

INTRODUCCIÓN

El endurecimiento en las condiciones de competencia en el escenario turístico derivado de la creciente mundialización y globalización de los mercados es, a su vez, consecuencia de las estrategias de internacionalización de las grandes empresas turísticas, fundamentalmente, cadenas hoteleras, *touropedores* y compañías aéreas, así como de empresas inmobiliarias, financieras y de la construcción, a través de diferentes formas de asociacionismo y alianzas empresariales. 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 y surgimiento de las *low cost*, así como por el nacimiento de nuevos destinos turísticos, y por las transformaciones en la demanda. Todos estos aspectos en buena medida se intensifican por la revolución tecnológica. En este contexto, el sector turístico español, liderado por la expansión internacional de las cadenas hoteleras, experimenta un proceso de internacionalización que evidencia la importancia de la escala y el tamaño empresarial para la adaptación de la empresa al nuevo entorno competitivo.

Las empresas turísticas pioneras en abastecer el turismo de sol y playa, como las españolas, se están convirtiendo en importantes protagonistas del desarrollo de estos nuevos destinos turísticos, transformando sus estructuras ante las oportunidades que surgen de la globalización, con un nuevo posicionamiento en el panorama económico mundial. En efecto, estos nuevos destinos turísticos y de ocio surgen con la necesidad de atraer tanto capital como marcas con el fin de posicionarse en los circuitos internacionales de flujos turísticos. En este sentido, la inversión directa en el extranjero es uno de los elementos más importantes para el desarrollo turístico en países emergentes, donde normalmente no se cuenta con medios propios para competir en el ámbito internacional con la oferta existente, sobre todo si se posicionan en el segmento de sol

y playa, uno de los tipos de turismo que más se desarrolla a través de *resorts* y proyectos a gran escala. Así es como el sector hotelero español consolida su internacionalización de servicios de alojamiento para el turista europeo y se asegura un relevante papel en este eslabón del proceso de producción de la industria turística vacacional organizada en el ámbito mundial.

Asimismo, el sector hotelero, como industria de servicios donde es posible la separación entre los elementos de capital y las habilidades de gestión, aparece como un claro exponente de que la internacionalización empresarial puede basarse en modalidades que no necesariamente impliquen inversión directa en el extranjero. La rápida expansión basada en la gestión de habitaciones ha llevado a algunas compañías hoteleras de carácter vacacional a deshacerse de sus activos y a crecer en gestión y, en menor medida, en franquicia, debido a la gran cantidad de inversión fija que requiere la explotación en propiedad en los establecimientos hoteleros. Cabe destacar que las estrategias de internacionalización competitivas en el contexto mundial en un entorno globalizado se consiguen sobre todo mediante la cooperación empresarial.

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. En la década siguiente, se dispara la expansión internacional de los grupos españoles, 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 *touropadores* y el carácter móvil de su clientela internacional.

La oferta presenta una especialización vacacional, preferentemente a través de contratos de gestión, con una clara vocación por destinos emergentes latinoamericanos. Su comercialización se basa 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, donde 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.

A partir de 2000, la internacionalización hotelera española amplía, por un lado, el abanico de países, es decir, diversifica destinos de inversión y por otro se diversifica también la estrategia elegida para la expansión y su especialización productiva. 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.

Más recientemente, la tendencia que se observa consiste en el desarrollo de proyectos turístico-inmobiliarios integrados, gracias a la entrada de nuevo capital en el negocio turístico, capital procedente fundamentalmente de la construcción y de las empresas financieras. Esta tendencia se observa a partir de 2002-03 y fundamentalmente en los destinos maduros y consolidados. En efecto, y al tiempo que evoluciona el proceso de internacionalización, se introducen nuevas fórmulas de comercialización que vinculan el turismo residencial y el hotelero, como grandes condominios de propiedad fraccional o mixta de forma que se potencian, paralelamente al negocio hotelero tradicional, actividades de alquiler y compra derivadas del concepto de tiempo compartido en busca de fórmulas que aúnan los intereses del sector inmobiliario turístico y el hotelero.

El hecho de que ambos mercados, el vacacional y el inmobiliario, presenten hoy claros síntomas de madurez y sobreoferta en algunas zonas de costa española, excesos de liquidez y la necesidad de crecer por las exigencias de los inversores y propietarios, explica, al menos hasta la crisis financiera de finales de 2008, la aceleración del proceso de internacionalización turística española ya en el siglo XXI. Este tipo de iniciativas se ha concentrado recientemente en el norte de África, principalmente Marruecos, y en América Latina y el Caribe, concretamente en las costas de México, América Central —principalmente en Costa Rica y Panamá—, Brasil y múltiples islas del Caribe, donde destaca claramente República Dominicana. Si en el ámbito de la empresa y su proceso de internacionalización, el análisis se centra en la incorporación y en el mayor protagonismo que adquiere el sector inmobiliario español dentro del proceso de internacionalización del turismo vacacional, en el ámbito productivo se trata del traslado y expansión del modelo del turismo residencial de España a Latinoamérica.

La propiedad hotelera vacacional experimenta una evolución que le lleva a pasar de un modelo inicial 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. Este proceso acentúa la separación entre la gestión

y la propiedad de las infraestructuras, pero dando un paso más ya que hoy es posible que el propio turista entre a formar parte de la propiedad, convirtiéndose en inversor además de consumidor de servicios turísticos. En estos casos, el propietario de alojamiento dispone de 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. Así, estas nuevas fórmulas de alojamiento y comercialización, bajo las expectativas de mayores rentabilidades, dotan de mayor dinamismo al crecimiento de este sector. Cabría destacar que Cuba, destino turístico con importante presencia española, queda fuera de esta evolución en el alojamiento vacacional hacia el turismo residencial por restricciones propias.

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 y financieras 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.

Otro vehículo de inversión inmobiliaria 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 inversora y gestora entre los diversos agentes implicados, generalmente entidades financieras, constructoras e inmobiliarias y las hoteleras.

Si analizamos el posicionamiento mundial de las multinacionales hoteleras de sol y playa, parece existir a priori un reparto tácito del mercado donde las cadenas hoteleras españolas se han hecho dueñas del Caribe de habla hispana, República Dominicana, Cuba y México fundamentalmente, mientras que las portuguesas prefieren Brasil, las francesas el norte de África y las americanas la inversión en las Bahamas, Aruba, Puerto Rico o St. Kitts. No obstante, al tiempo que se consolida la expansión internacional de las cadenas y maduran los destinos, esta pauta de loca-

lización geográfica tiende a difuminarse. 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.

En este trabajo, mediante un análisis de casos sobre la tipología de grupos empresariales turísticos españoles implicados en el desarrollo del turismo en destinos emergentes, se estudian para el periodo 2000-2007 las diferentes estrategias de internacionalización que llevan a cabo, así como las alianzas o integraciones empresariales necesarias para abordar el proceso de expansión internacional. En concreto, se estudia su relación con otros agentes empresariales, principalmente *touroperedores*, empresas financieras, inmobiliarias o de la construcción, involucrados en la evolución y el desarrollo de grandes proyectos turísticos.

Con este fin, en primer lugar, se exponen las estrategias de internacionalización de la cadena hotelera líder en España, Sol Meliá, modelo de empresa hotelera con presencia global que cotiza en bolsa, y sus intereses en el sector turístico internacional. A continuación, se presenta la cadena Barceló, como agente relevante en el desarrollo turístico vacacional de ámbito internacional, con las peculiaridades de una empresa familiar y destacando las estrategias desarrolladas para su proceso de internacionalización tanto en América Latina como en EE.UU. por ser la cadena hotelera española con mayor presencia en el país Norteamericano. Ambas cadenas presentan una doble especialización vacacional y urbana. Seguidamente, se resumen las principales estrategias internacionales de las cadenas hoteleras Riu e Iberostar, grupos con gran protagonismo en el desarrollo de *resorts* todo incluido en nuevos destinos turísticos, con una vertiente exclusivamente vacacional y actuando a modo de brazo hotelero de los principales *touroperedores* europeos. A su vez, se han seleccionado otras dos tipologías de empresas españolas protagonistas en el contexto mundial del desarrollo turístico vacacional, Marsans y Globalia. Se trata de dos de los principales grupos turísticos en España que se han diversificado e implicado tanto en el sector hotelero, mediante las marcas Hotetur Hoteles y Oasis Hoteles, respectivamente, como en el transporte aéreo, a través de Air Plus Comet y Air Europa. Se analizan principalmente las estrategias seguidas por estas empresas para entrar en los destinos turísticos emergentes. El trabajo concluye con una síntesis de las principales conclusiones que, de manera agregada, se extraen del proceso de internacionalización llevado a cabo entre 2000-2007 por los

principales grupos turísticos españoles. El análisis de la evolución de las estrategias de internacionalización de los grupos turísticos estudiados se constituye en un claro ejemplo de las tendencias y tipologías en las que se desenvuelven las empresas turísticas en un contexto global.

A partir de los últimos meses de 2008, el favorable escenario para estos proyectos ha comenzado a cambiar rápidamente, producto de la crisis financiera internacional. En efecto, la mayoría de los planes de expansión de las empresas turísticas analizadas en este trabajo, se ha paralizado o al menos ralentizado ante la congelación del crédito y la caída de la demanda hotelera e inmobiliaria.