

---

## desarrollo productivo

# **E**volución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica

Ana Ramón



NACIONES UNIDAS



Santiago de Chile, enero de 2010

Este documento fue preparado por Ana Ramón, Profesora Titular del Departamento de Análisis Económico Aplicado de la Universidad de Alicante en el marco de la colaboración y consultoría profesional realizada a la División de Desarrollo Productivo de la CEPAL. La autora agradece la colaboración de Carmen Martínez Mora, Begoña Fuster, Adelaida Lillo, Oana Driha y Álvaro Calderón.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN versión impresa 1020-5179      ISSN versión electrónica 1680-8754

ISBN: 978-92-1-323355-9

LC/L.3134-P

Nº de venta: S.09.II.G.95

Copyright © Naciones Unidas, enero de 2010. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

# Índice

---

<b>Resumen</b> .....	7
<b>I. Panorama global del sector turístico a nivel mundial.</b>	
<b>Principales tendencias y dinámicas de crecimiento</b> .....	9
A. Evolución cuantitativa de los flujos turísticos a nivel mundial .....	10
B. Evolución y desarrollo del turismo vacacional.....	12
C. Estructura empresarial, estrategias y tendencias de los principales agentes turísticos mundiales. De operadores locales al surgimiento de multinacionales .....	14
1. Fuciones y adquisiciones.....	18
2. La cooperación empresarial.....	20
3. Cadenas hoteleras y el desarrollo de los hoteles vacacionales .....	21
4. Las líneas aéreas y su evolución. Las compañías charter y las aerolíneas de bajo costo .....	27
5. El sector de la distribución de viajes vacacionales.....	33
D. Principales conclusiones.....	40
<b>II. La internacionalización del sector vacacional.</b>	
<b>El caso español</b> .....	41
A. La importancia de España como receptor de flujos turísticos .....	41
1. El surgimiento de España como destino turístico de masas .....	43
2. Intensificación de la especialización inmobiliaria: turismo residencial .....	45
3. Principales retos de España como destino turístico.....	46

B.	Los motores de la internacionalización del sector turístico vacacional .....	47
C.	Evolución y principales características de la internacionalización del turismo vacacional .....	50
1.	El componente financiero e inmobiliario de expansión del alojamiento vacacional.....	53
D.	La internacionalización del sector inmobiliario español en el ámbito turístico vacacional .....	59
E.	Principales conclusiones.....	61
<b>Bibliografía.....</b>		<b>63</b>
<b>Serie Desarrollo Productivo: números publicados.....</b>		<b>65</b>

### Índice de cuadros

CUADRO 1	EVOLUCIÓN DEL TURISMO MUNDIAL 1950-2010 .....	10
CUADRO 2	DISTRIBUCIÓN DE LAS LLEGADAS E INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL A NIVEL MUNDIAL Y POR REGIONES (1950-2005).....	11
CUADRO 3	INVERSIONES EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN BRASIL (2007-2009) .....	12
CUADRO 4	SURGIMIENTO DEL TURISMO EN MASA .....	12
CUADRO 5	PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MARRIOTT.....	19
CUADRO 6	EVOLUCIÓN DE LOS VEINTE PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS MUNDIALES (1992-2005) .....	22
CUADRO 7	MAYORES CADENAS HOTELERAS MUNDIALES POR NÚMERO DE HABITACIONES (2006). EL PAPEL DE LAS VACACIONES .....	23
CUADRO 8	RAZGOS DIFERENCIADORES EN LA EXPANSIÓN HOTELERA INTERNACIONAL.....	26
CUADRO 9	RANKING PRINCIPALES LÍNEAS AÉREAS POR INGRESO Y BENEFICIOS, 2007 .....	27
CUADRO 10	PRINCIPALES ALIANZAS AÉREAS, 2008.....	28
CUADRO 11	PASAJEROS TRANSPORTADOS EN 2006.....	32
CUADRO 12	INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE LOS OPERADORES TURÍSTICOS, LÍNEAS AÉREAS Y AGENCIAS DE VIAJE EN EL REINO UNIDO .....	34
CUADRO 13	LOS MAYORES TOUR OPERADORES EUROPEOS (2006-2008).....	35
CUADRO 14	IMPORTANTES HITOS EN LA HISTORIA DE TVI AG (ANTES PREUSSAG AG) DESDE LA REORIENTACIÓN DE SUS ACTIVIDADES HACIE EL SECTOR TURÍSTICO EN 1997 .....	35
CUADRO 15	TENDENCIAS EN EL TAMAÑO DEL MERCADO ONLINE DE VIAJES EN EUROPA. 1998-2007 Y PROYECCIONES HASTA 2009 .....	38
CUADRO 16	RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL TURISMO RESIDENCIAL EN DISTINTOS LITORALES ESPAÑOLES .....	47
CUADRO 17	PRINCIPALES CAUSAS DE LA INTERNALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA .....	48
CUADRO 18	LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD, LOCALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL .....	50
CUADRO 19	UNA COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS DE LOS VEHÍCULOS DE INVERSIÓN HOTELERA.....	52
CUADRO 20	SEGMENTACIÓN DE INGRESOS DEL AÑO 2006.....	55
CUADRO 21	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE PROYECTOS TURÍSTICOS DE PLAYA HOTELS & RESORTS EN REPÚBLICA DOMINICANA Y MÉXICO .....	57
CUADRO 22	EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS PRINCIPALES AGENTES DEL SECTOR TURÍSTICO VACACIONAL .....	61

### Índice de recuadros

RECUADRO 1	EL TÉRMINO RESORT.....	15
------------	------------------------	----

RECUADRO 2	ESLABONES EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO-VACACIONAL.....	16
RECUADRO 3	IMPORTANCIA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RIU.....	24
RECUADRO 4	AIR COMET: DIVISIÓN AÉREA DEL GRUPO ESPAÑOL MARSANS Y SU ESTRATEGIA LATINOAMERICANA.....	30
RECUADRO 5	THOMAS COOK GROUP: PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	37
RECUADRO 6	LA MODALIDAD ALL INCLUSIVE (TODO INCLUIDO).....	51
RECUADRO 7	DIVERSIFICACIÓN DE RIESGOS: EL CASO DE IBEROESTAR Y NH.....	53
RECUADRO 8	SOL MELIÁ: NEGOCIO HOTELERO VERSUS PATRIMONIAL INMOBILIARIO.....	55
RECUADRO 9	LA CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRANEO (CAM): EL SOCIO DEL TUI Y SOL MELIÁ.....	58

### Índice de gráficos

GRÁFICO 1	EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN TURÍSTICA DE MÉXICO (2001-2007).....	13
GRÁFICO 2	COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN TURÍSTICA EN MÉXICO (2002-2007).....	15
GRÁFICO 3	PENETRACIÓN DE MERCADO DE GOL EN BRASIL (2001-2006).....	33
GRÁFICO 4	EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VISITANTES ENTRADOS EN ESPAÑA DURANTE EL PERÍODO 1959-2004.....	42
GRÁFICO 5	EVOLUCIÓN DEL NÚMERO Y PLAZAS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS Y CAMPINGS ENTRE 1959-2006.....	44
GRÁFICO 6	NÚMERO DE HABITACIONES ASOCIADAS A GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES POR ZONA DE DESTINO (2000-2007).....	50
GRÁFICO 7	EVOLUCIÓN DE LA IDE ESPAÑOLA EN EMPRESAS INMOBILIARIAS Y TURÍSTICAS INMOBILIARIAS INTERNACIONALES (1993-2006).....	59
GRÁFICO 8	IDE EN EL SECTOR TURÍSTICO-INMOBILIARIO EN AMÉRICA LATINA 2006.....	60



## Resumen

---

El comercio internacional, las inversiones directas extranjeras, los préstamos transnacionales y las inversiones internacionales en cartera como indicadores del proceso de globalización, han crecido más rápidamente que la producción mundial a partir de los 80. Por su parte, los flujos turísticos internacionales son uno de los elementos más dinámicos de los intercambios económicos internacionales otorgando al proceso de tercerización turística un potencial de futuro relevante a escala mundial.

En este panorama, los países latinoamericanos se están posicionando en el escenario turístico mundial bajo el paraguas de las marcas turísticas tradicionales convertidas en multinacionales de servicios vacacionales. Estos nuevos destinos turísticos de vacaciones surgen con la necesidad de atraer tanto capital y marcas como know-how de las principales empresas turísticas y países emisores con el fin de posicionarse en los circuitos internacionales de flujos turísticos. Por tanto, la inversión directa al extranjero (IDE) es uno de los elementos más importantes para el desarrollo turístico en países emergentes, donde normalmente no se cuenta con medios propios para competir a nivel internacional, sobretodo si el posicionamiento es en el segmento de sol y playa, uno de los tipos de turismo que más se desarrolla a través de *resorts* y proyectos turísticos a gran escala.

Se va a resaltar en el estudio la experiencia española en este proceso y su papel a modo de puente en la dinámica mundial de la industria turística y el destino Latinoamérica por dos razones fundamentales en las que profundizaremos a lo largo de este texto: a) porque la experiencia de España como destino turístico y su evolución es representativa de lo que está sucediendo a nivel mundial en el presente siglo y donde los países latinoamericanos son protagonistas de excepción; y b) porque las empresas turísticas españolas, no sólo las hoteleras o de viajes sino las bancarias o inmobiliarias y de la construcción son

responsables de la dinámica de la industria turístico-vacacional a nivel internacional y en buena medida de la latinoamericana.

En definitiva, las empresas turísticas españolas, pioneras en abastecer el turismo de sol y playa, cuentan con estrechos vínculos culturales con Latinoamérica y se están convirtiendo en importantes agentes económicos relevantes en el desarrollo de estos nuevos destinos turísticos, transformando sus estructuras empresariales ante las oportunidades que surgen de la globalización, con un nuevo posicionamiento en el contexto económico mundial capaz de impulsar un modelo turístico diversificado y sostenible, que desde una perspectiva internacional deberá responder a estas nuevas dinámicas.

Al mismo tiempo, la evolución reciente de la actividad turístico vacacional mundial, a partir de 2001 y fundamentalmente a causa del boom inmobiliario en EE.UU. y Europa, la fuerza del euro, la madurez de algunos destinos tradicionales, el surgimiento de nuevos operadores turísticos, principalmente aéreos e intermediarios virtuales, están transformando el modelo de negocio turístico vacacional, de la tradicional tipología de alojamiento hotelero a nuevas fórmulas que combinan intereses inmobiliario turísticos.

Parece que el turismo de élite hasta la segunda guerra mundial que se masifica en los 60, en una primera fase mediante la creación de infraestructura hotelera sin más atributos adicionales y luego el grupo francés Club Med crea el concepto de *resort*, más adelante se añade un nuevo paradigma en el que la estructura del todo incluido se amplía no sólo al elemento hotelero sino a su componente residencial. Porque así, contando con el turista internacional no sólo como agente consumidor de servicios de ocio sino también como inversor inmobiliario, se amortizan más rápidamente las infraestructuras y la inversión realizada. En este desarrollo turístico inmobiliario en América Latina se encuentran tanto operadores americanos como Marriott o Whyndam como iberoamericanos como Meliá, Posadas o Pestana.

A continuación se va a realizar un análisis general del sector turismo a nivel mundial, identificando las tendencias y dinámicas de crecimiento, colocando especial énfasis en las estrategias corporativas de los agentes principales (cadenas hoteleras, operadores turísticos, empresas de construcción, entidades financieras y líneas aéreas) y las relaciones existentes entre ellos. La investigación se centra en el segmento del turismo vacacional, básicamente en el desarrollo de complejos turísticos tipo *resorts*, resaltando las estrategias de expansión e internacionalización; así como las de diversificación, asociaciones estratégicas, financiación, especialización geográfica y productiva. Se va a analizar el papel de América Latina y el Caribe en la expansión internacional del sector, identificando los principales factores de atracción de la región para la inversión internacional en este ámbito. Se incluyen en el análisis las estrategias corporativas de los principales agentes, principalmente iberoamericanos vinculados al desarrollo de los complejos turísticos tipo *resorts* en América Latina y el Caribe.



## **I. Panorama global del sector turístico a nivel mundial. Principales tendencias y dinámica de crecimiento**

---

En primer lugar, en este apartado se aborda desde una perspectiva mundial las principales tendencias y dinámica de crecimiento de los flujos turísticos haciendo especial hincapié en las estrategias de las empresas del sector para conocer hacia dónde se dirige la actividad turística internacional.

Según la Organización Mundial de Turismo en términos macroeconómicos el turismo constituye la primera actividad productiva mundial que aporta en torno al 12% del PIB. A su vez, absorbe cerca del 10% de las inversiones públicas y privadas a nivel mundial, genera un 8% de los puestos de trabajo (CEPAL, 2002). Esta contribución al empleo es muy variada, desde el 5% en algunos países industrializados al 50% de los ocupados en actividades ligadas al turismo en algunos países del Caribe o del Índico, razón por la cual es especialmente relevante para estos destinos el desarrollo futuro del sector así como sus implicaciones económicas, sociales y medioambientales.

La prosperidad del turismo internacional está estrechamente vinculada con la situación económica y política mundial. Entre los efectos económicos positivos más destacados que supone la especialización turística podemos resaltar el impulso a la producción y el empleo potenciados por el elevado impacto multiplicador y la influencia positiva en las balanzas de pagos de los países.

Entre los efectos económicos negativos del desarrollo turístico destacan los relacionados con la estacionalidad de su consumo, como el incremento en los precios y la congestión ambiental, y la dependencia tanto de la demanda exterior y su comercialización, como de las importaciones o factores de producción ajenos.

## A. Evolución cuantitativa de los flujos turísticos a nivel mundial

De acuerdo con la OMT, entre 1960 y 2006 las llegadas de turistas internacionales se han multiplicado por doce, pasando de 69 millones a 840 millones y experimentando un crecimiento del 4,8% anual durante casi medio siglo<sup>1</sup>. Lo mismo ha ocurrido con los ingresos por concepto de turismo internacional, que han progresado desde más de 7.000 millones de dólares en 1960 a 735.000 millones de dólares en 2006, lo que supone crecer a un 10,6% anual a precios corrientes y excluyendo los ingresos relacionados con el transporte internacional.

En la última década del siglo XX las llegadas internacionales de turistas experimentan un crecimiento anual del 4,4%, y del 3,4% anual en lo que llevamos de siglo XXI. Las estimaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), apuntan que seguirá creciendo a una tasa anual del 3,6% hasta 2010<sup>2</sup> (cuadro 1).

**CUADRO 1**  
**EVOLUCION DEL TURISMO MUNDIAL (1950-2010)**  
(Tasa media de crecimiento anual)

Año	Llegadas de turistas	Ingresos por turismo
1950-1960	10,6	12,6
1960-1970	9,1	10,1
1975-1980	5,3	20,9
1980-1990	4,7	9,7
1980-1985	2,9	2,4
1985-1990	6,5	17,6
1990-1995	4,2	6,5
1995-2000	4,9	4,2
2000-2005	3,2	2,5
2000-2010 <sup>a</sup>	3,6	5,6

Fuente: OMT, 2007.

a: Proyección

La distribución de estos flujos por grandes áreas geográficas mundiales es claramente muy desigual, si bien existe una tendencia lenta pero sostenida en el tiempo hacia un mayor equilibrio fruto de la emergencia de nuevas regiones turísticas que se han ido consolidando en determinadas áreas. Europa y América son las principales regiones receptoras de turismo desde 1950 (cuadro 2). Conjuntamente, representan una cuota de mercado superior al 95% en 1950, del 86% en 1980 y del 76% en 2000 y del 71% en 2005. Esta reducción del peso relativo de Europa y América en el reparto del turismo mundial, viene provocado principalmente por el crecimiento superior a la media mundial de la zona Este de Asia y el Pacífico desde hace más de dos décadas. En consonancia con ello, los tres destinos turísticos más visitados del mundo en 2006 son Francia, Estados Unidos y España, ocupando China la cuarta posición y por encima de Italia en términos de llegadas que no de

<sup>1</sup> En este largo periodo sólo se han registrado tres años de crecimiento negativo, 1982 (-0.4%), 2001 (-0.1%) y 2003 (-1.5%) debido a circunstancias extraordinarias como el segundo choque por la crisis del petróleo, el 11-S y la guerra de Irak unido a la gripe aviar en Asia, respectivamente. El sector demuestra por tanto una extraordinaria capacidad de recuperación.

<sup>2</sup> Hay que tener en cuenta que estas variables sólo nos muestran la evolución del turismo internacional, y que según estimaciones de la OMT, por cada viaje internacional se acometen diez viajes domésticos, sobre los que la información es difusa y escasa.

ingresos por turismo internacional. Se puede decir que hay una considerable concentración de los ingresos y las llegadas turísticas ya que entre los diez primeros destinos turísticos se acumula aproximadamente el 50% de ambas variables. El volumen del gasto turístico también se encuentra concentrado siendo Alemania el primer mercado emisor mundial, seguido de EE.UU., Reino Unido, Francia y Japón. Entre los 30 principales mercados emisores concentran el 77% del gasto turístico mundial. Los ingresos por turismo internacional suponen un 8% de las exportaciones mundiales y un 37% de las exportaciones de servicios en 1999, por encima de las exportaciones de la industria del automóvil y la química.

**CUADRO 2**  
**DISTRIBUCIÓN DE LAS LLEGADAS E INGRESOS POR TURISMO INTERNACIONAL**  
**A NIVEL MUNDIAL Y POR REGIONES (1950-2005)**  
*(Llegadas e ingresos en millones de turistas y de dólares)*

Región	Serie	1950	1975	1990	2005	Crecimiento anual 1950-2005 (%)
MUNDO	Llegadas	25,3	222,3	438,4	801,6	6,6
	Ingresos	2,1	40,7	264,1	676,1	11,3
AFRICA	Llegadas	0,5	4,7	15,2	37,3	8,3
	Ingresos	0,1	1,3	6,4	21,6	10,5
AMÉRICA	Llegadas	7,5	50,0	92,8	133,2	5,5
	Ingresos	1,1	10,2	69,2	144,5	9,5
ASIA Y PACÍFICO	Llegadas	0,2	10,2	56,2	155,4	13,1
	Ingresos	0,04	2,5	41,1	134,5	16,2
EUROPA	Llegadas	16,8	153,9	264,7	437,4	6,2
	Ingresos	0,9	25,9	143,1	349,2	11,7
ORIENTE MEDIO	Llegadas	0,2	3,5	9,6	38,4	10,2
	Ingresos	0,03	0,9	4,3	26,3	13,4

Fuente: OMT, organización mundial del Turismo.

Según la Organización Mundial de Turismo, en 2007 el crecimiento de las llegadas de turistas internacionales superó el 6% mientras que los países en desarrollo crecieron un 8%. Estas cifras confirmarían la opinión de que el turismo sostenible puede desempeñar un papel protagonista en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio, en un comercio mundial de servicios de doble dirección y en respuesta a los retos que plantea el cambio climático. En efecto, la cuota de mercado de los países en desarrollo ha crecido hasta el 40% de las llegadas internacionales mundiales, cuando en el año 2000 suponían un 34%<sup>3</sup>. En consecuencia se observa un incremento considerable de la oferta turística en esos destinos, véase el ejemplo de Brasil (cuadro 3).

<sup>3</sup> Después de cuatro años consecutivos de fuerte crecimiento, unas perspectivas económicas menos favorables a escala mundial, y una mayor incertidumbre son factores clave. Las estimaciones siguen cercanas al índice de crecimiento anual del 4% de aquí a 2020 que había previsto la OMT. Una vez más, los países en desarrollo estarán en primera línea y mantendrán la fortaleza de los últimos años. Se espera que la mayoría de las regiones mantengan su actual tendencia de crecimiento en 2008, aunque en cierto modo ralentizada por la crisis financiera internacional.

**CUADRO 3**  
**INVERSIONES EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS EN BRASIL (2007-2009)**

Región	Valor (€)	Establecimientos	Habitaciones
Nordeste	772 441 069	54	10 964
Sureste	738 189 525	51	9 797
Norte	89 074 961	16	2 251
Centro-Oeste	82 821 632	11	2 422
Sur	52 881 774	6	890
Total	1 435 408 961	138	26 324

Fuente: Irea 2008.

## B. Evolución y desarrollo del turismo vacacional

Después de los años cincuenta, pero sobre todo en la década de los sesenta, millones de europeos se lanzaron a la búsqueda de sol y playa, siendo el resultado del progreso económico después de la II Guerra Mundial. Factores que contribuyen a este hecho fueron los avances tecnológicos en el sector de la aviación, no sólo por el surgimiento de la industria aérea como transporte civil (cuadro 4) sino porque ya en 1963, los vuelos regulares crecían a un 7% anual y los charter a un 31%. Además del impulso de la industria aérea y el crecimiento económico, el denominado turismo de masas fue promovido por la aplicación de tarifas promocionales y el surgimiento de los tour operadores, así como el logro social de las vacaciones pagadas y unos favorables precios del petróleo.

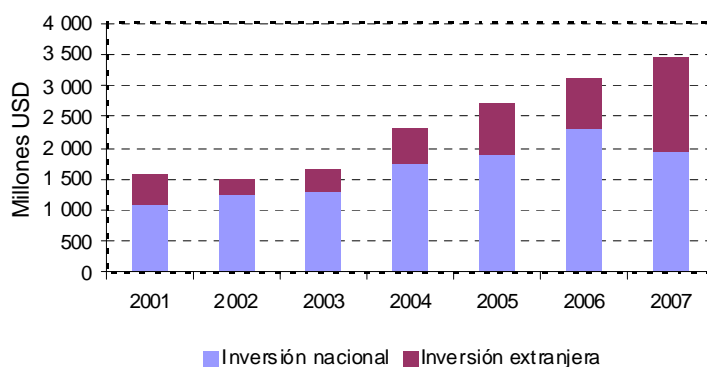
**CUADRO 4**  
**SURGIMIENTO DEL TURISMO DE MASAS**  
*(Número de pasajeros transportados)*

Año	Mar	Aire
1930	360 000	----
1952	194 000	138 000
1954	220 000	200 000
1955e	214 000	268 000
1963	788 000	2 836 000
1968	375 000	5 258 000
1969	338 000	5 996 236
1970	252 000	7 021 789

Fuente: Fernandez Fuster (1991).

Entender la evolución de este segmento de mercado a nivel mundial puede hacerse mediante la teoría del ciclo de vida del producto, donde el turismo de masas de sol y playa experimenta una fase de madurez en los destinos turísticos tradicionales surgidos en los años 60 en el sur de Europa, siendo España el mayor exponente de ellos, y caracterizados hoy por importantes presiones en los precios debido al incremento de los destinos competidores y considerables problemas medioambientales. Al tiempo que estos destinos tradicionales fundamentalmente del Mediterráneo alcanzan su madurez, han ido surgiendo otros destinos de sol y playa en distintas áreas del planeta, como en el Pacífico asiático o en el Caribe, caracterizados por un creciente número de llegadas de turistas e impulsados en mayor o menor medida por la inversión extranjera y la presencia de multinacionales turísticas provenientes de los países del norte.

**GRAFICO 1**  
**EVOLUCION DE LA INVERSION TURISTICA DE MEXICO (2001-2007)**  
 (Millones de dólares)



Fuente: Sector.

México es uno de los destinos turísticos mundiales que emerge con más fuerza y con un importante papel de la inversión extranjera. La oferta hotelera ha crecido de forma sostenida durante los últimos años a un ritmo de crecimiento anual del 2.8% según Sector. Como se observa en el gráfico 1, y si bien las inversiones nacionales dominan el mercado de las inversiones inmobiliario-turísticas (56% en 2007) la tasa anual de crecimiento de la inversión nacional en este período es del 10,2% y la de la inversión extranjera el 21,1%, siendo el 2007 un año record con un aumento del 87.5%<sup>4</sup>. Además, en 2007 España superó por primera vez a Estados Unidos, tradicional inversor extranjero de México<sup>5</sup>.

Desde la década de los 80, se producen importantes transformaciones que modifican el escenario internacional y su vertiente empresarial turística como son, entre otras, los avances tecnológicos, la preocupación por el medioambiente, la cada vez mayor globalización económica e internacionalización empresarial, las diferentes condiciones de oferta con un endurecimiento de la competencia y el surgimiento de una demanda cada vez más experimentada que plantea una mayor exigencia de atención personalizada y calidad en el servicio recibido. Unido a todo ello se produce un aumento de la flexibilidad vacacional y tiempo de ocio disponible con un incremento del fraccionamiento de las vacaciones, así como un incremento en la utilidad del turismo y el deseo de nuevas experiencias por parte del consumidor turista. Como resultado el turismo experimenta una diversificación y diferenciación continuas, que van desde un turismo internacional caracterizado por su concentración espacial (zonas costoras, lagos y ríos), temporal (verano) y en términos de motivación (descanso, relajación y ocio, estrechamente vinculado en el turismo de sol y playa), a un mercado que ofrece destinos emergentes en distintos países, escalonamiento de las vacaciones y nuevas motivaciones como el turismo cultural o el ecoturismo.

Paralela y estrechamente relacionado con la madurez de los destinos y distribución tecnológica del producto turístico, se manifiesta una tendencia hacia disminuir la cuota de mercado que suponen los

<sup>4</sup> Durante el mismo período 2001-07 el 53% de la inversión turística fue dirigida a destinos de playa, mientras que el 21% se destinó a estados del norte y el 8% a estados del centro. Los estados que más inversión recibieron fueron Quintana Roo, con sus destinos de Cancún y Riviera Maya y la región de Guerrero, con Acapulco e Ixtapa. Los hoteles españoles gestionan casi 42.000 habitaciones en México en 2007, el 77% en Quintana Roo. Puede afirmarse que no hay cadena hotelera española internacional de carácter vacacional que no opere al menos un hotel en el país mexicano. En efecto, por ejemplo en México operan Barceló, Riu, Globalia, Iberostar, Sol Meliá, NH, Princesa, Hotusa, Catalonia y Gruphotel, entre otros. Además inmobiliarias como Martinsa-Fadesa, Grupo Mall, Grupo Lar, Hansa Urbana, OHL o Acciona desarrollan proyectos turístico hoteleros en el país.

<sup>5</sup> Los españoles han mostrado más interés por la construcción de nuevos establecimientos hoteleros o por proyectos inmobiliarios con alto componente turístico, los inversores de Estados Unidos han preferido la adquisición de establecimientos turísticos en funcionamiento (Irea, 2008).

destinos turísticos tradicionales del mediterráneo en los paquetes turísticos, debido al incremento del viaje individual en detrimento del organizado a través de tour operadores, experimentando, sin embargo, un crecimiento los viajes en paquete de larga distancia, fundamentalmente al Caribe, y al Mediterráneo oriental. Todo ello al tiempo que se globalizan las fórmulas turísticas de alto componente inmobiliario, a través de importantes flujos de inversión extranjera con intereses inmobiliario-turísticos en destinos con entornos seguros, maduros y con buenas conexiones aéreas, en los que su estado de desarrollo hace difícil crecer más bajo la tipología turística vacacional tradicional. Por tanto y en general, se observa que el mercado turístico se está segmentando y ello coexiste con la entrada de nuevos competidores como las compañías aéreas de bajo costo y los portales de comercialización turística en la red. La verdadera competencia ahora está compuesta por nuevos desafíos y la adecuada respuesta estratégica a los mismos, tanto por parte de las empresas como los destinos.

### **C. Estructura empresarial, estrategias y tendencias de los principales agentes turísticos mundiales. De operadores locales al surgimiento de multinacionales**

Con anterioridad a los años cincuenta el turismo era una actividad económica muy fragmentada en productos independientes. Los hoteles sólo vendían habitaciones y las compañías aéreas y de ferrocarril sólo billetes de transporte. A mediados de la década de los cincuenta, la aparición y el crecimiento de los operadores turísticos, particularmente en el Reino Unido, provocan un gran cambio en el sector y lo conduce hacia actividades y servicios cada vez más integrados. El surgimiento en Europa de grandes grupos empresariales de distribución de viajes difiere del norteamericano fundamentalmente porque la demanda americana tiende a viajar por su vasto país, que con un mismo idioma, cultura, moneda y legislación, facilita los movimientos individuales de turistas.

En la actualidad el 80% del mercado del turismo masivo a nivel mundial es manejado por empresas transnacionales (Kalisch, A. en CEPAL, 2002). La actividad turística experimenta un constante dinamismo mundial que provoca el surgimiento de empresas turísticas las cuales, en un principio actuaban en forma de operadores locales y en la actualidad son grandes agentes globales. El ejemplo más representativo podría ser el de Thomas Cook, el primer agente de viajes por ferrocarril que en 1841 concibió la idea de fletar un tren de ida y vuelta de Leicester a Loughborough, y lo anunció públicamente (Holloway, 1999). La compañía del señor Cook creció con rapidez, proporcionando excursiones con guía al continente y después a los Estados Unidos y alrededor del mundo. Hoy, el grupo, cotiza en la Bolsa de Londres y opera bajo las marcas Thomas Cook, Airtours, Neckermann, Condor, Ving, Direct Holidays y Sunquest, cuenta con 5 divisiones en el Reino Unido e Irlanda, Europa continental, norte de Europa, Norte América y una dedicada exclusivamente al negocio aéreo en Alemania y está presente en 15 países (Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Holanda, Hungría, Irlanda, Noruega, Polonia, Reino Unido y Suecia).

Desde el punto de vista empresarial, en el sector turístico coexiste una doble tendencia, por un lado, de dinámica concentración empresarial y por otro de proliferación de pequeñas y medianas empresas (OMT, 2003). Estas últimas predominan en casi todos los sub-sectores y concentran, por lo general, una pequeña cuota de mercado turístico. En este estudio nos vamos a centrar en los grandes agentes corporativos que dominan los flujos turísticos internacionales, y dentro de ellos los relacionados con el turismo vacacional de sol y playa así como las posibles relaciones que pudiera haber entre ellos y otros agentes dedicados a distintos tipos de actividades a nivel mundial. En efecto, la tipología de turismo tipo resort de sol y playa (recuadro 1) que se está expandiendo en países latinoamericanos y caribeños presenta crecimientos importantes en términos de actividad y flujos de turistas, así como volúmenes de inversión internacional relevantes, y está protagonizado por grandes grupos de distribución y alojamiento turístico, que junto con el impulso de grupos bancarios e inmobiliarios configuran los nuevos destinos turísticos mundiales.

### RECUADRO 1 EL TERMINO RESORT

El término *resort*, a pesar de su frecuente uso, constituye un concepto de difícil definición por su gran amplitud y ambigüedad. Una de las definiciones más habituales describe el término *resort* como destino "auto-contenido", es decir, como un espacio concreto y delimitado (enclave espacial) que cumple todos los requisitos para ser considerado un producto turístico integral. Mill (2001) afirma que son tres los elementos constitutivos de los resorts: las infraestructuras de alojamiento y de restauración, equipamientos de ocio y animación turística. Esta definición sienta las bases del concepto general de *resort*, dejando espacio para la existencia de una amplia gama de tipologías específicas de *resort* que han sido objeto de estudio por numerosos autores. Aprovechando y sintetizando las aportaciones realizadas por Schwanke (1997) y Mill (2001), se presenta la siguiente clasificación simplificada de los diferentes tipos de resorts:

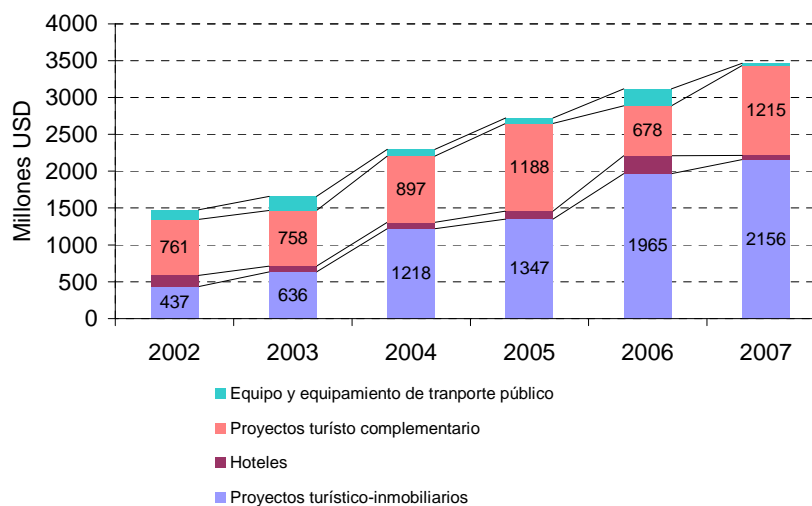
Resorts pueden ser integrados (hoteleros o residenciales) y no integrados (exclusivamente turísticos o incidentales)

Es decir, cabe establecer una primera distinción entre resorts integrados y no integrados en función de que su planificación y desarrollo sean realizados de manera global, coherente para el conjunto del destino, o parcial, sin ánimo de dotar de coherencia a la totalidad del destino.

Los resorts integrados son susceptibles de dividirse a su vez en dos grupos diferentes en función del tipo de alojamiento que presentan. Los hoteleros, si se componen exclusivamente de alojamientos hoteleros, comunes en destinos vacacionales como el Caribe, y los integrados residenciales si se componen de una o varias categorías de alojamiento no hotelero, sin perjuicio de integrar también unidades hoteleras, como de hecho se verifica en la mayoría de los casos. A esta categoría pertenecen los *complejos turístico-inmobiliarios integrados*, que después de desarrollarse ampliamente en España comienzan su desarrollo en el Caribe.

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO 2**  
**COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN TURÍSTICA EN MÉXICO (2002-2007)**  
(En millones de dólares)



Fuente: Sector.

Siguiendo con el ejemplo del despegue turístico mexicano, y en relación a la tipología de inversión, se observa que son proyectos turístico- inmobiliarios los que han ganado más protagonismo en la presente década, representando en 2007 el 62% de las inversiones en el sector y por delante de los proyectos puramente hoteleros (35%) (gráfico 2). Mención especial merece el desarrollo de resorts en régimen de tiempo compartido (*time sharing*) y su influencia en México. En efecto, durante el 2006 el grupo RCI operó 381 proyectos con 39.908 unidades que representaban el 35% de la oferta total de alojamiento, con mayor presencia en Cancún, seguido por Rivera Maya, Playa del Carmen, Puerto Vallarta y Los Cabos, con 179.529

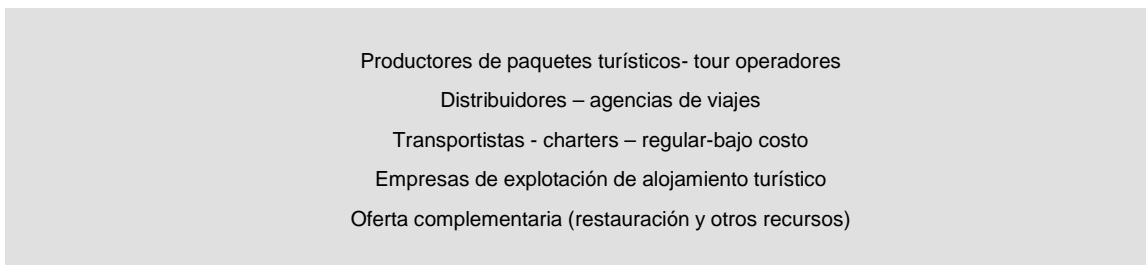
semanas vendidas por 2.849 millones de dólares. Esta evolución se explicaría por el aumento del costo del suelo, especialmente en los destinos más desarrollados con escasez de terreno que empujan a los inversores a apostar por proyectos mixtos (turístico-residenciales) de alto standing para mantener atractivos sus retornos sobre la inversión (Irea, 2008)<sup>6</sup>.

La creciente importancia de la competencia internacional está convirtiendo a la industria turística en una industria global y acelerando el proceso de formación de organizaciones multinacionales de servicios turísticos. La dimensión global del hecho turístico en sí mismo, acentúa el reto de adaptar las estructuras empresariales turísticas al nuevo entorno internacional cada vez más integrado en grupos horizontales y verticales de carácter transnacional (Ramón, 2000). El contexto de prácticas de producción flexibles, industrias impulsadas por innovaciones tecnológicas, externalización de actividades y desarrollos de alianzas y redes empresariales a través de 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 Debaagge, 1998). Dichas estrategias se encuentran íntimamente ligadas al nuevo entorno económico global donde se manifiesta el consumo turístico.

En este entorno, las actividades turísticas, compuestas por un conjunto de empresas de naturaleza diversa, se ven afectadas por la liberalización de los servicios, especialmente la desregulación de las compañías aéreas, así como el surgimiento de nuevos destinos turísticos y las transformaciones en la demanda. Todos ellos, aspectos que en buena medida se intensifican por la revolución tecnológica. El incremento en la dimensión internacional de los grupos empresariales en turismo se manifiesta bajo alguna de las siguientes fórmulas:

a) Integración vertical: La producción y distribución de cualquier bien de consumo implica un gran número de actividades y procesos separados que normalmente se llevan a cabo por distintas empresas. En el recuadro 2 se ofrece un esquema de la tradicional cadena de distribución del sector turístico-vacacional<sup>7</sup>. Cuando dos o más de las etapas las lleva a cabo una única unidad productiva, se ha producido una integración vertical. La integración vertical tiene como objetivos: aprovechar sinergias entre las diferentes empresas; asegurarse el abastecimiento de los productos/servicios necesarios; contratar en las condiciones más óptimas posibles y/o disponer de un mejor conocimiento del mercado mediante la presencia en las distintas áreas de actividad.

#### **RECUADRO 2 ESLABONES EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICO-VACACIONAL**



Fuente: Elaboración propia.

Movimientos empresariales de carácter transnacional que pretenden controlar todo el sistema de valor de la industria se pueden encontrar prácticamente en todos los eslabones de la cadena. La relación entre compañías hoteleras y los tour operadores se ha manifestado en los destinos turísticos tradicionales bajo la modalidad de acuerdos contractuales a largo plazo. Dichos acuerdos de carácter vertical han

<sup>6</sup> Esta tendencia se observa tanto en destinos vacacionales como urbanos y al igual que en el caso de los hoteles, la demanda para segundas residencias viene principalmente de EE.UU. o de la clase alta-media alta de México.

<sup>7</sup> La tecnología ha provocado que los eslabones de distribución turística se realicen a través de la red en operadores virtuales.



tendido a consolidarse mediante la participación de los operadores turísticos en el accionariado de cadenas hoteleras, tanto para asegurarse su cuota de mercado ante los movimientos de concentración que están experimentando los tour operadores a nivel europeo e internacional, como para garantizar un adecuado control de la calidad ofrecida por el paquete turístico (Casson, 1982). Ello unido a que los hoteles asociados a operadores turísticos son presumiblemente capaces de planificar mayores ratios de ocupación, explica que de la internalización de esta actividad se deriven ventajas competitivas para ambos (Ramón, 2002a). No debe olvidarse que la integración vertical es capaz de generar comportamientos oligopólicos que reducen el poder de negociación de los operadores independientes y amenazan su competitividad (Buhalis et al., 2000).

Siguiendo a Bote y Sinclair (1993) las ventajas que se obtienen por la integración vertical de empresas en turismo abarcan aspectos como la prevención de los problemas contractuales y una reducción en los costos de transacción especialmente cuando se trata de grandes inversiones; una mayor sincronización de servicios incluidos en el paquete turístico; una mayor facilidad en la adquisición de información y una reducción en la incertidumbre de demanda y respecto al precio. Es el caso de la compra de la naviera Canadiense CP Ships Limited por parte de TUI en 2005 o de la creación de una sociedad conjunta para explotar hoteles en el Caribe, en una primera fase en México y República Dominicana, entre la cadena hotelera española H10 Hotels y el operador de viajes canadiense Transat A.T.<sup>8</sup>, entre otros que se dan frecuentemente en el mercado turístico vacacional mundial.

b) Con la integración horizontal o crecimiento de la empresa en el mismo eslabón de la cadena y la formación de grandes cadenas hoteleras, grandes grupos intermediarios o transportistas de ámbito mundial se persigue una mejora de eficiencia por medio de economías de escala e incrementos en el poder de mercado permitiendo, al menos potencialmente, aumentar los precios y la rentabilidad (Caves, 1982; Sinclair y Stabler, 1997). Así mismo, permite ampliar y complementar su cuota de mercado, crear barreras a la entrada y conseguir un acceso más fácil a financiación. Muchas de estas actuaciones vienen impulsadas por la entrada en el negocio turístico vacacional de grandes grupos de inversión, que imprimen el apoyo financiero necesario para llevar a cabo una expansión a un ritmo superior. Un ejemplo representativo en el sector hotelero vacacional latinoamericano es la adquisición en el año 2001 de la cadena hotelera dominicana Allegro por parte de la española Occidental Hotels.

c) La integración diagonal. Se produce en el sector turístico cuando el acuerdo empresarial se realiza con una empresa que, en principio, no es propia de la cadena de distribución del sector turismo y viajes, aunque sí le sirve de apoyo para conseguir economías de alcance o profundización. Esta estrategia es seguida por ciertos subsectores de la industria con el objetivo principal de generar sinergias, por ejemplo con el sector financiero. En este sentido, si bien el sector de la tour operación europeo siempre ha estado apoyado directamente por el sector financiero, la opción que en los últimos años parece ganar posiciones es la participación accionarial de entidades financieras en las cadenas hoteleras. Se entiende, que dicha participación presenta también grandes atractivos por su rentabilidad intrínseca a la que debe sumarse también la inducida (Such, 2006). La entrada de capital financiero en las cadenas hoteleras suele materializarse a través de la rama inmobiliaria de la empresa financiera y puede llevar acompañado o constituir una tendencia paralela, un proceso de desinversión de activos inmobiliarios y especialización hotelera por parte de la cadena de alojamiento. La entidad financiera española CAM (Caja de Ahorros del Mediterráneo) sirve de ejemplo de ambas modalidades de implicación turística pues participa en el accionariado de la cadena Sol Meliá y en el tour operador europeo TUI y al mismo tiempo su empresa participada de la rama inmobiliaria, Hansa Urbana, está implicada en la financiación de complejos hoteleros en España y en el Caribe. Por su parte, el fondo de inversión Blackstone también tiene importantes intereses en grupos hoteleros tan importantes como Marriott o Hilton.

d) La integración complementaria es la que se produce entre oferentes y productos complementarios. Este tipo de cooperación se ha observado siempre en los distintos eslabones de la cadena de distribución turística por la complementariedad de su consumo, por ejemplo, cuando la industria aérea se apoya en el sector hotelero para reforzar sus decisiones estratégicas. Los distintos subsectores están condenados a entenderse y coordinar sus

<sup>8</sup> La empresa catalana controlará el 65% de la nueva compañía y el operador turístico el 35% (Nexhotel.com, 28-11-2007).

estrategias, y ello se ve incrementado al tiempo que crece la concentración en el sector. Un ejemplo relacionado con el sector turístico vacacional es el acuerdo de la compañía aérea Transavia<sup>9</sup>, filial de Air France con la cadena hotelera francesa de carácter marcadamente vacacional Club Mediterranéé y con Costa Cruceros para transportar sus viajeros. Por su parte, el incremento de comercio electrónico ha facilitado e impulsado estos acuerdos y en las webs de las principales aerolíneas es común encontrar cada vez más hoteles y paquetes turísticos. Desde que hace casi diez años British Airways lanzó esa novedad a través de su agencia británica BA Holidays, y hoy Iberia cuenta con enlaces en su web para reservar vacaciones a través de Fidelio, Air France hace lo propio con las reservas de los hoteles con GTB y Luthansa con HRS. En cuanto a las compañías aéreas de bajo costo, EasyJet opera en su web con Hotelopia y Ryanair con Hotelvold y Air Berlin con TravelRes.

En cuanto a la intensidad de la integración empresarial, ésta puede ser total y manifestarse a través de la compra o adquisición de otra empresa o tomar forma a través de la cooperaciones empresariales mediante la firma de acuerdos en diferentes ámbitos (tecnológicos, publicidad, financieros, etc.). En este último caso, la cooperación empresarial en turismo puede adoptar diferentes formalizaciones distinguiendo fundamentalmente entre contratos de gestión y contratos de franquicia y alianzas empresariales.

## 1. Fusiones y adquisiciones

Las fusiones constituyen una forma de desarrollo de la empresa alternativa al crecimiento interno y las alianzas<sup>10</sup> que surgen por el incremento de la competencia en el mercado y se producen como consecuencia de procesos amplios de liberalización y globalización, evolución de las tecnologías de la información y presiones de los mercados de capitales, suponiéndose una vía para la consecución y afirmación de las ventajas competitivas en breve plazo de tiempo (Myro, 1999). A su vez, permiten un acceso más rápido a los mercados, aumenta la dimensión de la compañía, se consigue mayor dinamismo en los reembolsos de capital, y es posible absorber a una empresa rival reduciendo la presión competitiva o mejorar la eficiencia a través de sinergias. Estos procesos de concentración mediante fusiones y adquisiciones están particularmente extendidos entre las líneas aéreas, los tour operadores, y las cadenas hoteleras las tres principales áreas de actividad en el sector turístico. Valga como ejemplo la reciente adquisición en 2008 por parte del grupo Kuoni del touroperador con base en Suiza Unique Travel, mayorista especializada en viajes hacia Eslovenia, Croacia y Montenegro. Esta compra corresponde a la estrategia de expansión vacacional del grupo suizo, mayorista de tamaño mediano que toma posiciones en nichos concretos de mercado como reacción ante las dos grandes fusiones de tour operadores producidas en 2007, la de TUI con First Choice y Thomas Cook con My Travel, de las que se hablará más adelante. También es el caso de la reciente adquisición de Wyndham a Global Hyatt de la filial de esta última US Franchise Systems propietaria de las cadenas Microtel y Hawthorn Suites o de la también reciente compra del 100% de Jet Tours, touroperador de la hotelera francesa Club Med por parte de Thomas Cook. En el cuadro 5 se exponen, a modo de ejemplo, las principales estrategias de crecimiento internacional de la multinacional Marriott Internacional. La cadena ha llevado a cabo una estrategia de crecimiento combinada apostando tanto por el crecimiento a través de adquisiciones totales o parciales de cadenas hoteleras existentes, Ramada International, Renaissance o Ritz-Carlton; como por el crecimiento orgánico de sus propias marcas hoteleras, expandiendo su cartera actual, como sería el caso de Marriott Hotels, Resorts & Suites, o creando nuevas marcas hoteleras, como SpringHill Suites, Marriott Conference Center o Marriott Executive Residence.

<sup>9</sup> De todas las filiales de AirFrance es la holandesa Transavia la que está sirviendo a particulares y tour operadores de vuelos regulares y no regulares a países de la cuenca mediterránea a precios muy competitivos. Su principio es ofrecer vuelos a las rutas turísticas no operadas por Air France. Va a Marruecos, Túnez, Italia, España y Grecia.

<sup>10</sup> Al hablar de fusiones y adquisiciones hay que tener en cuenta que, aunque normalmente se refieren a procesos de diversificación en forma de expansión horizontal, también pueden deberse a procesos de integración vertical o diagonal.

**CUADRO 5**  
**PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE MARRIOTT**

Año	Actividad
1927	J. Willard Marriott abre una cervecería en Washington. Llamada Hot food, más tarde cambiada a Hot Shoppe.
1957	Marriott abre su primer hotel, Twin Bridges Marriott Motor Hotel, en Arlington, Virginia.
1966	Marriott se <b>internacionaliza</b> a través de la adquisición de un <b>servicio de catering</b> para una aerolínea en Caracas, Venezuela
1982	<b>Marriott adquiere Host International</b> , y se convierte en la empresa de catering de aeropuertos más grande de los Estados Unidos. Marriott adquiere la <b>cadena de restaurantes de comida rápida Gino's fast food</b> y planea convertirlas en parte de la cadena Roy Rogers.
1983	Se inaugura el primer Courtyard de Marriott, cerca de Atlanta, Georgia
1984	Marriott ingresa al negocio de <b>tiempo compartido</b> con la adquisición de American Resorts Group.
1985	Marriott adquiere Marriott Vacation Club International, marca de hotel de vacaciones, antes denominada Marriott Ownership Resorts, a través de la compra de American Hospitality Services (operador y promotor importante de multipropiedades en todo el mundo)
1986	Marriott adquiere Saga Corporation, <b>una compañía de manejo de alimentos y bebidas convirtiéndose en la compañía de alimentos y bebidas</b> más grande de los Estados Unidos. Marriott completa la expansión de su centro de reservación en Omaha. Marriott <b>compra The Residence Inn Company</b> , una cadena de hoteles para viajeros de estancia larga. Las acciones de Marriott se empiezan a comercializar en la Bolsa de valores de Tokio. Marriott abarca un nuevo segmento al <b>abrir su primer Fairfield Inn</b> en Atlanta, Georgia. Marriott <b>transfiere los derechos de franquicia de su cadena de restaurantes Big Boy</b> a Elias Brothers of Warren. Marriott adquiere Howard Johnson's Motor Lodges, perteneciente a Imperial Group (RU) y lo vende a Prime Motors Inn.
1988	Marriott Corp. Compra Residence Inns.
1989	Marriott adquiere <b>United Healthserv, Inc., un proveedor de servicios de mantenimiento y lavandería</b> . Marriott completa la transferencia de su división de catering para aerolíneas a CaterAir Internacional. Marriott anuncia su reestructuración corporativa. El plan incluye la venta de su división de restaurantes de comida rápida y familiares. Planea enfocarse en mercados de alojamiento y servicios de contratación.
1993	<b>Marriott International se separa en dos compañías:</b> una conservó ese nombre, se especializó en la administración de los establecimientos y <b>la otra se dedicó al negocio inmobiliario y bajo la denominación Host Marriott la cual se encarga de la adquisición de propiedades con gran potencial en el mercado.</b>
1995	<b>Marriott International compró el 49% de la participación en los hoteles Ritz-Carlton, y tres años después llevó ese margen al 99%.</b> Ahora tiene 30 establecimientos con esta marca en construcción o en planificación.
1997	Marriott <b>compra Renaissance</b> and New World.
1998	El <b>fondo de inversión Blackstone</b> pasa a formar parte del accionariado de la cadena
2000	Se inicia el proceso para <b>adquirir 120 hoteles</b> Marriott de Courtyard por medio de un acuerdo de Joint Venture con su afiliado Host.
2001	<b>Se asocia y forma una joint venture</b> con la cadena Bulgari Spa con la finalidad de lanzar una nueva marca de hoteles de lujo, Bulgari Hotels & Resorts.
2004	<b>Venta de sus hoteles Ramada Internacionales</b> al grupo de hoteles de la Corporación Cendant
2005	Se finaliza la adquisición del 75 % de las acciones de Courtyard por medio del acuerdo de joint venture.
2007	Desde marzo de 2007 al 2008, sumarán hoteles y resorts en las ciudades chinas de Beijing, Hong Kong, Shenzhen y Guangzhou, en Tokio, las Islas Caimán, Moscú, Irlanda, Dubai, Toronto, Carolina del Norte, Dallas y en las Islas Turks y Caicos, en el Caribe. El 46% de las habitaciones de Marriott se explotan mediante franquicia y el 49% a través de contrato de gestión.
2007	Entra de lleno en el negocio hotelero vacacional de República Dominicana al firmar un acuerdo con el <b>complejo turístico e inmobiliario</b> Cap Cana, para desarrollar un proyecto hotelero de lujo con la marca Ritz Carlton y otro residencial bajo la enseña Residences.

Fuente: elaboración propia

En la actualidad y en línea con los postulados postfordistas, la marca se está convirtiendo en el elemento clave para definir un mercado. El *branding*, o desarrollo de estrategia de marcas, es en muchos casos el resultado del proceso de fusiones y adquisiciones empresariales. La consolidación del sector turístico implica adquisiciones de compañías con nombres posicionados, permaneciendo la gestión y la marca bajo otra empresa, al tiempo que los consumidores permanecen generalmente 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. Esta estrategia no es propia sólo del sector hotelero sino también de otros eslabones del sector turístico como la intermediación. Con todo, el *branding* se ha convertido en una manifestación de las empresas turísticas para responder a diferentes necesidades: la de mantener el crecimiento de la compañía en un mercado competitivo, unificar o racionalizar un producto inconsistente, alcanzar nuevos nichos de mercados, y sobretodo, conseguir lealtad de marca. No es extraño pues, que otra de las razones que inducen a las empresas a adquisiciones y alianzas haya sido alimentada por el deseo de los grupos turísticos de adquirir un mayor abanico de marcas.

## 2. La cooperación empresarial

Uno de los procesos de más relevancia en la configuración de la estructura empresarial turística en la actualidad, es el que conlleva cooperaciones empresariales y alianzas estratégicas a nivel internacional. La rebaja de las barreras arancelarias y no arancelarias, la creciente eficiencia de las técnicas de transporte y comunicaciones, así como una difusión internacional de la tecnología y el capital, han fomentado la globalización de nuestras economías y endurecido el clima competitivo en el que operan las empresas. En dicho contexto, las alianzas y redes emergen como una forma de sobrevivir en este entorno, donde las empresas son conscientes de no tener tiempo de desarrollar por ellas mismas el *know-how* del que carecen. Se justifica la utilización de estos acuerdos en los procesos de internacionalización empresarial, porque se ganan habilidades complementarias, se incrementa el acceso a los mercados, se consigue economías de escala, y disminuye el riesgo financiero y el costo de I+D+i. A continuación se especifican los modos más comunes de cooperación entre empresas del sector turístico siguiendo a Ramón (2002b):

### 2.1 Franquicias

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 know-how sino también asistencia técnica y financiera, así como publicidad conjunta (Young et al., 1989)<sup>11</sup>. Una forma de cooperación la constituye el crecimiento mediante la cesión de los derechos de uso de una marca, asistencia técnica y demás factores que configuran la expansión por medio de franquicia, para la cual es condición indispensable disponer de un buen posicionamiento de la marca. En el sector turístico, las cadenas de fast-food y los hoteles son los subsectores que más utilizan la fórmula de la franquicia para su expansión, no obstante esta fórmula también se expande al sector de viajes minorista y a las líneas aéreas<sup>12</sup>. A nivel internacional, con la franquicia se asume un menor nivel de riesgo financiero comparado con la inversión directa, y en consecuencia la recogida de ingresos tiende a ser menor. Sin embargo, una colección o red de franquiciados de ámbito mundial puede, de forma agregada, garantizar a la empresa de unos ingresos globales tan importantes como los provenientes de inversiones accionariales porque facilitan una expansión y cobertura internacional más elevada. Por tanto, la inversión en la imagen de marca y en la creación y mantenimiento de sistemas de reservas, como activos estratégicos que aumentan el valor añadido de la

<sup>11</sup> 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, royalties, el cumplimiento de ciertas normas de la compañía y, en el caso del sector hotelero, una proporción de las reservas gestionadas o un porcentaje de ingresos por habitación.

<sup>12</sup> British Airways firmó un acuerdo de franquicia con GB Airways, para los servicios desde Heathrow a Faro (Portugal) y Málaga y desde Gatwick a Faro, Gibraltar, Ibiza, Málaga y Palma. Además, GB, que opera 39 rutas y utiliza 15 aviones Airbus, brinda servicios desde la ciudad de Manchester, al norte de Inglaterra, al aeropuerto londinense de Heathrow. Este acuerdo se rompió en Marzo de 2008 por la compra de GB Airways por parte de EasyJet.

empresa turística y le permiten construir una red de franquiciados, constituyen aspectos esenciales para el crecimiento empresarial de esta forma contractual (Ramón, 2000). Algunas cadenas hoteleras americanas como Marriott o Intercontinental Hotels son un claro ejemplo del crecimiento mediante franquicia.

## 2.2 Contrato de gestión

Centrados en el sector hotelero, se considera que un contrato de gestión es esencialmente un acuerdo entre las compañías propietaria y gestora donde esta última explota el hotel (EIU, 1995). Los contratos de gestión empresarial, como manifestación del fenómeno de *outsourcing*, reflejan también la necesidad surgida en las últimas décadas de transmisión e intercambio de tecnología, incluyendo en este concepto la pluralidad de conocimientos, métodos y procedimientos empresariales derivada de la creciente racionalización de la industria (Pérez Moriones, 1998). La expansión internacional de cadenas hoteleras vacacionales como Riu o Iberostar se basa en gran medida en esta modalidad de entrada a destinos foráneos. También Meliá opera mediante contrato de gestión el 80% de sus hoteles en el extranjero. Es posible que bajo la misma modalidad de gestión una cadena hotelera firme un acuerdo con otra para gestionar hoteles bajo el nombre de esta otra. Es decir, que no sólo se firman acuerdos entre propietarios y gestores sino también entre dos gestores<sup>13</sup>.

## 2.3 Alianzas empresariales

En la actualidad nos encontramos en un período en el que la competencia se da más entre alianzas que entre empresas unitarias (Gomes-Casseres, 1994). 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, y en el sector turístico abarcan empresas de diferente naturaleza como proveedores, agencias de viajes, compañías de alquiler de coches, empresas inmobiliarias o instituciones financieras. Estos vínculos corporativos son especialmente relevantes para empresas pequeñas y no dominantes porque les permiten construir defensas competitivas, convirtiéndose en estrategia de expansión para un gran número de compañías, particularmente en el sector turístico donde las empresas compiten en un mercado global. Por otro lado, constituyen una estrategia competitiva ante determinados procesos de apertura a la competencia que exigen respuestas de ámbito global (Ramón, 2002b). A este respecto es necesario señalar tres importantes alianzas de las compañías aéreas que se tratarán a continuación: Oneworld, Star Alliance y Skyteam.

## 3. Cadenas hoteleras y el desarrollo de los hoteles vacacionales

El sector hotelero, al igual que otros subsectores del negocio turístico, no es ajeno al fenómeno de la globalización y está experimentando un proceso de concentración acelerada en los últimos años que evidencia la importancia de la escala y el tamaño empresarial para la adaptación de la empresa al nuevo entorno competitivo (cuadro 6). En él se observan al menos tres características distintivas de las grandes multinacionales hoteleras mundiales: a) la gran hegemonía estadounidense; b) un elevado proceso de concentración y c) un gran dinamismo empresarial. La internacionalización de la actividad hotelera surge de Estados Unidos gracias fundamentalmente al desarrollo de la industria aérea que conectó las principales capitales mundiales y permitió en ellas el desarrollo de un importante *stock* hotelero<sup>14</sup>. Además, cuestiones como una previa liberalización del transporte aéreo, una mayor presión de los

<sup>13</sup> Oasis Hotels and Resorts, compañía de Globalia, firma un acuerdo con la británica Harlequin Hotels que le permitirá gestionar tres establecimientos de gran lujo en el Caribe. Dentro de los planes de expansión conjunta de los dos grupos se prevé la incorporación de otros dos hoteles en la isla Martinica y en la costa norte de la República Dominicana (Hosteltur, 4-7-2008).

<sup>14</sup> 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).

mercados de capitales sobre la rentabilidad de la industria hotelera de EE.UU., y un mercado doméstico con más potencial de crecimiento en términos de población y territorio, emergen como las principales causas que explican la fase más avanzada en el ciclo de vida de las cadenas hoteleras americanas<sup>15</sup>.

**CUADRO 6**  
**EVOLUCIÓN DE LOS VEINTE PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS MUNDIALES (1992-2005)**

1992		1998		1998	
Empresa matriz	Nº hoteles	Empresa matriz	Nº hoteles	Empresa matriz	Nº hoteles
Hospitality Franchise Syst.	3 413	Cedant Corp.	5 978	Wyndham Worldwide	6 344
Holiday Inn Worldwide	1 692	Bass Hotels & Resorts	2 738	Choice Hotels International	5 897
Best Western International	3 351	Marriot International	1 686	Best Western International	4 195
Accor	2 098	Choice Hotels Internat	3 670	Accor	4 065
Choice Hotels Intern	2 502	Best Western Intern	3 814	InterContinental Hotels Group	3 606
Marriot Corp	750	ACCOR	2 666	Hilton Hotels Corp	2 817
ITT Sheraton Corp	426	Starwood Hotels&Resorts	694	Marriott International	2 741
Hilton Hotel Corp.	242	Promus Hotel Corp	1 337	Carlson Hospitality Worldwide	922
Forte	871	Carlson Hosp. Worldwide	548	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	845
Hyatt Hotels/Hyatt International	164	Patriot American Hosp.Inc/Wyndham	472	Societe du Louvre (Starwood Capital Group)	819
Carlson/Radisson/Colony	336	Hilton Hotels Corp.	250	Global Hyatt Corp.	731
Promus Cos	459	Hyatt Hotels/Hyatt International	186	Extended Stay Hotels	672
Club Méditerranée	261	Sol Melia	246	Vantage Hospitality Group (Americas Best Value Inn)	610
Hilton International	160	Hilton International	170	Golden Tulip Hospitality/THL	498
Sol Group	156	FelCor Lodging Trust	193	Whitbread Hotel Co. (Premier Travel Inn)	470
Intercontinental Hotels	104	Forte Hotels	249	La Quinta Corp.	413
Westin Hotels&Resorts	75	Societé du Louvre	601	Westmont Hospitality Group	360
New World/Ramada International	133	Westmont Hospitality Group Inc.	305	Tharaldson Enterprises	349
Canadian Pacific Hotels	86	La Quinta Inns	287	C.H.E. Group plc	336
Société du Louvre	398	Club Méditerranée	127	Sol Meliá SA	328
<b>TOTAL</b>	<b>17 677</b>	<b>TOTAL</b>	<b>26 217</b>	<b>TOTAL</b>	<b>37 018</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Revista Hotels Magazine.

La estrategia de crecimiento y expansión de las cadenas norteamericanas en Latinoamérica, especialmente a Sudamérica, ha seguido la pauta de establecerse primero como puente en las grandes ciudades dirigiéndose principalmente al mercado corporativo o de empresas, para diversificar en una segunda fase hacia destinos de ocio y/o centros de negocios de segundo orden (TRIL, 1999). Los grandes grupos hoteleros internacionales son principalmente de carácter urbanos o corporativo y están liderados por las multinacionales norteamericanas. No obstante, y según se desprende del estudio de Inversión Global en la Industria Hotelera de 2003<sup>16</sup>, principalmente a partir del 2001 son los inversores europeos los que controlan la mayor parte de las inversiones hoteleras mundiales. Asimismo, los inversores estadounidenses dominaban el paisaje de las fusiones y adquisiciones internacionales del 1997 al 2000, en los momentos en

<sup>15</sup> Uno de los hechos más característicos de la industria hotelera americana ha sido el interés de los *trusts* de inversiones inmobiliarias (REIT's) en apostar fuertemente por la industria hotelera, enfatizando la vertiente de gestión inmobiliaria como parte importante del negocio hotelero, aspecto que se traslada a las cadenas hoteleras vacacionales al tiempo que éstas avanzan en su etapa de desarrollo.

<sup>16</sup> Elaborado por la consultora especializada en el sector inmobiliario y turístico Jones Lang LaSalle.

los que la deuda era barata y el capital fácilmente accesible. Desde el 2000-01, el paisaje cambia drásticamente y los mercados públicos de Estados Unidos se distancia de las operaciones inmobiliarias hoteleras percibidas como de alto riesgo y las compañías empiezan a centrarse en la consolidación de sus actuales carteras, dejando camino abierto para inversores europeos (cuadro 7).

**CUADRO 7**  
**MAYORES CADENAS HOTELERAS MUNDIALES POR NÚMERO DE HABITACIONES 2006.**  
**EL PAPEL DE LAS VACACIONALES.**

Posición ranking	Central de la compañía	Número de habitaciones	Número de hoteles
1	Intercontinental Hotels Group	556 246	3 741
2	Wyndham Hotel Group	543 234	6 473
3	Marriott Internacional	513 832	2 832
4	Hilton Hotels Corp.	501 478	2 935
5	Accor	486 512	4 121
6	Choice Hotels Internacional	435 000	5 376
7	Best Western Internacional	315 401	4 164
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	265 600	871
9	Carlson Hospitality Worldwide	145 331	945
10	Global Hyatt	140 416	749
11	TUI AG/TUI Hotels and Resorts <sup>b</sup>	82 111	279
12	Sol Meliá <sup>a b</sup>	80 856	407
20	NH Hoteles <sup>a</sup>	47 799	330
27	Riu Hotels Group <sup>a b</sup>	37 259	109
28	Barceló Hotels and Resorts <sup>a b</sup>	33 866	128
30	Iberostar <sup>a b</sup>	32 000	100
33	Club Mediterráneo <sup>b</sup>	28 027	80
40	Grupo Posadas	18 000	96
41	Occidental Hotels & Resorts <sup>a b</sup>	16 910	71
79	Princess Hotels & Resorts <sup>a b</sup>	9 197	24
83	Gaviota SA <sup>b</sup>	9 090	35
94	Pestana Hotels & Resorts	8 145	82
97	Lopesan Hotels & Resorts <sup>a b</sup>	7 941	23
99	Hoteles Hesperia <sup>a b</sup>	7 585	51
101	Hoteles Catalonia <sup>a</sup>	7 550	48

Fuente.- Revista Hotels Julio 2007 (www.hotelsmag.com).

<sup>a</sup> Cadenas hoteleras españolas.

<sup>b</sup> Cadenas vacacionales españolas

En paralelo a este desarrollo de hotelería urbana surge el turismo de masas servido a través de vuelos charter y líneas regulares de media y larga distancia hacia las zonas de veraneo en el Mediterráneo y posteriormente al Caribe. En general, los servicios turísticos diseñados para el turismo de masas no eran los establecidos por las cadenas internacionales de hoteles, cuestión que permitió a los operadores turísticos emergentes e inversores locales con escasa experiencia en el sector, competir exitosamente en la industria de alojamiento orientada al abastecimiento del turismo de masas en destinos de ocio. La ubicación en otros destinos turísticos da lugar a la internacionalización de las empresas de alojamiento vacacional guiadas por este proceso de transición a la producción postfordista, con la intención de diversificar y flexibilizar su oferta. Estos determinantes contextuales son diferentes a los que originan la deslocalización de las multinacionales hoteleras urbanas, guiadas más por la salida al exterior de las empresas de su propio país hacia nuevos centros de negocios en otras partes del mundo y del consiguiente flujo de viajeros de negocios.

El escenario que emerge del alojamiento vacacional es el de un sector en una etapa más reciente de desarrollo, más fragmentado y dominado numéricamente por negocios de pequeño y mediano tamaño, 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. Al tiempo que surgen nuevos destinos y se liberalizan los mercados este panorama tiende a cambiar y el sector va concentrando y consolidando su actividad, siendo las compañías hoteleras de los países líderes en turismo de sol y playa, como España, las pioneras en liderar este proceso en la hotelería internacional, con cadenas como Sol Meliá que ostenta el decimosegundo lugar en el ranking

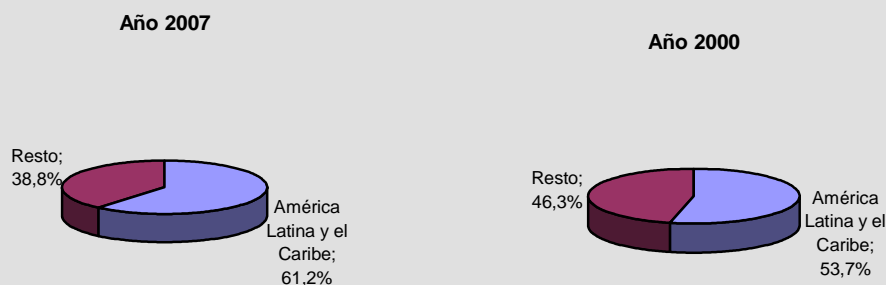
mundial, y otras como Barceló Hotels and Resorts, Riu Hotels, Iberostar u Occidental Hotels (cuadro 7). Si analizamos el posicionamiento mundial de las multinacionales hoteleras de sol y playa, a priori parece existir como un reparto tácito del mercado caribeño donde las cadenas hoteleras españolas se han hecho dueñas del Caribe de habla hispana, República Dominicana, Cuba y México fundamentalmente, mientras que portuguesas prefieren Brasil, las francesas el norte de África y las americanas prefieren la inversión en las Bahamas, Aruba, Puerto Rico, St. Kitts. No obstante, al tiempo que se consolida la expansión internacional de las cadenas, este reparto geográfico como pauta de expansión tiende a difuminarse lentamente. En relación a los destinos de sol y playa de la zona asiática, cabría destacar la importancia del capital autóctono y de cadenas locales o regionales, con sede en Hong-Kong, Japón o Tailandia para el desarrollo turístico de la zona, proviniendo la inversión extranjera, en su caso, principalmente de cadenas hoteleras americanas (Shellum, 2003).

### RECUADRO 3 IMPORTANCIA DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE RIU.

En el proceso de internacionalización que ha llevado a cabo Riu desde principios de la década de los noventa *América Latina y el Caribe* destaca como un área de expansión preferente. La presencia de la cadena hotelera en esta zona ha seguido una tendencia creciente en los últimos años, pasando de 12 a 27 hoteles y de 4.853 a 16.447 habitaciones entre 2000 y 2007. Mientras que en el año 2000 los hoteles en América Latina y el Caribe representaban el 38,7% de los establecimientos de Riu en el extranjero, este porcentaje asciende hasta el 48,2% en 2007. Tanto la participación como el crecimiento experimentado son mayores si tenemos en cuenta el número de habitaciones en vez del número de establecimientos. Concretamente, el número de habitaciones que la cadena tiene en América Latina y el Caribe pasa de representar el 53,7% en 2000 al 61,2% en 2007. La mayor participación de esta área en términos de habitaciones que de hoteles revela que la cadena hotelera dispone de importantes resorts en América Latina y el Caribe.

Asimismo, si se tienen en cuenta las aperturas que la cadena tiene previstas fuera de España para 2008 y 2009 se observa que, a pesar de la decisión de la hotelera de salir de Cuba en 2008, aumenta ligeramente el peso de América Latina y el Caribe, que pasará a representar el 48,4% de los hoteles y el 61,3% de las habitaciones que la cadena dispone en el extranjero.

#### Importancia de América Latina y el Caribe en el proceso de internacionalización de Riu (N° de habitaciones)



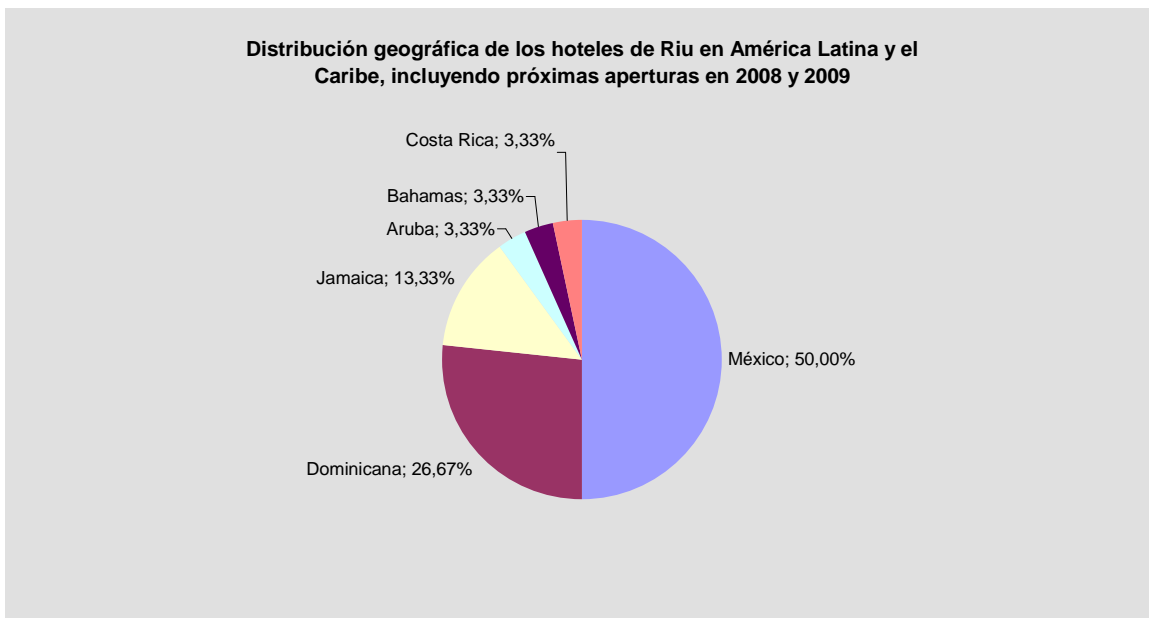
De los siete hoteles que tiene previsto abrir fuera de España cuatro se encuentran en América Latina y el Caribe, el 57,14%. En lo que se refiere a plazas hoteleras, las nuevas aperturas en esta zona de expansión de la cadena representan el 65,43% de total.

La expansión de Riu por América Latina y el Caribe durante los últimos años se debe, por un lado, al surgimiento de nuevos mercados en los que Riu ha entrado por primera vez, como es el caso de Jamaica, Bahamas y Aruba. Asimismo, la cadena tiene prevista la entrada en un nuevo destino, Costa Rica, donde ya tienen presencia otros operadores hoteleros españoles como Meliá y Barceló, con la apertura de su primer establecimiento en invierno de 2009. Y, por otro lado, a la consolidación de algunos destinos en los que la cadena tiene una presencia muy importante, como es el caso de México y República Dominicana. Estos cambios han dado lugar a la actual distribución geográfica de los hoteles de Riu en América Latina y el Caribe, que se modifica ligeramente cuando se tienen en cuenta los proyectos que la cadena tiene en curso.

(Continúa)

Recuadro 3 (conclusión)





Fuente: elaboración propia a partir de varios años de Hostelmarket y Hosteltur.

Es interesante analizar qué diferencias muestran las pautas y estrategias de expansión de la hotelería urbana frente a la vacacional de sol y playa. Dichos rasgos diferenciadores se exponen en el cuadro 8, y se manifiestan tanto por la diferente fase en el proceso de internacionalización, como en las distintas formas de comercialización derivadas de la diferente especialización turística. La internacionalización de las cadenas hoteleras urbanas viene ligada al desarrollo tecnológico aplicado a las centrales de reservas, presentando unas pautas de localización de carácter disperso ubicada en las principales capitales mundiales. Frente a ello, el desarrollo vacacional orientado al turismo masificado de sol y playa, se caracteriza por alianzas con operadores turísticos y se ubica, principalmente, en países en vías de desarrollo. La estrategia de ganar imagen de marca para fidelizar a la clientela se considera la piedra angular en el desarrollo de las cadenas hoteleras internacionales. Sin embargo la peculiaridad para el caso vacacional, radica en que ha de pasar por una negociación e intermediación previa antes de que sus productos sean conocidos por los potenciales clientes. Así pues, si bien la finalidad última del posicionamiento de una marca global es atraer y fidelizar clientes, el objetivo más inmediato en la expansión internacional del sector vacacional es el aumento de la capacidad de negociación con los mayoristas de viajes. De este modo, se ratifica que la consolidación del mercado de distribución de viajes organizados, con el consiguiente incremento de las presiones competitivas sobre los proveedores de servicios de alojamiento vacacional, se erige como una de las principales razones que impulsan a la internacionalización del sector hotelero vacacional.

**CUADRO 8**  
**RASGOS DIFERENCIADORES EN LA EXPANSIÓN HOTELERA INTERNACIONAL**

Expansión hotelera urbana o de negocios	Expansión hotelera vacacional
1. Seguimiento de los clientes nacionales.	1. Seguimiento de los clientes europeos.
2. Surgimiento de nuevos centros de negocios	2. Consolidación en la estructura de distribución de viajes organizados.
3. Incremento de los viajes por motivos de negocios	3. Estado de madurez de los paquetes de vacaciones y desestacionalizar la actividad.
4. Incremento de la imagen de marca.	4. Fortalecimiento de la posición comercial ante el mayorista de viajes.
5. Mayoritaria implantación de la franquicia como fórmula de expansión.	5. Comercialización a través de los tour operadores.
6. Mayoritaria implantación de la franquicia como fórmula de expansión.	6. Escasa utilización de franquicia como modalidad de expansión.
7. Pautas de localización dispersa en las principales capitales mundiales.	7. Pautas de localización concentrada en resorts turísticos.
8. Agresivas campañas de marketing y fidelización de la clientela.	8. Marketing cedido a los tour operadores.
9. Ubicación en países con alto nivel de renta.	9. Ubicación en países con bajo nivel de renta.
10. Predominio de integraciones horizontales vía segmentación productiva o branding.	10. Creciente integración vertical.
11. Agresivo crecimiento en forma de fusiones.	11. Reciente expansión mediante fusiones y adquisiciones.
12. Cotizan mayoritariamente en Bolsa.	12. Escasa salida a Bolsa. Obtención de capital mediante socios financieros.
13. Mayor competencia internacional.	13. Sector más fragmentado a nivel internacional.

Fuente: Ramón (2002).

El escaso uso de la franquicia en la expansión internacional de las empresas hoteleras vacacionales pudiera venir ocasionado, en primer lugar, porque la experiencia en franquiciar de los grandes grupos hoteleros mundiales, principalmente estadounidenses y de carácter urbano, se ha desarrollado ampliamente y de forma previa en su mercado de origen, cuestión que les ha permitido disfrutar de un mayor reconocimiento de marca; otra de las causas proviene del mayor volumen de actividades que se realiza en las instalaciones de alojamiento vacacional -entretenimiento y animación, manutención, etc.- dificultando sobremanera el control de calidad por parte de la empresa matriz y encareciendo los costos de auditoría de las actividades, es decir, por una elevada dosis de conocimiento tácito en su *know-how*.

La expansión de las cadenas hoteleras urbanas se inicia siguiendo la estela de expansión internacional de las principales multinacionales estadounidenses, que obtienen la financiación de la bolsa de valores desde hace décadas y le permite mantener un crecimiento más acelerado a través de fusiones y adquisiciones de empresas al hilo del surgimiento de nuevos centros de negocios en el ámbito mundial (Ramón, 2000). El posterior nacimiento del sector hotelero vacacional explica que muchas de estas estrategias se encuentran en un estado incipiente de desarrollo.

## 4. Las Líneas aéreas y su evolución.

### Las compañías charter y las aerolíneas de bajo costo

La aviación civil es el más importante de los modos de transporte del turismo internacional, y para muchos de los destinos turísticos, como los del Caribe y del Mediterráneo, suponen alrededor del 90% de las llegadas (Papatheodorou 2002). Por tanto, la política y regulación aérea, incluyendo los temas relacionados con las alianzas aéreas, son muy importantes para entender hacia donde va la industria turística.

**CUADRO 9**  
**RANKING PRINCIPALES LÍNEAS AÉREAS POR INGRESOS Y BENEFICIOS, 2007**

Puesto	Empresa	Puesto entre las 500 mayores empresas del mundo	Ingresos	Beneficios (millones de dólares)
1	Air France-KLM Group	222	29 592	1 143
2	Lufthansa Group	272	24 904	1 008
3	AMR	311	22 563	231
4	Japan Airlines	358	19 680	-139
5	UAL	366	19 340	22 876
6	Delta Air Lines	429	17 171	-6 203
7	British Airways	449	16 502	549

Fuente: Fortune de 23 de Julio, 2007.

Las compañías aéreas presentan una indiscutible dimensión internacional y se han beneficiado del rápido crecimiento de la renta disponible en los países desarrollados, del alargamiento del período de vacaciones y del declive en los costos reales de los viajes internacionales, sobretodo del tráfico chárter. En este sentido, se ha desarrollado toda una red de alianzas, tanto verticales como horizontales de las compañías aéreas. Las horizontales consisten, por lo general, en asistencia técnica y acuerdos de cooperación para compras de aparatos o mantenimiento de las facilidades de larga distancia y realizar procesos de formación conjuntamente, reduciéndose los altos costos de operar en un entorno internacional y obteniendo economías de escala. Por otro lado, poseen implicaciones en empresas de catering, seguros, servicios electrónicos, etc. y presentan una creciente diversificación empresarial hacia los tour operadores y minoristas de vacaciones. Los métodos de operación de las compañías aéreas abarcan desde propiedad total, combinada con una red de *joint ventures* y operaciones con propiedades minoritarias hasta acuerdos técnicos de cooperación.

Desde principios de los 90, y tras el comienzo de la liberalización aérea en la Unión Europea, el transporte aéreo mundial se ha movido hacia el oligopolio mediante un reducido número de coaliciones de escala mundial, además de grandes compañías menos significativas que permanecen de forma independiente. La mayoría de las alianzas se producen con el objetivo de compartir códigos y rutas, aunque algunas tienen un grado mayor de cooperación como compartir terminales, marketing conjunto e integración de los sistemas de reservas (Morley, 2006). Si bien al principio las alianzas podían incluir algún grado de integración accionaria sin ser el caso más normal (por ejemplo British Airways en parte poseía a Qantas), en la actualidad el grado de integración y cooperación entre las líneas aéreas se ha estrechado mucho como consecuencia de los avances tecnológicos y la aparición de otros agentes nuevos en el mercado, sobretodo el europeo, con las líneas aéreas de bajo costo y la liberalización total del mercado aéreo (cuadro 1).

**CUADRO 10**  
**PRINCIPALES ALIANZAS AÉREAS, ENERO 2008.**

Alianza	Miembros	Cuota de mercado Capacidad	(%) <sup>a</sup> Pasajeros
Star Alliance	Asiana Airlines, BMI, United, Luthansa, Singapore, All Nipón, Air Canada, Thai, Varig, SAS, Air New Zealand, Mexicana, Austrian, British Midland, LOT Polish, Spanair, Shangai Airlines, South African Airways, Swiss, TAP Portugal, US Airways, Turkish Airline, Adria, Blu One, Croatia Airline	26,4	25,9
Oneworld	American Airlines, British Airways, Quantas, Japan Airlines, Cathay Pacific, Iberia, LAN, Finnair, Malev, Royal Jordania, Dragonair	17,4	14,6
SkyTeam	Air France-KLM, Delta, Aeroflot Russian airlines, Aeorméxico, Korean, Alitalia, CSA Czech, Aireuropa, China Southern, Continental Airlines, Northwest airlines, Copa Airlines, Kenya airlines.	20,7	21,2
Total de las 3 alianzas		64,5	61,7

Fuente: Savia (2007) y elaboración propia con la información de las webs de las alianzas.  
a: datos año 2006.

La tendencia a las fusiones y adquisiciones de aerolíneas es una tendencia imparable y las alianzas parecen haberseles quedado pequeñas a las compañías aéreas, sobretudo a partir del acuerdo de cielos abiertos entre la UE y EEUU (aprobado en 2007 y que entra en vigor el 30 de marzo del 2008), que configura un panorama en el que las mega fusiones acompañan en el proceso a las alianzas y cruces de participaciones. Coexistirán tres grandes grupos aéreos europeos con proyección mundial: AirFrance-KLM; Luthansa y British Airways (Savia, 2008). Por otro lado, la debilidad del mercado interno americano en la actualidad por la crisis financiera que atraviesa unido a la debilidad del dólar y el alza del crudo, fortalece aún más la tesis de analistas del mercado que señalan la tendencia a una consolidación de la industria aérea de este país a través de la fusión de algunas de sus compañías, lo que se traduce en una necesidad real de reducción de capacidad en el mercado<sup>17</sup>.

Como ejemplo de últimas fusiones que ofrecen un panorama diferente y dinámico de la aviación en la actualidad, podemos mencionar en Europa, la fusión en 2003 de Air France y KLM<sup>18</sup> y Luthansa con Swiss Air. A principios de 2008, salta la relevante noticia de que la aerolínea estadounidense Delta Air Lines ha iniciado conversaciones para una fusión con sus rivales Northwest Airlines y United Airlines. Esta eventual fusión, que afecta la composición de las alianzas Skyteam y Star Alliance, podría ser respaldada financieramente por Air France-KLM, fruto del inminente acuerdo de cielos abiertos, a cambio de una participación en lo que llegaría a ser la mayor compañía aérea de Estados Unidos y del mundo. En julio de 2008 aparece la noticia de que British Airways, American Airlines e Iberia, todas ellas pertenecientes a Oneworld, intentan formar una alianza más estrecha que la que disfrutaban hasta ahora mediante una joint venture para operar en el mercado<sup>19</sup>. Por su parte, las aerolíneas de bajo costo

<sup>17</sup> Sin embargo, para los líderes de la industria es un proceso complicado, ya que, habría que convencer primero a las reacias autoridades antimonopolio y luego enfrentar la complicada tarea de combinar redes, sindicatos, culturas y marcas; y más aún si el entorno se hace más difícil.

<sup>18</sup> Mega compañía que en la actualidad se encuentra negociando tanto con Alitalia como con Iberia para adquirirla, aunque a día de hoy parece más cerca de conseguir a la italiana. Otra fusión relevante aunque en el ámbito doméstico es la compra de Portugalia al Banco Espirito Santo por parte de su rival TAP Portugal a finales del 2006.

<sup>19</sup> Virgin Atlantic, uno de sus principales competidores en el mercado transatlántico ha calificado de anticompetitiva esta alianza ya que dominarían las rutas aéreas transatlánticas de dos de los mayores miembros de la Unión Europea, dominarían los slots y las franjas horarias en el aeropuerto de Heathrow y usarían este poder para bloquear a los nuevos operadores en rutas clave desde y hacia Europa del otro lado del Atlántico. Los entes reguladores de la comisión europea y de las autoridades estadounidenses han analizado este caso (Hosteltur, 4-7-2008). Al cierre de este documento, en

se apuntan también a comprar para seguir creciendo. Easyjet que se ha hecho con GB Airways, aerolínea británica tiene su base en el aeropuerto londinense de Gatwick y vuela al sur de Europa y al norte de África bajo un acuerdo de franquicia con la aerolínea British Airways (BA)<sup>20</sup>.

#### 4.1. Aproximación al papel de Latinoamérica en el panorama aéreo mundial y el transporte de turistas vacacionales

De acuerdo con la Asociación Latinoamericana del Transporte Aéreo (ALTA) las aerolíneas latinoamericanas no están exentas de este proceso de consolidación del sector de las líneas aéreas, y su número se reducirá en un 15% en los próximos cinco años, ya que existen más aerolíneas per cápita que en otras regiones del mundo como Estados Unidos o Europa. También se prevé un crecimiento en las aerolíneas de bajo costo en la zona. Valga como ejemplo el mercado mexicano donde la aerolínea Mexicana de Aviación, propiedad del Grupo Hotelero Posadas, no descarta una alianza o fusión con otra aerolínea, bien sea tradicional o de bajo costo en 2008, año en el que sus directivos consideran "crucial en la historia de la aviación" de ese país, en un escenario donde se prevén consolidaciones y desapariciones de compañías<sup>21</sup>. Por otro lado y para tomar posiciones en este competitivo mercado, la estrategia en el año 2008 de una de las principales aerolíneas mexicanas, Aeroméxico, que ya presta servicios de transporte aéreo en México, Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia, es consolidar su mercado internacional, principalmente en Asia y Europa.

En cuanto al papel de Latinoamérica en las alianzas aéreas, si bien Oneworld es la que domina los vuelos a Latinoamérica por pertenecer a ella Iberia, es Star Alliance la que demuestra un interés más activo por ampliar acuerdos con aerolíneas latinoamericanas, especialmente con Brasil y Centroamérica. Como ejemplo los intentos de TAM y Gol, las dos principales aerolíneas de Brasil de firmar acuerdos de códigos compartidos con diferentes aerolíneas de Europa y América integradas en este grupo, como United Airlines. Así mismo, en 2007 la boliviana AeroSur suscribe un acuerdo de vuelos en código compartido con la estadounidense Delta, que permite ofrecer a ambas aerolíneas alternativas y beneficios de conexiones aéreas en ambos países además de otros puntos de América y Asia.

Por otro lado, se observa la creación de nuevas frecuencias aéreas entre compañías europeas y Centroamérica, como por ejemplo el caso de Panamá que incrementa la frecuencia aérea semanal desde Ámsterdam, además de Iberia y la alemana Luthansa o la británica Virgin Atlantic y British Airways, facilitando así la llegada desde el viejo continente a la región sin pasar por aeropuertos estadounidenses.

Iberia es la aerolínea líder en Europa en conexiones con Latinoamérica, lo que se estima constituye su mayor activo a la hora de ser adquirida. En la actualidad otra compañía aérea española, Air Comet, perteneciente al grupo Marsans quiere romper el cuasi monopolio de Iberia en el tráfico aéreo intercontinental desde España<sup>22</sup> (recuadro 4). Latinoamérica y los Estados Unidos significan el 85% del mercado de largo recorrido para España y Air Comet<sup>23</sup> quiere entrar en ese negocio con aeronaves más grandes y precios más competitivos y competir con Iberia en Argentina, el destino más importante que tiene Latinoamérica y donde ya controla aerolíneas argentinas, así como en México y Colombia entre otros.

---

agosto de 2008, se realiza la fusión de British Airways con Iberia, creando el 3° grupo aéreo mundial por facturación después de KLM-Air France y Luthansa-Swiss (El País Negocios, 3-8-2008).

<sup>20</sup> La compra de Easyjet no incluye los derechos de despegue y aterrizaje (slots) en Heathrow. Según ha anunciado la aerolínea de bajo costo, el acuerdo responde a su estrategia de expansión y permitirá reforzar su posición en Gatwick, el segundo aeropuerto de Londres (Hosteltur, 26-10-2007).

<sup>21</sup> Hosteltur, 10-01-2008.

<sup>22</sup> Hosteltur 22-10-2007.

<sup>23</sup> La posición de Air Comet Plus en las rutas latinoamericanas es destacable hoy gracias, en parte, a asumir las rutas transatlánticas de Air Madrid tras su quiebra, y después de que LTU vió frustrada su posibilidad de entrar en Air Madrid (Elpais.com-Madrid 17/1/2007).

**RECUADRO 4**  
**AIR COMET: DIVISIÓN AÉREA DEL GRUPO ESPAÑOL MARSANS Y SU**  
**ESTRATEGIA EN LATINOAMÉRICA.**

Air Plus Comet pertenece totalmente al grupo Marsans y fue fundada en 1996 con capital privado.

La compañía se creó con el objetivo de dar servicio a los principales tour operadores del grupo, tales como Club de Vacaciones y Pullmantur, líderes del sector turístico de larga distancia. Poco después amplió su espectro con otros tour operadores nacionales e internacionales.

En octubre de 2001 Air Plus Comet materializó la compra de Aerolíneas Argentinas/Austral. La operación permitió generar una sinergia muy importante entre Air Comet y Aerolíneas en América y Europa

En el año 2004 Air Plus Comet comenzó sus vuelos regulares a Lima, Bogotá, Santo Domingo, Nueva York, Londres, París y Roma. Unos meses después amplía su red de rutas regulares de código compartido con Aerolíneas Argentinas desde España hacia el resto de Europa y con AeroRepública en vuelos nacionales dentro de Colombia.

También durante el año 2004 se materializa la creación en Chile de Aerolíneas del Sur.

Los diversos cambios graduales que experimenta la compañía conducen, a principios de 2007, a la implantación de la nueva imagen y marca corporativa, pasando a convertirse en Air Comet <sup>a</sup>.

Air Comet continúa su gran expansión, aumentando su presencia principalmente en Latinoamérica, con nuevos destinos y aumento de frecuencias tanto en vuelos regulares como en vuelos charter.

En 2007, tras el cierre de la compañía de bajo costo española Air Madrid, Air Comet asumió 578 de sus empleados y siete de sus rutas, que corresponden a Argentina, Perú, Colombia, Panamá, Costa Rica, Chile y Ecuador.

Actualmente Air Comet tiene vuelos regulares a Buenos Aires, Santiago de Chile, Lima, Guayaquil, Quito, Bogotá, San José de Costa Rica, Santo Domingo, La Habana, Londres, París y Roma con el objetivo de sumar nuevos destinos a corto plazo.

El grupo Marsans ha decidido redoblar su apuesta por el mercado latinoamericano y ampliar su presencia en el sector aéreo de la región con la constitución de dos nuevas compañías aéreas en república Dominicana y Perú. Los planes de Marsans, que controla el 100% del capital de las dos nuevas sociedades, pasan por potenciar en los próximos años su expansión tanto en las conexiones entre España y Latinoamérica, como en el segmento de los vuelos intrarregionales.

Fuente: elaboración propia.

<sup>a</sup>: La flota de Air Comet en diciembre de 2007 es la siguiente: 3 Airbus 340-300; 3 Airbus 330-200; 3 Airbus 320-211; 4 Airbus 310-300 y 5 aviones Boeing 737-200. La compañía ha comprado a su vez 4 supergigantes A-380 para sus filiales Aerolíneas Argentinas, Air Comet y Aerolíneas Austral de Chile, de los que el primero les será entregado en 2010.

Para los objetivos de este estudio, dos tendencias principales se vislumbran en el horizonte aéreo, de confirmarse las estrategias de las aerolíneas mundiales. La primera es que el futuro de la conexión transatlántica de Europa y Latinoamérica depende, en parte de quien compre Iberia hoy por hoy (Luthansa, British Airways o AirFrance-KLM) ya que en función del agente comprador se quedarán en una u otra gran alianza <sup>24</sup>. Pero la segunda hace referencia a la posibilidad de fusiones inter-alianzas, incluso en el ámbito trasatlántico, lo que podría restarle significado a las mismas en un futuro. Todo ello bajo el efectivo control de las autoridades de la competencia, tanto las de la Unión Europea <sup>25</sup>, que ya en 2007 ha bloqueado la adquisición de la compañía aérea irlandesa Air Lingus por parte de su compatriota Ryanair, como las autoridades antimonopolio de Estados Unidos.

<sup>24</sup> Al cierre de este documento, en agosto de 2008 y tan solo pendiente de aprobación de las autoridades en defensa de la competencia, Iberia se fusiona con British Airways por lo que el grueso del tráfico transatlántico a América Latina se queda en Oneworld.

<sup>25</sup> El Tribunal de Defensa de la Competencia ya analizó el expediente sobre la fusión entre LTU y Air Berlin, y tras una investigación interna sobre los posibles efectos que tendría esta negociación en la competitividad de las rutas y la competencia en los mercados que operan ambas aerolíneas, especialmente en España, Grecia y Turquía, autorizó sin restricciones la compra.

## 4.2. Las compañías charter y el turismo vacacional

El principal movimiento fuera de la regulación vino con el desarrollo del mercado charter, que constituyó la clave del desarrollo turístico en los 60 en Europa y principalmente desde el Reino Unido y Alemania a los destinos del sur de Europa. Las tarifas de las líneas aéreas regulares eran altas en Europa, demasiado altas para el turismo de masas por lo que las charter segmentaron el mercado y ofrecieron precios de ida y vuelta vendiendo asientos baratos en paquetes turísticos. Las aerolíneas charter eran a menudo propiedad de los tour operadores o de las principales compañías regulares. La flexibilidad de las compañías charter les permitía no ceñirse a los programas y horarios de las regulares, y suspender aquellos vuelos no fletados satisfactoriamente. Las compañías charter tuvieron la habilidad de servir la demanda turística sin impactar demasiado a las aerolíneas regulares, debido principalmente a las restricciones y regulaciones que experimentaron. La competencia directa era casi inexistente (Dognais, 2001), aunque poco a poco fue ajustándose al tiempo que los charter se fueron liberalizando y permitiendo por ejemplo la venta del asiento aéreo sólo u *only seat*.

Las compañías charter son las que sin duda facilitaron el crecimiento del turismo de vacaciones en Europa. Permiten a los turistas viajar internacionalmente a destinos de vacaciones de uno o dos horas de viaje durante una o dos semanas de duración. Si bien son principalmente un fenómeno europeo, las compañías charter han existido en Estados Unidos y en rutas transatlánticas e incluso en largas distancias como de Reino Unido a Australia. Pero la confianza en el charter no ha sido tan grande en otros mercados como en el europeo (Forsyth, 2006).

## 4.3. El surgimiento de las compañías de bajo costo en Europa y la competencia con las aerolíneas charter

Una aerolínea de bajo costo (también conocida como aerolínea de descuento o *low cost*) es la que generalmente ofrece bajas tarifas a cambio de eliminar muchos de los servicios tradicionales a los pasajeros. El concepto surgió en los Estados Unidos antes de extenderse por Europa a principios de los 90 y de ahí al resto del mundo<sup>26</sup>. Originalmente el término era empleado dentro de la industria de la aviación para referirse a compañías con costos de operación bajos o menores que los de la competencia. A través de los medios de comunicación de masas su significado varió y ahora define a cualquier aerolínea con billetes a bajo precio y servicios limitados.

Las compañías de bajo costo suponen una seria amenaza a las aerolíneas tradicionales de "servicio completo", pues el alto costo operativo de estas últimas no les permite competir de forma efectiva con los precios de los billetes ofertados por las low-cost, y éste ha demostrado ser el factor más importante para los clientes. De 2001 a 2003, periodo en que la industria de la aviación fue duramente golpeada por el terrorismo, la guerra y el SARS, la gran mayoría de las aerolíneas tradicionales sufrieron fuertes pérdidas mientras las compañías de bajo costo se mantuvieron en positivo.

En el mercado de los destinos vacacionales, las aerolíneas de bajo costo también compiten con los vuelos charter de pasajeros. La inflexibilidad de los charters, sobre todo en lo que a la duración de la estancia se refiere, los ha hecho impopulares entre los viajeros, y en la actualidad la proliferación de las compañías de bajo costo, la ampliación de las rutas por parte de las aerolíneas regulares, la subida de los precios del petróleo y la reducción de la demanda del paquete vacacional han contribuido a que en los últimos años el número de vuelos charter sea menor. Los vuelos fletados ex profeso para atender los

<sup>26</sup> El modelo bajo costo se expande a Europa en 1991 cuando la irlandesa Ryanair, anteriormente una compañía aérea tradicional se transforma en bajo costo. Le sigue de cerca EasyJet en 1995. Dado el éxito, la entrada del milenio ve un crecimiento espectacular de las bajo costo por Europa, especialmente en Alemania hacia España y Europa Central y del Este. En Asia, el 2002 fue el año en el que el negocio de bajo costo entra en el mercado del transporte aéreo, con la línea aérea regula, AirAsia transformando todas sus operaciones en bajo costo. En 2004 el negocio del bajo costo alcanza Oriente Medio y Sudamérica. En 2005 el fenómeno llega a África.

picos de demanda en la temporada alta empiezan a ser sustituidos cada vez más por rutas regulares. Los tour operadores nacionales e internacionales se ven así con un abanico mayor de posibilidades para contratar el transporte de sus clientes, frente al casi monopolio que hasta hace unos años mantenían los operadores charter en las conexiones aéreas con algunos destinos turísticos (Savia, 2006). Todo este proceso se ve intensificado a su vez por la evolución creciente del turismo residencial y el crecimiento del “only seat” en la demanda turístico vacacional hacia destinos consolidados.

El modelo charter está ineludiblemente emparejado a la contratación de paquete turístico desde su propia concepción, en este sentido el cada vez mayor peso de la contratación directa e independiente por parte del cliente de sus vuelos y su alojamiento en detrimento del paquete turístico tradicional, representa un nuevo lastre para las compañías especializadas en vuelos charter. Valga como ejemplo que en 2007 el 70% de los turistas vino a un destino charter tradicional como España sin paquete (un 7% más) y el restante 30% con paquete de *touroperador* (un 7,9% menos). La respuesta de los tour operadores y las compañías charter se centra en la diversificación intentando posicionarse en nuevos nichos de actividad, como por ejemplo combinar su actividad con los cruceros por el Mediterráneo o el Báltico o la fusión con compañías de bajo costo.

**CUADRO 11**  
**PASAJEROS TRANSPORTADOS EN 2006**

Puesto ranking	Aerolíneas	Pasajeros (en millones)
1	Air France-KLM	199,5
2	British Airways	112,8
3	Luthansa	11,3
4	Iberia	52,4
5	Ryanair	40,1
6	Alitalia	38,0
7	Virgin Atlantic Airways	35,2
8	EasyJet	27,6
9	Air Berlin	24,4
10	Thomsonfly	24,0
11	Austrian Sirlines	23,3
12	Condor Fluggdienst	22,9
13	Aeroflot Russian Airlines	22,4
14	Swiss	22,0
15	LTU Internacional Airways	18,8

Fuente: Airline Business.

En efecto, el cuadro 11 queda ya obsoleto si tenemos en cuenta que a) Air Berlín ha adquirido Condor y LTU<sup>27</sup> emergiendo una mega compañía que integra servicios charter y bajo costo, siendo por tanto la primera empresa bajo costo europea que ofrece servicios transatlánticos, y b) en agosto de 2008, y a la espera de dictamen de los organismos de defensa de la competencia, Iberia se fusiona con British Airways<sup>28</sup>. En enero de 2008, salta la noticia de que TUIfly, del grupo TUI y Germanwings, propiedad de Luthansa, están en conversaciones para unirse en una cooperación estratégica o, incluso, en una fusión entre ambas compañías para poder competir contra la supercorporación aérea en la que se ha

<sup>27</sup> Hosteltur, 21-09-2007.

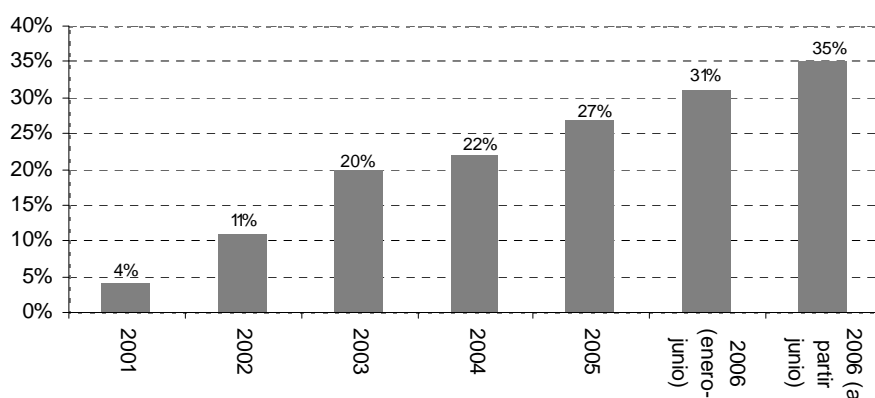
<sup>28</sup> El País Negocios, 2-8-2008



convertido Air Berlin, que ha asumido en su portafolio a los que fueran dos de sus fuertes rivales en el mercado germano, DBA (Deutsche British Airway) y LTU<sup>29</sup>. De confirmarse esta nueva estructura que también fusiona vuelos charter y vuelos bajo costo, se consolidaría la lenta pero creciente tendencia de solo vuelo en las compañías charter como respuesta a la caída en los paquetes turísticos y por su parte, asumiendo las rutas low cost de TUIfly, Germanwings podría ganar la masa crítica necesaria para conformar una densa red que le permitiría ganar dimensión para competir eficazmente con Ryanair y entrar en la categoría de AirBerlin, segunda aerolínea alemana y tercera de bajo costo en Europa.

En cuanto a la llegada de líneas aéreas de bajo costo a América Latina, destaca México, donde aterrizan aerolíneas como AeroCalifornia, Aviacsa, Click o Interjet entre otras, y Brasil, con Gol, Ocean Air y Webjet, y Colombia con EasyFly (gráfico 3). Sin embargo, la novedad que podría generar más expectativas es la llegada de empresas low cost que tienen su sede en Florida, como Spirit Airlines y Primaris Airlines, a Argentina a fines de 2008<sup>30</sup>. Del aeropuerto de origen de estas compañías, así como de que se ponga de manifiesto el gran potencial de turismo doméstico en la región, depende que estos hechos tengan más o menos influencia directa en el turismo vacacional de la zona, a mediano plazo (Travel & Tourism Analyst, noviembre 2006).

**GRÁFICO 3**  
**PENETRACIÓN DE MERCADO DE GOL EN BRASIL (2001-2006)**



Fuente: GOL.

Por tanto, la conclusión más certera que podemos extraer del análisis de los movimientos estratégicos de las compañías aéreas en el ámbito mundial y especialmente su implicación para el turismo vacacional y Latinoamérica, es de un constante dinamismo que imprime cierta dosis de incertidumbre, debido a las continuas fusiones y cooperaciones empresariales están a la orden del día y donde los agentes más relevantes del futuro se encuentran en pleno proceso de formación y transformación.

## 5. El sector de la distribución de viajes vacacionales

### 5.1. Los tour operadores. La verdadera concentración en el mercado de viajes vacacionales: TUI Travel y Thomas Cook

Es importante destacar que la concentración de la intermediación turística, protagonizada por los tour operadores masivos europeos, se remonta al surgimiento del turismo de masas, en la década de los 60,

<sup>29</sup> Hosteltur 04-12-2007.

<sup>30</sup> Hosteltur 29-12-2007.

cuando Riviera, Luxitours y Gaytours se convirtieron en Thomson Holidays, y desde entonces se manifiesta en luchas comerciales por mantener el liderazgo en precios e incrementar la cuota de mercado por parte de esos grandes agentes<sup>31</sup>. En la actualidad, la desregulación del transporte aéreo en Europa estimulando las operaciones chárter y bajo costo, unido al uso de la tecnología para potenciar economías de escala en la producción y distribución, así como los procesos de liberalización económica y en concreto del sector servicios, el mercado único europeo o las amenazas en el ámbito de la intermediación turística, han sido los mayores motores en la concentración transnacional de los tour operadores, un proceso que se torna imparable en el actual contexto liberalizador.

Esta creciente integración entre empresas turísticas a través de estrategias de largo plazo como fusiones y adquisiciones de carácter horizontal y vertical ha constituido una práctica habitual en el sector turístico y es resultado lógico de mercados como el turístico donde hay un gran número de elementos a contratar en el paquete turístico y dónde el volumen constituye un factor de competitividad esencial. De esta forma los grandes tour operadores se encuentran, además, verticalmente integrados, principalmente con agencias de viajes y líneas aéreas (cuadro 12) uniéndose a ellos los hoteles y las compañías de crucero en los últimos años.

**CUADRO 12**  
**INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE LOS OPERADORES TURÍSTICOS,**  
**LÍNEAS AÉREAS Y AGENCIAS DE VIAJES EN EL REINO UNIDO**

Línea aérea	Tour operador	Agencia de viajes
Brittania Airways	Thomson Travel	Lunn Poly
Aviation	Airtours	Going Places
Air 2000	First Choice Holidays	Travel Choice
Airworld	JMC	Thomas Cook
Monarch Airlines	Sunworld	
Flying Colours	Cosmos Holidays	
	Flying Colours Group	

Fuente: Buhalis y Laws (2001).

Como resultado, el panorama de la comercialización de los viajes se está convirtiendo en un conjunto de grupos dominantes verticalmente integrados en toda la cadena de valor de la industria. La propiedad de la industria ha cambiado dramáticamente desde los 90, dirigiendo estos cambios los grupos integrados de viajes alemanes y británicos (cuadro 13). En efecto la expansión de sus líderes para incrementar su cuota de mercado abarca operaciones, tanto en el mercado doméstico como en el internacional<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Muchos touroperadores europeos han sido adquiridos por grandes compañías, algunos reteniendo su identidad original, otros siendo absorbidos y renombrados. Esta consolidación del mercado se ha caracterizado también por la integración vertical de agencias de viajes, touroperadores, líneas aéreas y otros servicios turísticos. Tendencia que se ha manifestado en toda Europa, aunque la actividad frenética se ha producido en los principales países emisores de turistas: el Reino Unido y Alemania. Ambos países tienen mercados vacacionales maduros y bien desarrollados (Travel & Tourism Analyst, mayo 2006).

<sup>32</sup> Por ejemplo, el grupo Pressuag compra TUI, Thomson y Nouvelle Frontiers, posicionándose en Alemania, Reino Unido y Francia.

**CUADRO 13**  
**LOS MAYORES TOUR OPERADORES EUROPEOS (2006-2008)**

<b>Tour operadores 2006</b>	<b>Tour operadores 2008 (marzo)</b>
Alltours (Alemania)	Alltours (Alemania)
Alpitour (Italia)	Alpitour (Italia)
Club Méditerranée (Francia)	<b>Thomas Cook</b> (My Travel + Thomas Cook + Club Med) (Reino Unido-Alemania-Francia)
First Choice Holidays (Reino Unido)	<b>TUI</b> (First Choice Holidays + World of TUI) (Reino Unido-Alemania)
Hotelplan (Suiza)	Hotelplan (Suiza)
Kuoni Group (Suiza)	Kuoni Group (Suiza)
My Travel (Reino Unido)	<b>Thomas Cook</b> (My Travel + Thomas Cook) (Reino Unido-Alemania)
Rewe Touristik (Alemania)	Rewe Touristik (Alemania)
Thomas Cook (Alemania)	<b>Thomas Cook</b> (My Travel + Thomas Cook) (Reino Unido-Alemania)
World of TUI (Alemania)	<b>TUI</b> (First Choice Holidays + World of Tui) (Reino Unido-Alemania)

Fuente: elaboración propia a partir de diversa prensa especializada.

**CUADRO 14**  
**IMPORTANTES HITOS EN LA HISTORIA DE TUI AG (ANTES PREUSSAG AG)**  
**DESDE LA REORIENTACIÓN DE SUS ACTIVIDADES HACIA EL SECTOR TURÍSTICO EN 1997**

1997	Preussag adquiere el 99.4% de las acciones de Hapag Lloyd AG, una de las principales compañías de viajes alemana, con flota de aviones, barcos de crucero y una importante cadena de agencias de viajes, así como propietaria del 30% de la compañía de viajes más grande de Europa, Touristik International GmbH & Co, TUI.
Julio 1998	Se crea el mayor grupo turístico europeo, Hapag Touristik Union (HTU), combinando las actividades turísticas de Hapag Lloyd AG y TUI. Será renombrado como TUI en 2000.
Agosto 1998	Hapag Lloyd AG alcanza una participación mayoritaria en TUI del 50.1%.
Julio 1999	Preussag se hace con el 100% de las acciones de TUI.
Diciembre 1999	El grupo turístico de Preussag, que había operado con el nombre Hapag Touristik Union (HTU,) será renombrado como Grupo TUI, con efecto desde el 1 de enero de 2000.
Octubre 2000	La reorientación de las actividades de Preussag hacia el turismo tiene un impacto sobre la estructura directiva del grupo. Dado que el turismo constituye ahora su principal actividad, las responsabilidades directivas del Grupo TUI serán transferidas a Preussag AG desde el 1 de enero de 2001.
Mayo 2002	Preussag completa el 100% de las acciones de Hapag-Lloyd.
Junio 2002	Cambio de nombre de Preussag AG a TUI AG.
Diciembre 2004	El banco público alemán WestLB vende su participación en TUI AG del 31.4%. Dos empresas hoteleras españolas, Riu Hoteles (10%) y Fiesta Hoteles (2.4%) del Grupo Matutes y la Caja de Ahorros del Mediterráneo (4.9%) adquieren un 17.3% del principal tour operador europeo. El restante 14% se vendió a inversionistas institucionales.
Marzo 2005	La Caja de Ahorros del Mediterráneo informó que había aumentado su participación a poco más del 5%. La familia Riu anunció que había reorganizado su participación indirecta en TUI y, como consecuencia, había reducido su participación al 5.1%.
Septiembre 2005	Ampliación de capital de TUI.
Junio 2007	La Comisión de la UE aprueba la planeada fusión entre TUI AG y la compañía británica First Choice Travel PLC. La nueva empresa llevará por nombre TUI Travel PLC y estará participada al 51% por TUI y al 49% por First Choice. TUI ha centralizado todas sus actividades turísticas en la nueva compañía, con la excepción de los hoteles propiedad de TUI que han quedado fuera de esta operación. La caída en la demanda del paquete turístico frente a viajes "más a medida", así como la irrupción de las aerolíneas de bajo costo puede ser la razón que esté detrás de la fusión de ambas compañías mayoristas.
Septiembre 2007	Salida a bolsa de TUI Travel PLC. La nueva compañía cotiza en la Bolsa de Londres.
Enero 2008	La compañía estima que la integración entre TUI y First Choice está progresando muy bien y ha llevado al grupo a mejorar su objetivo de integración en un 50% y estima que para el ejercicio 2010 la fusión esté completamente finalizada.
Marzo 2008	TUI AG ha decidido desprenderse de su división de transporte marítimo Hapag-Lloyd <sup>33</sup> . El Comité de supervisión ha encargado a la dirección buscar nuevas opciones de crecimiento para ampliar las actividades turísticas.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de [www.tui-group.com](http://www.tui-group.com), Hosteltur y Cinco Días.com.

<sup>33</sup> Hosteltur, 18 de marzo de 2008.

Tal es así que en el año 2000, cinco operadores turísticos controlaban el 73% del total de las ventas en el mercado europeo de viajes (Nexotour, 2000), en 2007 son tres los tour operadores TUI, Thomas Cook y Rewe, después de la fusión de la alemana TUI con el operador británico First Choice y Thomas Cook con My Travel<sup>34</sup>. Este proceso acelerado de concentración mediante fusiones y adquisiciones de los tour operadores observada particularmente en Europa ha otorgado a TUI y Thomas Cook el control de una parte importante del mercado turístico de grupos. Se estima que antes de la fusión, en 2006, y en términos de facturación, TUI ocupaba el primer lugar en Europa con 14.000 millones de euros, seguido de Thomas Cook con 7.800, My Travel con 4.300, Rewe con 4250, First Choice con 4000 y Kuoni con 2.600 millones de euros (Hosteltur, 2007) (cuadro 14). Esta concentración deriva de la enorme competencia en precios y la todavía mayor reducción de los márgenes de beneficios de los tour operadores fundamentalmente después del crecimiento de la venta de viajes por Internet. En efecto, a principios de siglo, Mytravel, el grupo TUI y Thomas Cook atraviesan importantes problemas financieros y reestructuran los costos de sus empresas, su organización e incluso sus accionistas, vendiendo prácticamente todos sus activos (hoteles, cruceros, etc.).

Ante la ya comentada disminución en las ventas de paquetes turísticos cerrados, la principal estrategia de los tour operadores hoy, tanto de los grandes como los medianos, es la de incrementar sus viajes en paquete turístico de largo recorrido, así como las vacaciones individuales. Ello deriva en disminuciones de capacidad, sobre todo después de las grandes operaciones de fusiones, en los destinos turísticos tradicionales como España<sup>35</sup>, dejando huecos en los slots de los aeropuertos que son aprovechados por las compañías de bajo costo. Dada esta tendencia, la estrategia del tercer gran grupo europeo de origen alemán, el tour operador Rewe que incluye tres tour operadores (Dertour, Meier's Weltreisen y ADAC Reisen) es la de centrar sus ventas en las vacaciones individuales o "modulares" las cuales en total han tenido una subida del 6,8% en el ejercicio 2006-07. En efecto, y contrastando con el estancamiento de los viajes organizados de corto recorrido las ventas en los viajes de largo recorrido han crecido un 11% para este tour operador, siendo el aumento de Asia de un 15%, mientras que México y Caribe subió un 10% con respecto al año pasado<sup>36</sup>.

Es relevante comentar que de los dos principales grupos de ocio mundiales, TUI Travel es el mayor grupo europeo y Thomas Cook el segundo aunque con importantes ramificaciones en el mercado emisor norteamericano y por tanto siendo un líder en un ámbito geográfico más amplio. Ámbito donde pretende seguir creciendo y que en la actualidad está pendiente de autorización para comprar la canadiense Triwest Travel Holding y sus enseñas "Sunfun" y "Intair"<sup>37</sup>. Es por ello que en la actualidad TUI Travel tiene como principales objetivos crecer en las vacaciones especializadas y aumentar su presencia en Asia y Estados Unidos.

<sup>34</sup> Las consecuencias de la fusión de los tour operadores My Travel y Thomas Cook han cruzado el Atlántico, por lo que la división norteamericana del grupo británico pasa a operar bajo el nombre de Thomas Cook North América.

<sup>35</sup> En efecto, los principales grupos de agencias independientes del Reino Unido, Cooperative Travel y Travelcare, estiman que los mayoristas han recortado en total alrededor de 1,25 millones de vacaciones en los destinos de sol y playa. La división británica de Thomas Cook ha anunciado una reducción de un 23% de capacidad. Por otra parte, los últimos datos de First Choice UK para el verano 2008 apuntan que las vacaciones hacia destinos de corto recorrido han disminuido en un 9% su capacidad mientras que los recortes de TUI UK han sido de un 30% (Hosteltur, 4-1-2008).

<sup>36</sup> Hosteltur, 07/09/2007

<sup>37</sup> Hostelmarket, julio 2008.

## RECUADRO 5

### THOMAS COOK GROUP: PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

#### Thomas Cook AG

Thomas Cook AG es el segundo grupo de viajes más importante de Europa y tercero a nivel mundial. El grupo se crea en 1998 por Deutsche Lufthansa AG y KarstadtQuelle AG, cada una de ellas con el 50% de participación. Posteriormente, en diciembre de 2006, Lufthansa firma un memorando de entendimiento, en el que se compromete a vender su participación del 50% al minorista alemán KarstadtQuelle AG.

Después de septiembre de 2001, Thomas Cook inicia un programa de desinversión para desprenderse de algunas de sus subsidiarias, con el fin de conseguir un modelo de negocio más flexible. Este programa afectó a Thomas Cook India, Thomas Cook Overseas Limited (incluye 19 agencias de viajes, 22 agencias de cambio de moneda en Egipto y cuenta con 371 empleados), Thomas Cook Thailand, Thomas Cook Middle East y Thomas Cook Canada.

Es propietario de cinco subsidiarias (Thomas Cook UK, Thomas Cook Netherlands, Thomas Cook France, Thomas Cook Belgium y Thomas Cook Destinations) y tiene una participación mayoritaria en Condor Flugdienst y TC Touristik. Consigue una concesión en Oriente Medio, concretamente en Emiratos Árabes, a través de un acuerdo de licencia con un grupo local denominado Al Rostamani Group.

En Reino Unido conforma un modelo de empresa de viajes integrada verticalmente que opera una aerolínea y un tour operador. La división del tour operador, conocida previamente como Thomas Cook Tour Operations, se reestructuró cerca de 2006 en Holidays Division.

#### My Travel Group plc

Tercer tour operador más grande del Reino Unido, después de Thomson/TUI y Thomas Cook UK. Geográficamente se concentra en Reino Unido, Norte de Europa y Estados Unidos. El grupo se fundó en 1972 bajo el paraguas de Airtours y comenzó las operaciones de su propia aerolínea a principios de la década de los ochenta. En los noventa, Airtours adquirió varias compañías, como Scandinavian Leisure Group, que incluía el tour operador Ving y la aerolínea Premier. En 2002, Airtours fue renombrada My Travel Group PLC. Esto supuso un cambio de nombre para Airtours International y para Premierair, que pasan a llamarse My Travels Airways.

#### Principales hitos de Thomas Cook desde el nacimiento de Thomas Cook AG

2001 C&N Touristik AG toma el control de la compañía británica Thomas Cook Holdings Ltd, dando origen al segundo grupo más grande de Europa en viajes de ocio, que adopta el nombre de Thomas Cook AG.

2003 A partir de verano de 2003 el portafolio alemán de tour operadores estará compuesto por las marcas Thomas Cook (unifica varias de sus marcas de tour operadores en Alemania: Derramar, Kreuzer Touristik y Condor Individuell), Neckermann Reisen, Air Marin, Bucher Reisen y Aldiana.

Por otro lado, desde el verano de 2003 el Grupo unifica sus cinco compañías aéreas -Condor, Condor Berlin, SunExpress, JMC Airlines y Thomas Cook Airlines Belgium- bajo la marca Thomas Cook.

2004 Desde febrero, la nueva compañía área "BelgiumExel" opera los vuelos a larga distancia de Thomas Cook Belgium y Neckerman hacia países como Cuba, México o la República Dominicana, así como a los destinos africanos de Kenia y la isla de Zanziba.

2006 Thomas Cook vende a su competidor canadiense Transat AT su filial en ese país norteamericano, para concentrarse en sus principales negocios en Europa.

Thomas Cook vende su participación del 41,5% en INHOVA a Caja Madrid y a la cadena hotelera Iberostar. El 58,5% restante del capital queda en manos de Ibercaja, Sa Nostra y Caixa Galicia en porcentajes no igualitarios cercanos al 20%, aunque finalmente la caja aragonesa también salió del accionariado. Tras estos movimientos, Iberostar, Sa Nostra, Caixa Galicia y Caja Madrid acuerdan elevar sus respectivas participaciones hasta el 25%.

Febrero 2007 El 9 de febrero, se firma el contrato por el que KarstadtQuelle AG se convierte en el único propietario de Thomas Cook.

El 12 de febrero, el minorista alemán KarstadtQuelle AG anuncia la fusión de su filial turística Thomas Cook con la compañía alemana de viajes My Travel. La nueva compañía es nombrada Thomas Cook Group PLC, participada al 52% por KarstadtQuelle AG y al 48% por My Travel.

Mayo 2007 La Comisión Europea da luz verde a la fusión entre Thomas Cook y My Travel.

Junio 2007 Las acciones de Thomas Cook Group entran en la Bolsa de Londres bajo las siglas TCG.

My Travel North America pasa a ser Thomas Cook North America y se incluyen bajo el nuevo nombre todas las áreas de negocio que My Travel tiene en América del Norte, tanto marcas emisoras como receptoras. Por ejemplo, en Canadá Thomas Cook North America cuenta con ALBATours, Holiday House, Network, Encore Cruises, Cruises Escapes, Carriers Greece, Belait Travel, The Last Minute, Store.ca, My travel Retail y My Travel Affiliates.

Sept. 2007 Thomas Cook Group adquiere Travel Plus, tour operador con base en República Checa. La mayorista posee siete agencias de viajes distribuidas entre las principales ciudades de este país. Además cuenta con dos tour operadores subsidiarios, Dusek Tours y All-round Service.

Dic. 2007 Thomas Cook entra a formar parte del ranking de las 100 mejores empresas cotizadas en la Bolsa de Londres<sup>38</sup>.

Feb. 2008 Thomas Cook apuesta por los cruceros y los viajes independientes frente a los paquetes vacacionales tradicionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de información extraída de Thomas Cook Group, Hosteltur y Hostelmarket.

<sup>38</sup> Hosteltur.com, 17 de diciembre de 2007.

## 5.2 La distribución electrónica de viajes.

### Los e-intermediarios de los productos turísticos vacacionales

Sin duda el aspecto más novedoso en la industria de la tour operación del siglo XXI lo constituye el impacto de las nuevas tecnologías de la información y comercialización que están transformando los métodos tradicionales de distribución de viajes y vacaciones. A nivel mundial, se está produciendo un incremento de los viajes que se contratan por Internet y emergen como potentes competidores nuevos e-operadores que comercializan viajes on-line. A nivel europeo, en términos de volumen de ventas, casi el 20% de las ventas europeas de viajes se han realizado por Internet en el año 2007, experimentando un crecimiento del 24% respecto al año anterior (cuadro 15). De ellos aproximadamente el 15% son paquetes turísticos y la mayoría (el 60%) billetes de avión. En términos de viajes, cerca del 40% de los viajes europeos (un 13% más que en 2006) reservan al menos parcialmente online, y cerca del 60% de ellos son paquetes turísticos, es decir, incluyen transporte y alojamiento. En efecto, el 41% de los 59 millones de turistas que llegaron a España en 2007 reservaron por Internet, lo que supone un crecimiento del 1,7%, un millón más que en 2006. De ese volumen de llegadas, el 41,3% reservó su viaje por Internet (un 21,9% más) y el 37,9% realizó el pago por esa vía (el 24,5% más). Este comportamiento viene íntimamente ligado al aumento del 33,9% en las llegadas a través de aerolíneas de bajo costo.

Por su parte, el mercado asiático despunta con el 51% de los viajeros asiáticos utilizando Internet para consultar compras de viajes, opción que ha superado en uso a la de las agencias de viajes. El 49,5% de ellos indicó que reservan online el viaje a través de páginas web de hoteles o compañías aéreas, el 30,6% a través de agencias de viaje online<sup>39</sup>. Este crecimiento de las ventas online está haciendo que los tour operadores cierren las agencias de viajes tradicionales para disminuir costos e invertir en su oferta online.

**CUADRO 15**  
**TENDENCIAS EN EL TAMAÑO DEL MERCADO ONLINE DE VIAJES EN EUROPA**  
**1998-2007 Y PROYECCIONES HASTA 2009**

Europa	Mercado	Ventas por Internet	Ventas por Internet	Ventas por Internet
Año	(billón €.)	(billón €)	en % del mercado	% de incremento
1998	200	0,2	0,1%	N.A.
1999	212	0,8	0,4%	257%
2000	227	2,5	1,1%	216%
2001	223	5,0	2,3%	99%
2002	221	8,9	4,0%	77%
2003	215	13,9	6,5%	56%
2004	220	20,8	9,5%	50%
2005	235	30,2	12,9%	45%
2006	247	39,7	16,1%	31%
2007	254	49,4	19,4%	24%
2008*	260	58,4	22,5%	18%
2009*	266	69,9	25,2%	15%

Fuente: Carl H. Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research, [www.crt.dk/trends](http://www.crt.dk/trends), 10 marzo 2008.

\* Estimaciones.

Los portales de la red que distribuyen vuelos y viajes son nuevos agentes corporativos que están tomando rápidas posiciones en el mercado turístico y en los que también se observan las mismas estrategias de crecimiento, fundamentalmente mediante adquisiciones, que en el sector de la distribución tradicional de viajes. Algunos de estos portales pertenecen a los mismos tour operadores o incluso al propio sector hotelero, proveedores de servicios que a pesar de los costos añadidos que puede suponer la venta directa de sus servicios a través de la web (principalmente gastos de marketing, fraudes en la red y el mantenimiento de la plataforma) ésta se ve compensada por el control absoluto que se obtiene a

<sup>39</sup> Hosteltur 29-08-2007.

cambio sobre el cliente, y el incremento exponencial que todavía tienen estas nuevas plataformas de Internet en la venta de viajes. Es por ello que los tour operadores están tomando posiciones en esta transformación del mercado y sus paquetes vacacionales están cada vez más elaborados de cara a una posible venta directa. Prueba de ello es la importante apuesta por las nuevas tecnologías de las grandes mayoristas internacionales como por ejemplo TUI, con la compra en 2005 de Ferien-AG, y el lanzamiento ese mismo año de TUI.com<sup>40</sup>.

Por otra parte, la importancia de la venta online, obliga a las agencias tradicionales a especializarse o asociarse en grandes redes para permanecer en el mercado. Para crecer en el mercado las agencias online deben diversificar sus productos, porque la competencia de las aerolíneas ya no permite vivir sólo de billeteaje, en el que centra su negocio (un 85% del total) la mayoría de ellas. El margen que obtienen es cada vez más estrecho, por lo que las cuentas sólo salen con grandes volúmenes de ventas<sup>41</sup>. Por tanto, la estrategia de estas agencias es ir disminuyendo la venta de billetes aéreos y potenciar la de otros productos, en especial el paquete vacacional, muy elaborado y con más contenidos.

Cabe mencionar, en el ámbito de la distribución de viajes on line en principio no directamente al consumidor final sino como vínculo entre proveedores de servicios turísticos, otros agentes empresariales de relevancia mundial que están experimentando también procesos de concentración, transformación y consolidación en la actualidad. Nos referimos al sector de las centrales de reservas (CRS's y su evolución hacia sistemas globales de distribución GDS's), un oligopolio claro que surgió y evolucionó de la mano de las compañías aéreas americanas, se ve hoy igualmente influido por el comercio electrónico y las nuevas pautas de consumo turístico. Si bien en principio cabe pensar que dicho subsector se especializa más en reservas de vuelos y hoteles, principalmente en las principales ciudades mundiales la cada vez mayor competencia les obliga a ampliar servicios y a ofrecer también a las agencias de viaje tradicionales y online al consumidor final reservas en *resorts* todo incluidos alrededor del mundo. Los sistemas globales de distribución (GDS's) no han parado de invertir en el mercado de viajes online, bien a través de adquisiciones de empresas o mediante su provisión de soporte electrónico. Nos referimos a Travelocity, relacionada con Sabre y American Airlines y a Opodo, fundada por un consorcio de líneas aéreas europeas y con la asistencia tecnológica de Amadeus.

En este ámbito, el ejecutivo comunitario ha dado luz verde a la operación y ha autorizado a Travelport, propietaria de Galileo, la segunda firma más grande del subsector de centrales de reservas tras Amadeus, a comprar la empresa Worldspan la cuarta empresa en el sector, una operación que supone la fusión de dos de las tres centrales de reservas de ocio y viajes que compiten con la española Amadeus, a pesar de que en un principio consideró que la integración de las empresas suscitaría problemas de competencia en el ámbito de los servicios de reservas para proveedores de viajes (como aerolíneas, compañías de alquiler de vehículos y hoteles)<sup>42</sup>. La tercera compañía que opera en el mundo en este sector es Sabre. La nueva empresa resultante de la fusión seguirá siendo la segunda del sector, tras la compañía española. La operación ha venido motivada por la necesidad de menores costos en la distribución de viajes y por el aumento de la competencia.

<sup>40</sup> Hosteltur 4-1-2005 y [www.lukor.com](http://www.lukor.com).

<sup>41</sup> Cabe mencionar que se observa también en este sector de las agencias de viajes on line un claro interés por parte de los fondos de capital riesgo de origen tanto americano como europeo o asiático de participar durante un tiempo en su accionariado. Sirvan un par de ejemplos en el mercado de viajes español, el fondo de capital de riesgo TA compró en octubre de 2006 el 55% de e-dreams la agencia de viajes online líder del mercado español. En el mismo sentido cabe recordar la compra que llevó a cabo en 2005 los fondos Carlyle y Vista de la división de viajes de Iberostar, bautizada como Orizonia, y que integra a Iberojet y su división de turoperadores, y la agencia Viajes Iberia. Además, a principio de 2007, compraron la online Viajar.com para integrarla en Orizonia (Hosteltur, 26-12-2007).

<sup>42</sup> Una de las razones que llevó a Bruselas a estudiar el caso en profundidad era el posible perjuicio a la competencia en los servicios ofertados a las agencias de viajes en varios países de la UE (Bélgica, Hungría, Irlanda, Italia, Holanda y Reino Unido). Tras el análisis efectuado durante los últimos meses, la CE ha descartado estos peligros, pues asegura que seguirá existiendo "un alto grado de competencia" entre las tres empresas del sector, que imposibilitará cualquier subida de precios (Hosteltur 22-08-2007).

Al tiempo que los GDS's hacen más uso de las nuevas oportunidades que les presenta el entorno tecnológico y desregulado (incursión en el sector del ocio, desregulación aérea, crecimiento del paquete dinámico, etc.), que de las amenazas que pudieran soportar en cuanto a su privilegiada relación con las agencias de viajes tradicionales si no respondieran a los cambios en el entorno, el poder de mercado en la cadena de distribución turística va cambiando y los proveedores turísticos tienen más canales de distribución para elegir, incluida la venta directa y potenciales nuevos entrantes en la web<sup>43</sup>.

## D. Principales conclusiones

El dinamismo que muestra la actividad turística no se manifiesta sólo desde el punto de vista cuantitativo sino también cualitativo, es decir, el turismo hoy se encuentra en un proceso dinámico de crecimiento pero también de cambio o transformación. La perspectiva que se abre en este nuevo siglo se orienta a productos turísticos especializados, diferenciados del resto de sus competidores, donde la búsqueda de parámetros de calidad se da por sobreentendida y que debe adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno competitivo con objetivos de crecimiento, internacionalización y alianzas estratégicas capaces de asimilar cambios en la coyuntura y mantener altos los niveles de producción turística.

Los principales agentes que intervienen en el mercado turístico mundial, bien se trate de líneas aéreas, tour operadores, cadenas hoteleras y agencias on line se encuentran en un dinámico y acelerado proceso de transformación. Este dinamismo se manifiesta a través de concentraciones y alianzas empresariales que abarcan toda la cadena de valor desde la producción hasta la distribución de viajes y ello en el ámbito internacional. También han surgido nuevos modelos de negocio y comercialización que han transformado tanto el tradicional papel del tour operador como el de los proveedores de servicios turísticos. La irrupción de las líneas aéreas de bajo costo y la comercialización del producto turístico a través de Internet han supuesto un punto de ruptura en el desarrollo turístico y un cambio de estrategias de los principales agentes y destinos turísticos mundiales. Además, algunas estrategias de expansión de las cadenas hoteleras vacacionales, tienden a las de las cadenas urbanas (REITs inmobiliarios, fusiones y adquisiciones, etc.) conforme se endurece la competencia y madura este segmento de mercado.

Las estrategias de los principales agentes turísticos mundiales dependen del estado de madurez de la rama a la que pertenecen y el segmento en el que operan. El surgimiento y formación de multinacionales turísticas tiene lugar por lo general en aquellos destinos que se encuentran en estado de consolidación o madurez en determinados segmentos del mercado turístico. Coexisten en la actualidad diferentes segmentos en el mercado turístico mundial con distinto grado de madurez. Por ejemplo, el turismo de masas en destinos del sur de Europa así como el sector hotelero en Estados Unidos se encuentra en un estado maduro o consolidado.

Existe una segmentación y especialización mundial de los diferentes países en cuanto a su protagonismo en los distintos eslabones de la cadena de producción. Así, mientras los principales países emisores de turistas son líderes mundiales en tour operadores o centrales de reservas hoteleras, Alemania, Reino Unido o EE.UU, países como España, Portugal y México destacan más como especializados en servicios de alojamiento turístico vacacional.

En cuanto a los destinos, estos están evolucionando hacia un turismo más independiente del tour operador, y ello se nota sobretodo en los destinos de masas de corta distancia como los del sur de Europa, donde los cambios en las estrategias empresariales y del destino se hacen más urgentes. Se ha destacado a lo largo del capítulo el relevante papel de las empresas españolas como puente entre la industria turística mundial y Latinoamérica, en los siguientes epígrafes se profundizará en ello.

---

<sup>43</sup> Travel & Tourism A., mayo 2006



## **II. La internacionalización del sector vacacional. El caso español**

---

En este capítulo vamos a analizar en primer lugar la experiencia de España como primer destino turístico vacacional del mundo. Sin duda el desarrollo turístico vacacional de Latinoamérica presenta similitudes y puntos en común con el surgimiento del turismo en España. Puede ser útil analizar la experiencia española para entender la evolución turística en los nuevos destinos y orientar decisiones de política turística.

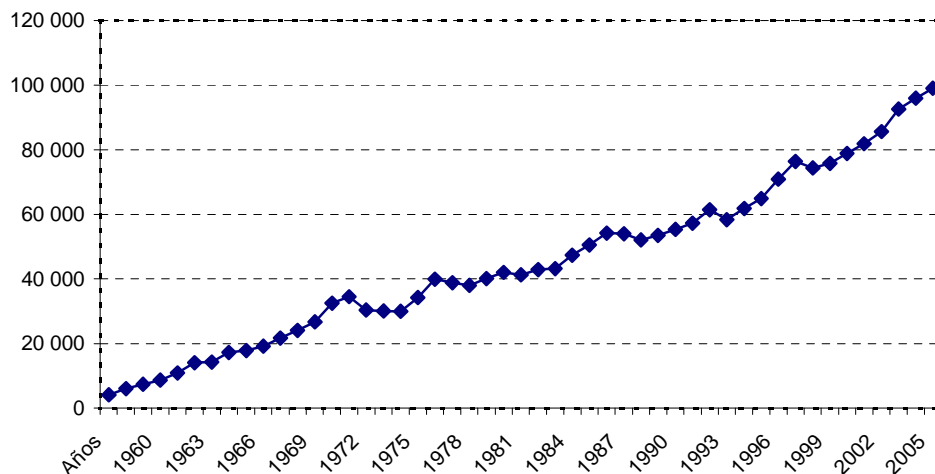
En segundo lugar nos detendremos en el desarrollo del sector turístico vacacional en el ámbito internacional teniendo como especial referencia las cadenas hoteleras españolas y su relevancia en el desarrollo turístico tipo *resort* de América Latina. Con especial profundidad se analizará cómo la evolución de los principales agentes turísticos mundiales en el ámbito vacacional, fundamentalmente la concentración de los tour operadores y el surgimiento de nuevos agentes turísticos, afecta al protagonismo de las cadenas hoteleras vacacionales en el desarrollo del turismo en Latinoamérica, y adquieren relevancia otros agentes, fundamentalmente inmobiliarios aunque también financieros, en la expansión internacional del turismo vacacional.

### **A. La importancia de España como receptor de flujos turísticos**

España, dentro del marco turístico internacional, se presenta como un destino líder objeto de las preferencias de la demanda turística mundial, fundamentalmente europea (gráfico 4). Para entender el desarrollo turístico español no hay que olvidar el importante papel de la demanda nacional que,

aunque varía según zonas, supone aproximadamente el 50% de la demanda turística y ha ido creciendo progresivamente y actuado a modo de soporte en momentos de coyuntura internacional desfavorables.

**GRÁFICO 4**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VISITANTES\* ENTRADOS EN ESPAÑA**  
**DURANTE EL PERIODO 1959-2004 (MILES DE PERSONAS)**



Fuente: Instituto Estudios Turísticos

\*Visitantes: incluye turistas y excursionistas (Ver Recomendaciones Estadísticas, OMT (1993)).

El inicio del crecimiento de la actividad turística en España sobre la base de un modelo turístico *fordiano* o de masas en los años 50 y 60, atendía básicamente a una demanda de producto de sol y playa, que el sector proveía con paquetes turísticos a precios reducidos, obtenidos a través de la estandarización y las economías de escala. La gestión y producción en el turismo *fordiano* procuraba la minimización de costos y la obtención de economías de escala, dirigida desde organizaciones integradas vertical y horizontalmente, que detentaban el control y ofrecían un producto concreto a precio reducido. Ahora bien, los efectos negativos que se producen como consecuencia de un excesivo crecimiento turístico como el deterioro del entorno medioambiental, la enorme dependencia de los tour operadores de los países emisores y políticas de mercado basadas excesivamente en precios, planteaban serias dudas sobre la viabilidad de los mercados exclusivamente de sol y playa.

España también comienza a posicionarse como destino residencial en Europa. En efecto, se produjo a su vez un importante crecimiento del llamado turismo residencial con un desarrollo del mercado de segunda residencia en el litoral español que ha conllevado importantes transformaciones del entorno. No obstante, todo ello se realizó a un ritmo acelerado, generando crecimiento especulativo y construcción masiva en la costa y supuso un elevado costo social provocando efectos de rebosamiento muy intensos (Cals, 1974).

El sector de turismo ha sido un elemento imprescindible en el desarrollo económico y social en la historia de España. Así, la contribución del turismo en la terciarización de la economía, en el crecimiento de la renta, en el empleo, en el desarrollo territorial de los espacios turísticos y en el saneamiento de nuestra balanza de pagos ha constituido sin duda un factor clave en el avance económico español desde la década de los años 50 hasta nuestros días. Se confirmaría hoy la indiscutible relevancia del turismo en el crecimiento económico de España de acuerdo tanto a un continuado crecimiento de la demanda como a su significado en el Producto Interior Bruto, a los importantes efectos arrastre intersectoriales y su crucial

papel en la cobertura del déficit crónico en balanza comercial de la economía española, uno de sus problemas estructurales más relevantes y donde la actividad turística ha jugado un papel fundamental en el salto cualitativo de la economía española desde su tardía revolución industrial hasta la entrada en la UE. En 2006, de acuerdo con las últimas estimaciones de las Cuentas Satélite de Turismo, la demanda final turística alcanzó los 106.374,2 millones de euros, lo que equivale al 11% del Producto Interior Bruto (PIB) de la economía española, ocupando un lugar de liderazgo en las corrientes internacionales de turismo ya que se mantuvo como el segundo país del mundo tanto por cifra de visitantes internacionales (con 58,5 millones, lo que supone un nuevo récord histórico y representó cerca del 7% del turismo mundial y el 13% del turismo hacia Europa), como por los gastos ligados a los mismos.

## 1. El surgimiento de España como destino turístico de masas

Siguiendo a Ivars (2003), Vera y Marchena (1996) y Cals (1974) la actividad turística en España surge al amparo del despegue del turismo de masas en Europa apoyada en una mejora de los medios de transporte y sobre todo el aéreo después del período de entreguerras, el proceso de urbanización y liberalización de los movimientos de personas, la relativa estabilidad política y social de las democracias europeas unido a la consecución de las vacaciones pagadas por la mayor parte del proletariado europeo. El desarrollo turístico en España se basa, además, en su excepcional *renta de situación* en el Mediterráneo atrayendo las corrientes de turistas que se dirigen al sol y la playa desde los países industrializados europeos gracias a la fácil accesibilidad de los destinos turísticos españoles (abaratamiento del costo del transporte aéreo, nuevas autopistas y autovías), unido a la existencia de ventajas comparativas en precios y clima beneficiado por una política de estabilidad que generó mayor confianza internacional. En cualquier caso el análisis de la gestación del modelo turístico español no puede ceñirse al potencial de desarrollo turístico existente y al favorable entorno exterior puesto que resulta indisociable de la actuación pública en la actividad turística, fundamentalmente la devaluación de la peseta en 1959, y del denominado intervencionismo contradictorio (Vera y Marchena, 1996) que consistió, por un lado en limitar la capacidad empresarial del sector e infravalorar las ventajas competitivas de España como destino turístico, al imponer unos precios máximos a los establecimientos hoteleros mientras, por otro lado, se promueve un auténtico *laissez faire* en cuanto a estrategias de desarrollo o planificación del crecimiento turístico.

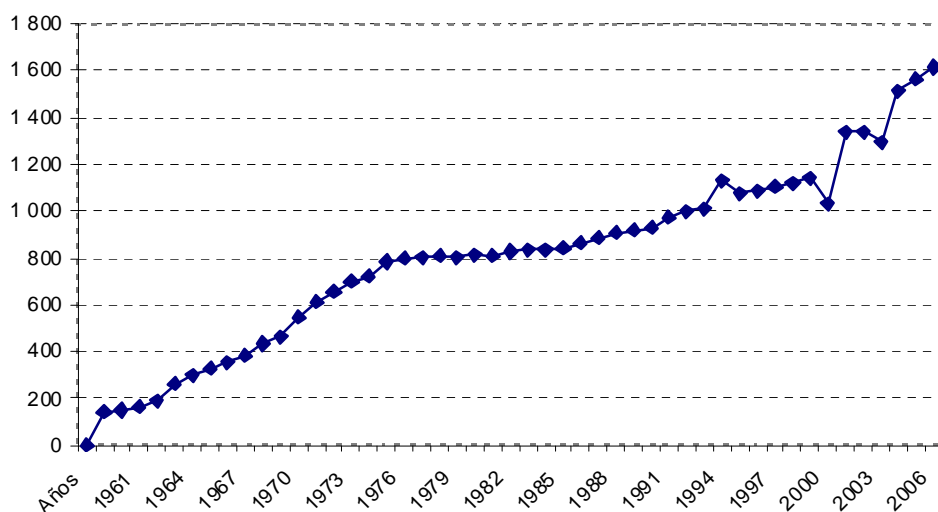
En relación a las fuentes de financiación empresarial del desarrollo turístico español y siguiendo a Cals (1974), el origen del capital es mayoritariamente familiar, perteneciendo un número considerable a pequeños inversionistas que, atraídos por el milagro turístico, desviaron recursos de sus medios de vida habituales (profesiones liberales, industrias de tamaño pequeño o medio, etc.) para aplicarlos a la construcción de establecimientos, y otras son propiedad de antiguas familias campesinas a las que la especulación del suelo convirtió en millonarias. Durante los sesenta y mediados de los setenta, cuando más hoteles se construyeron en España (gráfico 5), la desconfianza de la banca era grande y por tanto los créditos brillaban por su ausencia, siendo en realidad los grandes financiadores de necesidades de capital circulante de los hoteleros los proveedores turísticos o tour operadores, en su mayor parte extranjeros, que concedían créditos en concepto de adelanto que el hotelero devolverá mediante la prestación de los servicios correspondientes a los clientes, en muchos casos a precios inmunes a subidas inflacionistas.

En 1974 España había recibido más de 30 millones de visitantes procedentes del extranjero, Inglaterra, Francia y Alemania principalmente. De acuerdo con Ivars (2003) se trata de un turismo masivo, concentrado en el litoral, altamente estacional, con predominio de vacaciones pasivas al sol, competencia vía precios, atomización de empresas turísticas, dependencia de operadores turísticos internacionales un amplio desarrollo de la oferta inmobiliaria extrahotelera y con problemas estructurales asociados al modelo de desarrollo. En efecto, el desarrollo de la actividad turística tiene como uno de sus efectos directos la creación del alojamiento (hoteles, apartamentos, viviendas) hecho que propicia una relación directa de la actividad turística con el sector inmobiliario y de la construcción desde los inicios del modelo, con enormes repercusiones territoriales, ambientales y económicas. De ahí que se haya

hablado que en España ha existido una instrumentación del turismo por parte del sector inmobiliario (Vera y Marchena, 1996).

Por otro lado, la manera de entender el sector en España, provoca otro de los males endémicos del turismo español: la escasa capacidad comercial y poca influencia que la oferta turística nacional tiene en la segmentación de los mercados internacionales. Por ejemplo, y para el nivel de madurez del turismo español, se detectan fallos en la comercialización y estructura comercial turística, debido a que la especialización internacional española es de vacaciones baratas bajo el sol para la clase media y media baja europea, flujos de turistas controlados por los países de origen. Este hecho acentúa el riesgo y la vulnerabilidad de los destinos españoles a coyunturas económicas desfavorables en nuestros principales clientes como ya se vivió a finales de los 80, y también como consecuencia de la acelerada concentración empresarial de los tour operadores europeos, principalmente británicos y alemanes.

**GRÁFICO 5**  
**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO Y PLAZAS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS Y**  
**CAMPINGS ENTRE 1959 Y 2006**



Fuente: Secretaría de Estado, Comercio y Turismo.

Por su parte se han provocado efectos negativos irreversibles en el medio ambiente y ha dado lugar a lo que Cals *et al.* (1993) denominan la paradoja de la degradación, entendiendo que el desarrollo turístico ha llegado a poner en jaque la propia dimensión económica de la industria turística al afectar la competitividad de la misma sobrepasando su capacidad de carga ambiental.

Además, desde hace aproximadamente un lustro asistimos a un progresivo cambio estructural de los fundamentos turísticos convencionales que están afectando a los destinos españoles especializados en la línea de producto del sol y playa y que requieren de un urgente proceso de adaptación. Los principales síntomas que se perciben como resultado de los efectos en España como destino turístico de este cambio de escenario son: a) pérdida de cuota de mercado externo de España frente a otros países mediterráneos especializados en los productos de Sol y Playa; b) cambios en los hábitos de comportamiento de la demanda turística hacia España que afectan al gasto por turista; c) reducción de la rentabilidad empresarial en algunos subsectores y la contribución económico-social del turismo; d) paulatina pérdida de la ventaja del precio como principal elemento competitivo (Exceltur, 2005).

## 2. Intensificación de la especialización inmobiliaria: turismo residencial

El notable incremento en la oferta de vuelos de bajo costo en los aeropuertos españoles y como consecuencia los nuevos hábitos en la forma de acceder al destino turístico en unos turistas que ya conocen España, han debilitado la compra del paquete todo incluido que ha funcionado desde hace más de tres décadas, han producido un auténtico cambio de patrón y la ocupación en el sector hotelero ha comenzado a verse afectada negativamente por este fenómeno (Díaz, 2004; Exceltur, 2004). Ello, unido a una moneda común, a los bajos tipos de interés en Europa y la pérdida de atractivo de la renta variable contribuye a materializar los cambios en la demanda vacacional con destino España. En tercer lugar, y siguiendo a Tallavull y Ramón (2005) existen otros factores que animan a la compra de una vivienda en España y afectan a la relocalización de las familias tales como la consolidación del tele-trabajo, el envejecimiento de la población en los países más desarrollados, la persistencia de unas rentas relativas muy superiores entre los países europeos principales demandantes de viviendas españolas con respecto a las existentes en este país, el aumento en la renta disponible derivada, entre otras razones, del vencimiento de sus anteriores hipotecas y la desvinculación de otros gastos familiares, y su deseo de vivir en espacios de mayor calidad de vida con buenas comunicaciones con su zona de origen, ambiente social agradable, buena climatología y donde existen ofertas de ocio de interés. Por último, y en otro ámbito, no podemos olvidar que este modelo de expansión, también se relaciona con los problemas de financiación de los municipios turísticos y la necesidad de engrosar sus haciendas públicas (Torres Bernier, 2003).

Como parte del proceso de globalización e integración de la economía mundial el turismo residencial es un fenómeno que está conociendo una fuerte expansión en España. En la actualidad España se ha convertido en el segundo foco mundial de turismo residencial detrás de EE.UU. y por delante de Francia, Italia o Grecia, y la costa española ha llegado a denominarse la Florida Europea. Se trata de un fenómeno vinculado generalmente a la adquisición de una vivienda por parte de ciudadanos extranjeros y su uso en estancias prolongadas. Cabría distinguir tres perfiles: los ciudadanos que viven en España la mayor parte del tiempo y regresan en verano a sus países de origen; los visitantes estacionales, fundamentalmente en periodos vacacionales; y los visitantes con periodos de estancia diversos e irregulares (Conselleria de Turismo-GV, 2007).

Los principales mercados extranjeros emisores de turistas que optan por esta modalidad son el Reino Unido y Alemania y sus motivaciones se centran en el disfrute del clima y del mar, la adquisición de una mayor calidad de vida y la disponibilidad de servicios sociales (asistencia sanitaria, seguridad, etc.), la calidad del paisaje y el urbanismo, son factores que pueden influir positivamente a la hora de elegir el destino. Se trata de un cliente “cautivo” cuya fidelidad al destino viene dada únicamente por la propiedad del alojamiento. La consolidación del fenómeno residencial supone un abandono progresivo de las pautas de comportamiento turístico o vacacional (uso de restaurantes, excursiones organizadas, etc.) y la adopción de los hábitos propios de un ciudadano residente.

En relación a la oferta, las actividades que han impulsado el negocio residencial en España se asocian al ocio y el turismo son el golf, la náutica y la nieve: tres segmentos turísticos especialmente relacionados con el sector inmobiliario. A la hora de estimar una de las variables más apreciadas y a la vez desconocidas de ese segmento de demanda, es sumamente interesante tener en cuenta el régimen de propiedad de la segunda vivienda. En este sentido, cabe destacar a su vez la proliferación del tiempo compartido, producto turístico íntimamente relacionado con el sector inmobiliario.

Consecuencias de la especialización inmobiliaria del turismo español: a) incremento de la ocupación de suelo con la consiguiente presión sobre los recursos naturales (abastecimiento de agua, deterioro del paisaje, etc.); b) incremento de la demanda de servicios municipales que no se compensan con los impuestos que gravan la construcción y el impuesto de bienes inmuebles; c) la encuesta de gasto turístico (EGATUR) correspondiente a 2006, elaborada por el Instituto de Estudios Turísticos, pone de manifiesto el mayor gasto medio diario de los turistas alojados en hoteles (124 euros) frente a aquellos que no utilizan alojamiento hotelero (59 euros). Llegados a este punto, se hace necesario destacar algunos aspectos favorables de este tipo de turismo: a) el que adquiere una vivienda es un cliente fiel y

cautivo del destino; b) incentivo generalizado de los servicios vinculados con el turismo residencial, tales como restauración, transporte, asesorías, servicios de atención personal, comercio relacionado con una amplia gama de productos y bienes, etc.; c) la desestacionalización que implica al romper la concentración temporal que conlleva el desarrollo del turismo convencional pudiendo conllevar una mejora de la ocupación; d) efecto multiplicador asociado a las inversiones realizadas, en la medida en que estos sujetos se convierten en activos de ingreso, más continuados, frente a los propios asociados al mero uso (impuestos municipales y de otro nivel administrativo, cuotas regulares de servicios, etc.).

### **3. Principales retos de España como destino turístico**

El posicionamiento turístico de España en las últimas tres décadas y su liderazgo en los mercados internacionales se ha sustentado principalmente en el producto sol y playa enfocado a unos segmentos de demanda masiva y con unos precios muy ajustados. A lo largo de estos años, los precios actuaron de forma decisiva para multiplicar las cifras de llegadas de visitantes, sustentadas en las ventajas derivadas de un menor costo de vida y menores costos salariales y de aprovisionamiento, favorecidos en ciertos momentos por las devaluaciones de la peseta. Así mismo, durante la segunda mitad de los años 90 España se vio favorecida por la inestabilidad geopolítica de terceros países del Mediterráneo Oriental.

El turismo en España tiene como reto dar una respuesta adecuada a las actuales tendencias y cambios estructurales que está influyendo en la actividad turística. Por un lado, aquellas que provienen del perfil y comportamiento de la demanda, tanto en sus características principales como en el tipo de viaje que prefiere y la organización del mismo, a causa fundamentalmente de las tecnologías de la información o Internet. En este sentido, España se ve afectada por la elevada elasticidad precio y la facilidad de sustituir unos destinos por otros siempre que se alcance en ellos una buena relación calidad-precio. También la escasa antelación en la reserva de las vacaciones y las ofertas de última hora o los viajes por impulso unido a la organización individual del viaje y gracias a las compañías de bajo costo son cambios en la forma de organización del viaje turístico a los que se ha de enfrentar España como destino turístico. Todo ello unido a la tendencia a realizar viajes de duración más corta y más frecuentes y a los cambios en las preferencias respecto del alojamiento inclinándose la demanda por una oferta más inmobiliaria y menos hotelera.

Por su parte, estas mutaciones tienen su reflejo en cambios por el lado de la oferta y la producción turística. En efecto, se observa una mayor competencia en precios en los productos turísticos, un estancamiento en la venta de paquetes turísticos y un crecimiento en la confección de paquetes a medida del usuario. A su vez la expansión en el número de destinos que compiten con una buena relación calidad precio acentúa los retos del turismo español para mantener su posición competitiva en los mercados y debido también al cambio de tendencia en dos factores de competitividad: los costos relativos que se han elevado de manera acusada y la productividad estancada (Figuerola, 2006). La distribución masiva del producto turístico a través de Internet supone una mayor transparencia tanto en precios como en cualquier otro tipo de información.

Siguiendo a Vera y Marchena (1996), el agotamiento de un modelo cuantitativo, inmobiliario y basado en ventajas comparativas estáticas da lugar a la necesidad de un nuevo modelo donde la formación, el medio ambiente, las infraestructuras complementarias, las tecnologías y la innovación adquieren un papel relevante. Puede decirse que, a lo largo de su ciclo de vida, el turismo en España ha pasado de considerarse una actividad instrumental para la captación de divisas en la necesaria industrialización española a un momento actual donde se le da una mayor consideración en la economía de los servicios en el contexto económico y político español, reconociendo la importancia de su especialización productiva, de la creación de empleos estables y cualificados, de mantener su competitividad y diversificación territorial incrementando la calidad y cualificando las demandas, rechazando las estrategias basadas en guerras de precios.

En la actualidad, la crisis inmobiliaria mundial afecta en mayor medida a España y este modelo de crecimiento en el que se ha especializado. En esta coyuntura, las empresas inmobiliarias españolas buscan

nuevos mercados fuera de España una vez han conseguido la experiencia y el capital necesario para ser competitivos en el exterior. A continuación en el cuadro 16 se exponen los principales riesgos y oportunidades que supone el turismo residencial en destinos litorales españoles susceptibles de ser trasladados a los procesos de desarrollo inmobiliario turístico que afectan el entorno caribeño y latinoamericano.

**CUADRO 16**  
**RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL TURISMO RESIDENCIAL EN DESTINOS LITORALES ESPAÑOLES**

Riesgos	Oportunidades
Destrucción del paisaje y efectos negativos del exceso de construcción.	Mantenimiento de un volumen de demanda de turismo residencial que desea vivir en lugares con climas benignos y cerca del mar.
Infrautilización del parque de viviendas, que se alquila a precios elevados durante la época estival, generalmente al margen de la oferta reglada.	El adquirente de una vivienda es un cliente fiel y cautivo del destino.
Niveles de masificación excesivos, espacios despersonalizados e indiferenciados. Saturación y degradación de los destinos.	Desestacionalización de las llegadas turísticas y mejora de la ocupación de los destinos residenciales
Proliferación de proyectos de campos de golf como pretexto para actuaciones residenciales sin estudios previos de viabilidad.	Desarrollo de instrumentos de planificación incorporando a las previsiones del crecimiento las cargas ambientales generadas por cada plaza turística o residencial (consumo de agua, generación de residuos, etc.).
Escasa implantación de oferta complementaria (ocio, actividades) en espacios de alta estacionalidad.	Control de los volúmenes de edificación, modelos y tipologías de ocupación del territorio. Integración de las actuaciones en el paisaje.
El incremento de los tipos de interés y la crisis económica resta posibilidades a la compra de viviendas vacacionales.	Mejoras en las infraestructuras de acceso desde áreas emisoras y utilización más frecuente de los alojamientos.
Riesgo de degradación de las urbanizaciones turísticas de construcción más antigua y formación de ghettos con residentes extranjeros o nacionales de escasa capacidad económica.	Nuevos proyectos basados en el concepto de ocio en entornos de calidad.
El alto nivel de congestión en periodo estival reduce la calidad de vida percibida por residentes y turistas.	
Incremento de los niveles de inseguridad en urbanizaciones turísticas.	
Consumo excesivo de recursos naturales escasos (ej. agua)	

Fuente: elaboración propia a partir del Plan de Espacios Turísticos de la Conselleria de Turismo (2007).

## **B. Los motores de la internacionalización del sector turístico vacacional**

Se ha explicado en el capítulo anterior las diferencias entre los procesos de expansión internacional de la hotelería urbana y la vacacional. Se va a centrar el análisis en la vertiente vacacional del proceso de expansión hotelera y en su evolución, segmento en el que las españolas son líderes mundiales en cuanto al abastecimiento del mercado europeo. La evolución de las cadenas hoteleras vacacionales es un ejemplo de especialización hotelera desarrollada a partir del fenómeno del turismo de masas que caracteriza la segunda mitad del siglo XX. La globalización de los mercados y la consiguiente disminución de los obstáculos a la inversión internacional, ampliación de canales de comercialización y creación de bloques regionales de comercio, unido al abaratamiento de los costos del transporte aéreo sin duda, alientan el surgimiento de nuevos destinos turísticos y la expansión internacional del sector turístico vacacional (Ramón, 2000).

Es en este momento cuando el sector vacacional español se erige como líder mundial y se aventura a tomar posiciones en otros países con menor grado de saturación turística para redistribuir de forma más eficiente sus recursos. Reforzado su posición en destinos internacionales donde explotar su

*know-how* y obtener mayores rentabilidades y menores plazos para la recuperación de inversiones. El crecimiento de su actividad se ha producido en un marco competitivo bien diferenciado del que ha caracterizado la expansión de las grandes cadenas internacionales. La hotelería española ha encontrado apoyos fundamentales, entre los que se incluyen los financieros, en grupos empresariales europeos que organizan los flujos turísticos hacia los destinos en los que operan las cadenas españolas. El *know how* español se exporta hacia otros territorios, en un primer momento al Caribe y Norte de África, y en la actualidad hacia Sudamérica, Europa, Estados Unidos. De esta forma, la especialización vacacional del sector hotelero español consolida su internacionalización de servicios de alojamiento para el turista europeo y se ha asegurado un relevante papel en este eslabón del proceso de producción de la industria turística vacacional organizada en el ámbito mundial.

**CUADRO 17**  
**PRINCIPALES CAUSAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE**  
**LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA**

Puntuación Media	Causas de internacionalización
<b>Categoría primera</b>	
4,42	Incrementar beneficios
4,42	Incrementar cuota de mercado
4,32	Incrementar ventas
4,21	Ganar en imagen de marca y fortalecer mi posición comercial
4,11	Diversificar riesgos
<b>Categoría segunda</b>	
4,00	Expandir gama de servicios y penetrar en segmentos de mercado diferentes
3,79	Reducir la estacionalidad de la actividad
3,74	Adaptarme a los cambios en las tendencias de la demanda turística
3,74	Repatriación de beneficios
3,58	Amortización de la inversión es menor en determinados países
3,47	Beneficios fiscales que presenta el país de destino
3,21	El desarrollo actual de la industria lo convierte en necesario para sobrevivir en ella ante la rápida expansión de otros grupos
3,16	Ganar economías de escala (abaratamiento de costos al producir mayor número de unidades)
3,11	En el mercado Español es muy caro y difícil seguir creciendo
<b>Categoría tercera</b>	
3,00	Seguir a los clientes nacionales cuando salen al extranjero
3,00	La disponibilidad de financiación local en algunos países
2,95	Costos laborales más baratos
2,79	La intensa competencia internacional que sufren mis establecimientos en España

Fuente: Ramón (2000).  
(5: muy importante; 1: sin importancia).

Como primer destino turístico de masas a nivel mundial<sup>44</sup> la salida al exterior de las cadenas hoteleras españolas se encuentra directa y recíprocamente relacionada con sus vínculos estables con los principales *tour operadores* europeos y sus presiones competitivas. La estructura oligopólica del sector de la distribución de viajes o *tour operadores* ya impulsa en los años ochenta a grupos hoteleros vacacionales, como los españoles, y no sólo financieramente, a estar presente en los nuevos destinos turísticos. España actúa de puente o plataforma de lanzamiento de inversiones entre Europa y

<sup>44</sup> España se mantuvo durante 2007 como el primer destino turístico de la Unión Europea, al alcanzar los 272,8 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros, lo que ha significado el 2,3% más que en 2006, según los datos de la Oficina Estadística Comunitaria (EUROSTAT).



Latinoamérica o el Norte de África. Y ello a través del capital extranjero obtenido mediante de alianzas con los grandes mayoristas europeos que canalizan los excesos de capital en Europa hacia los nuevos destinos turísticos a través del *know-how* de la industria hotelera española<sup>45</sup>. Sin duda, la posición de España como parte de la Unión Europea y los lazos culturales que le unen a América Latina, junto a sus conocimientos y experiencia en gestión hotelera, le conceden la posición idónea para este fin.

Las cadenas hoteleras vacacionales salen al exterior tanto por razones ofensivas como defensivas, principalmente para diversificar riesgos, ganar imagen de marca y fortalecer su posición comercial frente al intermediario mayorista (cuadro 17). Así mismo, el sector persigue con su expansión internacional ampliar su cuota de mercado a través de nuevas posiciones estratégicas en los principales destinos turísticos mundiales que le permitan lograr una diversificación de su demanda y menor dependencia del mercado mayorista cada vez mas concentrado. En efecto, la consolidación de una imagen de marca global dota a la cadena de una mejor posición de negociación frente al operador turístico al estar presente en los mayores destinos turísticos mundiales, máxime cuando otras empresas ya disfrutaran de esta posición transnacional. Por otro lado, y al hilo de las nuevas tendencias de demanda, se pretende amortiguar la estacionalidad del negocio turístico vacacional ampliando la base del mismo y disminuyendo los riesgos implícitos de operar en un solo destino turístico. Todo ello unido a las favorables posibilidades de amortización de la inversión que asegura su presencia en algunos destinos de turismo emergentes donde la rentabilidad hotelera ronda el 12%-15%, habiendo rozado el 33% en los 90, mientras que la de España llega hoy al 3%.

El servicio hotelero, además, introduce la peculiaridad de la movilidad de su clientela, y por tanto, su internacionalización presenta claros indicios de diversificación en búsqueda de nuevos productos. Por otro lado, el hecho de que el mercado vacacional español tiene hoy claros síntomas de madurez y sobreoferta en algunas zonas de costa unido al exceso de liquidez y a la necesidad de crecer por las exigencias de los inversores, analistas y propietarios, explica también la aceleración ya en siglo XXI de la internacionalización turística española.

Varias son las ventajas competitivas o de propiedad de las cadenas hoteleras españolas en su vertiente vacacional que les faculta para competir con éxito en otros destinos turísticos. El carácter pionero de los destinos españoles en especializarse en el abastecimiento del turista vacacional europeo otorga a las empresas españolas un mayor conocimiento de dicho mercado, manteniendo esta ventaja inicial sobre las empresas *de novo* autóctonas y sobre potenciales competidores foráneos y permitiendo a las multinacionales hoteleras diferenciar sus productos de los de sus competidores.

En el siguiente cuadro 18 se resumen las conclusiones de las ventajas OLI según Ramón (2000) sobre el sector hotelero español, eminentemente vacacional, y su proceso de internacionalización:

<sup>45</sup> Se presencian integraciones verticales del sector hotelero español con grandes operadores turísticos alemanes, como la que tiene lugar en 1997, cuando GVI (hoy Grupo Iberostar) y Condor & Neckermann unieron sus negocios hoteleros en la cuenca mediterránea dentro de la cadena Iberostar; más recientemente TUI, que mantiene desde 1993 el 50% de la cadena hotelera RIU, se hace en 1998 con idéntica participación de la cadena hotelera Grupotel.

**CUADRO 18**  
**LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD, LOCALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN PARA LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL**

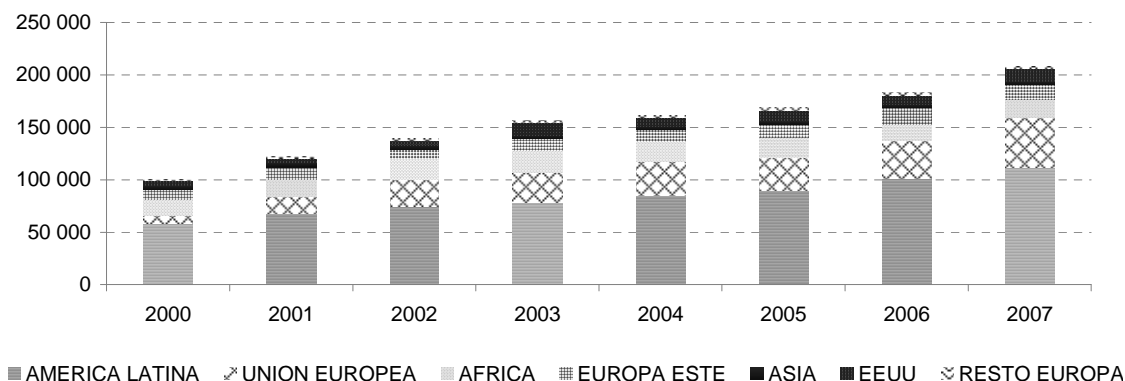
<b>Ventajas de propiedad</b>	Experiencia en los países de origen en abastecer al segmento de turismo vacacional organizado, su relación con los principales operadores turísticos, economías de especialización, acceso a inputs y economías de escala. Fuerte vínculo con el sector inmobiliario nacional.
<b>Ventajas de localización</b>	Para ubicarse en el extranjero requieren que el país presente oportunidades para el desarrollo turístico, infraestructuras y estabilidad política y social. En los países en desarrollo se valora un tratamiento fiscal favorable y el costo y la calidad de los inputs.
<b>Ventajas de internalización</b>	Las inversiones hoteleras son intensivas en capital por lo que se valoran las ventajas de los contratos de gestión donde la multinacional se asegura el control de calidad. Internalizando se consiguen eliminar los costos de la protección de sus ventajas de propiedad. Ante la expansión por medio de franquicia y la consiguiente incertidumbre acerca del comportamiento del socio, no existen mecanismos de codificación y control de calidad de su <i>know how</i> .

Fuente: Ramón (2000).

**C. Evolución y principales características de la internacionalización del turismo vacacional**

Los grupos hoteleros españoles con especialización vacacional comienzan en la década de los 80 su proceso de internacionalización. En un primer momento, son las grandes cadenas hoteleras españolas las que se lanzan a este proceso de expansión, fundamentalmente en destinos latinoamericanos y del Caribe y mediante contratos de gestión. En la década siguiente, se dispara la expansión internacional de los grupos hoteleros españoles (gráfico 6). No solo los grandes grupos sino pequeñas y medianas empresas se instalan en el ámbito internacional, siguiendo al líder, al amparo de la favorable coyuntura económica y turística e impulsadas por las demandas de los tour operadores y el carácter móvil de su clientela internacional. La oferta continúa presentando una especialización vacacional, preferentemente a través de contratos de gestión, con una clara vocación por destinos emergentes latinoamericanos.

**GRÁFICO 6**  
**NÚMERO DE HABITACIONES ASOCIADAS A GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES. POR ZONAS DE DESTINO (2000-2007)**



Fuente: (Driha, 2008)

A partir del 2000-01, la internacionalización hotelera española se caracteriza por tres tendencias principales: por un lado se amplía el abanico de países con presencia hotelera española, es decir, diversificación de destinos de la inversión; por otro se diversifica la estrategia elegida para la expansión y la especialización productiva de la misma. En efecto, en el cambio de siglo algunas grandes empresas españolas toman posiciones internacionales en destinos urbanos de mercados denominados maduros, principalmente Europa y EE.UU., y ello a través de fusiones y adquisiciones de empresas hoteleras.

La comercialización de los establecimientos internacionales de las multinacionales hoteleras vacacionales suele basarse en la fórmula del *todo incluido*, en un *resort* turístico gestionado por la cadena hotelera tanto para sus complejos hoteleros en el Caribe como para los del Mediterráneo Oriental o Sudeste asiático (recuadro 6). En estas zonas los *resorts* todo incluido constituyen el segmento de alojamiento turístico de más rápido crecimiento en la última década. Estos servicios en el hotel comprenden actividades de ocio y entretenimiento (deportivos, relacionados con la salud, animación, etc.), facilidades para efectuar compras, mantenimiento de restaurantes abiertos prácticamente todo el día y las actividades complementarias del hotel en general: jardines, guarderías, campos de golf, puertos deportivos, etc.

#### **RECUADRO 6 LA MODALIDAD ALL INCLUSIVE (TODO INCLUIDO)**

Podemos resumir el atractivo de esta modalidad de gestión en: a) para el gestor hotelero su más fácil administración al no existir una cuenta de cliente permanentemente abierta y su alto grado de ocupación que le asegura una plantilla más regular y mayor rentabilidad al beneficiarse de las consiguientes economías de escala; b) para el agente de viajes es un producto más fácil de vender y obtiene comisiones de todo el costo de las vacaciones; c) los turistas consiguen de esta forma mayor seguridad personal y una situación financiera más asegurada cuando viajan. Como resultado, desaparece el uso del dinero durante la experiencia vacacional y el visitante conoce y paga por adelantado el costo exacto de sus vacaciones, constituyendo por tanto una forma más de industrialización del turismo de masas.

En el caso de la industria hotelera vacacional, y su comercialización bajo la forma de paquete turístico *todo incluido* implica que la mayoría de los servicios se realicen en el propio establecimiento. Estas ventajas en tamaño les facultan para ofrecer el servicio a un costo marginal menor bajo los mismos estándares de calidad y diseño, beneficiándose de economías de coordinación o gestión común. Además el sector se beneficia de una implantación vacacional internacional en países de bajo nivel de renta donde las empresas autóctonas no han desarrollado ni imagen de marca ni know how competitivo para abastecer al turista europeo. A su vez, se benefician de la posibilidad de mover personal e información entre diferentes partes de la misma organización, disfrutando de diferenciales en los costos de factores y la flexibilidad del entorno.

Por otro lado, y en referencia al impacto del todo incluido en los países de destino, habría que subrayar que aunque el todo incluido intenta suplir las carencias de infraestructura de los nuevos países turísticos, esta fórmula limita el flujo de ingresos turísticos que se quedan en el país receptor dado que son las multinacionales las que manejan el volumen del gasto turístico desde que el turista sale de su país hasta que regresa. De forma que se pierde, en gran medida, uno de los impactos económicos del turismo que más han contribuido a la diversificación de economías como la española, como es el potencial de arrastre y efecto multiplicador del sector turístico. En épocas de crisis suele ser la modalidad más demandada.

Fuente: elaboración propia.

Y por último, la tendencia que más nos interesa es el apoyo del sector hotelero vacacional español en las empresas inmobiliarias nacionales que se manifiesta en una especialización hotelera del sector inmobiliario español en su proceso de internacionalización, dirigida principalmente a América Latina a partir del 2002-03.

En efecto, y al tiempo que evoluciona el desarrollo turístico y el proceso de internacionalización, se están introduciendo nuevas fórmulas de comercialización que vinculan el turismo residencial y el hotelero, como grandes condominios de propiedad fraccional o mixta de forma que se potencia, paralelamente al negocio hotelero tradicional, actividades de tiempo compartido que tan buenos resultados están dando, por ejemplo, a la cadena Meliá con su división Vacation Club, es decir se buscan fórmulas que aúnan los intereses del sector inmobiliario turístico y el hotelero (cuadro 19). En estos casos, el propietario de apartamentos tiene la opción de compra en fórmula de ocupación, a través de la cual se reserva el disfrute de la residencia durante un tiempo. O bien puede hacer la compra como

inversor puro, sin derecho al disfrute del apartamento. En cualquier caso el propietario tiene asegurada una rentabilidad a su inversión, con una renta mensual garantizada.

**CUADRO 19  
UNA COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES ALTERNATIVAS  
DE LOS VEHÍCULOS DE INVERSIÓN HOTELERA**

Producto	Calidad del producto	Destino objetivo	Intereses inmobiliarios	Beneficio Económico	Liquidez	Perspectivas de futuro
Timesharing	De baja a alta gama	Resort	Derechos de ocupación (bien) definidos	Oportunidad costo/beneficio de uso además de intercambio	Baja, alta depreciación y restricciones a la reventa	Mercado maduro, sustitución por Vacation Ownership y unidades fraccionales
Propiedad vacacional	De alta gama a de lujo	Resort	Derechos de ocupación (bien) definidos	Como antes con marcas hoteleras adicionales	Baja	Crecimiento en los centros de las ciudades y en destinos de alto valor
Propiedad fraccional/club privado	De alta gama a de lujo	Resort/ centro de ciudades	Propiedad parcial de una unidad de alojamiento	Como antes más potencial apreciación de capital	Ligada al valor del inmueble altamente dependiente del proyecto individual	Creciendo como una extensión de las marcas hoteleras
Servicios de apartamentos	De servicio limitado a de lujo	Resort/ centro de ciudades	Propiedad total de una o varias unidades de alojamiento	Renta de las operaciones, oportunidad para apreciación de capital	No hay restricciones, existe potencial para operadores y compradores en crecimiento	Crecimiento con la oferta de marcas existente y una base de nuevos inversores
Condohoteles	De escala media a de lujo	Resort/ centro de ciudades	Propiedad total de una unidad de alojamiento	Rentabilidad más oportunidad limitada por el costo/beneficio del uso	Buenas prospecciones, ligadas a los valores del inmovilizado y las rentabilidades	Potencial de crecimiento entre la base inversora en los centros de las ciudades

Fuente: Jones Lang Lasalle Hotels.

Por otro lado, siguiendo con la evolución en el proceso de internacionalización, y dado el crecimiento del sector turístico a nivel mundial otras tendencias diversificadoras de ámbito internacional que se manifiestan en la actualidad en el sector vacacional español son las siguientes:

- En primer lugar, los grandes grupos turísticos españoles con presencia internacional en otras actividades turísticas distintas al alojamiento (líneas aéreas, handling, tour operación, etc.) entran de lleno en el sector hotelero y se posicionan rápidamente en la escena internacional fundamentalmente caribeña y latinoamericana mediante la gestión pura de establecimientos hoteleros o inmersos también en su vertiente inmobiliaria. Por ejemplo el grupo Marsans o el grupo Globalia que a través de sus diversificación hotelera están llevando a cabo unos procesos de expansión internacional con posiciones relevantes muy especialmente en Latinoamérica.
- En segundo lugar, se produce una diversificación en cuanto a la especialización productiva del sector hotelero español: las cadenas hoteleras vacacionales comienzan su diversificación y se posicionan en el mercado urbano y las urbanas empiezan a posicionarse en el mercado

vacacional, siempre con el ámbito internacional como referencia, e incluso incorporando los primeros complejos vacacionales en el extranjero, y fundamentalmente en el Caribe. Por ejemplo NH, cadena urbana por excelencia que comienza hace un par de años su diversificación hacia lo vacacional, y se posiciona en varios proyectos inmobiliario turísticos en el Caribe o Iberostar, cadena hotelera vacacional se posiciona en el negocio inmobiliario y la promoción residencial (recuadro 7).

#### **RECUADRO 7 DIVERSIFICACIÓN DE RIESGOS: EL CASO DE IBEROSTAR Y NH.**

##### **Iberostar: hacia el negocio inmobiliario**

La cadena hotelera Iberostar, socia de Thomas Cook y especializada en el segmento de sol y playa y consolidada en el negocio vacacional, sobre todo en la zona de América Latina y el Caribe, ha anunciado su intención de entrar en el negocio urbano internacional en 2009, bien por la adquisición de una cadena del segmento o bien a través de la incorporación de establecimientos en las principales ciudades de Europa que le permitan ir creciendo en ambas líneas del negocio <sup>a</sup>. La cadena actualmente sólo dispone de un establecimiento en Gibraltar que se puede considerar como hotel de ciudad. Iberostar considera que mientras que en el segmento vacacional es muy importante participar en el proceso de construcción desde el primer momento para conseguir un hotel diseñado en función de las características de la marca, en el segmento urbano lo importante es la ubicación del establecimiento.

Asimismo, en febrero de 2008 la cadena ha anunciado una inversión para los próximos cinco años de mil millones de euros en su línea de negocio inmobiliario a costa de reducir su inversión en el segmento vacacional, al considerar que ciertos destinos han alcanzado un grado de madurez que hace difícil mantener el ritmo actual de crecimiento de hasta seis establecimientos nuevos al año. Para potenciar el negocio inmobiliario prevé poner en marcha cinco complejos de promoción residencial, que incluyen viviendas turísticas, campos de golf, zonas de ocio, restaurantes y centros comerciales en destinos donde la cadena ya cuenta con negocios vacacionales y de golf, como Brasil, República Dominicana, México, y Marruecos, concretamente en la ciudad de Marraquech. Esta nueva estrategia implicará alguna desinversión en el Mediterráneo Oriental. La cadena no pretende vender establecimientos de su propiedad, sino rescindir algún contrato de gestión en países que no cumplan los estándares de calidad que la cadena simboliza, como Bulgaria <sup>b</sup>.

En lo que respecta al segmento vacacional, debido a la falta de nuevos destinos turísticos de calidad que permitan a la cadena seguir creciendo en los países donde tiene una mayor presencia (España y El Caribe), Iberostar no descarta expandirse en Asia a medio plazo, aunque lo haría a través de inversiones intermedias antes de dar el gran salto.

##### **El caso de NH y su marca vacacional Edenh**

NH Hoteles, la mayor cadena hotelera española de carácter urbano, acaba de lanzar su nueva marca de hoteles de lujo bajo el nombre de Edenh (Exclusividad, Diversidad, Evasión, Naturaleza y High class). Una nueva firma bajo la que engloba sus productos del segmento Premium vacacional. En cuanto a los hoteles americanos, dos se están construyendo en Punta Cana, en la República Dominicana. El Edenh Real Arena se levanta sobre una parcela de 17 hectáreas con un frente de playa virgen de 375 metros. Tendrá 660 habitaciones de 50 metros cuadrados, spa y salón de convenciones. Junto a él, en una parcela de 16 hectáreas, se está construyendo el El Edenh Vip Bávaro. Los huéspedes de sus 375 unidades de alojamiento también podrán disfrutar de un spa, entre otros servicios. El tercero de los resorts en desarrollo se ubica en Riviera Maya, en México. El Edenh Marina Morelos tendrá 550 habitaciones. Ocupará 10 hectáreas, con un frente de playa de 370 metros. Asimismo, respetará el ecosistema natural de una cuenca húmeda que ocupa el 20% de la parcela. Estos tres nuevos alojamientos operarán bajo el régimen 'all exclusive', "lo que consiste en dar un producto de muy alto nivel en la gama todo incluido".

Fuente: elaboración propia a partir de diversa prensa especializada.

<sup>a</sup> Diario Cinco Días, 31 de enero de 2008.

<sup>b</sup> Véase Hosteltur.com, 1 de febrero de 2008.

## **1. El componente financiero e inmobiliario de la expansión del alojamiento vacacional**

Las entidades financieras han financiado el proceso de crecimiento de las cadenas españolas, y en algunos casos, configurándose como soporte de la expansión internacional, principalmente en el Caribe y Sudamérica<sup>46</sup>. En los últimos años algunas de las principales cadenas hoteleras han abordado

<sup>46</sup> Este apoyo casi siempre se ha llevado a cabo con un doble objetivo: participación minoritaria acompañada de mecanismos de protección, y el otorgamiento del crédito de promoción/explotación de los diferentes establecimientos hoteleros por parte de la entidad financiera implicada (Irea, 2004).

importantes procesos de reestructuración de sus carteras, produciéndose cambios importantes en sus estrategias patrimoniales. Estos cambios de estrategia unido a la cada vez más habitual presencia de inversores y promotores inmobiliarios en el sector hotelero actuando como *socios* inmobiliarios de los operadores hoteleros en los procesos de inversión internacional, están suponiendo la proliferación de contratos de gestión y arrendamiento como base de la relación contractual entre gestor y propietario. La mayor parte de los hoteles operados en el exterior por parte de la cadena Sol Meliá (80,75%) se realiza en régimen de gestión. Los establecimientos en propiedad (aproximadamente un 12%), se encuentran en destinos situados en Francia y Latinoamérica y Caribe (Cuba, México, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela).

Por su parte, se observa en la actualidad una tendencia creciente de las promotoras a invertir en hoteles por una cuestión de sinergia y rentabilidad. El mercado hotelero vacacional y los complejos tipo resorts en los destinos vacacionales mundiales, tanto en los tradicionales del Mediterráneo como en el Caribe o en el Sudeste Asiático, se han visto beneficiados de estas sinergias. Siguiendo a Irea (2008) los promotores inmobiliarios que se encuentran detrás de las inversiones turísticas en España presentan dos perfiles diferenciados: aquellos que apuestan por el desarrollo de productos residenciales a través de la promoción de complejos turísticos integrados (resorts) como por ejemplo Martinsa-Fadesa o Polaris World; y aquellos que han visto en la promoción de hoteles una vía alternativa hacia la que canalizar su actividad como Grupo Reyal (Rafael Hoteles) o Inmobiliaria Osuna (Hoteles Center). Cabe pensar que esta segmentación se difuminará al tiempo que crece la tendencia hacia la diversificación hotelero turística y se separa la gestión de la propiedad de los inmuebles hoteleros. Por otro lado, algunos grupos inmobiliarios actúan como dinamizadores turísticos de la zona donde invierten, y junto con empresarios locales potencian la llegada de turistas incluso mediante creaciones de líneas aéreas<sup>47</sup>.

En este nuevo contexto de internacionalización del sector turístico vacacional se manifiesta una serie de tendencias que interrelacionan los intereses de la industria hotelera, inmobiliaria y financiera en su aventura conjunta de expansión internacional en el ámbito de la actividad vacacional.

Por un lado, y en relación al vínculo entre activos inmobiliarios y activos hoteleros, coexisten dos tendencias paralelas y relacionadas entre sí:

- La internacionalización del sector hotelero vacacional suele llevar un porcentaje de sus ingresos en el ámbito del negocio inmobiliario, aspecto que no ocurre de la misma forma con las cadenas hoteleras americanas (cuadro 20). En algunas cadenas españolas como Sol Meliá, el negocio inmobiliario forma parte importante de la operación internacional de la compañía y elemento fundamental para disminuir el margen entre el valor neto del activo y la capitalización bursátil. Sol Meliá, desarrolla el segmento de Condohoteles y Vacation Club, fruto de su dilatada experiencia en Latinoamérica. Con ellos se pretende dar un uso alternativo a sus proyectos inmobiliarios que incluye la promoción y venta a particulares de habitaciones que pueden ser utilizadas por los propietarios un periodo de tiempo y la cadena se reserva la distribución y comercialización el resto del año<sup>48</sup>. El crecimiento que experimentan las principales cadenas hoteleras vacacionales se centra fundamentalmente en contratos de gestión manteniendo a veces una porción minoritaria en los intereses inmobiliarios, frente al crecimiento de la industria hotelera mundial, más centrada en centros de negocios y ciudades por todo el mundo y más madura que la vacacional donde el posicionamiento de sus marcas, así como la confianza de los inversores en ellas les ha permitido expansionarse mediante la fórmula de franquicia.

<sup>47</sup> El grupo inmobiliario español Mall creará una aerolínea de bajo costo propia con sede en Campeche (península de Yucatán) junto a otros empresarios mexicanos. La idea es en una primera etapa unir el balneario mexicano de Cancún con la ciudad de Campeche, donde Mall está construyendo un complejo ecoturístico, para después realizar vuelos internacionales (12-11-2007).

<sup>48</sup> De las cadenas hoteleras internacionales, Marriott es la que más ha desarrollado la multipropiedad y los condohoteles, representando esta línea de negocio en la actualidad un 40% de sus ventas. Marriott utiliza sus marcas Marriott Vacation Club, Ritz Carlton, Grand Residences y Horizons para cubrir un segmento donde los clientes buscan pasar unos días de vacaciones en destinos internacionales con la posibilidad de cambiar de destino de un año a otro sin renunciar a realizar una inversión con una revalorización anual y en ocasiones con rentabilidades anuales.

**CUADRO 20**  
**SEGMENTACIÓN DE INGRESOS DEL AÑO 2006**

*(en millones de euros)*

Compañía	Ventas totales	Propiedad y alquiler	Gestión y franquicia	Tiempo Compartido	Actividad inmobiliaria
<b>Cadenas internacionales</b>					
<b>Intercontinental</b>	1.102	420	682	0	0
	100%	38%	62%	0%	0%
<b>Marriott</b>	2.971	848	928	1.195	0
	100%	28,54%	31,24%	40,22%	0%
<b>Hilton</b>	6.187	3.779	1.915	493	0
	100%	61,08%	30,95%	7,97%	0%
<b>Starwood</b>	4.842	2.040	2.040	762	0
	100%	42,13%	42,13%	15,74%	0%
<b>Cadenas españolas</b>					
<b>Sol Meliá</b>	1.205	984	134	87	47
	100%	81.67%	11.13%	7.20%	4.82%
<b>NH</b>	1.091	1.022	N/A	-	69
	100%	93.64%	-	0%	6.79%

Fuente: memorias anuales de las compañías (En IREA, 2007).

Otra de las estrategias utilizadas en la expansión internacional, a veces también por las mismas empresas, es la venta de activos inmobiliarios no estratégicos o de menor categoría para liberar recursos e invertir en otros proyectos financiando un crecimiento agresivo, siempre manteniendo la gestión del inmueble (*sale&leaseback*)<sup>49</sup>. Se trata de la venta de activos o desinversión ante la fuerte demanda de activos por parte del mercado de inversión y unos mercados financieros que cuentan con una elevada disponibilidad de fondos.

**RECUADRO 8**  
**SOL MELIÁ: NEGOCIO HOTELERO VERSUS PATRIMONIAL-INMOBILIARIO**

La compañía Sol Meliá desarrolla actividades turísticas que le proporcionan tres fuentes de ingresos: la gestión hotelera, la gestión patrimonial y el negocio inmobiliario. La gestión hotelera, alquiler de habitaciones, venta de servicios prestados en hoteles (restaurante, convenciones, reuniones...); la rotación de activos, adquisición de activos inmobiliarios hoteleros o de solares para desarrollo hotelero, reinversión en activos ya existentes, desinversión de activos y, la promoción inmobiliaria, desarrollo de resorts residenciales, condohoteles y SMVC (Sol Meliá Vacation Club, unidades de tiempo compartido que presta el servicio de los hoteles Sol Meliá. Se desarrollaron inicialmente en Puerto Rico, México, República Dominicana y, en España, en las Islas Canarias. Esto genera nuevas oportunidades de diversificación del negocio inmobiliario turístico y hotelero.

El negocio de Gestión de activos de Sol Meliá incluye tanto la rotación de activos como el negocio de SMVC. La rotación de activos, desinversiones y nuevas inversiones, representa una parte importante del negocio de la compañía y un elemento fundamental para reducir el margen entre el valor de los activos y la capitalización bursátil de Sol Meliá.

**Proyectos de SMVC**  
*(nº unidades)*

Paradiseus Puerto Rico (Puerto Rico)	440
Paradiseus Punta Cana (R. Dominicana)	200
GM Palacio de Isora (España)	200
Meliá Playa del Carmen (México)	226
Paradiseus Playa del Carmen (México)	140

Fuente: Sol Meliá.

(Continúa)

<sup>49</sup> Esta tendencia surge de forma generalizada en los momentos de crisis económica internacional de principios de los 2000, intensificada para las empresas turísticas por el 11-S, y cuando tanto hoteleros como tour operadores se vieron zarandeados por la desaceleración económica que sufrían las principales locomotoras europeas. En esta época, según el vicepresidente ejecutivo de Jones Lang LaSalle Hotels, “los activos inmobiliarios eran percibidos como una inversión segura, siendo la inversión en hoteles cada vez más aceptada como complemento a otro tipo de inversiones inmobiliarias más tradicionales” (Diario El Mundo, El Día de Baleares 18-10-2002).

## RECUADRO 8 (conclusión)

Asimismo, Sol Meliá desarrolla los negocios de componente inmobiliario, tanto como operador de condohoteles, como de promotor o co-promotor de unidades residenciales. La nueva línea de condohoteles, empieza a comercializarse en 2005 en Puerto Rico (con la pretensión de extenderla a otras zonas de Latinoamérica, Caribe, EEUU y España). Esta nueva área de actividad permite dar a sus activos inmobiliarios un uso alternativo. Promoción y venta de habitaciones a particulares que pueden ser utilizadas por los propietarios durante un periodo de tiempo determinado al año, mientras que el resto del año Sol Meliá se ocupa de los gastos de mantenimiento y se reserva la distribución y comercialización de la habitación. Las cuatro áreas de negocio inmobiliario se encuentran en distintos niveles de maduración:

Área de negocio	Situación	Ritmo de crecimiento
Rotación de activos	Plenamente operativo	Reducido
	Ha vendido más de 200MM euros en 2005-2006	
	100MM de euros procedentes de rotación de activos como actividad recurrente.	
SMVC	En 2006 se vendieron 3.421 semanas, en 2007 esta cifra aumentó hasta 4.291, lo que supuso un incremento del 25,4%	Acelerado
Promoción de Resorts Residenciales	Primer resort 300Ha en Palma Real, Punta Cana (Rep. Dominicana)	Acelerado
	Próximo resort Salvador de Bahía (Brasil)	
	Analizando otras operaciones de suelo para resorts integrados	
Promoción de Condohoteles y residencial	Previsión de proyectos tanto en España como fuera de ella para el desarrollo de condohoteles y unidades residenciales de alto standing con servicio hotelero.	Incipiente

Fuente: Expansión Conferencias y elaboración propia.

Asimismo, Sol Meliá ha presentado a principios de 2008 su nuevo Plan Estratégico, que seguirá durante el periodo 2008 a 2010. La compañía espera una evolución positiva del negocio hotelero para la presente temporada, sobre la base de una creciente diversificación del origen de su clientela, un importante crecimiento del Sol Meliá Vacation Club y un sostenido incremento del Ingreso medio por habitación en el periodo (RevPar), cifrado entre el 5 y el 7%, que compensarán la negativa evolución que se prevé en las perspectivas macroeconómicas, crediticias, cambiarias y del mercado inmobiliario.

En esta planificación a tres años, Sol Meliá destaca la creciente importancia de negocios complementarios al hotelero como el del Club Vacacional (Sol Meliá Vacation Club) y el Leisure Real Estate, considerando que el desarrollo de terrenos o las fórmulas de propiedad mixta, refuerzan el negocio hotelero.

Fuente: Fuster *et al.* (2008): "Crecimiento internacional de cadenas hoteleras desde una perspectiva global", presentado en Seminario Departamento Análisis Económico Aplicado, Universidad Alicante, mimeo.

Otra tendencia distintiva es la avalancha de entidades financieras inmersas en el mercado hotelero a través de sofisticados vehículos de inversión. En efecto, existe creciente interés por el sector turístico por parte de fondos de inversión capital riesgo<sup>50</sup>, promotoras e instituciones financieras. En efecto, se realizan operaciones corporativas protagonizadas por promotoras inmobiliarias y compañías financieras, activos que serán gestionados por compañías hoteleras y/o inmobiliarias. La implicación de las entidades financieras en el sector del turismo vacacional se observa tanto en la participación de cajas de ahorros y bancos como empresas de capital riesgo o fondos de inversión en líneas aéreas, operadores turísticos y cadenas hoteleras. Por su importancia en Latinoamérica cabría destacar la participación de Caja Madrid y el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) en Iberia; o la de la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM) en el gran grupo turístico anglo alemán TUI y en la cadena hotelera Sol Meliá (ver recuadro 11). También podríamos mencionar ejemplos como el Grupo mexicano Grand Coral, en sociedad con los bancos españoles Bancaja y Banco de Valencia, invertirá 3.000 millones de dólares en el proyecto inmobiliario y hotelero Grand Coral Riviera Maya, que será el más grande hasta el momento del Estado de Quintana Roo. Efectivamente, según la consultora hotelera Jones Lang Salle en 2006 la propiedad de los inmuebles hoteleros a nivel mundial está pasando a ser de los fondos de inversión inmobiliaria, de

<sup>50</sup> Varios ejemplos en el ámbito internacional: a) la venta de acciones de Accor al fondo de inversión Colony Capital (Hosteltur 4-4-2007); b) la compra de Morgan Stanley Real State Funds de la cartera de hoteles del grupo ANA (All Nippon Airways) (Hosteltur 17-4-2007); c) En el año 2006 el fondo de inversión americano Blackstone compra siete resorts Center Parcs filial de Pierre & Vacances (Hosteltur 14/7/2006).



forma que en París alrededor del 21% de las habitaciones están en manos de propietarios americanos, el 13% son propietarios europeos y el 8% inversores de Oriente Medio. La propiedad hotelera ha experimentado un importante cambio pasando de un modelo en el que el propietario actuaba a su vez como gestor a otro en el que el propietario del inmueble no opera directamente el hotel. Para las entidades financieras involucradas, el mercado inmobiliario hotelero combina una rentabilidad recurrente y estable vinculada a la explotación del establecimiento y una atractiva revalorización del inmueble<sup>51</sup>. Otro vehículo de inversión inmobiliario hotelera y forma de financiación del crecimiento del sector es la creación de empresas inversoras independientes de carácter patrimonial y con el objetivo de invertir en desarrollos hoteleros a modo de joint-venture o empresa mixta entre los diversos agentes implicados, generalmente entidades financieras, constructoras e inmobiliarias y las hoteleras<sup>52</sup>. En España en los últimos años, destacamos los siguientes por su especialidad vacacional:

Se crea en 2006 una sociedad patrimonial inmobiliaria hotelera, denominado Playa Hotels and Resorts, SL que tiene como objetivo la adquisición, construcción o reforma de establecimientos hoteleros situadas en primera línea de mar y operaciones en régimen de todo incluido en México, Latinoamérica y Caribe que serán gestionados por Barceló. Este fondo cuenta como socios, además de Barceló y Bancaja, a Merrill Lynch y Maraton Asset<sup>53</sup> (cuadro 21).

**CUADRO 21**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE PROYECTOS TURÍSTICOS DE PLAYA**  
**HOTELS & RESORTS EN REPÚBLICA DOMINICANA Y MÉXICO**

<b>República Dominicana</b>	
Playa Bávaro/Punta Cana	Barceló Dominican Beach Resorts* Barceló Punta Cana* Dreams Punta Cana Sunscape Punta Cana
La Romana	Sunscape Casa del Mar Resort
Puerto Plata	Barceló Puerto Plata Hotel*
<b>México</b>	
<b>• Costa Pacífica</b>	
Los Cabos	Barceló Los Cabos*
Puerto Vallarta-Jalisco	Barceló La Jolla de Mismaloya* Dreams Puerto Vallarta
Manzanillo	Barceló Karmina Palace*
Huatulco	Barceló Huatulco Beach*
Ixtapa	Barceló Ixtapa Beach*
<b>• Costa Caribeña</b>	
Cancún	Barceló Costa Cancún* Barceló Tucancún Beach* Dreams Cancún Secrets Capri
Puerto Aventuras (Tulum)	Dreams Puerto Aventuras

Fuente: Playa Hotels & Resorts.

Nota: Los que llevan la denominación de Barceló están gestionados por Barceló y los que no por AMResorts.

<sup>51</sup> Uno de estos nuevos inversores en España es Ahorro Corporación, grupo de servicios financieros de las cajas de ahorros, que se asoció en 2006 con Losan Inversiones, firma participada por Caja de Burgos y Caja Duero para crear una de las mayores sociedades de inversión hotelera de Europa. Este nuevo vehículo inversor, se especializará en la adquisición de hoteles en Europa y EE.UU. que serán gestionados por NH, Husa, Hotusa y Hesperia, los socios tradicionales de Losan.

<sup>52</sup> La precursora de esta tendencia en su estrategia de crecimiento fue Barceló que en 1998 constituye la joint venture Grubarges con Grucycsa, sociedad de inversión del grupo Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), Gesinar, perteneciente entonces a Argentaria y la Corporación Barceló con el objeto de crear un importante patrimonio hotelero, con la compra de hoteles, mejoras de instalaciones y realización de nuevos proyectos. Como consecuencia de esta alianza con BBVA y FCC, el grupo Barceló se hace cargo de la gestión de la mayor parte de los hoteles de Grubarges. En 2003 se disuelve esta sociedad.

<sup>53</sup> A finales de 2007 contaba con 17 hoteles y una inversión cercana a los 1.150 millones de dólares en República Dominicana y México. Todos los hoteles son gestionados por Barceló y por la división hotelera del Grupo Apple en la que Barceló tiene una participación del 49%. Continuando con esta línea de expansión, a principio de 2008, Playa Hotels & Resorts ha anunciado la adquisición de cinco nuevas propiedades en México y la República Dominicana. Asimismo, en Junio de 2008 la compañía ha anunciado que ha decidido ampliar el capital de Playa H&R en 250 millones de euros.

Otro holding orientado a la expansión hotelera vacacional es el que lleva a Iberostar, Caixa Galicia y Sa Nostra a comprar a Thomas Cook la sociedad inversora de Hoteles Vacacionales (INHOVA) para la expansión y adquisición de inmuebles hoteleros en la región del mediterráneo oriental sin descartar el Caribe y potenciar así su actividad inmobiliaria<sup>54</sup>.

Por último, y dada la agresiva expansión internacional también en el ámbito del sector hotelero vacacional, se intuye que las cadenas vacacionales seguirán la tendencia de financiación bursátil de sus precursoras las americanas, siempre condicionada a la coyuntura bursátil internacional (recuadro 9).

**RECUADRO 9**  
**LA CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRANEO (CAM):**  
**EL SOCIO DE TUI Y SOL MELIÁ**

Un claro exponente de la inversión o participación de las entidades financieras en la industria turística es la Caja de Ahorros del Mediterráneo. Los intereses turísticos internacionales de la CAM se manifiestan a través de tres vías principales:

**a) Participación institucional en empresas del sector turístico**

Participando directamente en el capital de importantes empresas turísticas como Sol Meliá (6%) ó TUI (5%).

<b>Cartera industrial CAM empresas de turismo Marzo 2008</b>			
<b>Cartera cotizada</b>		<b>Cartera no cotizada</b>	
TUI.AG	5,12%	Transmediterránea	16,35%
Sol Meliá	6,01%	Terra Mítica	24,23%

Fuente: CAM y prensa especializada.

**b) Participación en proyectos hoteleros-inmobiliarios en el exterior.**

(principalmente empresas españolas), proporcionando productos y servicios financieros de alto nivel e incluso participando societariamente en alguno de ellos, a través de Tenedora de Inversiones y Participaciones, S.L. (TI PARTICIPACIONES, SL), empresa del Grupo Caja Mediterráneo (100%). En lo referente a la financiación y participación en proyectos hoteleros en el exterior hemos de señalar que en el año 2005 la CAM amplía su incursión el segmento inmobiliario-hotelero. Así la entidad participa en la construcción de complejos hoteleros (nuevos hoteles y ampliación de algunos ya existentes), no sólo mediante la aportación de financiación al proyecto sino también con participaciones directas a través de su empresa TI Participaciones. Algunos de los proyectos participados por TI que actualmente se están desarrollando en México (proyectos hoteleros, residenciales o mixtos) son:

**Proyectos en México participados por TI PARTICIPACIONES SL**

<b>Sociedad participada</b>	<b>Grupo promotor</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Tipo</b>
Valfensal, SL (TI 30%)	Mar confort hoteles	H. Caracol. Playa del Carmen	Hotelero
		Hotel Gala. Playa del Carmen	Hotelero
		Parcela Playa del Carmen	Hotelero
Prom. e Inv. Almendro SA (TI 33,13%)	Sirenis	Quintana Roo playa del carmen	Hotelero
Grupo Azul Caribe SA (TI 40%)		Quintana Roo Playa del Carmen	Inmobiliario
Hotelera HM SA (TI 20%)	Hansa Urbana	Puerto Cancún	Mixto (viviendas + hotel 5* (250 hab))
Hansa México SA (TI 20%)		Riviera Cortés, Baja California	Mixto (residencial+ resort hotelero+ golf+ centro comercial)
Artemus Capital (TI 50%)	Excellence	Playa Mujeres. Riviera Maya	Mixto
Costamujeres Investment BV (TI 20%)		Costa Mujeres. Riviera Maya	Mixto
Mar Adentro Golf SLI (TI 33,3%)	Inerzia/Lladro	Alta Loma. Guadalajara	Inmobiliario
Aqua Mayakoba SA (TI 40%)	OHL	Mayakobá. Playa del carmen	Mixto
Balam Overseas (TI 40%)	H-10	Montecarlos Riviera. Playa del Carmen	Hotelero

Fuente: CAM y prensa especializada

(continúa)

<sup>54</sup> Por ejemplo, en 2007 INHOVA compra a Thomas Cook el grupo hotelero marroquí AGA Fortuny (Hostltur, 8/1/2007).

## RECUADRO 9 (conclusión)

Asimismo, en abril de 2007 la entidad ha adquirido el 5% del las acciones del Banque Marocaine du Commerce Extérieur (MBCE Bank), segundo grupo bancario de Marruecos, país en el que la CAM está interesada en el desarrollo proyectos turístico-hoteleros. Además, la entidad estudia su participación en proyectos hoteleros en Brasil Panamá, Costa Rica y en países de la europeos del este como Polonia y Rumania.

c) **Hansa Urbana y CAM.**

Ejecutando directamente proyectos inmobiliario-turísticos a través de su inmobiliaria Hansa Urbana (el 24,19% del capital de esta empresa pertenece a la CAM). La promotora inmobiliaria alicantina Hansa Urbana perteneciente a la familia Galea y en la que la CAM posee un 24,19% tiene un ambicioso proyecto de expansión en México. En 2007 adquirió 35,5 millones de metros cuadrados de suelo en Baja California Sur (México) con un frente de playa de siete kilómetros. La compañía ha desarrollado un complejo turístico-residencial en la zona de Los Cabos, Mar de Cortés. Hansa diseña su oferta tanto residencial como vacacional, con elementos de ocio complementarios (campos de golf, marina náutica deportiva y centros comerciales). En este proyecto tiene prevista la construcción de 3000 unidades residenciales y hoteleras.

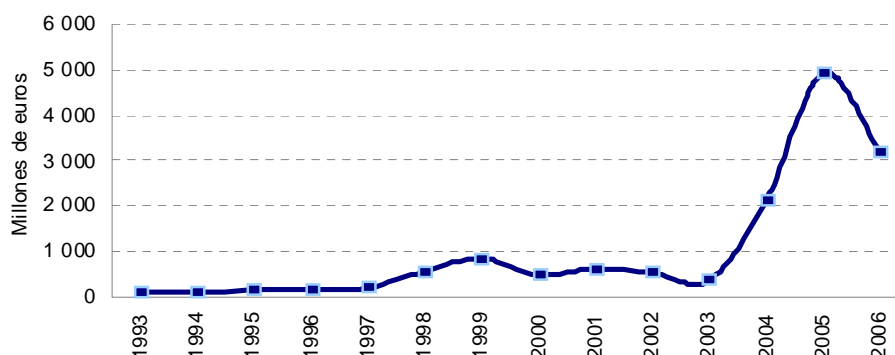
Este proyecto se suma al plan de expansión internacional que la promotora inició en 2005 con la promoción Novo Cancún en el Caribe Mexicano, con 700 viviendas, un campo de golf, un hotel de lujo de 250 habitaciones y 350 puestos de amarre. En estos dos proyectos mixtos, la participación de la Caja de Ahorros del Mediterráneo es doble, por un lado como accionista de Hansa Urbana, que es el grupo promotor y por otro, a través de TI Participaciones, SL.

Fuente: Fuster *et al.* (2008): "Crecimiento internacional de cadenas hoteleras desde una perspectiva global", presentado en Seminario Departamento Análisis Económico Aplicado, Universidad Alicante, mimeo.

## D. La internacionalización del sector inmobiliario español en el ámbito turístico vacacional

El proceso de internacionalización del sector inmobiliario español y su diversificación estratégica hacia el negocio hotelero está muy relacionado con la globalización de destinos turísticos vacacionales y la hegemonía de las firmas hoteleras españolas en Latinoamérica. En este contexto, las empresas inmobiliarias españolas están apostando fuerte por mercados extranjeros. El menor crecimiento esperado en el mercado inmobiliario en España, la búsqueda de un mayor tamaño y las excelentes oportunidades de negocio que se adivinan en el exterior son algunos de los factores que están motivando este proceso. Ante el nuevo escenario de incertidumbre que vive el sector inmobiliario, se hace necesario especializarse en otros segmentos del mercado siendo el sector hotelero y sus expectativas mundiales de crecimiento uno de ellos.

GRÁFICO 7  
EVOLUCIÓN DE LA IDE ESPAÑOLA EN EMPRESAS INMOBILIARIAS  
Y TURÍSTICO-INMOBILIARIAS INTERNACIONALES (1993-2006)



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

Durante los años 80, los promotores inmobiliarios nacionales se unieron a la expansión internacional pero desde una política ajena al turismo y centrando sus escasas incursiones en la vecina Portugal. A partir de ahí, la IDE inmobiliaria evoluciona lenta y progresivamente, ilustrando esta tendencia el hecho de que la IDE del sector desde España pasa de los 65 millones de euros en 1993 a los 197 millones de euros de 2003.

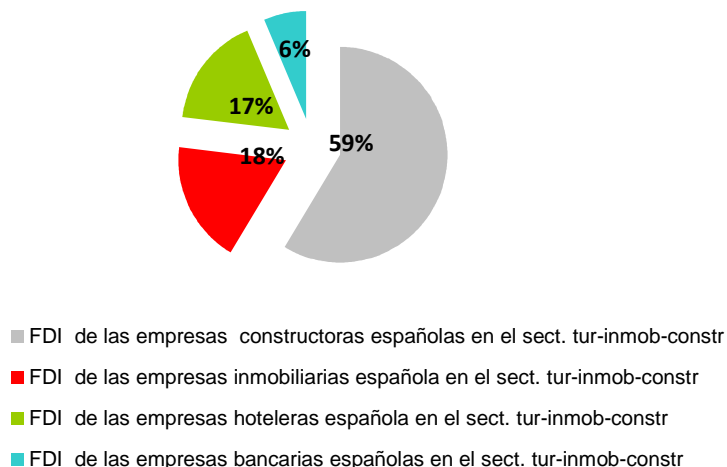
Es a partir de 2003 cuando se produce una explosión en los niveles de IDE del sector inmobiliario-turístico (construcción, inmobiliarias y hostelería) que registran altísimos crecimientos hasta situarse en el entorno de los 5000 millones de euros tres años más tarde, más del 8,5% de la IDE total española (gráfico 7). Esta explosión viene impulsada en gran medida por grandes movimientos corporativos que tienen como objetivos el mercado francés, pudiendo no ser considerados inversión turística, y otros movimientos dentro del ámbito turístico y centrados tanto en Portugal como en América Latina. Las causas de esta explosión, siguiendo el informe de Irea (2007), se incluyen en un contexto de mercado caracterizado por los siguientes factores:

- Altos niveles de liquidez generados por las empresas del sector en los últimos años, que les dotan de potencia financiera para acometer nuevas inversiones.
- Crecientes precios del suelo en España, que se encuentran en máximos tras un período de elevado ritmos de crecimiento, impidiendo alcanzar los niveles de rentabilidad deseada. La recuperación de la inversión en España es mucho más lenta.
- Dificultad administrativa para la aprobación de proyectos con trabas de diversa índole que se traducen en altos niveles de incertidumbre, sumándose a las bajas expectativas de rentabilidad.

Así, a finales del 2007, la empresa constructora e inmobiliaria española se encuentra en un entorno de ralentización y cuenta con:

- Ganas de crecer para poner en valor la elevada experiencia adquirida en los últimos años, en los que han construido alrededor de 100.000 viviendas vacacionales en el país.
- Cualificados equipos profesionales que han desarrollado elevados niveles de actividad que el mercado nacional ya no es capaz de generar.
- Ptenia financiera, acumulada en los años de bonanza.

**GRÁFICO 8**  
**IDE EN EL SECTOR TURÍSTICO-INMOBILIARIO EN AMÉRICA LATINA. 2006**



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

Además, es interesante destacar que, según un estudio realizado por la consultora DBK, las inmobiliarias españolas empiezan a cubrirse las espaldas ante la perspectiva de una caída en el negocio de promoción residencial y entran en masa en el negocio hotelero de forma que a finales del 2006 alrededor de 65 grupos tenían hoteles en propiedad, la mayor parte de ellos gestionados por la propia promotora, destacando que 19 de las 41 sociedades inmobiliarias analizadas en el estudio han desarrollado cadenas hoteleras propias o participan de forma mayoritaria en cadenas hoteleras<sup>55</sup>. Por tanto existe en la actualidad una tendencia creciente de las promotoras inmobiliarias de diversificar su negocio entrando en el sector hotelero, tanto en el ámbito nacional como internacional. Todo ello configura un nuevo modelo de internacionalización hotelera en el que la IDE española en el extranjero y más en concreto en Latinoamérica se hace visible en la balanza de pagos española al materializarse a través de los flujos internacionales de inversión directa y no sólo mediante exportaciones del know how español, sino en un conglomerado de actividades constructoras, inmobiliarias y gestoras de complejos vacacionales y de ocio.

## E. Principales conclusiones

Como parte del proceso de globalización e integración de la economía mundial el turismo residencial es un fenómeno que está conociendo una fuerte expansión no sólo en España sino también en algunos destinos maduros y considerados seguros de Latinoamérica. El debilitamiento de la burbuja inmobiliaria en España, unido a la fortaleza del dólar y al traslado de las actividades turístico vacacionales a los países en vías de desarrollo con indudables ventajas en costos induce a las empresas inmobiliarias a buscar nuevos mercados fuera de España. En este contexto, las expectativas de rentabilidad de los resort integrados inmobiliario hoteleros en Latinoamérica y el Caribe son superiores a otros activos inmobiliarios.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>55</sup> Hosteltur 24-7-2007.

Al tiempo que los destinos turísticos de masas alcanzan su fase de madurez, y que la concentración de los tour operadores conlleva una disminución de la rentabilidad hotelera, el crecimiento en plazas turísticas da lugar a una inversión que combina el alojamiento hotelero con las plazas residenciales o condominios para asegurarse la rentabilidad de la inversión, ello en grandes complejos inmobiliario-turísticos integrados. Estos nuevos destinos de vacaciones y según los proyectos de inversión que se llevan realizando y los que están en construcción permiten vislumbrar una evolución en las áreas turísticas vacacionales mundiales, de ser sólo abastecidas por los tour operadores y las cadenas hoteleras a tener una mayor implicación el turismo residencial y los vínculos entre el alojamiento vacacional y la vertiente inmobiliaria (cuadro 21). En este proceso adquiere un protagonismo relevante los operadores turístico inmobiliarios españoles en América Latina.

Eso está sucediendo en México y República Dominicana, y en menor medida en Costa Rica, Brasil y Panamá, en Latinoamérica, al igual que le ha sucedido a España y Portugal en Europa. En este proceso participan por un lado nuevos agentes turísticos, como las empresas constructoras o los fondos de inversión inmobiliaria, pero también las cadenas hoteleras eminentemente vacacionales, incluso las que mantienen una tradicional alianza con tour operadores europeos como Iberostar, participan en este nuevo y creciente negocio inmobiliario-turístico. Al igual que otros destinos, los recientes desarrollos turísticos e inmobiliarios en la Cuenca del Caribe y América Latina América Central han sido afectados por la crisis financiera internacional. Es de esperar que cuando ésta remita continúen las tendencias aquí apuntadas.

A continuación analizaremos a modo de estudio de casos las estrategias de internacionalización llevadas a cabo por las principales cadenas hoteleras vacacionales con mayor protagonismo en el desarrollo vacacional tipo *resort* en Latinoamérica y se comprobará hasta qué punto encajan con las diferentes estrategias y tendencias analizadas.

## Bibliografía

---

- Agosin, Manuel and Ricardo Ffrench-Davis (1999), "Managing Capital Inflows in Chile", forthcoming as a book published by Oxford University Press, United Nations University/ World Institute for Development Economics Research (WIDER).
- Camdessus, Michel (1998a), "Opening address at the Annual Meeting of the Board of Governors of the IMF", *IMF Survey*, vol. 27, 19 October.
- \_\_\_ (1998b), "Towards an agenda for international monetary and financial reform", *Address to the World Affairs Council*, Philadelphia, 6 November.
- Díaz-Alejandro, Carlos F. (1988), *Trade, Development and the World Economy*, Selected Essays, Andrés Velasco (ed.), Oxford, Basil Blackwell.
- Eatwell, John and Lance Taylor (1998), "A Proposal for the Creation of a World Financial Authority", unpublished.
- ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (1998a), *América Latina y el Caribe: políticas para mejorar la inserción en la economía mundial*, second version, revised and updated, Santiago, Chile, Fondo de Cultura Económica. An earlier English language version appeared in 1995, *Latin America and the Caribbean: Policies to Improve Linkages with the Global Economy* (LC/G.1800/Rev.1-P), Santiago, Chile. United Nations publication, Sales No. E.95.II.G.6.
- \_\_\_ (1998b), "Preventing and handling financial crises", *The International Financial Crisis: An ECLAC Perspective* (LC/G.2040), Santiago, Chile, October.
- Eichengreen, Barry (1999), *Toward a New International Financial Architecture: A Practical Post-Asia Agenda*, Washington, Institute for International Economics.
- \_\_\_ (1998a), "The Only Game in Town", University of California-Berkeley, November, unpublished.
- \_\_\_ (1998b), "Capital Controls: Capital Idea or Capital Folly", University of California-Berkeley, November, unpublished.
- \_\_\_ (1996), *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System*, Princeton, Princeton University Press.

- Feldstein, Martin (1998), "Refocusing the IMF", *Foreign Affairs*, vol. 77, No. 2, March/April.
- Fischer, Stanley (1998), "Reforming world finance: lessons from a crisis", *IMF Survey*, Special Supplement, 19 October.
- Graham, Carol (1994), *Safety Nets, Politics, and the Poor*, Washington, The Brookings Institution.
- Greenspan, Alan (1998), "The structure of the international financial system", *Remarks at the Annual Meeting of the Securities Industry Association*, Boca Raton, Florida, 5 November.
- \_\_\_ (1996), "The challenge of central banking in a democratic society", *Remarks at the Annual Dinner and Francis Boyer Lecture of The American Institute for Public Policy Research*, Washington, 5 December.
- Griffith-Jones, Stephany (1998), *Global Capital Flows-Should They Be Regulated?*, London, Macmillan.
- Grilli, Vittorio and Gian Maria Milesi-Ferretti (1995), "Economic Effects and Structural Determinants of Capital Controls", *IMF Staff Papers*, vol. 42, No. 3, September.
- Group of Seven (1999), *Communiqué of the G-7 Finance Ministers and Central Bank Governors*, Petersburg, Bonn.
- \_\_\_ (1998), *Declaration of G-7 Finance Ministers and Central Bank Governors*, 30 October.
- Group of 24 (1998), *Communiqué*, 3 October.
- Helleiner, Gerry and Ademola Oyejide (1998), "Global Economic Governance, Global Negotiations and the Developing Countries", Background Paper for the *Human Development Report 1999*, December.
- IMF (International Monetary Fund) (1998), *Toward a Framework for Financial Stability*, Washington, D.C.
- IMF (International Monetary Fund), Interim Committee (1998), *Statement*, Washington, D.C., 16 April.
- Jospin, Lionel (1998), "La crise mondiale et nous", *Le nouvel observateur*, 10 September.
- Krugman, Paul (1998), "The Eternal Triangle", Cambridge, Massachusetts Institute of Technology (MIT), unpublished.
- Larraín, Guillermo, Helmut Reisen and Julia von Maltzan (1997), "Emerging Market Risk and Sovereign Credit Ratings", OECD Development Centre Technical Paper, No. 124, April.
- Miyazawa, Kiichi (1998), "Towards a New International Financial Architecture", *Speech at the Foreign Correspondents Club of Japan*, 15 December.
- Morgan, J. P. (1998), *World Financial Markets*, New York, 7 October.
- Ocampo, José Antonio (1998), "Beyond the Washington Consensus: a view from ECLAC", *CEPAL Review*, No. 66, Santiago, Chile, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC).
- Ocampo, José Antonio and Camilo Tovar (1998), "Capital Flows, Savings and Investment in Colombia, 1960-96", *Capital Flows and Investment Performance: Lessons from Latin America*, R. French-Davis and H. Reisen (eds.), Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)/OECD Development Centre, Paris and Santiago.
- Rodrik, Dani (1998a), "Rethinking the World Economy", Boston, Harvard University, Unpublished.
- \_\_\_ (1998b), "Who Needs Capital-Account Convertibility?", Harvard University, February, Unpublished.
- Stiglitz, Joseph and Andrew Weiss (1981), "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review*, June.
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (1998), *Trade and Development Report*, Geneva.
- United Nations, Task Force of the Executive Committee on Economic and Social Affairs (1999), *Towards a New International Financial Architecture. Report of the Task Force of the Executive Committee on Economic and Social Affairs (LC/G.2054)*, Santiago, Chile, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), March.
- Williamson, John and Molly Mahar (1998), "A Survey of Financial Liberalization", *Essays in International Finance*, No. 211, November.





NACIONES UNIDAS

Serie

C E P A L

desarrollo productivo

## Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en

[www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)

- 189** Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica, Ana Ramón (LC/L.3134-P), N° de venta S.09.II.G.109 (US\$10.000), 2010.
- 188** Arbitraje internacional basado en cláusulas de solución de controversias entre los inversionistas y el estado en acuerdos internacionales de inversión: desafíos para América Latina y el Caribe, Michael Mortimore (LC/L.3049-P) N° de venta S.09. II. G.51 (US\$10.00), 2009.
- 187** Theory and Practice of Industrial Policy. Evidence from the Latin American Experience, Wilson Peres, Annalisa Primi (LC/L.3013-P) N° de venta E.09.II.G.34 (US\$10.00), 2009.
- 186** Aglomeraciones productivas locales en Brasil, formación de recursos humanos y resultados de la experiencia CEPAL – SEBRAE, Francisco Teixeira, Carlo Ferraro (LC/L.3005-P) N° de venta S.09.II.G.13 (US\$10.00), 2009.
- 185** Del monopolio de Estado a la convergencia tecnológica: evolución y retos de la regulación de telecomunicaciones en América Latina, Carlos Razo, Fernando Rojas (LC/L.2849-P) N° de venta S.07.II.G.172 (US\$10.00), 2007
- 184** Evaluación de un programa de innovación y sistemas de producción en América Latina: estudio sobre la dinámica de redes, Mario Cimoli (LC/L.2842-P) N° de venta S.07.II.G.165 (US\$10.00), 2007.
- 183** Pobreza rural y políticas de desarrollo: avances hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio y retrocesos de la agricultura de pequeña escala, Martine Dirven. (LC/L.2841-P) N° de venta S.07.II.G.164 (US\$10.00), 2007.
- 182** Korean OFDI. Investment strategies and corporate motivation for investment abroad, Jae Sung Kwak (LC/L.2804-P) N° de venta S.07.II.G.137 (US\$10.00), 2007.
- 181** Producción de Biomasa para combustibles líquidos: el potencial de América Latina y el Caribe, Carlos Razo, Carlos Ludeña, Alberto Saucedo, Sofía Astete-Miller, Josefina Hepp y Alejandra Vildósola. (LC/L. 2803-P) N° de venta S.07.II.G.136 (US\$10.00), 2007.
- 180** Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina, Marco Dini, Carlo Ferraro y Carolina Gasaly. (LC/L.2788-P) N° de venta S.07.II.G.138 (US\$10.00), 2007.
- 179** El monitoreo de los resultados de políticas agrícolas rurales: deficiencias de las estadísticas tradicionales, nuevas herramientas y su aplicación en el Municipio de Carapeguá, Paraguay, retirada
- 178** Biocombustibles y su impacto potencial en la estructura agraria, precios y empleo en América Latina, Carlos Razo, Sofía Astete-Miller, Alberto Saucedo, Carlos Ludeña. (LC/L.2768-P) N° de venta S.07.II.G.104 (US\$10.00), 2007.
- 177** Capital de riesgo y mecanismos financieros de apoyo a la innovación en Brasil y Chile, Luis Felipe Jiménez, (LC/L.2763-P) N° de venta S.07.II.G.99 (US\$10.00), 2007.
- 176** Cinco piezas de política de desarrollo productivo, Mario Cimoli, Martine Dirven, Carlo Ferraro, João Carlos Ferraz, Nicolo Gligo, Martin Hilbert, Wilson Peres, Annalisa Primi y Giovanni Stumpo. (LC/L.2704) N° de venta S.07.II.G.53 (US\$10.00), 2007.
- 175** Políticas activas para atraer inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, Nicolo Gligo S.(LC/L2667-P) N° de venta S.07.II.G (US\$10.00), 2007.
- 174** Características del empleo rural no agrícola en América Latina con énfasis en los servicios, Claus Köbrich y Martin Sirven, (LC/L. 2659-P), N° de venta: S.07.II.G.10 (US\$ 10), 2007
- 173** Capital de riesgo para la innovación: lecciones de países desarrollados, Luis Felipe Jiménez, (LC/L.2617-P), N° de venta S.06.II.G.159 (US\$10.00), 2006.
- 172** Investimento brasileiro no exterior: Panorama e considerações. Marcia Tavares, (LC/L.2624-P), N° de venta P.06.II.G. 148. (US\$10.00), 2006.
- 171** Los efectos potenciales del tratado de libre comercio entre Ecuador y Estados Unidos en las mujeres rurales ecuatorianas, César Morales y Soledad Parada, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.2496-P), N° de venta S.06.II.G.28 (US\$10.00), 2006.

- 170** Disposiciones agroalimentarias en los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos: avances y limitaciones para futuras negociaciones con socios latinoamericanos, Mónica Rodrigues, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2483-P), N° de venta S.06.II.G.11 (US\$10.00), 2006.
- 169** Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales, Judith Mariscal, Eugenio Rivera, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2423-P), N° de venta S.05.II.G.170 (US\$10.00), 2005.
- 168** Crédito bancário no Brasil: Participação das pequenas empresas e condições de acesso, José Mauro de Morais, Red de Reestructuración y Competitividad (LC/L.2422-P), N° de venta P.05.II.G.169 (US\$10.00), 2005.
- 167** Impactos diferenciados de la liberalización comercial sobre la estructura agrícola en América Latina, Mónica Rodrigues, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2421-P), N° de venta S.05.II.G.168 (US\$10.00), 2005.
- 166** El (lento) retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe, Wilson Peres, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2419-P), N° de venta S.05.II.G.166 (US\$10.00), 2005.
- 165** Science and Technology Policies in Open Economies: The Case of Latin America and the Caribbean, Mario Cimoli, João Carlos Ferraz y Annalisa Primi, (LC/L.2404-P), sales N° E.05.II.G.151 (US\$10.00), 2005.
- 164** La importancia de la tecnología de la información y la comunicación para las industrias de recursos naturales, Graciela Mognillansky, Red de inversiones y estrategias empresariales (LC/L.2401-P), N° de venta S.05.II.G.148 (US\$10.00), 2005.
- 163** El precio de mercado de la tierra desde la perspectiva económica, Raimundo Soto, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2355-P), N° de venta S.05.II.G.97 (US\$10.00), 2005.
- 162** Informe sobre la industria automotriz mexicana, Michael Mortimore, Faustino Barron, Red de inversiones y estrategias empresariales (LC/L.2304-P), N° de venta S.05.II.G.52 (US\$10.00), 2005.
- 161** Macroeconomic policies, sector performance and firm response: the case of Chile's textile goods market, Beverly Carlson, Restructuring and Competitiveness Network (LC/L.2255-P), Sales No. E.05.II.G.12 (US\$10.00), 2005.
- 160** Liberalización comercial agrícola con costos de transporte y transacción elevados: evidencia para América Latina, Mónica Kjöllnerstrom, Red de Desarrollo Agropecuario (LC/L.2232-P), N° de venta S.04.II.G.152 (US\$10.00), 2004.
- 159** Innovación participativa: experiencias con pequeños productores agrícolas en seis países de América Latina, Marcela Córdoba, María Verónica Gottreet, Tito López y Asociados, Álvaro Montes, Liudmila Ortega, y Santiago Perry, Red de Desarrollo Agropecuario (LC/L. 2203-P), N° de venta S.04.II.G.128 (US\$ 10.00), 2004.
- 158** Acuerdos bilaterales de inversión y demandas ante Tribunales Internacionales: la experiencia argentina reciente, Leonardo E. Stanley, Red Inversiones y Estrategias Empresariales (LC/L.2181-P), N° de venta S.04.II.G.108 (US\$10.00), 2004.
- 157** Áreas económicas locales y mercado de trabajo en Argentina: estudio de tres casos, Ximena Mazorra, Agustín Filippo y Diego Schleser, Red de reestructuración y competitividad (LC/L. 2151-P), N° de venta S.04.II.G.79 (US\$ 10.00), 2004.
- 156** A Chilean wine cluster? Governance and upgrading in the phase of internationalization Evert-Jan Visser, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2138-P), sales N° E.04.II.G.67 (US\$10.00), 2004.
- 155** Competitividad del sector agrícola y pobreza rural: el papel del gasto público en América Latina, Mónica Kjöllnerström, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.2137-P), N° de venta S.04.II.G.66 (US\$10.00), 2004.
- 154** Créditos a PYME en Argentina: racionamiento crediticio en un contexto de oferta ilimitada de dinero, Agustín Filippo, Daniel Kostzer y Diego Schleser, (LC/L.2136 -P), N° de venta S.04.II.G.65 (US\$10.00), 2004.
- 153** Salud y seguridad en el trabajo y el papel de la formación en México (con referencia a la industria azucarera), Leonard Mertens y Mónica Falcón, (LC/L.2130-P), N° de venta S.04.II.G.58 (US\$10.00), 2004.
- 152** Políticas públicas y la agricultura latinoamericana en la década del 2000, Pedro Tejo, (LC/L.2121-P) N° de venta S.04.II.G.50 (US\$10.00), 2004.
- 151** La inversión extranjera directa en República Dominicana y su impacto sobre la competitividad de sus exportaciones, Sebastián Vergara, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2120-P) N° de venta S.04.II.G.47 (US\$10.00), 2004.
- 150** El microcrédito como componente de una política de desarrollo local: el caso del Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), en la Ciudad de Buenos Aires, Néstor Bercovich, (LC/L.2103-P), N° de venta S.04.II.G.41 (US\$10.00), 2004.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: publications@cepal.org

Nombre: .....
Actividad:.....
Dirección:.....
Código postal, ciudad, país: .....
Tel.: ..... Fax: ..... E.mail: .....