dinamismo del sector nos muestra que éste se encuentra inmerso en un activo proceso de formación de sus principales agentes mundiales.

- Al igual que ocurre en otros sectores, en las multinacionales de alojamiento se vislumbra una espectacular hegemonía estadounidense, dado que las cinco primeras compañías de alojamiento del mundo tienen su casa matriz en Estados Unidos y 14 de las primeras 20 son de este origen. Las fórmulas flexibles de gestión que dominan las marcas estadounidenses, la cuota de mercado que las cadenas de alojamiento ocupan en el mercado hotelero de dicho país en plena fase de madurez y el mayor desarrollo del mercado de capitales en esta economía, son las razones aducidas para explicar esta realidad.
- Uno de los hechos más característicos de la industria hotelera estadounidense ha sido el interés de los *trusts* de inversiones inmobiliarias (REIT) en apostar fuertemente por la industria hotelera, privilegiando la

vertiente de la gestión inmobiliaria como parte importante del negocio hotelero.

La cuota de penetración de las cadenas hoteleras en la industria de alojamiento en escala mundial experimenta también un crecimiento (véase el cuadro 5). Se observa que las 200 principales cadenas hoteleras pasan de ocupar un 26% del total de la oferta de alojamiento en 1989 a un 35% de la misma en 1997, proporción que varía en función de las diferentes regiones y el grado de madurez que presenta la industria de alojamiento.

La internacionalización de la actividad hotelera surge de Estados Unidos gracias al desarrollo de la industria aérea, que conectó las principales capitales mundiales y permitió desarrollar en ellas un importante *stock* hotelero.⁶ La estrategia de crecimiento y expansión de las cadenas estadounidenses en América Latina, especialmente a Sudamérica, ha seguido la pauta de establecerse primero como puente en las grandes ciudades, dirigiéndose principalmente al mercado corporativo, para diversificarse en una segunda fase hacia destinos de ocio o centros de negocios de segundo orden [TRIL, 1999].

Cuadro 5
Evolución de la cuota mundial de las 200 principales cadenas hoteleras
(Miles de habitaciones)

	1989	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Total mundial	10,880	11,647	11,768	12,280	12,585	13,318	13,599
200 principales cadenas	2,853	3,473	3,610	3,724	3,856	4,032	4,795
% cuota	26.2	29.8	30.7	30.3	30.6	30.3	35.3
Variación porcentual							
Total Mundial	n.d.	7.0	1.0	4.4	2.5	5.8	2.1
200 principales cadenas	n.d.	21.7	4.0	3.2	3.5	4.6	18.9

Fuente: omt, *Hotels Magazine*, en [TTI, 1999].

⁵ Holiday Inn Worldwide, que ostentaba el segundo puesto mundial en 1992, Inter-Continental y Crowne Plaza forman parte en 1998 de Bass Hotels and Resorts. A su vez ITT Sheraton Corp. y Westin Hotels & Resorts, que ocupaban respectivamente las posiciones séptima y decimoctava en 1992, forman parte en 1998 de Starwood Hotels & Resorts Worldwide, mientras que la fusión de HFS y CUC dan lugar a la primera empresa

hotelera en 1998, Cedant, que mantiene las mismas marcas pero con una nueva propiedad.

⁶ Ya en 1980 las compañías multinacionales hoteleras estadounidenses suponían el 50% de todos los hoteles asociados a compañías transnacionales, mientras que las cadenas hoteleras con sede en el Reino Unido y en Francia contaban otro 30% de los hoteles [UNTCAD, 1981].



Cuadro 6
Presencia internacional de los principales grupos hoteleros mundiales, 1998
(Número de hoteles)

	<i>América del Norte</i>	<i>América Latina y Caribe</i>	<i>Europa</i>	<i>Asia del Pacífico</i>	<i>Medio Oriente</i>	<i>África</i>	<i>Total</i>
Accor (Francia)	780	37	1,474	131	29	30	2,481
Bass (Reino Unido)	2,079	42	295	101	41	56	2,614
Best Western (Estados Unidos)	2,249	52	1,056	373	10	13	3,753
Carlson (Estados Unidos)	366	17	83	34	11	0	511
Cedant (Estados Unidos)	5,760	3	1	18	12	1	5,795
Choice (Estados Unidos)	4,422	23	335	84	5	0	4,869
Hilton Corporation (Estados Unidos)	239	1	5	4	2	0	251
Marriott Internat (Estados Unidos)	1,360	18	122	59	16	0	1,575
Patriot American (Estados Unidos)	453	14	18	0	0	0	485
Promus (Estados Unidos)	1,300	6	0	1	0	0	1,307
Starwood (Estados Unidos)	434	20	96	70	27	13	660
Canadian Pacific (Canadá)	57	4	0	0	0	0	61
Club Mediterranée (Francia)	13	13	68	12	5	19	130
Granada (Reino Unido)	7	10	344	16	18	11	406
Sol Melia (España)	7	43	146	16	2	11	225
Hilton Internat. (Reino Unido)	9	17	75	32	22	13	168
Host Marriot (Estados Unidos)	99	0	0	0	0	0	99
Hyatt (Estados Unidos)	110	7	13	107	7	2	246
Scandisc (SCA)	0	0	126	0	0	0	126
Société du Louvre (Francia)	2	2	666	2	2	4	678
Tokyu (Japón)	3	0	0	103	0	0	106
ANA Hotels (Japón)	0	0	1	38	0	0	39
Barceló (España)	4	17	23	0	0	0	44
CDL Hotels (Singapur)	3	0	21	42	0	0	66
Century (Hong Kong)	0	0	0	20	0	0	20
Dusit Thain (Tailandia)	1	0	0	25	0	0	26
Four Seasons (Canadá)	23	1	5	13	0	0	42
Kempinski (Tailandia)	0	0	21	4	1	0	26
Movenpick (Suiza)	0	0	27	1	11	8	47
Nikko (Japón)	6	0	3	42	0	0	51
Oberoi	0	0	0	23	10	0	33
Occidental (España)	2	3	29	0	0	4	38
Okura (Hong Kong)	5	0	1	17	0	0	23
Park Plaza (Estados Unidos)	46	0	9	15	9	1	80
Regal (Estados Unidos)	13	0	0	6	0	0	19
Shangri-La (Hong Kong)	1	0	0	35	0	0	36
Swissotel (Suiza)	5	2	8	7	1	0	23
Taj (India)	4	0	1	51	2	1	59
Protea (Sudáfrica)	0	0	0	0	0	90	90
Warwick	4	0	4	2	0	0	10
Total	19,866	352	5,076	1,504	243	227	27,268

Fuente: TTI [1999].



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

En el cuadro 6 se observa cómo las mayores marcas hoteleras mundiales enfocan sus operaciones en escala mundial en una especie de competición por internacionalizarse y ocupar así cada vez un mayor número de países.

Modalidades de expansión de la industria hotelera

La modalidad en la cual las cadenas hoteleras se enlazan con sus operadores nacionales o extranjeros ha tenido cambios desde la década de los ochenta; así, la franquicia de servicios, como reservas, programas de *marketing* o asistencia técnica es uno de los métodos más utilizados, aunque las alianzas estratégicas, los contratos de gestión y los acuerdos técnicos también constituyen estrategias de crecimiento ampliamente utilizadas por la industria hotelera. El cuadro 7 muestra la cuota de mercado que mantienen las distintas tipologías de gestión en la industria hotelera mundial.

Cuadro 7
Tipologías de gestión de la Industria Hotelera Internacional
(Porcentajes)

	<i>Hoteles</i>	<i>Habitaciones</i>
Hoteles en propiedad	14.8	22.8
Hoteles en gestión	12.9	18.2
Hoteles franquiciados	72.3	59.0

Fuente: MKG Conseil, Junio de 1998, en *Hotellerie Tourisme et Restauration*, núm. 48-49, julio de 1998.

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

- Más de tres cuartas partes de los establecimientos hoteleros en América son franquiciados, representando los gestionados y los establecimientos en propiedad 11.5% cada uno.
- En Europa la oferta está más equilibrada entre los diferentes sistemas de gestión: 33.3% de los hoteles en propiedad de empresas filiales o subsidiarias, el 25.3% gestionados y sólo el 41.3% bajo el régimen de franquicia.
- En el continente asiático los contratos de gestión dominan el mercado, con el 53.5% de la oferta total de habitaciones, seguido por las habitaciones en propiedad con 35.6% y los contratos de franquicia con un 10.9% de la oferta.

A continuación se procede a esgrimir las principales características que rodean las diferentes modalidades de expansión de la industria hotelera mundial, los factores que inducen a su utilización y las principales ventajas que se derivan de su uso.

1) Crecimiento contractual

a) La franquicia: Los acuerdos de licencia constituyen un término genérico que cubre gran variedad de acuerdos contractuales basados en inversiones no directas entre dos compañías para transferir derechos y recursos [Young *et al.*, 1989] y suponen la alternativa de mercado a internalizar la transferencia de recursos y derechos en el seno de la empresa. La franquicia es una forma especial de licenciar o de realizar un acuerdo de asistencia técnica en el que el franquiciador ofrece al franquiciado un paquete que incluye no sólo el nombre comercial y el *know-how* sino también asistencia técnica y financiera, así como publicidad conjunta [Young *et*



al., 1989].⁷ El rápido crecimiento internacional de la franquicia durante los últimos veinte años se documenta en varios estudios [Fladmoelindquist y Jacques, 1995; Shane, 1996; Zedia *et al.*, 1994; Huszagh y McIntyre, 1992; Zietlow, 1995].⁸ que sugieren que las condiciones en favor de la franquicia frente a la expansión mediante operaciones llevadas directamente por la empresa también han experimentado un crecimiento.

En el sector turístico, las cadenas de (comida rápida) y los hoteles son los subsectores que más utilizan en su expansión la fórmula de franquicia [UNCTAD, 1981], siendo Holiday Inn la primera compañía hotelera cuya expansión en 1954 se basó en la franquicia. El uso de la franquicia como modo de expansión se ha incrementado de forma notable, especialmente en el mercado estadounidense, y principalmente como estrategia empresarial ante problemas de captación de capital y por la necesidad de evitar los altos tipos de interés que implicaba endeudarse a principios de los noventa. Conforme la demanda de alojamiento fue recuperándose las compañías empezaron a poner su atención en cómo ganar cuota de mercado, convirtiéndose la franquicia en la principal modalidad de crecimiento la cual ganó una amplia aceptación entre la mayoría de los inversionistas institucionales.

Las diferencias entre la presencia de la franquicia hotelera en Estados Unidos donde se ubica más del 70% de las habitaciones franquiciadas del mundo y Europa provienen principalmente de la fuente de financiamiento [McGuffie, 1996] ya que los inversionistas institucionales estadounidenses apostaron y confiaron en la franquicia desde un primer momento, mientras que los europeos encontraron dificultades para entender el concepto de franquicia. No obstante, ésta empieza a tener el reconocimiento de la comunidad financiera europea y algunos

de los nombres más conocidos de la industria hotelera comienzan a extender mediante franquicia su presencia en Europa.⁹

Contractor y Kundu [1998], realizan un estudio empírico para delimitar los factores del entorno y de la empresa que inciden en la elección estratégica de franquiciar una propiedad hotelera particular. El estudio demuestra que la propensión al uso de la franquicia obedece a una mezcla de factores relacionados tanto con la nación donde se localiza el hotel, como con las características y estrategias de la empresa hotelera. El desarrollo de una red de franquiciados es crucial para que el franquiciador obtenga economías de escala al repartir los altos costos fijos de su sistema de reservas, mantenga los departamentos de publicidad y formación y consiga una distribución geográfica amplia de la marca. La dificultades en la transferencia de habilidades y la protección de la propiedad intelectual, favorecen el desarrollo de la franquicia en naciones avanzadas o desarrolladas.

b) El contrato de gestión: Un contrato de gestión representa un acuerdo según el cual el control operacional de la empresa, o de una fase de ésta, es cedido por contrato a otra empresa que realiza las funciones necesarias de gestión a cambio de una tasa financiera. Centrados en el sector hotelero, un contrato de gestión es esencialmente un acuerdo entre la compañía propietaria y la gestora hotelera para que esta última explote el hotel [EIU, 1995]. El propietario del establecimiento no toma ninguna decisión de tipo operacional pero asume las responsabilidades relativas al capital y acarrea el riesgo de la operación, por lo que recibe los beneficios residuales después de gastos [Eyster, 1993].¹⁰

⁷ El franquiciado, que actúa con el nombre del franquiciador, gestiona el negocio haciendo uso de la reputación y las técnicas del franquiciador, mientras a éste le permite penetrar en el mercado por un capital limitado. El pago suele comprender una tasa inicial, regalías, el cumplimiento de ciertas normas de la compañía y, en el caso del sector hotelero, una proporción del número de reservaciones gestionadas o porcentaje de ingresos por habitación.

⁸ Tomado de Múgica y Yagüe [1996].

⁹ Cedant está preparando un plan de desarrollo en Europa tras firmar acuerdos de master franquicia de su gama de segmento medio "Howarth Johnson" en Italia y Reino Unido.

¹⁰ Las tarifas de las compañías de gestión suelen incluir una cuota básica, normalmente un porcentaje del beneficio bruto y una cuota en función del beneficio neto o *cash flow* neto [Witt *et al.*, 1995]. Además, el operador puede cargar al propietario aquellos servicios de los que la gestión del hotel se beneficia por pertenecer a una cadena hotelera como marketing, formación o reservas.



Los contratos de gestión constituyen un vehículo de expansión introducido en Estados Unidos por la industria de hoteles de carretera a finales de los sesenta y una de las opciones más ampliamente utilizadas en la actualidad. Siguiendo a Eyster [1977], los factores principales que favorecen la adopción de los contratos de gestión fueron el crecimiento en la disponibilidad de capital para negocios inmobiliarios a finales de los sesenta y principios de los setenta, la búsqueda de economías de escala en formación, compras, marketing e investigación y desarrollo en los moteles de carretera y la creciente demanda de empresas profesionales en gestión hotelera.

A mediados de la década de los ochenta y primeros noventa cuando la industria hotelera e inmobiliaria sufrió su recesión, la forma en que los propietarios, operadores y prestamistas negociaban los contratos de gestión cambió radicalmente [Eyster, 1993]. La principal característica que diferencia los contratos de gestión en los setenta y noventa es el creciente papel que ocupa la posición negociadora de los propietarios respecto a su implicación en la gestión, presupuestos y planes de *marketing* [Johnson, 1999]. Pero además, según IHA [1988] y Eyster [1993] varios son los cambios que se producen en los contratos de gestión hotelera en Estados Unidos. entre los que destacan:

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

2) Alianzas estratégicas y coinversiones

En el proceso de crecimiento de la industria hotelera internacional se están acometiendo aventuras conjuntas y alianzas tanto estratégicas como operacionales fundamentalmente en aspectos relativos al *marketing*, a la

asistencia técnica o de centrales de reservas comunes¹¹. Rialp y Rialp [1996] consideran los acuerdos entre empresas como el conjunto de acciones consistentes y deliberadas que realizan dos empresas o más entre las que no hay una relación de subordinación y que optan por coordinar sus interdependencias mediante de mecanismos que les ofrecen mayores garantías que la relación de mercado pero sin que se instaure en ellas una relación jerárquica.

Recientemente ha proliferado un cuerpo de la literatura empresarial que aborda aspectos relativos a la cooperación entre empresas [Gomes-Caseres, 1994; Shan y Hamilton, 1991; Montebugnoli y Schiattarella, 1989; Jarillo, 1989; Bailey, Clarke-Hill y Robinson, 1995; Hagedoorn y Schakenraad, 1991; De Mello y Sinclair, 1995; Jacquemin, 1996; Kogut, 1988; Hennart, 1988; Blomström y Zejan, 1991].¹² La rebaja de las barreras arancelarias y no arancelarias, la creciente eficiencia de las técnicas de transporte y comunicaciones y la difusión internacional de la tecnología y el capital, han fomentado la globalización de las economías, endurecido el clima competitivo en el que operan las empresas y favorecido la cooperación empresarial.

Chekitan y Klein [1993] consideran las alianzas como acuerdos de largo plazo entre empresas rivales que van más allá de las transacciones normales de mercado, pero que no alcanzan a ser fusiones. En el sector hotelero abarcan empresas de diferente naturaleza como proveedores, agencias de viajes, compañías de alquiler de automóviles, empresas inmobiliarias o instituciones financieras. Estos vínculos corporativos son especialmente relevantes para empresas pequeñas y no dominantes, ya que les permite construir defensas competitivas contra empresas globales, y se convierten en estrategias de expansión para muchas industrias, particularmente para el sector turístico, donde las empresas compiten en un mercado global.

¹¹ En 1998, ITT Sheraton, por ejemplo, acordó una coinversión con la alemana Arabella para desarrollar hoteles en Alemania, Suiza y España. En 1994, Carlson alcanzó un acuerdo con los dueños de SAS hoteles para reposicionar la marca de SAS como Radisson SAS uniendo sus fuerzas para posicionar la propia marca Radisson de Carlson.

¹² Tomado de Rialp y Rialp [1996].



El concepto de (inversión conjunta) es un caso especial de alianzas materializado en *holdings* accionarios. Rialp y Rialp [1996] definen una *inversión conjunta* como la organización independiente creada mediante aportaciones financieras y no financieras de las empresas que se vinculan y que precisamente desarrolla una o varias actividades en las que estas empresas se encuentran interesadas. Una *coinversión* implica compartir activos, riesgos y beneficios en la participación de una empresa particular o de un proyecto de inversión por parte de más de una empresa o grupo económico. La relación suele ser accionaria por lo que constituye una forma de inversión directa y la distribución de las acciones puede ser cualquiera, basada ya sea en la contribución financiera de cada socio o en las aportaciones tecnológicas, de gestión o acceso a los mercados. Su éxito depende fundamentalmente de que se cuente con un socio con los recursos complementarios necesarios y de que se salven los problemas derivados de unir dos culturas empresariales en un mismo negocio y una misma filosofía.

Entre las razones más importantes que han contribuido a la formación de *inversiones conjuntas*, destacan las regulaciones gubernamentales, especialmente en los países en desarrollo, familiarizarse con el entorno económico, mejorar una posición en la industria hotelera global, asegurarse acceso a los canales de distribución y anticiparse a potenciales competidores y adquirir conocimientos sobre el mercado local y las condiciones de producción.

3) Fusiones y adquisiciones

Las fusiones constituyen una forma de desarrollo de la empresa alternativa al crecimiento interno y a las alianzas, de gran importancia por su repercusión social y por sus efectos en la estructura de poder de las empresas [Cuervo, 1999]. Los defensores de las adquisiciones o fusiones como método de expansión en propiedad argumentan que permiten un acceso más rápido al mercado y una dan un dinamismo a los reembolsos de capital; en caso de fuerte competencia, absorber a una empresa rival y reducir la presión competitiva, o efectuar el pago como canje de deuda externa en el caso de algunas empresas en países

en vías de desarrollo. Siguiendo al mismo autor, las fusiones y adquisiciones constituyen una estrategia empresarial ante el incremento de la competencia en el mercado y se produce como consecuencia de procesos amplios de liberalización y globalización, evolución de las tecnologías de la información y las presiones de los mercados de capitales, suponiéndose una vía para la consecución y afirmación de las ventajas competitivas en breve plazo [Myro, 1999].

La ola de fusiones y adquisiciones que envuelve la industria hotelera internacional se ha convertido en uno de los acontecimientos más significativos en este entorno empresarial. El crecimiento por medio de adquisiciones está siendo impulsado por la escasez de ubicaciones hoteleras, los altos costos de construcción, la necesidad de localizaciones estratégicas de mercado [Chon y Singh, 1993], una mayor posición para captar financiamiento y la saludable cotización en los mercados de valores de la industria del alojamiento [Whitford, 1998]. Además, el creciente interés por el sector de alojamientos de los grandes *trusts* de inversiones inmobiliarias ha actuado como motor en este proceso de concentración.¹³

Son varias las ventajas que consigue la expansión hotelera por medio de adquisiciones. En primer lugar la compra de una empresa aporta nueva presencia geográfica o nuevas marcas, y permite ampliar el abanico de mercados o segmentos de mercados, conseguir negocios estratégicos complementarios y la oportunidad de acrecentar sus ventajas competitivas con otras nuevas. En segundo lugar, las compañías hoteleras persiguen economías de escala en áreas como reservas, tecnologías de la información, *marketing* y compras. En tercer lugar, en particular los clientes de negocios demandan crecientemente de su compañía hotelera un servicio con descuentos en todo el mundo, así como representación con el nivel de calidad esperado, en la mayoría de las ciudades.

¹³ Dos de las adquisiciones más relevantes en los últimos años están protagonizadas por dos REIT: Starwood Lodging Trust y Patriot American, que disfrutaban de la condición de *paired share* o 'acciones compartidas', estatus que en Estados Unidos otorga a las empresas ventajas fiscales respecto de otras compañías, habilitándolas para pagar un precio más alto por las adquisiciones de empresas.



Cuadro 8
Principales fusiones y adquisiciones en la industria hotelera internacional, 1985-1998

<i>Fecha</i>	<i>Operación</i>
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Marriott Corp. (E.U.) adquiere Howard Johnson's Motor Lodges perteneciente a Imperial Group (RU) y lo vende a Prime Motors Inns (E.U.). • Ladbroke PLC (RU) adquiere Rodeway Inns (E.U.).
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Marriott Corp. Compra Residence Inns. • Ladbroke PLC (RU) vende Rodeway Inns a Ramada Hotels (E.U.) y compra Hilton International a Allegis. • Holiday Corp. (antes Holiday Inns) vende sus activos de 140 Holiday Inns International a Bass PLC, Londres. • Melia Hotels de España es vendido a Sol Hoteles. • Ramada Hotels (E.U.) vende a New World International (Hong - Kong). • Omni Hotels (E.U.) es comprado por World International & Wharf Ltd. • Southern Pacific Hotel Corporation es vendido por Tan Sri Khoo Teck Puat a Hale Corporation.
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Saigon Group (Japón) compra Inter-Continental a Grand Metropolitan (RU) y vende el 40% de las acciones a las líneas aéreas Scandinavian. • Regal Hotel (Hong - Kong) compra Aircona (E.U.).
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Bass PLC (RU) compra Holiday Inn Worldwide Systems (E.U.) y se convierte en la cadena hotelera más grande del mundo en términos de habitaciones. • Queens Moat House PLC (RU), compra Norfolk Capital hotels (RU). • EIE International compra Parks Inns International (E.U.). • Eeno Lodges (E.U.) compra Fiendship Inns International. • Guest Quarters Suite Hotels (filial de Beacon Hotel Corp. (E.U.)) compra Pickett Suites (E.U.). • Tollman-Hundley (E.U.) compra Dys Inn (E.U.). • Mount Charlotte (RU) compra Thisle Hotels a Scottish and Newcastle Breweries (RU). • Intercontinental Hotels (40%) vende de nuevo SAS (Suecia) a Seibu Saigon. • Southern Pacific Hotel Corp. compra Pritker Family (Hong-Kong).
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Regent International (60%) es vendido por Robert Burns a EIE International. • 20% de Regent International es vendido a Four Seasons (Canadá) por EIE International.
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Las tres mayores fusiones de empresas de gestión tienen lugar en Norte América, con Beck Management Group y Summit Hotel Management; The Continental Corp. y Metro Hotels, y Lane Hospitality Sunbelt Hotels.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Ciga Hotels (Italia) es vendido a ITT Sheraton (E.U.). • Le Meridien, la cadena de hoteles de Air France (Francia) es vendido a Forte hotels (RU). • SAS Intercontinental Hotels (Suecia) se fusiona con Radisson International (E.U.). • Colony Hotels and Resorts (E.U.) que pertenecía a Carlson Hospitality Group (E.U.) es vendido a Interstate Hotels Corporation (E.U.).
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Copthorne Hotels (Irlanda) es adquirido por CDL (Singapur). • London Ritz, perteneciente al grupo Trafalgar House es vendido a los hermanos Barclay. • Marriott International (E.U.) compra el 49% de Ritz Carlton (E.U.) y Taylorplan (RU) contratista de catering y proveedor de servicios.



Continuación

- Whitbread (RU) compra Forte (RU) Travelodge y Happy Easter Restaurants.
- 1996 • Granada Group (RU) completa una OPA hostil a Forte PLC.
- Fusión entre CUC y HFS para formar Cedant.
- 1997 • Starwood Lodging compra HEI Hotels.
- Interstate Hotels Corp., Wyndham Hotel Corp., ClubHouse Inns of America y Gencom American Hospitality y Grand Heritage Hotels son vendidos a Patriot American Hospitality.
 - ITT Sheraton Corp. es vendido a Starwood Lodging.
 - Marriott International compra Renaissance and New World.
 - Doubletree Hotels Corp es vendido a Promus Hotel Corp.
- 1998 • Bass Hotels & Resorts (RU) compra Holiday Hospitality (E.U.) e Inter-Continental Hotels and Resorts a Saison Group.
- Westin Hotels & Resorts y Starwood Lodging Corp. Se venden a Starwood Hotels and Resort Worldwide (E.U.).
 - Meditruts Co. compra La Quinta Inns.
 - Capstar Hotel Corp. y American General Hospitality vendido a MeriStar Hotels & Resorts.
 - Arcadian e International PLC es vendido a Patriot American Hospitality Inc. (E.U.).
 - Canadian Pacific compra Delta Hotels & Resorts y Princess Hotels.
 - Siam Sindhorn compra Kempinski Hotels and Resorts.
 - Blackstone Hotel Acquisitions compra a Granada el 68% de Savoy Group.
 - Fel Corp. Lodging Trust se fusiona con Felcor Suite Hotels y Briston Hotels & Resorts.
 - Scandic compra Arctia.
- 1999 • Hilton Hotels se fusiona con Promus.
- Accor compra la estadounidense Red Roof Inns.
 - Marriott compra el Renaissance Hotel Group.

Fuente: Kundu [1994], Litteljohn y Roper [1991] y varios medios de comunicación.

La industria hotelera en Estados Unidos. ha sido la más activa en lo que respecta a adquisicione. En el cuadro 8 se presentan los ejemplos más representativos de fusiones en escala mundial y la magnitud que adquiere este fenómeno en la industria hotelera. Estos acontecimientos demuestran que la hotelera se está convirtiendo en una industria global que permite a la mayoría de las cadenas ofrecer productos a precios muy dispares en los principales mercados mundiales e induce a las cadenas nacionales a afiliarse para establecer una imagen de marca con identidad internacional y operar en el mercado mundial.

Evolución de la propiedad de los activos fijos

La necesaria adaptación al cambio estructural que supone en la industria hotelera el entorno de internacionalización y liberalización de los servicios ha implicado 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 otro. Por tanto, y mientras la industria hotelera internacional en los años setenta y primeros ochenta se caracterizó por estar basada en la propiedad de una gran cantidad de activos fijos, a principios de la década de los noventa las empresas hoteleras inician un proceso de renuncia a la propiedad de los activos.



El final de la década de los ochenta, por tanto, se significó por un fenómeno de evolución de los activos hoteleros de carácter asimétrico [Olsen, 1991], y capaz de configurar diferentes modelos de crecimiento. Es decir, mientras la industria hotelera japonesa logra una apreciación y concentración de activos a largo plazo, la europea sufre cierta acumulación y dificultades para la obtención de altos rendimientos y la estadounidense inicia un proceso de liquidación de sus activos, los cuales son adquiridos por operadores asiáticos, principalmente.

Entre las razones esgrimidas para justificar y entender esta tendencia de separación de actividades se puede argumentar [Pellejero y Martín, 1998]: la necesidad de separar negocios con necesidades y estrategias de gestión distintas; la centralización de la estrategia empresarial en la gestión pura de hoteles, eliminando cualquier falta de rigor derivada de operar hoteles propios; el interés en acomodar las características financieras de la empresa a las exigencias de los inversionistas y la facilidad de acceder a nuevas vías de financiamiento. En algunos casos esta tendencia es consecuencia de la elevada carga financiera de la empresa y en otras de la necesidad de especialización [Benito, 1998].

En consecuencia, se aprecia una clara aceleración del crecimiento de los negocios de pura gestión hotelera, donde las capacidades, aptitudes y en definitiva el *know-how* obtienen sus beneficios en formas de porcentajes sobre los resultados empresariales. Aunque ocasionalmente por alguna razón estratégica se impliquen en la construcción, este segmento de la industria está orientado en lo fundamental a cobrar por sus servicios de gestión [Geller, 1998]. El crecimiento de la propiedad inmobiliaria como prototipo de negocio diferente del de la gestión hotelera, provoca un crecimiento de la actividad claramente definida hacia la gestión de activos como parte de la industria de alojamiento.

El branding o desarrollo de estrategias de marcas

El crecimiento de la industria hotelera basado en el posicionamiento de sus marcas fue ya históricamente utilizado por la mayoría de los grupos internacionales,

que se ubicaban en ciudades claves con un hotel de gran lujo para abastecer al turista internacional, siendo probablemente las marcas Hilton o Sheraton las que tienen hoy mayor reconocimiento mundial. Para muchos grupos, el paso siguiente en su ciclo de expansión fue incursionar en el mercado de poder adquisitivo medio con marcas jóvenes que complementarían su posición en el mercado. En la actualidad y en línea con los postulados postfordistas, la marca se está convirtiendo en el elemento clave que define un mercado, de forma que más que quién regente u opere un hotel, es el nombre de la marca que se trabaja el aspecto más relevante [Sangster, 2000]. Esta estrategia de penetración en nuevos segmentos de mercado intenta subsanar unos de los errores más generalizados del sector turístico: el de considerar a todos los consumidores de forma homogénea.

Cuadro 9
Densidad de marcas en el mundo, 1999

<i>Región</i>	<i>Habitaciones bajo el paraguas de una marca como porcentaje del total</i>
América del Norte	70
Asia del Este	25
Medio Oriente	25
América del Sur	20
Europa	15

Fuente: Bass, extraído de Sangster, A. [2000].

Mientras que en Estados Unidos 70% de los hoteles son propiedades “abanderadas” [Tril, 1999], en Europa el fenómeno de los hoteles pequeños e independientes sin abanderamiento de marca representa alrededor de dos tercios de las propiedades (véase el cuadro 9). Las peculiaridades de la demanda interna de Estados Unidos, –sus consumidores norteamericanos han requerido siempre la seguridad de viajar con ciertas garantías de nivel y confort– constituye un factor esencial que impulsa el abanderamiento hotelero. Según Williams [1995] la única forma de entender que las empresas pequeñas sobrevivan en el mercado europeo es porque ejercen una



exitosa estrategia de reducción de costos, fundamentalmente mediante la explotación familiar de los establecimientos, o porque ponen el acento en un servicio personalizado de calidad.

La consistencia en el servicio es un concepto inherente a la estrategia de segmentación de marcas, la cual consigue su éxito cuando las empresas son capaces de definir y mantener los elementos distintivos de la marca y las competencias principales que poseen para asegurar el servicio esperado [Teare y Olsen, 1999]. Varias son las razones por las que la industria hotelera se ha volcado en la aplicación del *branding* en sus productos:

- El uso del *branding* por las empresas hoteleras es la respuesta de la industria a un mercado maduro en su ciclo de vida y a la aparición de segmentos de mercado cada vez más heterogéneos y discontinuos. En efecto, ante el incremento en la importancia de los servicios hoteleros de marca y el riesgo inherente del desarrollo de una sola marca por segmento [IHRA, 1996] las corporaciones hoteleras han respondido segmentando sus ofertas y orientando sus productos a nichos de mercado donde perciben la existencia de ventajas competitivas.
- Esta estrategia de marcas como herramienta fundamental de competitividad trata no solamente de promover un determinado estilo o producto, sino que se convierte en una manera de mantener la fidelidad de la clientela en un marco global [Benito, 1998]. El uso correcto de esta estrategia puede reforzar los atributos característicos del hotel y reducir el riesgo del consumidor en la compra de bienes intangibles. El concepto de la marca ha estado tradicionalmente asociado a la lealtad del consumidor [Teare y Olsen, 1999] de forma que muchas empresas han segmentado sus productos para ofrecer varios niveles de precios, servicios y espacio para distintos tipos de huéspedes, con lo que en la misma cadena conviven diferentes categorías de establecimientos para satisfacer diversas necesidades (véase el cuadro 10).
- Se acentúa su utilización de varios nombres o marcas para abastecer a los clientes en diferentes mercados como resultado del proceso de fusiones y adquisiciones

experimentado por la industria. La consolidación del sector implica adquisiciones de compañías con nombres posicionados, en tanto que la gestión y la imagen de la marca quedan a cargo de otra empresa gestora, al tiempo que los consumidores generalmente permanecen ajenos al hecho de que Mercure pertenece a la misma familia que Sofitel o Novotel, o que Fairfield Inn y Ritz Carlton yacen bajo el mismo paraguas de marcas en las operaciones más importantes en áreas de reservas y *marketing*.

- Sin perjuicio de las anteriores apreciaciones, Slattery [1991] opina que el abanderamiento en general constituye una estrategia crucial ante la creciente importancia de los mayoristas y las centrales de reservas.¹⁴ Estos agentes intermediarios han actuado como motor en el crecimiento de las marcas, en el sentido de primar aquellas que se corresponden con las necesidades del mercado en términos de implantación geográfica y capacidad.

Podemos pues afirmar que el *branding* se manifiesta en las empresas turísticas para responder a diferentes necesidades: la de mantener el crecimiento de la compañía en un mercado competitivo, unificar o racionalizar una cadena hotelera inconsistente, alcanzar nuevos nichos de mercados y, sobre todo, conseguir lealtad de marca. En última instancia, Slattery [1991] considera que los factores cruciales para definir el nivel de implantación de una marca y la eficacia de su estrategia depende de tres factores: el grado de desarrollo del mercado hotelero en un país, el impacto de las mayoristas y centrales de reservas y la calidad de la gestión hotelera.

La incorporación de innovación tecnológica

El desarrollo turístico ha caminado siempre de la mano de los avances tecnológicos aplicados a los transportes y las comunicaciones, impulsando la redistribución de

¹⁴ Slattery [1991] distingue entre lo que denomina estrategia de marcas "suaves" (*soft brands*) como aquella en la que sólo mantienen en común el nombre, y estrategia de marcas "duras" (*hard brands*) como la que tiende a ser consistente con una imagen singular y definida tanto en el servicio como en las instalaciones.



Cuadro 10
Posicionamiento de marca de las principales compañías hoteleras

<i>Compañías</i>	<i>Económico (1 y 2 estrellas)</i>	<i>Rango medio (3 estrellas)</i>	<i>Segmento alto del mercado</i>
Accor	Formule 1, Motel 6 (sólo Estados Unidos)	Novotel, Mercure, Jardins de París (solo París), Pannonia (sólo Hungría), Parthenon (sólo Brasil)	Sofitel
Bass hotels & Resorts	Holiday Inn Express, Holiday Inn Sunspree Resorts	Staybridge Suites, Holiday Inn Select, Holiday Inn Garden Court, Forum	Crowne Plaza, Inter-Continental
Marriott International	Fairfield Inns & Suites, TownePlace Suites	Courtyard by Marriott, Residence Inn by Marriot, New World	Marriot, Ritz-Carlton, Renaissance, Marriot Executive, Residences
Forte	Travelodge	Posthouse, Heritege, London Signature, Forte	Meridien
Societe du Louvre	Clarine, Campanile, Première Classe	Bleu Marine	Concorde
Sol Meliá	Sol Inn	Sol, Sol Club	Sol Elite, Paradisus Resorts, Meliá, Gran Melia, Melia Comfort
Choice	Comfort, Rodeway, Econolodge, Friendship	Mainstay, Sleep, Quality	
Hilton Hotels Corp.		Hilton Inn, Hilton Garden Inn	Conrad, Hilton (sólo Estados Unidos y Canadá)
Mövenpick		Mövenpick	Mövenpick, Premium
Starwood		Four Points	Sheraton, Westin, W Hotels
Best Western		Best Western	Best Western
Club Mediterranée		Club Med	Club Med
Four Season			Four Seasons
Pan Pacific			Pan Pacific

Fuente: Travel Research International Limited [1999].

los flujos de turistas en escala mundial y permitiendo a su vez que el producto hotelero fuera fácilmente alcanzable desde cualquier parte del orbe. El rápido crecimiento de las telecomunicaciones, los sistemas de reservas electrónicas y los sistemas de transporte, es sin duda uno de los factores determinantes de la industria hotelera global que ha pasado de ser una industria “artesana” a una tecnológicamente orientada.

La introducción y el uso de nuevas tecnologías constituye una fuente de ventaja competitiva en muchos sectores de los servicios [Poon, 1993] y actúa como causa y efecto de los cambios en la estructura del sector hotelero. La tecnología se configura como una de las ventajas competitivas más significativas si se toma en cuenta que el control de la capacidad de la industria hotelera se negocia de forma creciente en los canales o autopistas de la in-



formación [IRHA, 1996] y que un elevado porcentaje del comercio electrónico corresponde al sector de viajes y turismo. Estas intensas presiones han llevado a las compañías hoteleras internacionales a invertir en estos avances e impulsar su uso para ajustar los altos costos laborales y de capital y satisfacer así a los inversionistas en espera de mayores beneficios. La innovación tecnológica en el sector hotelero incluye un amplio espectro de avances destinados a mejorar tanto los productos y servicios ofrecidos como su gestión estratégica en lo interno y en sus relaciones con el resto de la industria.¹⁵ Como parte de la cadena de valor de la empresa, la innovación tecnológica se enmarca en el *know-how* empresarial en los procesos de producción y servicio, apoyando y soportando las actividades y el equipamiento industrial.

El progreso técnico ha impulsado al menos dos de las tendencias actuales de la industria hotelera mundial. En primer lugar, la concentración de la industria para la consecución de economías de escala y mayores posibilidades de captación de inversiones. En segundo, la creciente aplicación de las tecnologías a los servicios de alojamiento estimula la comentada deslocalización empresarial. El uso de flujos de datos transfronterizos hace más fácil establecer en el extranjero filiales de servicios que se mantengan unidas a su empresa matriz de forma interactiva mediante sistemas de comunicación y computarización transnacionales [UNCTC, 1990].

Principales conclusiones

Hemos analizado algunas de las tendencias más significativas que está experimentando la industria hotelera mundial desde hace más de una década: su acelerado

¹⁵ Los componentes más importantes del sistema de información y gestión tecnológica que envuelven a las empresas hoteleras consisten en sistemas computerizados de reservaciones, teleconferencias, sistemas de información y soportes de las decisiones empresariales (ej. yield management), sistemas de transferencias de fondos electrónicos, redes digitales, tarjetas inteligentes, programas de conservación energética, programas de seguridad, sistemas contables, videocheckout, mejoras en el servicio al consumidor, mantenimiento de bases de datos y segmentación de clientes y proveedores, cocina y conservación de alimentos y tecnología de limpieza.

proceso de concentración por medio de fusiones y adquisiciones, la adopción de fórmulas flexibles de crecimiento, como la franquicia o los contratos de gestión, el creciente interés en el sector inmobiliario, la amplia implantación de la estrategia de marcas, la aplicación intensiva de los avances tecnológicos a la gestión y comercialización hotelera y la transnacionalización de sus actividades. El empleo de estos métodos por parte de las empresas hoteleras ha convertido a la industria de alojamiento en escala mundial en un sector más competitivo y ha incrementado su habilidad para atraer inversiones.

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

Referencias bibliográficas

- Benito, I. [1998]: “Estrategias de desarrollo internacional en el sector hotelero”, *Congreso Internacionalización de empresas turísticas*, Menorca. 15-17 de septiembre
- Contractor, F.; S.K. Kundu, [1998]: “Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector”, *Journal of International Marketing*, John Wiley & Sons vol.núm.6, 2, pp. 28-53.
- Cuervo, A. [1999]: “Razones para las fusiones y adquisiciones: factores organizativos y factores no explícitos como determinantes del éxito”, *Economistas*, núm.82, diciembre, pp. 20-31.



- Chekitan, D.S; y S. Klein [1993], “Strategic alliances in the hotel industry”, *Cornell H.R.A. Quarterly*, Cornell University pp. 42-45.
- Chon, K.S. y A. Singh [1993], “Current economic issue facing the US lodging industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, MCB University Press vol. 5, núm. 3, pp. 3-9.
- Dickinson, C., G. Chong-Hon [1999], “Hospitality industry trends in the Caribbean and in Latin America”, *Lodging Hospitality*, vol. 55, núm. 6, Cleveland, pp. 6-8.
- E.I.U. [1995], *The International Hotel industry*, The Economist Intelligent Unit.
- Eyster, J. [1977], “Factors influencing the adoption of management contracts in the lodging industry”, *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Cornell University, febrero, pp. 17-26.
- Eyster, J. [1993], “The revolution in domestic management contracts”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, núm. 1, pp. 16-26, Cornell University.
- Geller, L. [1998], “The demands of globalization on the lodging industry”, *FIU hospitality review*, pp. 1-6.
- Go, F.; Pine, R. [1995], *Globalization strategy in the hotel industry*, Routledge, Londres.
- Horwath Horwath International [varios años], *Worldwide hotel industry*, Horwath International, Nueva York.
- IHA [1996], *Into the new millennium: a white paper on the global hospitality industry*, International Hotel Association, París.
- IHRA [varios años], *Hotels: the magazine of the worldwide hotel industry*, Diario Oficial de International Hotel and Restaurant Association, Des Plaines, Illinois.
- Ioannides, D. y K. Debagge [1998], “Neo-fordism and flexible specialization in the travel industry”, Ioannides, D. y K. Debagge, (eds.), *The economic Geography of the tourist industry*, Routledge, Londres, pp. 99-122.
- Ivars, J. [1999], “Los espacios litorales ante las nuevas dinámicas de consumo y producción turísticas: entre la inercia y la reestructuración del espacio turístico”, en *El territorio y su imagen. Actas del XVI Congreso de Geógrafos Españoles*, vol. I, pp. 553-562.
- Johnson, K. [1999], “Hotel management contract terms: still in flux”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University, vol. 40, núm. 2, pp. 34-39.
- Jones, P. y A. Pizman [1993], *The International Hospitality Industry. Organizational and Operational Issues*, Pitman Publishing.
- Kim, K y M. Olsen [1999], “Determinants of successful acquisition processes in the US lodging industry”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, núm. 3, pp. 285-308.
- KPMG International [1999], *Alliances, networks and virtual organizations*, KPMG International.
- Krause, P. y P. Slattery [1996], “Desarrollo y análisis de las inversiones hoteleras”, *Alta Hotelería Internacional*, núm. 34, pp. 10-12, México, D.F.
- 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.
- Litteljohn D. y A. Roper [1991], “Changes in international hotel companies’ strategies”, R. TEARE, A. BOER, (eds.), *Strategy hospitality management*, Londres, Casell.
- Marchena, M. [1994], “Un ejercicio prospectivo: de la industria del turismo fordista al ocio de producción flexible”, *Papers de Turisme*, núm. 14/15, Valencia, pp. 77-94.
- Mathews, V. E. [2000], “Competition in the international hotel industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 114-118, MCB University Press.
- McGuffie, J. [1996], “Franchising in Europe”, *EIU Travel and Tourism Analyst*, núm. 1, pp. 36-52.



- Múgica Grijalba, J. M. y Ma. J. Yagüe Guillén [1996], “Franquicias internacionales”, *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pp. 267-280.
- Myro, R. [1999], “Tendencias recientes de la inversión internacional”, *XIV Jornadas de Economía Española*, Universidad de Alicante, octubre de 1999.
- Olsen, M. [1991], “Structural Changes: The international hospitality industry and firm”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 3, núm. 4, pp 21-24, MCB, University Press.
- Olsen, M. y D. Connolly, [2000], “Experience-based travel: how technology is changing the hospitality industry”, *Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University, febrero, pp. 30-40.
- Olsen, M. J. West, y E. Tse [1998], “*Strategic Management in the hospitality industry*”, second edition, Jonh Wiley & Sons, Nueva York.
- OMT [varios años], *Anuario de estadísticas de turismo*, Organización Mundial de Turismo, Madrid.
- ——— [varios años], *Tendencias del mercado turístico*, Organización Mundial de Turismo, Madrid.
- ——— [varios años], *Compendio de estadísticas de turismo*, Organización Mundial de Turismo, Madrid.
- Pellejero, C. e I. Martín Rojo [1998], “Origen, desarrollo y consolidación de un líder hotelero: Sol-Meliá”, *Revue de Tourisme*, núm. 2, pp. 48-54.
- Poon, A. [1993], *Tourism, Technology and competitive strategies*, Wallingford, CAB International.
- Rialp, A. y J. Rialp [1996], “El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico”, *Papeles de Economía Española*, núm. 66, pp. 248-258.
- Sangster, A. [2000], “The impact of branding on the UK hotel industry”, *Travel and Tourism Analyst*, núm. 2, pp. 65-83.
- Sinclair, M. y M. Stabler [1997], *The economics of tourism*, Routledge, Londres
- Singh, A. J. [1999], “Capital investment in the US hotel industry to 2005”, *Travel and Tourism Analyst*, núm. 5, pp. 69-87.
- Slattery, P. [1991], “Hotel Branding in the 1990”, *Travel and Tourism Analyst*, núm. 1, pp. 23-35.
- Teare, R. [1995], “The international hospitality business: a thematic perspective”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, núm. 7, pp. 55-73, MCB University Press.
- Teare, R. y M. Olsen [1999], *International Hospitality Management: corporate strategy in practice*, Addison Wesley, Longman.
- T.T.I.L. [1999], *The international hotel industry*, Travel and Tourism Inteligence.
- T.R.I.L. [1999], *Building global hotel brands: competition and consolidation among the leading international hotel companies*, Travel Research International Limited, Londres.
- UNCTAD [1981], *Transnational Corporations in International Tourism*, United Nations, Nueva York.
- ——— [1990], *Transnational Corporations, services and the Uruguay Round*, United Nations, United Nations Centre of Transnational Corporations Nueva York.
- Whitford, M. [1998], “Merger and acquisition activity dominates lodging landscape”, *Hotel and motel management*, 21 de septiembre, pp. 48-67.
- 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.
- Witt *et al.* [1995], *The management of international tourism*, Routledge, Second edition, Londres.
- Young, S. J. Hamill y C. Wheeler [1989], *International market entry and development: strategies and management*, Prentice Hall, Reino Unido.
- Zhao, J. L. [1994], *The antecedent factors and entry mode choice of multinational lodging firms: the case of growth strategies into new international markets*, Dissert. Faculty of Virginia Polytechnic Institute and the State University.

