

Pautas de crecimiento de
las empresas hoteleras españolas
durante los años 2001-2003

ENI

Enrique Claver Cortés

Rosario Andreu Guerrero

Diego Quer Ramón

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Alicante

Resumen

En el presente trabajo se describen las pautas de crecimiento que han seguido las empresas hoteleras españolas durante los últimos 3 años. La información ha sido obtenida consultando fuentes de datos secundarias. Los datos recogidos muestran las distintas estrategias de crecimiento que han emprendido estas empresas, diferenciando en términos generales entre estrategias de penetración en el mercado, integración vertical, diversificación e internacionalización; el modo a través del cual han sido puestas en marcha, diferenciando entre el desarrollo interno, el externo y el intermedio a través de acuerdos de cooperación; y los destinos que han sido con mayor frecuencia escenario de nuevas aperturas de establecimientos hoteleros, tanto a escala nacional como internacional. Toda esta información nos permite obtener algunas conclusiones interesantes acerca del panorama que presenta el sector hotelero y nos plantea ciertas cuestiones que nos abren futuras líneas de investigación encaminadas a comprender las causas del comportamiento de dichas empresas y las consecuencias para los resultados de las mismas.

Palabras clave

Evolución y estructura del sector turístico / sector hotelero español / estrategias de crecimiento / modo de crecimiento / destinos elegidos.

1. Introducción: características del sector turístico

A pesar de su reconocida aportación a la riqueza de un país no ha sido hasta las décadas más recientes cuando ha empezado a surgir un especial interés en el sector turístico. De acuerdo con Sánchez y Marín (2003), la incorporación de los estudios de turismo a la Universidad en 1996 ha sido uno de los hechos que ha propiciado un aumento del nivel de investigación realizada.

Este interés se ha visto alentado en el ámbito mundial con el enorme crecimiento del turismo producido desde mediados del siglo XX, pasando de 25 millones de pasajeros internacionales en 1950 a más de 694 millones, y a más de 3.500 millones los viajeros interiores, en el año 2003. Esto ha supuesto que la actividad turística pueda ser considerada hoy día como una de las más importantes para la riqueza de muchos países, debiendo reconocerse su verdadero impacto tanto desde el punto de vista económico como social con el fin de proceder a aplicar políticas y estrategias más eficientes (Figueroa, 2004).

La evolución seguida por el turismo hace que podamos hablar de una nueva era que, ya desde la década de los noventa, se viene caracterizando por una alta segmentación de los mercados, una mayor flexibilidad, el surgimiento de la integración diagonal⁽¹⁾, diferente a la integración horizontal y vertical características de las anteriores etapas, un mayor énfasis en el aprovechamiento de las sinergias, etc. (Fayos, 1993).

Los cambios en el sector turístico no han hecho sino acelerarse en los últimos años al verse continuamente influido, dada la naturaleza del mismo, por toda una serie de factores políticos, económicos, sociales y culturales⁽²⁾.

Casanueva, García y Caro (2000) y Calvo, et al. (2000) señalan como cambios más relevantes que ha sufrido en la última década el entorno en el que compiten las empresas turísticas, los siguientes: la desregulación y liberalización del sector turístico; los cambios en la estructura de dicho sector en cuanto a clientes,

competidores actuales y potenciales, proveedores y sustitutos; el exceso de capacidad debido, entre otros factores, a la estacionalidad de la actividad; la proliferación de fusiones, adquisiciones y alianzas; la mayor preocupación por el medio ambiente; un menor proteccionismo; los cambios en las expectativas de los consumidores; los cambios tecnológicos; la emergencia de grandes bloques comerciales a nivel mundial; y la globalización del turismo.

Estos cambios han desembocado en el desarrollo de una serie de medidas estratégicas por parte de las empresas turísticas. Entre ellas, la ampliación de la oferta de servicios complementarios; una mejor relación calidad-precio fruto de una demanda cada vez más exigente; una mayor diversificación de la oferta, y más individualizada en función de la demanda de cada cliente; la creación de alianzas o acuerdos de cooperación entre distintas empresas del sector para unir sus esfuerzos frente a la cada vez mayor competencia; un aumento de la expansión internacional,⁽³⁾ etc. Todas estas actuaciones están destinadas a potenciar el desarrollo de este sector que, a pesar de haber experimentado un crecimiento espectacular, cuenta con un potencial de desarrollo futuro todavía muy prometedor.

En definitiva, la alteración de las reglas del juego del sector turístico ha llevado a las empresas a adaptar sus estrategias para poder seguir siendo competitivas. Ante la nueva situación, a las empresas turísticas ya no les basta con competir mediante la estrategia de liderazgo en costes y con escasa segmentación de su oferta, como hasta tiempos recientes, sino que deben basarse, cada vez más, en la diferenciación de su oferta debido al "considerable endurecimiento de la competencia después de décadas de crecimiento turístico acelerado" (OMT, 1998). La necesidad de segmentación de la oferta y de una mayor diferenciación de la misma es un hecho que cada vez queda más patente en un mercado con una creciente competencia internacional fruto de la globalización de la economía.

Por sus características, podemos calificar al sector turístico como un sector transversal en doble sentido. Por una parte, porque abarca un conjunto de

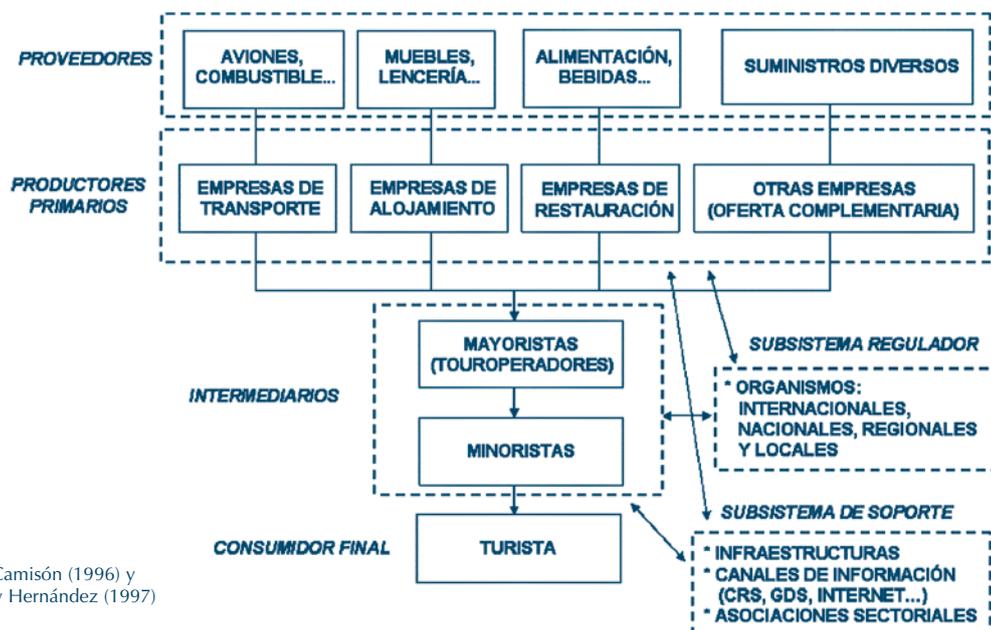
servicios que pertenecen a distintos sectores económicos como son el de transporte, alojamiento, restauración, actividades de ocio, agencias de viaje, etc. Y por otra parte, porque es una actividad que ejerce un impacto en varios sectores ajenos a él, al mismo tiempo que se ve afectado por ellos de manera directa. Como señala Pedreño (1996), la demanda de servicios por los turistas de manera “directa” se ve apoyada por otra demanda “indirecta” ligada a otras ramas de actividad económica como la energía, la alimentación, el mantenimiento, la construcción y otros servicios diversos como la lavandería, el textil, la jardinería, las piscinas, la limpieza, etc. Lo cual muestra unos importantes efectos multiplicadores de la actividad turística. Es decir que la corriente de divisas que se produce en un destino no beneficia únicamente a las empresas relacionadas directamente con el turismo sino que también beneficia al resto de sectores de la economía. Esto es lo que se conoce como efecto multiplicador ⁽⁴⁾ o interdependencia entre la demanda de distintos sectores económicos en el sentido en que un aumento de la demanda en una determinada actividad significa también un aumento de la demanda de otra actividad distinta (OMT, 1998).

La gran variedad de sectores económicos que engloba y de disciplinas académicas desde las cuales

ha sido estudiado, dificulta que existan unas definiciones conceptuales únicas y claras que delimiten esta actividad respecto a otros sectores (OMT, 1998). Por este motivo, es difícil decir dónde empieza y dónde acaba el sector turístico ya que sus límites son cada día más difusos. En este sentido, las definiciones de turismo han ido evolucionando de forma conjunta a como lo ha hecho la práctica y las tendencias de esta actividad por la sociedad. Además, como señalan Vogeler y Hernández (2000), “el turismo es una actividad humana que atrae la atención de economistas, geógrafos, científicos del medio ambiente, psicólogos, sociólogos, políticos, juristas e investigadores de diversas disciplinas”. Las aportaciones de especialistas de diferentes áreas de conocimiento han ido configurando el cuerpo teórico de este sector, que si bien “favorecen una visión interdisciplinaria del mismo, por otra parte ha sido motivo suficiente para reducir las posibilidades de lograr un tratamiento específico de la materia” (Pedreño, 1996).

A modo de esquema de la estructura del sector turístico, en la figura 1 se reflejan los diferentes grupos de operadores que forman el mercado turístico y dentro de cada grupo, a su vez, los distintos tipos de empresas (o de organismos en su caso) que podemos encontrar.

Figura 1: Estructura del sector turístico



Fuente: Camisón (1996) y Vogeler y Hernández (1997)

Dentro de la estructura que presenta el sector turístico, nosotros vamos a abordar el estudio de uno de los subsectores primarios del turismo: las empresas de alojamiento. Más concretamente nos centraremos en las cadenas hoteleras españolas con el fin de analizar las estrategias corporativas que están emprendiendo en los últimos años como respuesta a todos estos cambios y peculiaridades a los que se enfrentan.

Para nuestro propósito, en el siguiente apartado describiremos la metodología que hemos seguido y los criterios adoptados para la recogida y la clasificación de la información. A continuación, en el tercer apartado, mostraremos los datos obtenidos a partir del análisis realizado. Por último, en el cuarto apartado señalaremos las ideas más importantes obtenidas en el presente trabajo así como las futuras líneas de investigación que se nos abren a partir de la información con la que contamos.

2. Metodología del estudio empírico

Nuestro estudio ha sido elaborado a partir de datos secundarios, correspondientes a las noticias publicadas en el diario digital especializado en turismo Hosteltur⁽⁵⁾. Este periódico publica diariamente las noticias más relevantes del sector hotelero, del sector de transportes, de las agencias de viaje, de la política y actualidad turística, así como cualquier otro acontecimiento relacionado con el turismo que merezca ser señalado. Además, publica una revista mensual, disponible también a través de Internet, y cuenta con una hemeroteca de noticias que datan desde el año 2001. La información obtenida por esta vía la completamos y contrastamos a través de otras fuentes como la base de datos BARATZ, donde se recopilan noticias publicadas en la prensa económica desde 1981, y las propias páginas web de las empresas hoteleras, ya que muchas de ellas publican las noticias de sus principales actuaciones y de los acontecimientos más relevantes para su empresa. De las anteriores fuentes, recopilando todas las noticias que hacían referencia al crecimiento de las empresas hoteleras españolas⁽⁶⁾ correspondientes a los tres últimos años (2001, 2002 y 2003), obtuvimos información sobre los tipos de estrategias de crecimiento seguidas, el

modo de desarrollo (interno, externo o intermedio), la fecha en la que se había realizado, el lugar donde se producía la nueva apertura o adquisición, así como, si era ese el caso, el número de establecimientos hoteleros que se incorporaban en cada decisión.

Haremos referencia a empresa o a cadena hotelera indistintamente ya que, aunque no existe unanimidad a la hora de determinar el número de establecimientos hoteleros que deben poseerse para poder hablar de cadena, oscilando de acuerdo con Ingram (1996) entre dos y tres, casi la totalidad de las empresas de nuestra muestra cuentan con más de tres establecimientos al principio del período de estudio. En cualquier caso, ésta es una decisión que no afecta a nuestro trabajo puesto que nuestro objetivo es realizar un análisis de todos los movimientos de crecimiento realizados en el sector hotelero, independientemente de que sean realizados por una cadena o por un hotel independiente.

Por otra parte, sí hemos establecido una restricción y es la de no considerar aquellas estrategias que consisten en asociaciones de hoteles de tipo comercial, que dan lugar a lo que se denomina centrales de reservas o cadenas voluntarias o de cooperación (Camisón, Molina y Martínez, 1998), como es el caso de Hotusa, Rusticae, GSM, Estancias de España o Sercotel. El crecimiento de estas uniones se produce por la incorporación de establecimientos a la central de reservas en calidad de asociados, no produciéndose un aumento de la capacidad de ninguna de las empresas ni del sector, al no alterarse la propiedad ni la gestión de los mismos. No obstante, respecto a la primera empresa mencionada, Hotusa, debemos puntualizar que además de ser la mayor central de reservas de España (con cerca de 1.200 hoteles adheridos en 19 países), también presenta una división de hoteles de gestión propia: Diana Hotelera. Por este motivo, en su caso sí hemos considerado en nuestra muestra los datos correspondientes a las nuevas incorporaciones de hoteles que ha efectuado Hotusa durante el período que abarca nuestro estudio.

Respecto a las estrategias de crecimiento, tras una profunda reflexión acerca del esquema de clasificación que más se ajustara a las características particulares del sector hotelero español, decidimos combinar los esquemas de Ansoff (1976) y Grant (1996). En líneas generales, utilizamos la clasificación de este último autor para diferenciar las tres principales estrategias corporativas de crecimiento: la diversificación, la integración vertical (hacia delante o hacia atrás) y la internacionalización. Para completar esta clasificación y desagregar en mayor medida las estrategias de diversificación recurrimos al esquema de Ansoff. De esta forma tomamos de este autor la estrategia de penetración en el mercado, para identificar aquellas estrategias de crecimiento que no son ni de tipo diversificado, ni vertical ni internacional, y dividimos la diversificación en horizontal, relacionada y no relacionada. Con todo ello, pensamos que se recogía la totalidad de movimientos de crecimiento observados en el sector, que serán definidos a continuación.

Otras estrategias de Ansoff (1976), como el desarrollo de producto⁷⁾, no fueron incluidas porque consideramos que se refieren más al ámbito competitivo de mejora del producto que al corporativo de la empresa estando, por lo tanto, más relacionadas con el crecimiento cualitativo y con las estrategias competitivas. Tampoco se incluye el desarrollo de mercado en términos distintos al geográfico⁸⁾, puesto que se dirige a aumentar la ocupación de las instalaciones de la empresa sin que se produzca un aumento de la capacidad de la misma.

Finalmente, hemos distinguido las siete estrategias de crecimiento siguientes:

- 1) Penetración en el mercado, consistente en la incorporación de un nuevo establecimiento del mismo tipo a los que ya poseía la empresa y dirigido a los mismos clientes.
- 2) Integración vertical hacia delante, consistente en la entrada por parte de la empresa hotelera en las actividades realizadas por las agencias de viaje mayoristas o minoristas, o por los tour operadores.
- 3) Integración vertical hacia atrás, en el caso de

empresas hoteleras que entran en el negocio de la alimentación, del mobiliario para hoteles o incluso en el de la construcción de sus propios hoteles.

- 4) Diversificación horizontal. En esta categoría se incluyen las decisiones de empresas hoteleras dedicadas a un tipo particular de turismo, con un determinado tipo de establecimientos hoteleros, de entrar en otro tipo de turismo distinto, incorporando establecimientos de distintas características a los que ya posee. Por ejemplo, una cadena especializada en el turismo de sol y playa que decide introducirse en el segmento del turismo urbano.
- 5) Diversificación relacionada, consistente en la entrada en una actividad distinta a la hotelera pero todavía perteneciente al sector turístico. Así por ejemplo, sería el caso de la entrada en el negocio del transporte, la restauración o la oferta complementaria.
- 6) Diversificación no relacionada. En este caso se da un movimiento de la empresa hotelera hacia cualquier actividad ajena al sector turístico.
- 7) Internacionalización. En el caso en que la empresa incorpore un nuevo establecimiento o negocio en un país extranjero.

Respecto a las estrategias de diversificación horizontal tal y como las hemos considerado, pueden suscitar dudas sobre si realmente deben ser consideradas estrategias de diversificación o si estaríamos simplemente ante una estrategia de desarrollo de producto. Sin embargo, nosotros consideramos que, en el caso del sector turístico, entrar en un tipo de turismo distinto no es simplemente una ampliación de la línea de productos de la empresa sino que requiere desarrollar nuevas competencias en cuanto a que los clientes son diferentes y reclaman la prestación por parte del hotel de distintos servicios complementarios. La ayuda a compensar la estacionalización de la demanda que afecta a ciertos tipos de turismo, y la clara motivación de "diversificar" o de "compensar los malos resultados" que alegan los directivos de las empresas que siguen estas estrategias nos lleva también a concluir que no pueden considerarse como una simple ampliación de la línea de productos.

En cualquier caso, somos conscientes de la ambigüedad y la arbitrariedad existente a la hora de determinar el límite entre la expansión y la diversificación, y de las diferencias que pueden surgir en función de cómo sea definido el producto y el mercado, reflexión que ya realizó Penrose (1962) para el ámbito industrial. Nuestro objetivo es realizar un análisis exhaustivo del tipo de estrategias emprendidas. Para ello, y debido a las características particulares del sector que pretendemos analizar, nos parece conveniente incluir este tipo de diversificación que denominamos horizontal. Con esta denominación, sabiendo que puede no ajustarse completamente a lo que Ansoff (1976 y 1978) y otros autores han considerado como diversificación horizontal, sólo queremos hacer constar que, aunque consideramos una diversificación el entrar desde el negocio de hoteles de sol y playa al negocio de hoteles urbanos, no podemos ponerlo en la misma esfera de lo que sería la entrada por parte de un hotel en el negocio de los campos de golf, por ejemplo, que sería una diversificación mucho más pronunciada.

Por último, respecto a la diversificación relacionada (entrada de una empresa hotelera en el negocio de la restauración, el transporte o el ocio), también pueden surgir dudas respecto a si esta diversificación dentro del propio sector turístico podría considerarse como una diversificación no relacionada, si atendemos a que poco tienen en común gestionar un hotel y gestionar un parque temático, por ejemplo. Sin embargo, si tenemos en cuenta que ambos son servicios turísticos, que pueden ofrecerse conjuntamente, que pueden ir dirigidos a los mismos clientes y que pueden obtenerse sinergias distintas a las meramente directivas y financieras obtenidas de la diversificación no relacionada, creemos adecuado considerarlo como una diversificación relacionada.

Como queda patente, trasladar el esquema tradicional de las estrategias de crecimiento al sector turístico no es tarea fácil. En primer lugar, por tratarse de un sector de servicios donde existen menos estudios sobre las estrategias de crecimiento, en comparación con los sectores manufactureros. Y en segundo lugar, por ser calificado, como ya

hicimos referencia en el apartado anterior, como un sector transversal en el sentido de que abarca un conjunto de servicios que pertenecen a distintos sectores económicos como son, el de transporte, alojamiento, restauración, actividades de ocio, etc., cada uno de los cuales ofrecen unos servicios que de forma conjunta forman parte del denominado producto turístico.

Por otra parte, también hemos identificado el modo de crecimiento o de desarrollo de la estrategia. Para cualquier estrategia corporativa suelen distinguirse dos modos generales de desarrollo: el desarrollo externo y el desarrollo interno, existiendo entre ambas alternativas toda una serie de posibilidades entre las que se encuentran los acuerdos de cooperación. De esta forma, de acuerdo con Chatterjee y Singh (1999), el modo de crecimiento puede considerarse “una variable continua que abarca desde la compra interna de factores productivos hasta la compra de empresas que los posean”.

Teniendo en cuenta lo anterior en este caso diferenciaremos entre las tres modalidades de crecimiento más comúnmente consideradas: el desarrollo interno, es decir, invirtiendo la empresa sus propios recursos para aumentar su capacidad; el desarrollo externo a través de fusiones o adquisiciones de una empresa o de un establecimiento hotelero que ya se encontraba operativo; y el desarrollo intermedio a través de acuerdos de cooperación. En esta última modalidad se incluyen: 1) los contratos de gestión (management contract), mediante los cuales la empresa propietaria del hotel lo cede a una cadena hotelera que se encarga de su explotación a cambio de una contraprestación económica que puede estar en función de los beneficios obtenidos; 2) los contratos de franquicia, donde la empresa franquiciadora es una cadena de marca reconocida y concede al franquiciado operar en un hotel bajo su misma imagen de marca y los mismos estándares de calidad; 3) los contratos de arrendamiento, donde lo que se arrienda en este caso es el negocio y no el establecimiento en sí. El arrendatario es el responsable último del funcionamiento del negocio y suele ser una cadena cuyos establecimientos operan

bajo una marca determinada, por lo que este contrato suele suponer que el establecimiento pasa a tener la marca del arrendatario; y 4) Joint Ventures o aquellos proyectos que se realizan por medio de una inversión conjunta entre varias empresas.

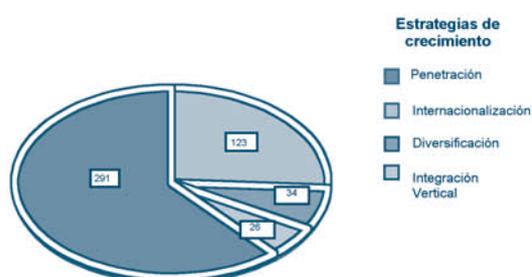
Tras señalar el modo en que hemos recogido y clasificado la información, a continuación presentamos los resultados obtenidos en nuestra investigación empírica.

3. Análisis de los resultados obtenidos

Tras analizar la información disponible, nuestra muestra está formada por 93 empresas hoteleras que han realizado un total de 474 estrategias de crecimiento(9) durante los años 2001, 2002 y 2003, siendo el número de estrategias adoptadas por año muy similar ascendiendo a 162, 152 y 160, respectivamente.

Los datos obtenidos muestran que de las 474 estrategias de crecimiento, 291 corresponden a estrategias de penetración en el mercado, o lo que es lo mismo, un crecimiento con el mismo tipo de productos y en los mismos mercados. Además, 123 estrategias corresponden a decisiones de internacionalización, 26 a estrategias de integración vertical (5 hacia delante y 21 hacia atrás), y 34 a estrategias de diversificación, diferenciando entre diversificación horizontal (25), diversificación relacionada (8) y diversificación no relacionada (1). En la figura 2 puede apreciarse gráficamente la distribución de los casos.

Figura 2: Distribución de las estrategias de crecimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

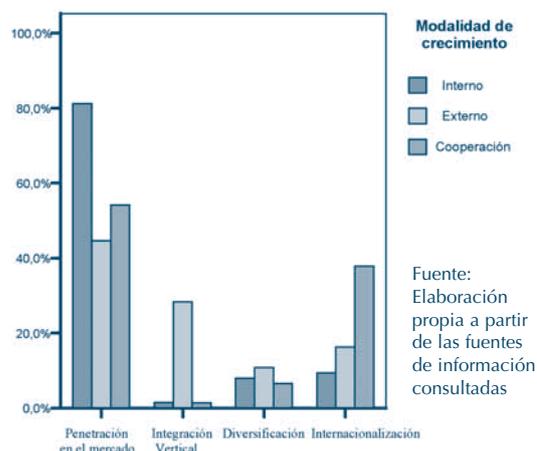
Todas estas estrategias fueron llevadas a cabo por desarrollo interno (138), por desarrollo externo (74) y

por desarrollo intermedio o cooperación (214). En este caso tenemos un total de 48 observaciones perdidas donde no ha sido posible identificar la estrategia seguida con ninguna modalidad de crecimiento concreta.

Respecto al modo de desarrollo en función del tipo de estrategia de crecimiento seguida, hemos obtenido los siguientes resultados: las estrategias de penetración en el mercado han sido emprendidas en mayor medida a través del desarrollo interno; las estrategias de integración vertical han sido emprendidas en mayor medida a través del desarrollo externo, siendo este modo claramente predominante frente al resto; las estrategias de diversificación han sido emprendidas en mayor medida también a través del desarrollo externo, aunque en este caso la diferencia con el resto de modalidades es menos pronunciada que en otras estrategias de crecimiento. Finalmente, las estrategias de internacionalización se han emprendido en mayor medida a través de los acuerdos de cooperación, confirmando que el riesgo que puede suponer para las empresas el entrar en países extranjeros desconocidos puede llevarles a entrar por otras vías diferentes a la inversión directa en solitario, como puede ser la creación de joint-ventures, los acuerdos de franquicia, etc.

En la figura 3 quedan reflejadas las diferencias entre los modos de crecimiento en cada una de las estrategias consideradas.

Figura 3: La distribución de la modalidad de crecimiento en función del tipo de estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

En el período de tiempo considerado, las empresas hoteleras más dinámicas, en función del número de estrategias de crecimiento emprendidas, se muestran en la tabla 1.

Tabla 1: Las diez primeras empresas en cuanto al número de estrategias de crecimiento

EMPRESA	Nº DE ESTRATEGIAS REALIZADAS
AC Hoteles	45
SOL MELIÁ	42
NH Hoteles	29
RIU Hoteles	29
IBEROSTAR Hotels & Resorts	23
HUSA Hotels	21
BARCELÓ Hoteles	20
HESPERIA Hoteles	18
H10 Hotels	18
VINCCI Hoteles	12
TOTAL	257

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

Como podemos comprobar, el total de estrategias que han emprendido estas diez empresas supone más de la mitad del total de estrategias emprendidas por las 93 empresas que hemos identificado en el período.

En las tablas 2 y 3 mostramos, para el caso de las estrategias consistentes en la adquisición o la apertura de nuevos establecimientos, los destinos nacionales e internacionales elegidos con mayor frecuencia por las empresas de nuestra muestra. En total, han sido 438 las decisiones consistentes en la incorporación de nuevos establecimientos por parte de las cadenas hoteleras⁽¹⁰⁾. De éstas, 307 han sido realizadas en España, que ascienden al 71% del total, mientras que en el exterior han sido realizadas 125⁽¹¹⁾, que suponen alrededor del 29% del total de decisiones.

Tabla 2: Principales destinos turísticos nacionales escenario de nuevas aperturas

DESTINO TURÍSTICO	Nº DE NUEVAS APERTURAS
Barcelona	34
Madrid	34
Islas Canarias	27
Islas Baleares	22
Málaga	18
Alicante	13
Cádiz	13
Valencia	12
Salamanca	11
Huelva	8
TOTAL	192

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

La anterior información revela que los diez destinos españoles principales, mostrados en la tabla 2, han acogido en torno al 62% del total de aperturas en España. Mientras que en el caso de los doce⁽¹²⁾ destinos internacionales que se muestran a continuación en la tabla 3, el porcentaje asciende al 72% de las aperturas realizadas en el exterior.

Tabla 3: Principales destinos turísticos internacionales escenario de nuevas aperturas

DESTINO TURÍSTICO	Nº DE NUEVAS APERTURAS
México	18
Túnez	13
Marruecos	9
Cuba	8
Italia	7
Bulgaria	7
Grecia	6
Chipre	5
Francia	5
Alemania	4
Malta	4
República Dominicana	4
TOTAL	90

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

Como podemos observar, dentro de España encabezan el ranking dos de los principales núcleos urbanos del país, como son Barcelona y Madrid, así como algunos de los destinos tradicionales de Sol y Playa como es el caso de Canarias, Baleares, Málaga y Alicante.

Mientras que en el caso internacional, los países que encabezan la lista (México, Túnez y Marruecos), son destinos que en los últimos años vienen considerándose como emergentes, junto con otros también recogidos en la tabla 3 como pueden ser Chipre o Malta. Estos resultados están en línea con los obtenidos por Berbel y Ramírez (2005), quienes encontraron que los países donde tenían mayor presencia las cadenas hoteleras españolas en el año 2002 eran República Dominicana, Méjico, Cuba y Túnez, siendo además Méjico y Cuba el tercer y cuarto país, respectivamente, donde más había crecido el número de hoteles abiertos por las cadenas españolas.

4. Conclusiones

En el presente trabajo hemos realizado un análisis descriptivo de las estrategias de crecimiento que han emprendido las cadenas hoteleras españolas en los últimos años, tras describir la situación actual que presenta el sector turístico así como algunas de las peculiaridades del mismo.

El sector turístico ha evolucionado a lo largo de varias etapas fruto de una serie de cambios que pueden agruparse en técnicos, económicos, sociales y culturales, al ser un sector muy vulnerable ante diversos acontecimientos que repercuten sobre él de forma directa disminuyendo o aumentando su volumen de actividad. Estos cambios han provocado que hoy día sea un sector con una oferta mucho más diferenciada y personalizada y el surgimiento de nuevas formas de turismo adaptadas a lo demandado por los clientes. Las empresas turísticas ante estos cambios están modificando sus estrategias en todos los niveles para adaptarse a la nueva situación del entorno. En concreto, en el presente trabajo hemos intentado analizar las estrategias corporativas de crecimiento que las empresas hoteleras están emprendiendo en los últimos años.

Como hemos señalado, el sector turístico presenta ciertas características que hacen que lo califiquen como un sector transversal en un doble sentido. En primer lugar porque es una actividad que ejerce una influencia indirecta en sectores ajenos al turismo, y en segundo lugar, porque engloba a distintas actividades y subsectores heterogéneos que de forma conjunta forman el denominado producto turístico. Las actividades y subsectores que forman parte del sector turístico quedaron reflejados en la figura 1 que mostraba la estructura de dicho sector. Nuestro interés se ha centrado en uno de los subsectores primarios del turismo como es el sector de alojamientos, y dentro de éste en el sector hotelero español.

Esta estructura del sector turístico nos sirvió para definir las posibles estrategias de crecimiento que pueden darse en el sector hotelero. De esta forma, señalamos siete estrategias de crecimiento, agrupadas en cuatro categorías: penetración en el mercado, diversificación (horizontal, relacionada y no relacionada), integración vertical (hacia delante y hacia atrás) e internacionalización. Además, también identificamos el modo en que se han emprendido dichas estrategias diferenciando entre el desarrollo interno, externo y a través de acuerdos de cooperación.

La información fue obtenida consultando fuentes de datos secundarias. Un análisis descriptivo de la misma nos muestra que en los últimos tres años las estrategias de crecimiento más emprendidas por las 93 empresas hoteleras que forman nuestra muestra han sido las estrategias de penetración en el mercado, seguidas de las estrategias de internacionalización, diversificación e integración vertical. Respecto al modo de crecimiento a través del cual se ha puesto en marcha en más ocasiones la estrategia ha sido los acuerdos de cooperación. Además, también hemos obtenido otra información relevante como son las empresas más dinámicas del período, en cuanto al número de estrategias de crecimiento emprendidas, y los destinos turísticos que han sido con mayor frecuencia escenario de nuevas aperturas, tanto a nivel nacional como internacional.

En este sentido, AC Hoteles y Sol Meliá han resultado ser las cadenas que más decisiones estratégicas de crecimiento han puesto en marcha, mientras que Barcelona, Madrid, Canarias y Baleares (dentro de España) y México, Túnez y Marruecos (en el exterior) se han erigido como los destinos principales para la apertura de nuevos establecimientos hoteleros.

Con toda esta información obtenida nuestra intención es seguir profundizando en el estudio del comportamiento del sector hotelero español en cuanto a su crecimiento. Una cuestión que se nos plantea es determinar a qué segmentos pertenecen las empresas que crecen a través de cada una de estas estrategias consideradas con el fin de comprobar si se podría establecer alguna asociación entre las características que presentan las empresas y la dirección del crecimiento seguida por las mismas. Además, también pretendemos obtener información particular de las empresas, como puede ser su rentabilidad, tamaño, antigüedad, etc., con el fin de contrastar una serie de hipótesis formuladas de acuerdo con algunas de las teorías más importantes sobre el crecimiento empresarial, como puede ser la

Teoría de Recursos y Capacidades, y así determinar algunas de las posibles causas y consecuencias de las decisiones tomadas en estos tres años por las empresas hoteleras españolas.

Por último, otras cuestiones pendientes de investigar son las referidas a la puesta en marcha de todas estas estrategias de crecimiento, considerando los tres pilares básicos de dicha implantación: los recursos humanos, la estructura organizativa y los sistemas de control. En este contexto, en los últimos años está adquiriendo una creciente importancia el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, cuya aplicación en las cadenas hoteleras españolas ha sido abordada en dos recientes trabajos de investigación efectuados por Vila (2004) y Campa (2005). Este modelo de gestión, cuyos precursores son Kaplan y Norton (2000), constituye una herramienta muy útil para la implantación de la estrategia empresarial, ya que permite traducir ésta en un conjunto de objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados a unos planes de acción que posibilitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización para adecuarlo a la estrategia.

5. Bibliografía

- Ansoff, H.I. (1976) *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Ansoff, H.I. (1978) "Estrategias de diversificación", Harvard Deusto Business Review-Selección de artículos, nº 30, pp.3-17.
- Berbel, J.M. y Ramírez, J.M. (2005) "La internacionalización del sector hotelero español: evolución y situación actual de las operaciones en el exterior", Ponencia presentada a las XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, pp. 125-158.
- Bull, A. (1994) *La economía del sector turístico*. Edición en castellano, Alianza, Madrid.
- Calvo, M.; González, Z.; China, A. y Pérez, P. (2000) "Comportamiento estratégico de las empresas hoteleras", Ponencia presentada al XIV Congreso Nacional / X Congreso Hispano Francés de AEDEM.
- Camisón, C. (1996) "La empresa turística: un análisis estratégico", en Pedreño, A. (Dir.) y Monfort, V.M. (Coord.) (1996) *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid, pp. 217-245.
- Camisón, C.; Molina, F.J. y Martínez, M.T. (1998) "Vinculación entre configuración, entorno y desempeño: una aplicación empírica a la actividad hotelera", Ponencia presentada al XII Congreso Nacional / VIII Hispano Francés de AEDEM, pp. 297-303.
- Campa, F. (2005) *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*, Tesis Doctoral, Departament de Gestió d'Empreses, Universitat Rovira i Virgili.
- Casanueva, C.; García, J. y Caro, F.J. (2000) *Organización y gestión de empresas turísticas*, Pirámide, Madrid.
- Chatterjee, S. y Singh, J. (1999) "Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions", *Management Science*, vol. 45, nº 1, pp. 25-41.
- De la Morena, A. (2004) "Conmemoración 10º Aniversario", en Antón, S. (Director) (2004) *La actividad turística española en 2003 (edición 2004)*, Ramón Areces, Madrid, pp. 19-25.
- Del Alcázar, B. (2002) *Los canales de distribución del sector turístico*, ESIC, Madrid.
- Fayos, E. (1993) "El turismo como sector industrial: la nueva política de competitividad", *Economía Industrial*, nº 292, pp. 163-172.
- Figuerola, M. (2004) "Influencia del turismo en la economía española (principales magnitudes)", en Antón, S. (Director) (2004) *La actividad turística española en 2003 (edición 2004)*, Ramón Areces, Madrid, pp. 35-51.
- Grant, R.M. (1996) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 1ª edición, Civitas, Madrid.
- INE (2003) "El turismo en España durante 2002", Informe del Instituto de Estudios Turísticos, Junio 2003.
- Ingram, P. (1996) "Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among U.S hotel chains, 1896-1980", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-98.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000) *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, 2ª edición, Gestión 2000, Barcelona.
- (OMT) Organización Mundial del Turismo (1998) *Introducción al Turismo*, OMT, Madrid.
- Pedreño, A. (1996) "El turismo en el análisis económico", en Pedreño, A. (Dir.) y Monfort, V.M. (Coord.) (1996) *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid, pp. 19- 43.
- Penrose, E.T. (1962) *Teoría del crecimiento de la empresa*, 1ª edición, Ed. Aguilar, Madrid.
- Poon, A. (1989) "Competitive Strategies for a new tourism", en Cooper, C.P. (Ed.): *Progress in tourism, recreation and hospitality management, vol. 1*. John Wiley & Sons. Chichester, pp. 91-102.
- Sánchez, M. y Marín, M.A. (2003) "La investigación en turismo y economía de la empresa publicada en revistas especializadas españolas: 1996-2001", *Papers de Turisme*, nº 33, pp. 6-39.
- Vila, M. (2004) *Aportación al Cuadro de Mando integral para cadenas hoteleras: estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español*, Tesis Doctoral, Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses, ESADE-Universitat Ramon Llull.
- Vogeler, C. y Hernández, E. (1997): *Estructura y Organización del Mercado Turístico*. 2ª edición. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.
- Vogeler, C. y Hernández, E. (2000) *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*, Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

NOTAS:

⁽¹⁾ Poon (1989) define la integración diagonal, creada por las nuevas tecnologías de la información, como “el proceso por el cual las empresas de servicios se mueven a nuevas y diferentes actividades con importantes sinergias, sistemas de ganancias y economías de alcance derivadas de tal integración”. Consiste en la unión de empresas que proceden de industrias distintas pero entre las que existe interdependencia. Las empresas que se integran apoyan la demanda de un mismo producto pero pertenecen a distintos sectores como puede ser la integración con empresas de financiación y aseguramiento (del Alcázar, 2002). Existe complementariedad entre ellas pero no debe confundirse con la integración complementaria que es definida por Bull (1994) como la integración de empresas de productos complementarios pero pertenecientes a una misma industria, lo cual adquiere una enorme importancia dentro del sector turístico donde los productos gozan de una gran complementariedad, ofreciendo conjuntamente al consumidor un producto más completo.

⁽²⁾ En los últimos años, cabe destacar entre los acontecimientos que más han influido en el turismo: la invasión de Irak, los atentados terroristas, la gripe aviar, la crisis con el consiguiente encarecimiento del petróleo y las últimas catástrofes naturales, que han contribuido a ralentizar su crecimiento. No obstante, en el año 2004 el crecimiento de la economía mundial ha sido excepcional, se ha consolidado como nueva potencia turística China, se ha profundizado en el uso de las nuevas tecnologías e Internet por parte de los consumidores, existe más sensibilidad hacia temas de sostenibilidad, etc., lo que parece indicar un pronóstico optimista para 2005 (de la Morena, 2004).

⁽³⁾ Berbel y Ramírez (2005) muestran en su estudio que, en el caso de las cadenas hoteleras españolas, se encuentran inmersas en un proceso de expansión internacional en los últimos años que no sólo les ha llevado a países desarrollados sino también a países en vías de desarrollo. Esta expansión comenzó a mediados de la década de los ochenta y en los últimos años está viviendo un enorme crecimiento.

⁽⁴⁾ Su efecto multiplicador en el caso de España, según fuentes del INE (2003) para el año 2002, se traduce en que un efecto inicial del turismo equivalente al 6,7% de la producción total de la economía provoca un incremento total de la producción del 11,1%.

⁽⁵⁾ Puede accederse a él a través de la siguiente dirección: www.hosteltur.com

⁽⁶⁾ Para nuestro estudio no hemos considerado las empresas que son filiales de cadenas extranjeras en España, sino únicamente las que cuentan con capital mayoritariamente español.

⁽⁷⁾ La puesta en marcha de este tipo de estrategias por parte de las empresas hoteleras queda patente en la ampliación, cada vez mayor, del número de servicios complementarios que se ofrecen en un hotel, como la incorporación del concepto de SPA (del latín Salus Per Aquam), gimnasio, servicios de masajes, alquiler de coches, práctica de deportes en instalaciones del hotel o próximas al mismo como campos de golf, pistas de tenis, etc. También se

incluirían la mejora y reforma de las instalaciones del hotel de forma que, en algunos casos, pueden ir acompañadas de la consecución de algún certificado de calidad o de un aumento de su categoría si la empresa consigue sumar una nueva estrella.

⁽⁸⁾ Un ejemplo de este tipo de estrategias es el caso de un hotel de sol y playa que promueve en invierno la realización de congresos en sus instalaciones, o un hotel de esquí que promueve en verano el turismo natural de montaña, luchando de esta forma contra la estacionalidad de la demanda. También hace referencia a las estrategias dirigidas a captar clientes procedentes de otros destinos geográficos mediante campañas publicitarias, ofertas, contactos con nuevos tour operadores, etc.

⁽⁹⁾ En el proceso de revisión de noticias sólo se consideraron las estrategias de crecimiento, no las de desinversión o salida de determinados negocios en los que estaba presente la empresa, puesto que el objetivo de nuestro trabajo ha sido fundamentalmente analizar las direcciones del crecimiento que ha seguido el sector hotelero y no el crecimiento global o neto del mismo ni de cada empresa por separado. En este último caso, hubiera sido preciso conocer la situación de partida de cada empresa al inicio del periodo (información no disponible en nuestra base de datos) para luego, sumando las nuevas entradas y descontando las salidas, obtener la situación final.

⁽¹⁰⁾ Este dato lo obtenemos restando a las 474 estrategias de crecimiento totales aquellas correspondientes a la integración vertical (26), diversificación relacionada (8) y diversificación no relacionada (1), así como el caso de una estrategia de penetración consistente en la ampliación del negocio de las Agencias de Viaje en el que la empresa ya se encontraba presente, al no implicar ninguna de éstas la incorporación de nuevos establecimientos hoteleros.

⁽¹¹⁾ Como vemos, el número de incorporaciones realizadas en el exterior (125) no coinciden con las 123 estrategias de internacionalización anteriormente señaladas. Esto se debe a que contamos en nuestra muestra con dos casos en los que la empresa diversificaba horizontalmente entrando al mismo tiempo en un país extranjero, y que hemos considerado como una diversificación horizontal. Además, puede comprobarse que las 307 incorporaciones en España y las 125 en el extranjero suman un total de 432 estrategias frente a las 438 señaladas. Las seis observaciones perdidas corresponden a decisiones de crecimiento en las que la empresa adquiere parte o la totalidad de otra empresa pasando a hacerse cargo de los establecimientos de esta última. Como consecuencia tenemos que las empresas incorporan 4, 21, 27, 33 y 38 establecimientos (en las cinco primeras observaciones) sin conocer con seguridad la localización de todos ellos; y adquiere el 80% de otra empresa (en la sexta observación) sin especificar el número de establecimientos que incorpora, por lo que hemos decidido no incluirlos en este cómputo. En cualquier caso, esto supone que el número total de incorporaciones o aperturas de nuevos establecimientos es superior al que hemos señalado. En concreto, puede comprobarse que el total de establecimientos incorporados asciende a más de 550.

⁽¹²⁾ Hemos tomado doce destinos porque en este caso los tres últimos cuentan con el mismo número de aperturas.

