



# ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES DEL SECTOR TURÍSTICO. REFERENCIA A ANDALUCÍA

*Clemente del Río Gómez y Juan R. Cuadrado Roura<sup>1</sup>*

## 1. Introducción

El fuerte crecimiento económico experimentado en los últimos años por los países hoy calificados como avanzados se ha traducido en un no menos fuerte avance del sector de los servicios que sigue, no obstante, respondiendo a la denominación de sector terciario, tal como fuera calificado a finales de los años 1930. Actualmente, este sector terciario se sitúa muy por encima del sector industrial y mucho más sobre el agrario en el ámbito de las economías más avanzadas.

El turismo, como actividad económica puede considerarse el resultado de la relación ocio/renta, lo que explica el progresivo y continuo crecimiento de esta actividad en paralelo al crecimiento del sector de los servicios en el que se encuadra. Por otro lado, la moderna organización del trabajo -inicialmente en el seno de la industria- y la progresiva reducción de la jornada laboral, junto con la disponibilidad, por parte del trabajador, de períodos vacacionales, ha hecho posible un incremento del tiempo dedicado al ocio, cada vez más objeto de transacción económica debido a las mejoras de sus ingresos.

Cada vez más, las preferencias de los turistas han dado lugar a que se haya producido una internacionalización del sector que ha venido de la mano, de forma determinante, del denominado turismo de *sol y playa*. Mientras los perceptores de rentas suficientes para satisfacer el consumo de ocio se han situado, sobre todo, en las economías más avanzadas, pero con notables carencias para satisfacer una adecuada oferta turística, dicha oferta se localiza en economías generalmente poco desarrolladas. De este modo, la demanda turística se ha orientado cada vez más hacia dicha oferta dando lugar a una realidad cada vez más evidente: la internacionalización del sector turístico, promovida, inicialmente, por el turismo de *sol y playa*.

En este mercado, como en otros, existen demandantes -los individuos-, oferentes -hoteles y alojamientos turísticos- e intermediarios, cuya presencia obedece, sobre todo, a la distancia que media entre la oferta y la demanda; "turoperadores" y agencias de viajes actúan como principales intermediarios entre la oferta y la demanda turísticas.

---

1 Clemente del Río Gómez y Juan R. Cuadrado Roura, Catedráticos de Economía Aplicada. Universidad de Alcalá. Madrid.

El objetivo de este artículo consiste en analizar, o más bien describir, los mecanismos de expansión e internacionalización de los principales grupos empresariales que operan en el sector en el doble frente de la demanda y de la oferta, si bien nos vamos a centrar en los que consideramos más relevantes como son los "turoperadores" y las cadenas hoteleras. Pero, dado que la distancia que media entre la oferta y la demanda es elevada y, en muchos casos, muy elevada, consideramos de interés examinar, igualmente, las modalidades de expansión de las compañías aéreas por su creciente papel en el transporte, esto es en el acercamiento de los demandantes a los lugares o centros oferentes.

En lo esencial, lo que expondremos a continuación se basa en un reciente estudio, amplio y ambicioso, realizado por encargo de la Junta de Andalucía <sup>2</sup>, cuya dirección nos ha correspondido. Dicho Estudio dedica una amplia y expresa atención al turismo en Andalucía, por lo que estimamos adecuado ampliar el objeto central del artículo al análisis del papel que los "turoperadores", las cadenas hoteleras y las compañías aéreas desempeñan en el desarrollo de la actividad turística en Andalucía.

En un análisis de los procesos de expansión e internacionalización de empresas o grupos empresariales, como el que se aborda a continuación, procedería realizar una exposición del marco regulador del turismo internacional, pero eludimos dicha referencia al haber comprobado que la regulación internacional del comercio de servicios, y en particular el relativo al turismo, se encuentra aún en proceso de elaboración.

No queremos finalizar este apartado introductorio sin poner de manifiesto las dificultades que este trabajo conlleva. Dificultades que se concretan en el hecho de que resulta muy laborioso exponer en pocas páginas un contenido realmente amplio, no sólo por su dimensión internacional, sino también, y sobre todo, porque detrás de los nombres de "turoperadores", cadenas hoteleras y compañías aéreas se sitúan complejos entramados de instituciones y empresas, tejidos por los continuos procesos de fusión, absorción adquisición, etc, como formulas de expansión, en respuesta a la fuerte dinámica del sector turístico en su conjunto. Una exposición detallada de los respectivos procesos de expansión seguidos por cada uno de los grandes grupos empresariales, obviamente, rebasa la necesaria dimensión de este trabajo. Sin embargo, consideramos que, de su lectura, puede extraerse, con facilidad, la orientación estratégica, en general, que, con diferencias no considerables, han seguido los distintos grupos, en función de su especialidad en el sector turístico.

---

2 Título del Estudio: "Los grupos empresariales del sector turístico desde una perspectiva internacional: análisis exploratorio para una aplicación en Andalucía". Este trabajo se cerró en mayo de 2003 y está pendiente su publicación. La Consejería de Turismo de la Junta de Andalucía nos ha autorizado para utilizar información y datos contenidos en el Estudio para la elaboración de este artículo.



## 2. Estrategias de expansión por grupos empresariales

### 2.1. Aclaraciones preliminares

La expansión que los grupos empresariales del sector turístico están experimentando se refiere, no sólo a su dimensión empresarial, sino también a su internacionalización en respuesta a las tendencias, tanto de la demanda como de la oferta turística. Así se desprende de la dinámica seguida por estos grandes grupos, especialmente en los últimos años, aunque las fórmulas utilizadas para dicha expansión puedan presentar algunas diferencias entre ellos, en lo que a la estrategia se refiere.

En general, las fórmulas utilizadas por los grupos empresariales -"turoperadores", cadenas hoteleras y compañías aéreas- que contemplamos en este artículo son la integración vertical y horizontal -con mecanismos específicos en cada caso-, alianzas estratégicas y consorcios, entre otras, si bien predomina la integración vertical y horizontal, aunque con características específicas en cada caso. Y, puesto que de internacionalización se trata, no nos vamos a limitar a exponer el proceso de su ampliación interna como empresas, sino que, igualmente, nos referiremos a la dimensión geográfica de dicha ampliación.

Como se ha señalado anteriormente, cada grupo empresarial objeto de consideración se configura, en la actualidad, como un verdadero conglomerado empresarial -especialmente los "turoperadores" y las cadenas hoteleras- por lo que, tras realizar una exposición general de los respectivos procesos de ampliación e internacionalización de cada uno de ellos, recurriremos a la exposición de un ejemplo concreto a modo de ilustración.

### 2.2. Los "turoperadores" internacionales

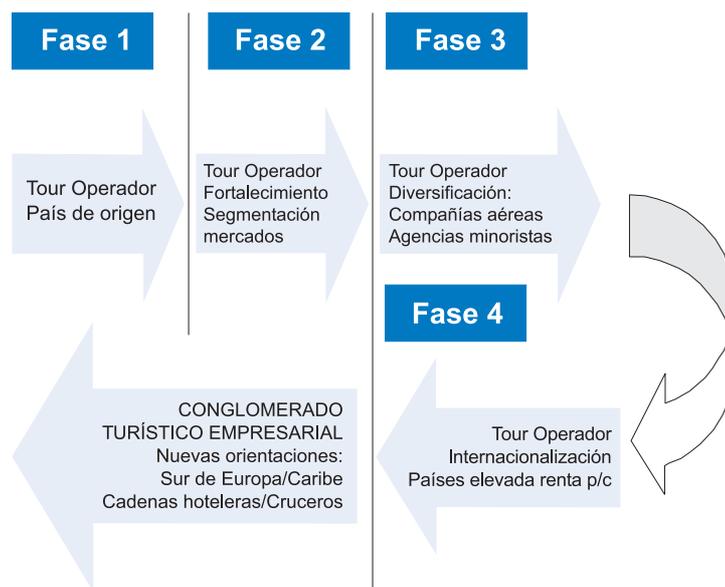
Su importancia se pone de manifiesto cuando se comprueba que más del 80% del turismo realizado en la Unión Europea es intracomunitario y que los flujos turísticos están controlados por apenas ocho grandes grupos empresariales<sup>3</sup>: TUI, Thomas Cook, First Choice, Kuoni, Rewe, Club Méditerranée, My Travel Group y Global Cosmos. Sin embargo, hay bastantes diferencias en el terreno de la especialización; por ejemplo, mientras Kuoni está especializado en viajes de larga distancia, Club Méditerranée se centra en complejos hoteleros ubicados en parajes de una belleza particular. Por otro lado, hay que señalar que estos grupos cuentan con casi 290.000 empleados en su conjunto, por lo que su plantilla media se sitúa entorno a 37.000 empleados.

3 En el estudio citado en la nota 1 se analizan otros "turoperadores". Por razones de simplificación, en este artículo consideramos únicamente los ocho citados.

Los "turoperadores" son agentes que se encargan de diseñar y ofertar lo que comúnmente se denomina "viaje combinado", en este caso en relación con el turismo -traslado, alojamiento, alquiler de vehículos, actividades complementarias, etcétera-. De la propia definición de viaje combinado se desprende que deben recurrir a empresas auxiliares para configurar un producto final. Esta externalización de determinados servicios a otras empresas ha dado paso, al menos en una primera fase, a un proceso de integración vertical, como sistema para organizar las interdependencias del ciclo productivo segmentado, para, de este modo, mejorar la eficiencia de la producción y favorecer, en última instancia, la creación de riqueza. La integración vertical tiene como objetivos:

- Aprovechamiento de sinergias entre las diferentes empresas.
- Asegurar el abastecimiento de los productos/servicios necesarios.
- Contratar en las condiciones más óptimas posibles.
- Disponer de un mejor conocimiento del mercado mediante la presencia en las distintas áreas de actividad.
- Controlar, tanto la producción como la distribución del producto/servicio, con el fin de poder aplicar estrategias que generen sinergias.
- Eliminar la dependencia de otras empresas.

Figura 1. Fases en la estrategia de expansión de los Touroperadores



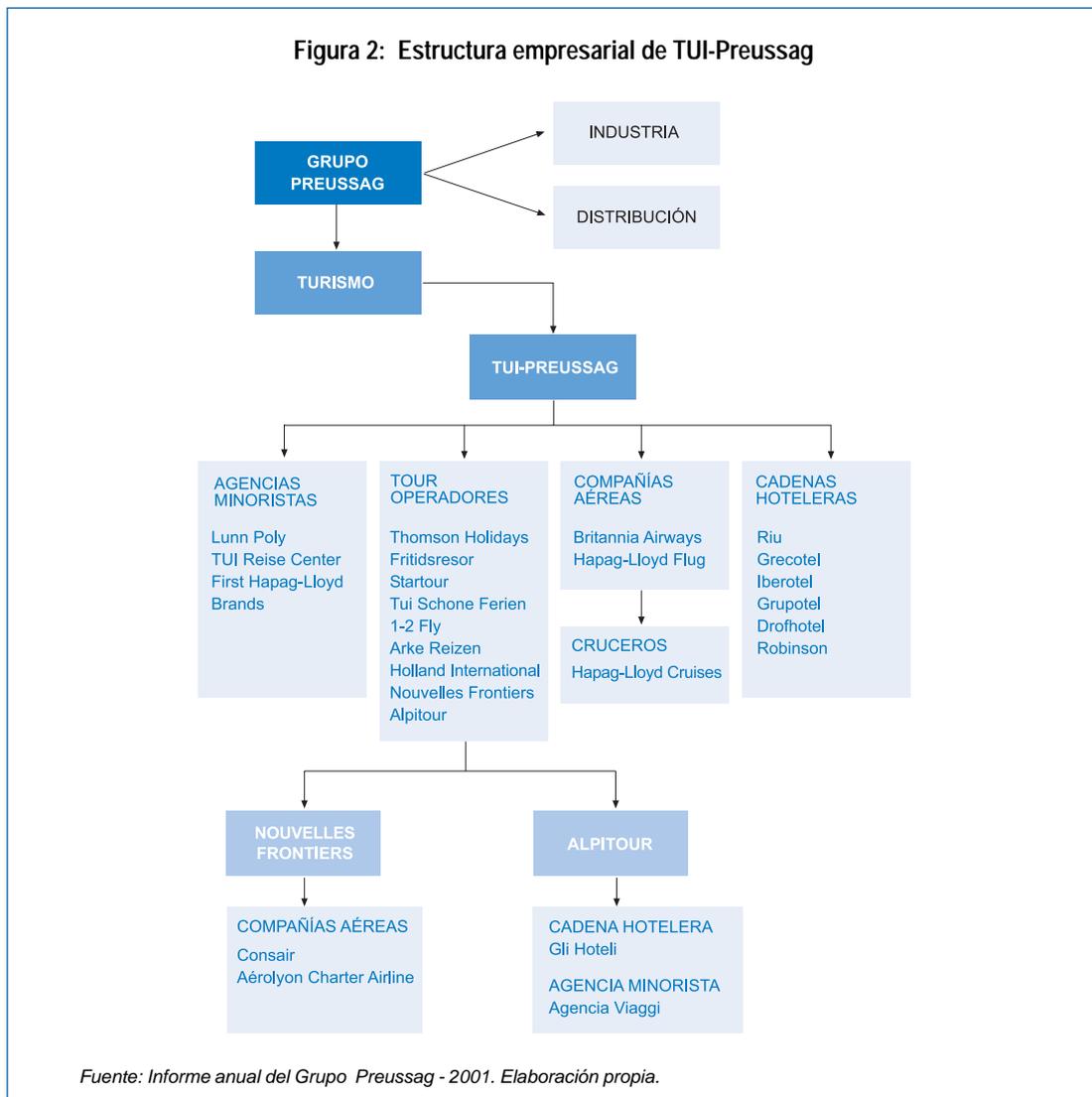
Fuente: Elaboración propia.



En definitiva, la integración vertical persigue un mayor control de la oferta y los mercados en su conjunto. Esta estrategia es particularmente característica de los "turoperadores", al menos en las primeras etapas de sus procesos de expansión.

El estudio del comportamiento de los grandes "turoperadores", en lo que a sus procesos de expansión se refiere, permite extraer unas pautas comunes, que aparecen resumidas en la Figura 1 que se ofrece a continuación, bien entendido que dicho esquema se refiere a los grandes "turoperadores" europeos hasta el momento actual.

En las fases iniciales de expansión predomina, como vía de acceso a los grandes mercados, la adquisición de un "turoperador" líder y de una amplia red de distribución -agencias minoristas, cadenas hoteleras, compañías aéreas- hasta llegar a constituir un verdadero *conglomerado* empresarial, como se ilustra en el Figura 2, relativa al caso concreto de TUI-Preussag.





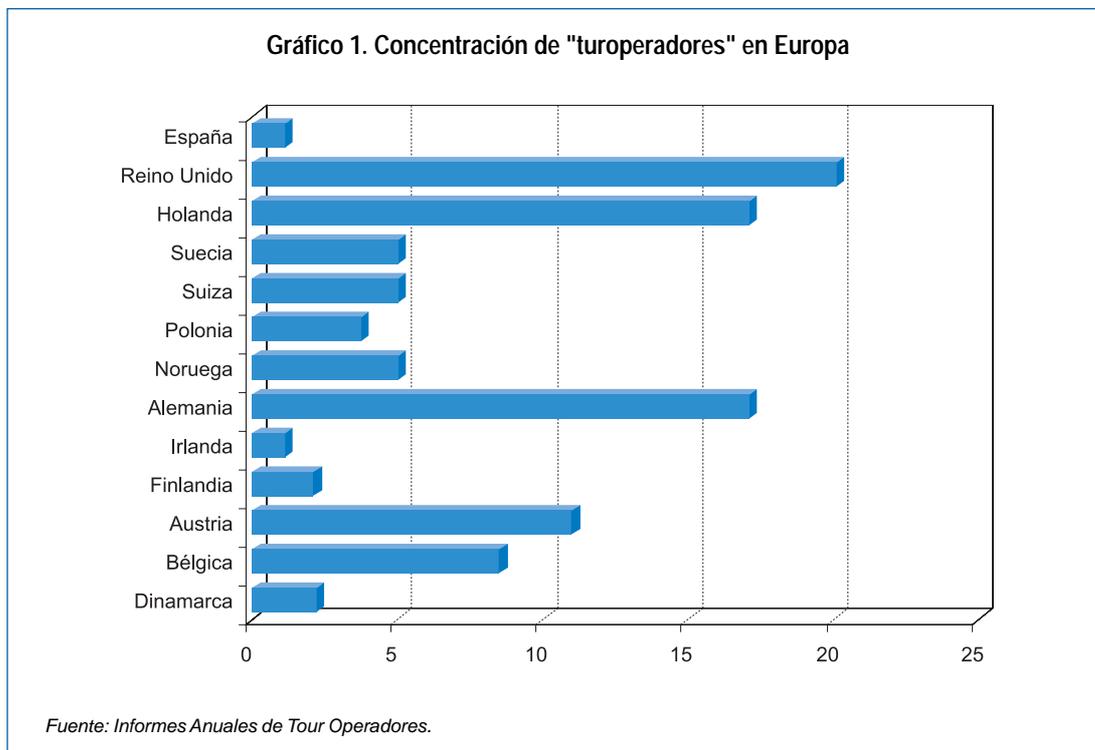
Pero, la fuerte dinámica de la que es objeto el sector turístico, unida a las cada vez más modernas y eficaces tecnologías de la información y la comunicación, están imponiendo a los "turoperadores" la necesidad de "reinventarse" a sí mismos y para ello cuentan con tres principales vías:

- Apuesta decidida por los *nuevos canales de distribución*, especialmente Internet y las televisiones interactivas.
- Creación de *productos/servicios* especializados en "short-breaks", con el fin de tratar de incrementar la rentabilidad media de sus operaciones
- El *time-share* en cuanto favorece la organización independiente del viaje y su variedad debido a las posibilidades de intercambio de alojamiento que esta fórmula ofrece.

Las mayores dificultades pueden aparecer en el caso de Internet y la televisión interactiva porque los consumidores no compran productos/servicios mediante dichos procedimientos dado que:

- Prefieren utilizar los servicios de un asesor de viajes.
- La información recibida es incompleta.
- Desconfían, todavía, de las agencias virtuales.
- En su mayoría, son principiantes en la Red.
- Desconocen buenos destinos para viajar.

En lo relativo a la expansión geográfica de los "turoperadores", del Gráfico 1 se desprende la presencia de una elevada concentración de los mismos en países como: Alemania, Reino Unido, Holanda y Austria, principalmente, caracterizados por su elevado potencial de consumo turístico, dados sus elevados niveles de renta *per cápita*. Sin embargo, la necesidad de diversificar riesgos y de ampliar su cuota de mercado en otros destinos con una importante oferta, especialmente en lo relativo al turismo de sol y playa, les está llevando a expandir su actividad hacia el sur de Europa y el norte de África, principalmente.



### 3.3. Cadenas hoteleras internacionales

La internacionalización del sector turístico no es un fenómeno exclusivo de los grandes "turoperadores". Desde la década de los años ochenta, también la hotelería mundial está siguiendo una tendencia en la misma dirección, dando lugar a que compañías hoteleras de Norteamérica, Europa Occidental y Asia-Pacífico se expandan por el mercado mundial en busca de nuevas oportunidades de crecimiento.

La batalla por la cuota de mercado en el sector hotelero, ya sea en mercados internacionales, nacionales o regionales, está produciendo un efecto borroso, incluso en la distinción entre los diferentes tipos de empresas hoteleras. En la actualidad, saber si una empresa es propietaria del establecimiento en el que opera, lo gestiona o cede su imagen de marca bajo la fórmula de la franquicia o, simplemente, realiza su márketing y gestiona sus compras o reservas, parece importar poco en esta lucha por la posición en el mercado.

El sector hotelero, al igual que otros subsectores del negocio turístico, está experimentando un proceso de concentración acelerada en los últimos años que revela la importancia que la dimensión empresarial representa de cara a la adaptación de la empresa a este nuevo entorno competitivo. A lo largo de estas dos últimas décadas, el sector hotelero internacional ha sido objeto de una gran transformación en la composición de los agentes más importantes como consecuencia de la cada vez más acusada tendencia hacia las adquisiciones y fusiones

**Tabla 1. Ranking de las diez mayores cadenas hoteleras (por número de habitaciones)**

| Cadena Hotelera     | Nacionalidad | Nº Hoteles | Nº Habitaciones |
|---------------------|--------------|------------|-----------------|
| CENDANT             | EE. UU.      | 6.315      | 542.630         |
| BASS HOTELS         | Reino Unido  | 2.886      | 471.680         |
| MARRIOTT            | EE.UU.       | 1.888      | 355.900         |
| ACCOR               | Francia      | 3.234      | 354.652         |
| CHOICE HOTELS       | EE.UU.       | 4.248      | 338.254         |
| BEST WESTERN        | EE.UU.       | 4.037      | 313.247         |
| HILTON HOTELS       | EE.UU.       | 1.700      | 290.000         |
| STARWOOD HOTELS     | EE.UU.       | 716        | 217.651         |
| CARLSON HOSPITALITY | EE.UU.       | 616        | 114.161         |
| SOL MELIÁ           | España       | 410        | 102.450         |

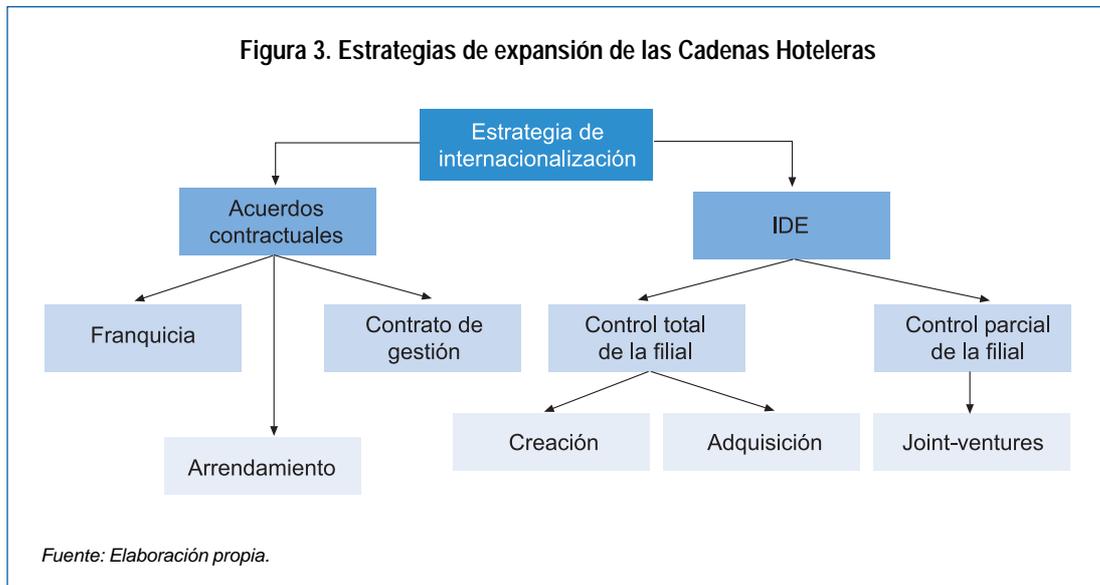
Fuente: web: [www.Hosteltur.com](http://www.Hosteltur.com).

de empresas. El desarrollo de este proceso nos muestra que el mercado hotelero internacional atraviesa una fase de clara formación e identificación de sus principales agentes a nivel mundial.

Ahora bien, mientras en el caso de los "turoperadores" son determinados países europeos los principales referentes, en el de las cadenas hoteleras se produce una espectacular hegemonía de Norteamérica, como se desprende de la observación de la Tabla 1. Hegemonía que en el caso de Europa queda limitada al ámbito de las grandes ciudades. Las fórmulas flexibles de gestión y el mayor desarrollo del mercado de capitales en la economía norteamericana están detrás del éxito de las grandes cadenas hoteleras.

La evolución en el ámbito de los grandes grupos hoteleros internacionales viene marcada por la tendencia hacia la desinversión por parte de las compañías aéreas en las cadenas hoteleras, muchas de las cuales mantuvieron unos fuertes vínculos, de carácter vertical, con las líneas aéreas, hasta el punto de que, a finales de los años setenta, el 20% de las cadenas hoteleras internacionales estaban asociadas a compañías aéreas. Sin embargo, el incremento de la competencia, como consecuencia de la desregulación, hizo disminuir dichos vínculos. Sirva como ejemplo la venta de la cadena Hilton por parte de la TWA en los años ochenta. En la actualidad, el alojamiento hotelero y el transporte aéreo continúan sus relaciones, pero en forma de alianzas estratégicas a largo plazo, aunque normalmente ceñidas a cadenas nacionales.

Las características de intangibilidad, simultaneidad y la imposibilidad de prestar el servicio desde el país de origen hacen que se descarte la exportación como posible mecanismo de internacionalización de las cadenas hoteleras. En razón de lo anterior, en los últimos años la estrategia de expansión de las diferentes cadenas hoteleras ha estado apoyada, fundamentalmente, en el establecimiento de *joint-ventures* y otras formas contractuales como los contratos de gestión y la franquicia. En la Figura 3 se recogen las diferentes alternativas de expansión



contempladas por las cadenas hoteleras internacionales y de las que es posible deducir el seguimiento de una estrategia de integración horizontal.

La integración horizontal se produce cuando varias empresas, en el mismo estadio de producción, se unen para alcanzar un nivel de concentración superior. Las empresas se integran, de este modo, con el fin de incrementar el poder de compra sobre sus proveedores, así como el control de la distribución y las ventas de su producto/servicio en el mercado.

Los objetivos perseguidos al integrarse empresas que desarrollan el mismo tipo de actividad puede resumirse en los siguientes puntos:

- Mejorar cuotas de mercado.
- Eliminar competidores.
- Reducir costes como consecuencia del aprovechamiento de recursos comunes.
- Mejorar la capacidad de negociación con proveedores y clientes por gozar de una posición de mayor fuerza en el mercado.

Como se ha apuntado anteriormente, existen varias fórmulas para la integración en el caso de las cadenas hoteleras: absorción, fusión, *joint-venture*, o una simple asociación que no conlleve cambios accionariales. Más en concreto, se puede hablar de dos fórmulas principales: la *inversión extranjera directa* (IDE) y los *acuerdos contractuales*.

Un caso específico de la IDE que las cadenas hoteleras han utilizado en ocasiones es el relativo a la *joint venture*, caracterizado como un caso especial de alianza materializado en *holdings* accionariales. Es decir, se trata de crear una organización independiente mediante aportaciones financieras y no financieras de las empresas que se vinculan y que desarrolla una o varias actividades en las que dichas empresas están interesadas. Esta estrategia ha sido empleada, fundamentalmente, por las cadenas hoteleras en países donde era necesario realizar inversiones con un socio local como condición ineludible. Un ejemplo reciente de *joint venture* lo encontramos en el caso de First Choice y Viajes Barceló, que acordaron crear una sociedad a partes iguales en la que el "turoperador" aportaba el capital y Viajes Barceló quince hoteles ubicados en Baleares, Canarias y Benidorm.

En lo relativo a los *acuerdos contractuales*, su principal ventaja reside en el hecho de que, al no ser preciso invertir en bienes inmuebles, las empresas hoteleras pueden experimentar un crecimiento más rápido y asumir un menor riesgo. Los *acuerdos contractuales* pueden adoptar, básicamente, tres formas: contrato de gestión; franquicia y arrendamiento.

El *contrato de gestión* consiste en un acuerdo según el cual el control operacional de la empresa, o de una parte de ésta, es cedido por contrato a otra empresa que realiza las funciones necesarias de gestión a cambio de un beneficio económico. El origen de este tipo de contrato en la expansión internacional de la industria hotelera se encuentra en la inversión de la industria hotelera americana en Cuba. Las pérdidas que la revolución cubana ocasionó a la cadena Hilton, que en los años sesenta gestionaba un hotel en la ciudad de La Habana, bajo la modalidad de *leasing*, les hizo comprender que en los países en vías de desarrollo la inversión hotelera entrañaba un considerable riesgo, por lo que convirtieron todos sus acuerdos de *leasing* en *contratos de gestión*.

Tabla 2. Ranking de las principales Compañías gestoras de hoteles

| Cadena Hotelera            | Hoteles Gestionados | Total Hoteles | %/ Total |
|----------------------------|---------------------|---------------|----------|
| Marriott International     | 806                 | 2.099         | 38,39    |
| Société du Louvre          | 540                 | 868           | 62,21    |
| Accor                      | 531                 | 3.488         | 15,22    |
| Extended Stay America      | 392                 | 392           | 100,00   |
| Bass Hotels & Resorts      | 344                 | 3.096         | 11,11    |
| Tharaldson Enterprises     | 330                 | 330           | 100,00   |
| Westmont Hospitality Group | 294                 | 294           | 100,00   |
| Starwood Hotels & Resorts  | 263                 | 738           | 35,63    |
| Hilton International       | 223                 | 223           | 100,00   |
| Prime Hospitality Corp.    | 214                 | 239           | 89,53    |

Fuente: HOTELS Giants Survey 2000.



En la Tabla 2 aparecen, clasificadas por su importancia, las principales compañías encargadas de gestionar la industria hotelera mundial.

En los *contratos de franquicia*, la cadena franquiciadora no gestiona -como es sabido- el hotel, sino que cede a su propietario alguna de sus marcas y lo incluye en el sistema de comercialización, márketing y control de calidad de la compañía. La modalidad de la franquicia presenta ventajas, tanto para la empresa franquiciadora, como para la franquiciada, pero, igualmente, algunos inconvenientes en ambos casos. Las ventajas para la primera son, entre otras:

- Facilita a la empresa matriz una rápida expansión y el acceso a nuevos mercados mediante la venta de licencias.
- El crecimiento conlleva un coste y unos riesgos bastante inferiores a los que conllevaría su implantación directa.
- Reduce la inversión inicial de capital fijo y la plantilla laboral propia.
- Creación de una demanda interna a la propia empresa, por parte de sus propios establecimientos, o los controlados de forma directa; lo que reduce el impacto de las fluctuaciones cíclicas.

Para la empresa franquiciada las ventajas son, básicamente, las siguientes:

- Se beneficia de la imagen corporativa y de la marca que puede ofrecerle una empresa ya consolidada y con experiencia en el sector.
- Acceso al conocimiento de las técnicas de gestión y métodos profesionalizados de venta que la empresa franquiciadora debe transmitirle.
- Existencia de economías de escala en sus aprovisionamientos.
- Disfrute de una explotación exclusiva de tales derechos en un área determinada.

En el plano de los inconvenientes, las empresas franquiciadoras están sometidas a un férreo control y a ciertas restricciones a la competencia interempresarial e interterritorial. Para las empresas franquiciadas, los inconvenientes o desventajas afectan, básicamente, a su relación con la empresa franquiciadora y se concretan, de acuerdo con los términos de un contrato de franquicia, en:

- La obligación de realizar un cierto volumen anual de compras al franquiciador.
- La imposición de determinados proveedores y operadores turísticos.

**Tabla 3. Principales cadenas hoteleras que franquician hoteles**

| <b>Cadena Hotelera</b>        | <b>Franquicia</b> | <b>Total Hoteles</b> | <b>% Total</b> |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|----------------|
| Cendant Corp.                 | 6.455             | 6.455                | 100,00         |
| Choice Hotels Int.            | 4.392             | 4.392                | 100,00         |
| Bass Hotels & Resorts         | 2.644             | 3.096                | 85,4           |
| Hilton Hoteles Corp.          | 1.492             | 1.895                | 78,73          |
| Marriot International         | 1.168             | 2.099                | 55,64          |
| Carlson Hospitality Worldwide | 682               | 716                  | 95,25          |
| Accor                         | 672               | 3.488                | 19,26          |
| U.S. Franchise Systems        | 505               | 505                  | 100,00         |
| Société du Louvre             | 328               | 868                  | 37,78          |
| Starwood Hotels & Resorts     | 313               | 738                  | 42,41          |

*Fuente: HOTELS Giants Survey 2000.*

- El control de la caja y de la gestión comercial.
- Imposición de restricciones relativas al emplazamiento y características de los locales, entre otros.

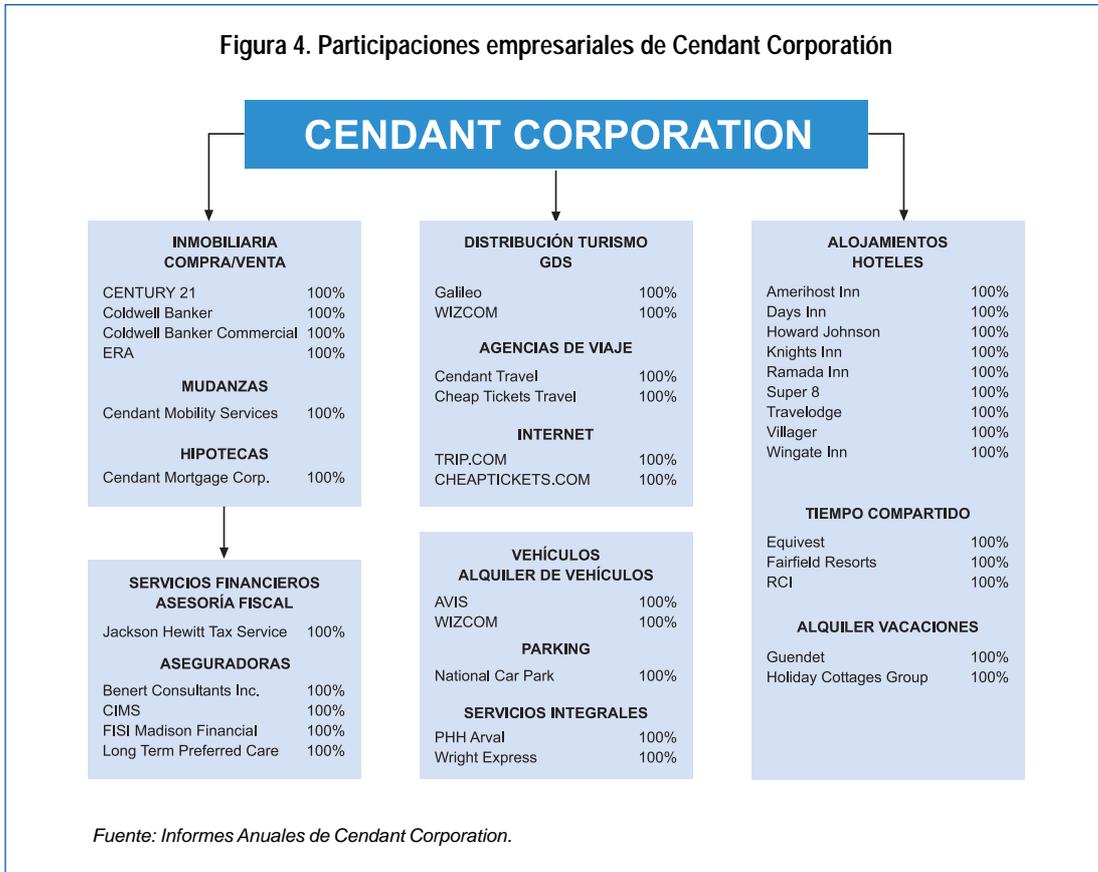
Al igual que se ha hecho en el caso de los "turoperadores", para ilustrar el modelo general de expansión e internacionalización de las cadenas hoteleras presentamos, como ejemplo, el proceso seguido por Cendant Corporation, la número uno, a nivel mundial, entre las mayores compañías franquiciadoras de hoteles -Tabla 3-. Fue creada en el año 1997 mediante una operación de fusión entre dos compañías: CUC International y HFS Incorporated.

Cendant Corporation está presente en más de veinte países distribuidos por todos los continentes, aunque es en Estados Unidos donde cuenta con un peso superior al 95%. Como se desprende de la observación del modelo operativo, que aparece reflejado en la Figura 4, está presente en todos los frentes de la actividad turística, además del propiamente hotelero; incluso en el más moderno como es el relativo a Internet. En todo caso, se trata de un conglomerado empresarial cuya extraordinaria dimensión se pone de manifiesto en el hecho de que Cendant Corporation dispone de más habitaciones (515.000) que un país eminentemente receptor de turistas como es España, con 500.000.

Como ejemplo de estrategia de una compañía gestora de hoteles, exponemos el relativo a la compañía norteamericana Marriott International, la primera en el ránking mundial de las diez compañías más importantes en este frente de actividad -Figura 5-. Esta compañía tiene un peso especialmente determinante en Estados Unidos y gestiona más de 2.000 hoteles en más de sesenta países.

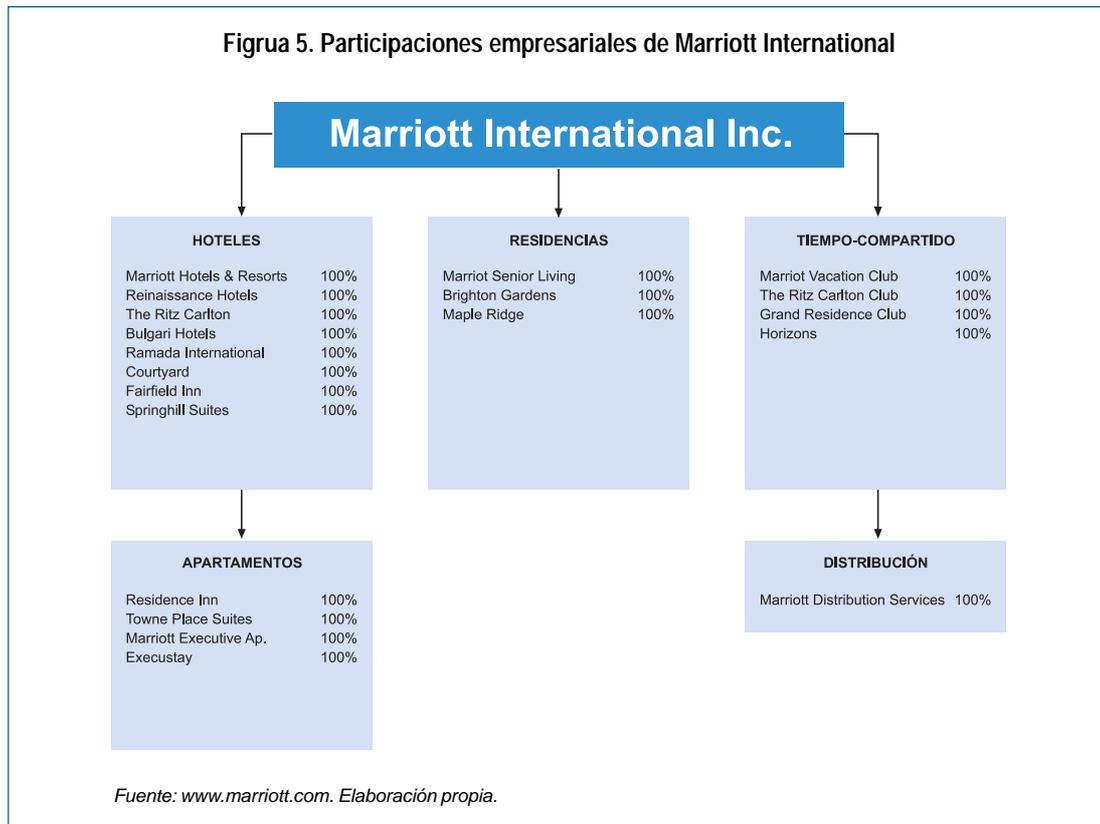


Figura 4. Participaciones empresariales de Cendant Corporation



Dentro de este ámbito hotelero, consideramos de interés poner de manifiesto la presencia de dos modelos diferentes de expansión entre las cadenas hoteleras: el modelo americano y el europeo. Las grandes cadenas hoteleras norteamericanas nunca arriesgan; se limitan a llegar a acuerdos con diferentes empresas de cada lugar, según los cuales dichas cadenas ponen al servicio del hotel con el que se ha llegado al acuerdo su marca, su *know-how* y su *márketing*, así como centrales de reservas y cualquier otro servicio necesario. Por tanto, estas cadenas basan su estrategia de expansión en contratos, no quieren propiedad; no compran los balances de los hoteles, sino sus resultados. Apuestan, mayoritariamente, por la fórmula de la franquicia, alternativa que, al mismo tiempo que les permite fuertes desarrollos, les hacen obtener unos *fees*, normalmente, de un 5% del precio de cada habitación.

Por el contrario, la fórmula de expansión utilizada por las cadenas hoteleras europeas es la gestión de hoteles, pasando, en algunos casos, por un contrato previo de alquiler. La fórmula de la franquicia está aún poco arraigada en el continente europeo.



En lo relativo a la expansión geográfica de las grandes cadenas hoteleras, parece adecuado pensar que se van a dirigir hacia los países que la OMT<sup>4</sup> considera que cuentan con un mayor potencial de crecimiento en lo que a la presencia de turistas se refiere, y, entre ellos, ocupan posiciones destacadas los mediterráneos, tanto del sur de Europa, como del norte de África, según las previsiones de la citada Organización para el año 2020.

### 3.4. Las compañías aéreas

Desde hace años, la aviación comercial se encuentra inmersa en un proceso de liberalización, iniciado en Estados Unidos en el año 1978 con la promulgación de la Air Deregulation Act con el objetivo de fomentar la competencia entre compañías y de aumentar el tráfico aéreo, pero que ha supuesto la quiebra de algunas ellas -caso de Pan American, entre otras- por su incapacidad para mantenerse en un entorno cada vez más competitivo.

4 El turismo después del 11 de septiembre de 2001: análisis, medidas correctoras y perspectivas. OMT, 2002.



En Europa, el proceso de liberalización del transporte aéreo se inició en el año 1987. El 1 de enero de 1993 entró en vigor la tercera fase del proceso de liberalización, que supone la concesión de derechos de vuelo y establecimiento de cualquier compañía en cualquiera de los países comunitarios. Esta medida liberalizadora se amplió, a partir de 1997, al cabotaje, es decir, al acceso a las rutas domésticas fuera del territorio de nacionalidad de la aeronave.

Pero, a diferencia de Estados Unidos, la Unión Europea ha optado por un sistema de liberalización controlado, mediante el uso de medidas de salvaguardia basadas en conceptos como:

- La protección medioambiental.
- La incapacidad actual de las infraestructuras aeroportuarias.
- La necesidad de conservar una coordinación intermodal.

En paralelo a este proceso de liberalización, y con el fin de adecuarse a él, en la década de los años noventa se iniciaron nuevos procesos de integración entre las grandes compañías aéreas con un doble objetivo:

- La reducción de costes como forma de alcanzar una mayor rentabilidad mediante el aprovechamiento de los recursos comunes.
- Eliminar competidores.

El método de expansión más empleado es el de las alianzas y las fórmulas más utilizadas para formalizarlas son múltiples y de distinta naturaleza. Entre las más comunes cabe destacar:

1. Intercambio accionarial o *joint venture*. Sirva como ejemplo la experiencia de KLM - North West, con una participación cruzada del 50%.
2. Acuerdos de código compartido (*code sharing*). Se trata de una fórmula mediante la que dos compañías acuerdan operar un vuelo con el equipo de una de ellas, si bien cada una de ellas tiene su propio código de número de vuelo, por lo que se presenta como un vuelo propio. Un ejemplo lo encontramos en el caso de Spanair y Lufthansa.
3. Servicios conjuntos. En este caso, aunque cada compañía aporte el equipo para un vuelo determinado, los beneficios se comparten, al igual que las iniciativas de marketing y ventas.



4. Acuerdos de bloqueos de plazas. Se trata de una modalidad de colaboración en la promoción y las ventas, otorgándose a las compañías bloqueos específicos de plazas.
5. Tarifas conjuntas. Acuerdos tarifarios cuando la regulación lo permita.
6. Acuerdos de franquicia. Con las características propias de la fórmula de la franquicia en general.
7. Coordinación de horarios. Este procedimiento permite a las compañías ofertar una mayor gama de destinos al facilitarles conexiones ágiles con sus aliados.
8. *Wet-leasing*. Se produce cuando una compañía alquila un avión con su tripulación para ser utilizado con el nombre de la otra compañía. Un claro ejemplo lo encontramos en el mercado español con el alquiler realizado por Iberia de los aviones de Air Europa.

Actualmente, las alianzas estratégicas más importantes se realizan mediante el empleo de los *acuerdos de código compartido*. Las ventajas derivadas de dicha estrategia son: la unificación en el tratamiento de las tarifas -facilita las correspondientes liquidaciones entre los distintos tramos realizados- y, por otro lado, la aceptación mutua entre los distintos programas de fidelidad que premian a los pasajeros más frecuentes.

De acuerdo con las presumibles tendencias de futuro, se mantiene que la actuación de las compañías aéreas deberá concentrarse en tres ejes principales:

- La reducción de costes, con especial atención a los sistemas de control del tráfico aéreo y a los servicios en tierra, conocidos como *handling*.
- Alcanzar una mayor integración entre las distintas compañías aéreas. Se persiguen alianzas en torno a las compañías aéreas que dominan los principales *hubs* en Europa: Iberia, British Airways, Lufthansa y Air France.
- Mejora de las infraestructuras aeroportuarias y del sistema informatizado de reservas.



### 3. Presencia de grandes grupos empresariales internacionales y españoles en el mercado turístico de Andalucía

La importancia de Andalucía como destino del turismo internacional, nacional e incluso intrarregional es incuestionable, como lo son sus perspectivas de futuro. Según datos publicados por SAETA, en el año 2002 visitaron Andalucía 21 millones de turistas (incremento del 1,2% con relación al año 2001), de los que en un 54,8% eran nacionales -un 20,27% intrarregionales- y el restante 45,2% extranjeros.

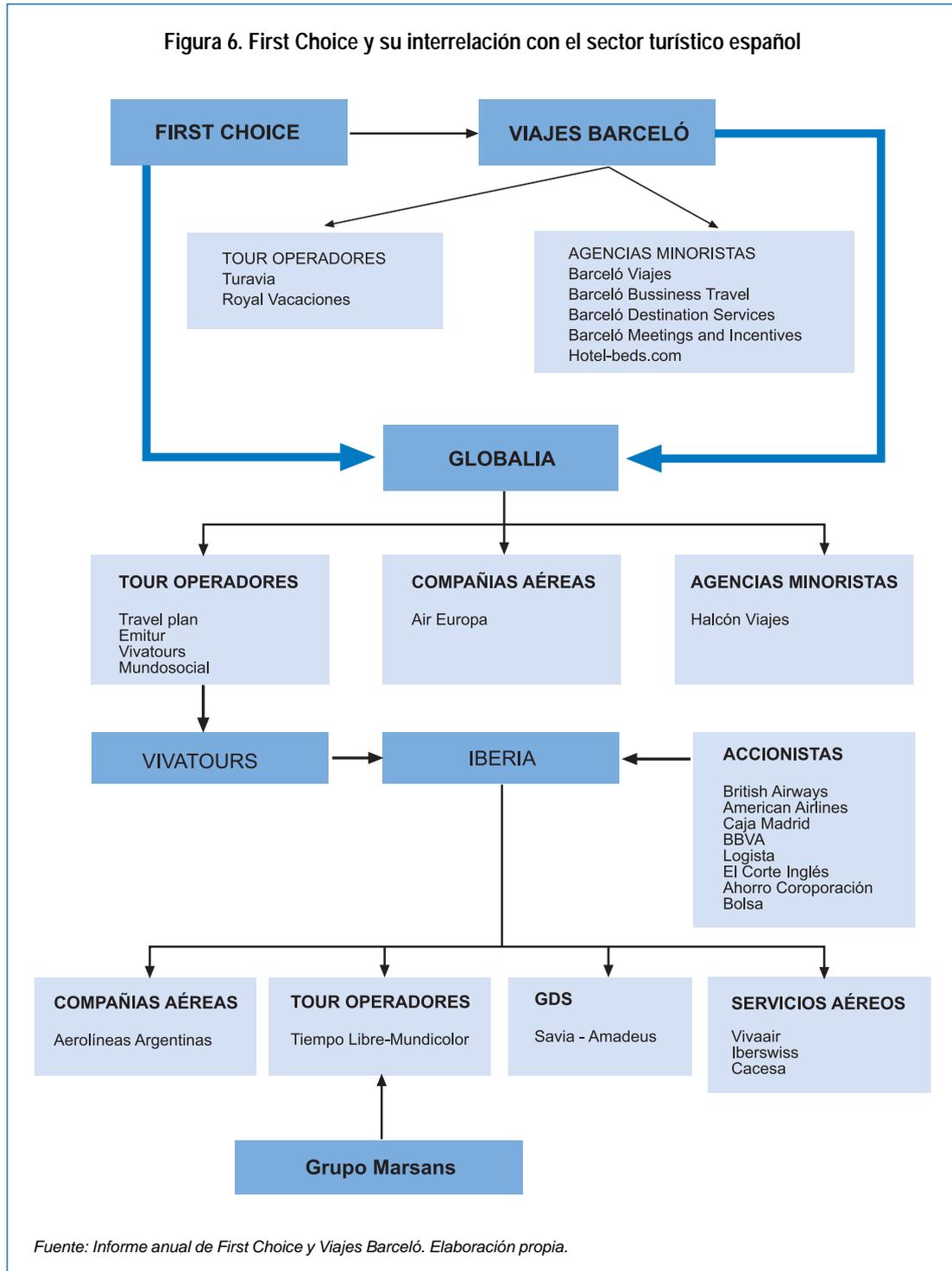
Los procedentes de la Unión Europea representaron algo más del ochenta por ciento del total, por lo que cabe hablar de una diversificación reducida en lo que a mercados de procedencia se refiere. Con todo, se está avanzando hacia una mayor dispersión con la creciente y progresiva presencia en Andalucía de turistas procedentes de otros países, entre los que cabe destacar varios europeos no-comunitarios. Los principales flujos turísticos a Andalucía proceden de: Reino Unido, Alemania, Francia, Bélgica, Holanda, Irlanda, Italia y los Países Nórdicos. Esto explica la excesiva concentración de los grandes "turoperadores" en los países del norte de Europa.

Pero, el objetivo central de este trabajo no incluye un análisis del sector turístico andaluz, por otro lado muy bien conocido, sino, en este caso concreto, el estudio del comportamiento de los grandes grupos internacionales del sector turístico, además de los españoles, ante una realidad turística tan importante como la andaluza.

En lo relativo a la actuación de los "turoperadores" en el ámbito del turismo de Andalucía, una forma de valorarla es la relativa al tráfico aeroportuario atendiendo a los diversos destinos. Según datos de AENA, en el año 2001 el 42% del total de los flujos turísticos recibidos por el conjunto de Andalucía estuvieron controlados, de manera directa o indirecta, por los grandes "turoperadores" europeos, siendo el destino sobre el que tienen una mayor influencia la Costa de Almería, seguido por la Costa del Sol y la Costa de la Luz, frente al escaso interés por la Costa Tropical. En torno al 85% del total de turistas llegados a los distintos aeropuertos andaluces, en dicho año, estuvo controlado por cinco grandes "turoperadores" europeos: TUI (996.523), Thomas Cook (912.611), Globus Travel (643.432), First Choice (601.160) y My Travel Group (497.290). La mayoría de los destinos fueron al aeropuerto de Málaga. Los grupos españoles que manifestaron un mayor dinamismo fueron Tiempo Libre-Mundi Color y Marsans.

Sólo tres grandes touroperadores europeos operan en España como mercado emisor: TUI, First Choice y Kuoni, y las tres principales Comunidades Autónomas en las que se encuentran posicionados son: Cataluña (24,18% de la cuota de mercado), Madrid (17,10%) y País Vasco (11,79%). La cuota correspondiente a Andalucía es del 6,5% sobre el total nacional.

Figura 6. First Choice y su interrelación con el sector turístico español



Fuente: Informe anual de First Choice y Viajes Barceló. Elaboración propia.



Tabla 4. "Turoperadores" españoles más importantes y principales accionistas

| Turoperadores           | Principales accionistas                                |
|-------------------------|--|
| Tiempo Libre-Mundicolor | Viajes Ecuador, Iberia, Marsans                        |
| Iberojet                | Iberostar  |
| Travelplan              | Globalia   |
| Mundo Social            | Viajes Barceló, Marsans, Halcón Viajes y Viajes Iberia |
| Turavia                 | Viajes Barceló   |
| Rhodosol-Turimar        | Grupo Tivoli (SERHS)                                   |

Fuente: Informes Anuales de los Turoperadores.

Ahora bien, mientras en el caso de Andalucía, TUI únicamente cuenta con oficinas en Sevilla y Málaga, First Choice dispone de ellas en todas las provincias, excepto en Almería. Esta mayor relación de First Choice con el turismo andaluz -y el español, en su conjunto- obedece a su relación con Viajes Barceló, fruto de la cual ha sido Globalia, tal como se refleja en la Figura 6.

Los principales "turoperadores" <sup>5</sup> nacionales con un capital social básicamente de origen español tienen localizadas sus sedes centrales en Baleares y Madrid y su origen se remonta a los años setenta y ochenta a iniciativa, o bajo el impulso, de otras compañías relacionadas con el negocio turístico. Como se ha puesto de manifiesto anteriormente, en su capital social cabe destacar la presencia de empresas relacionadas, directamente, con la actividad turística, tal como se refleja en la Tabla 4, por lo que organización de éstos está claramente determinada por las necesidades de sus accionistas principales.

Únicamente dos "turoperadores" nacionales no tienen presencia internacional -Mundo Social y Rhodosol-Turimar-, fiel reflejo de su especialización en determinados nichos de mercado, definidos por sus principales accionistas. El resto de los "turoperadores" cuenta con una presencia e intereses más allá de las fronteras españolas, siendo las zonas de interés prioritario: Europa -especialmente para Tiempo Libre-Mundicolor y Travelplán- y América Latina, donde cabe destacar la presencia de Iberojet, Travelplán y Turavia. Todos ellos están presentes en Andalucía, como región con evidentes atractivos desde la perspectiva del turismo emisor y receptor. Pero son Sevilla y Málaga las provincias por las que manifiestan un especial interés.

Por otro lado, dentro de Andalucía operan dos "turoperadores" cuyo origen es la propia Comunidad Autónoma, y que tienen presencia internacional: *Servitour*, con operaciones centradas en el Reino Unido, y *Andaltour* <sup>6</sup>, en este caso, en Portugal. El primero está especializado en la planificación de vuelos *charter* con los que crea paquetes turísticos, y el segundo

5 Según un trabajo de campo realizado, el 92% del capital social de los "turoperadores" españoles es de origen nacional; sólo el 8% es extranjero. Ninguno de los encuestados cotiza en bolsa.

6 Se trata de una PYME con siete delegaciones: Granada, Sevilla, Torremolinos, Madrid, Canarias, Lisboa y Oporto.

Tabla 5: Hoteles de cadenas hoteleras internacionales en Andalucía

| CADENA HOTELERA     | PROVINCIA        | Nº HOTELES |
|---------------------|------------------|------------|
| <b>CENDANT</b>      | <b>Andalucía</b> | <b>146</b> |
|                     | Málaga           | 126        |
|                     | Almería          | 15         |
|                     | Granada          | 5          |
| <b>BEST WESTERN</b> | <b>Andalucía</b> | <b>1</b>   |
|                     | Granada          | 1          |
| <b>ACCOR</b>        | <b>Andalucía</b> | <b>3</b>   |
|                     | Sevilla          | 1          |
|                     | Granada          | 1          |
|                     | Cádiz            | 1          |
| <b>MARRIOTT</b>     | <b>Andalucía</b> | <b>1</b>   |
|                     | Málaga           | 1          |
| <b>STARWOOD</b>     | <b>Andalucía</b> | <b>1</b>   |
|                     | Málaga           | 1          |

Fuente: Informes Anuales. Elaboración propia.

orienta su negocio a la elaboración de circuitos entre las principales ciudades españolas. Ambos presentan una importancia todavía reducida, incluso si se les compara con los "turoperadores" de ámbito nacional.

En lo relativo a las cadenas hoteleras, las únicas de dimensión internacional que cuentan con establecimientos en Andalucía son: Cendant, Best Western, Accor, Marriott y Starwood, si bien es Cendant la que cuenta con una presencia más destacada, como se desprende de la Tabla 5. Algo más del 80% de los establecimientos de estas cadenas se concentra en la Costa del Sol y Almería.

En el plano nacional, la mayoría de las cadenas hoteleras españolas tienen su sede social en Baleares, como zona eminentemente turística. En concreto, cinco cadenas tienen sus oficinas centrales en las Islas Baleares, mientras que el resto reparten sus sedes entre Madrid (2) y Barcelona (1). La cadena hotelera española que más apuesta por la internacionalización es Sol Meliá; pero, además de Sol Meliá, NH Hoteles, Iberostar, Riu Hoteles, H-10, Playa Hoteles, Barceló, Hesperia, Grupotel, AC Hoteles, Occidental y Fiesta cuentan, también, con una presencia en el exterior, aunque difieren en lo relativo al número de países donde están presentes. En general, la apuesta de todas estas cadenas por una mayor internacionalización es clara, aunque, mientras unas apuestan por su localización en grandes ciudades, otras lo hacen por el turismo vacacional; puede afirmarse incluso que el turismo vacacional español está dominado por cadenas hoteleras nacionales.



Tabla 6. Cadenas hoteleras españolas en las provincias de Andalucía

| PROVINCIAS | CADENAS HOTELERAS   |
|------------|---|
| Granada    | Occidental; Barceló; AC Hoteles; Sol Meliá; NH Hoteles            |
| Málaga     | Occidental; RIU; H. Playa; H 10; AC; Sol Meliá; NH Hoteles        |
| Sevilla    | Hesperia ; Occidental ; Barceló; AC; Sol Meliá; NH Hoteles        |
| Cádiz      | Hesperia; Barceló; H. Playa; Iberostar; AC; Sol Meliá; NH Hoteles |
| Jaén       | Sol Meliá; NH Hoteles   |
| Huelva     | RIU; Iberostar; AC Hoteles; Sol Meliá; NH Hoteles                 |
| Córdoba    | Hesperia; Occidental; Sol Meliá; NH Hoteles                       |
| Almería    | Hesperia; H. Playa; Sol Meliá                                     |

Fuente: *Elaboración propia.*

Dentro de Andalucía, las provincias de Sevilla, Cádiz y Málaga registran la mayor concentración de cadenas hoteleras, frente a Córdoba y Granada, donde la dispersión es la tónica dominante. Conviene subrayar el importante dinamismo que está experimentando la Costa de la Luz en este terreno. En la Tabla 6 se ofrece la presencia de las cadenas hoteleras españolas en las distintas provincias andaluzas.

Las cadenas hoteleras españolas más relevantes cuentan con una trayectoria histórica más dilatada que los "turoperadores" nacionales. En la década de los años cincuenta aparecieron las dos principales empresas hoteleras -Sol Meliá y Riu-; a lo largo de los sesenta lo hicieron Fiesta y Barceló y NH Hoteles inició su incursión hotelera en 1978. Las más tardías en hacer su aparición son H-10 -1989- y AC Hoteles -1999-.

Tanto en la fundación como en la tenencia actual del capital social de estas compañías, adquieren una particular relevancia las familias fundadoras que, en la mayoría de los casos, siguen ostentando el control mayoritario de dicho capital social. Únicamente se mantienen al margen de esta tendencia NH Hoteles y H-10. Esta fuerte presencia de las familias fundadoras en el capital social de las cadenas hoteleras explica la escasa presencia en bolsa y que únicamente Sol Meliá y NH Hoteles mantengan parte de su capital social en bolsa. La presencia de "turoperadores" internacionales en el capital social de esta cadenas se limita a dos casos: Riu -TUI posee el 50%- e Iberostar -Thomas Cook cuenta con un 40%-.La presencia de instituciones financieras en el capital social de dichas cadenas es asimismo reducida, concentrándose en los casos de NH Hoteles, H -10 y AC Hoteles.

La integración horizontal y la diversificación en el terreno de las marcas se ha constituido en la estrategia seguida en los últimos años por la mayoría de las cadenas españolas, al tiempo que se han introducido en actividades análogas como ocio, catering... y, en algunos casos, en el sector inmobiliario, como sucede con Sol Meliá, NH Hoteles y AC Hoteles. Con respecto a sus procesos de expansión, hay que subrayar la tendencia hacia la propiedad del estableci-

miento hotelero, si bien, desde los años noventa se ha buscado dotar de flexibilidad al sistema aumentando el negocio mediante acuerdos de gestión, arrendamiento, franquicias, etc.

La importante posición internacional de algunas cadenas hoteleras les ha convertido en compañías atractivas para posibles intentos de adquisición por cadenas hoteleras internacionales. Este es el caso de Sol Meliá y NH Hoteles, entre otras.

Las regiones españolas con mayor presencia de cadenas hoteleras nacionales son Baleares, Canarias, Madrid, Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana. Todas las cadenas analizadas, salvo Fiesta, disponen de establecimientos hoteleros en Andalucía, donde destaca la fuerte implantación de Sol Meliá, NH Hoteles y Riu Hoteles, a las que se está uniendo Barceló. Dentro de Andalucía, las provincias con una mayor presencia de estas cadenas son Sevilla, Málaga, Cádiz y Huelva, y las tendencias más favorables en lo relativo a su expansión se manifiestan en Huelva, Cádiz, Almería, y Málaga. La mayor cadena de titularidad andaluza es Hoteles Playa <sup>7</sup>. Hay que destacar la presencia en esta Comunidad Autónoma de numerosos hoteles independientes, hasta el punto que apenas el 15% de los hoteles de Andalucía pertenecen a cadenas hoteleras, lo que les sitúa en una posición de fuerte dependencia de los tour operadores en lo que a la distribución de su producto se refiere.

#### 4. El papel del sector financiero en el turismo internacional y nacional: referencia a Andalucía

Consideramos de interés tratar también, aunque sea de forma breve, la implicación de sector financiero en el turismo, tanto internacional como nacional, en este caso, con una referencia especial a Andalucía. Ello nos permitirá comprobar la sensibilidad de dicho sector hacia una actividad empresarial tan relevante como el turismo, donde desarrollan una actividad especialmente destacada los "turoperadores" y las cadenas hoteleras, además de las compañías aéreas, si bien en este caso omitimos cualquier referencia a estas últimas.

En el plano internacional, y en lo que a los principales "turoperadores" se refiere, cabe señalar que en la estructura de su capital predominan entidades financieras como principales accionistas institucionales. Casi un 72% del total de los accionistas de los principales "turoperadores" europeos son entidades financieras, entre las que destacan las gestoras de fondos. La única excepción la ofrece Rewe, al tratarse de una sociedad cooperativa. Como se observa en la Tabla 7, en el capital de algunos "turoperadores" también participan otras empresas del sector turístico -casos de First Choice y Thomas Cook-, empresas de distribución -caso de Thomas Cook- y alguna fundación, como en Kuoni.

7 Ocupa el número 16 en el ranking nacional. No tiene presencia internacional y el 80% de su oferta se concentra en Andalucía. El Grupo Hoteles Playa ha comenzado a diversificar su actividad mediante inversiones en parques temáticos.



Tabla 7. Instituciones participantes en los principales "turoperadores" europeos

| INVERSOR INSTITUCIONAL                        | TOUR OPERADOR PARTICIPADO      |
|---|--------------------------------|
| <b>1. Entidades Financieras</b>               |                                |
| Prudential Plc.                               | First Choice y My Travel Group |
| Deutsche Bank                                 | TUI y My Travel Group          |
| Westdeutsche Landesbank                       | TUI                            |
| Barclays Bank                                 | First Choice                   |
| Dresdner Bank                                 | TUI                            |
| Morley Fund Management                        | First Choice                   |
| Morgan Stanley                                | My Travel Group                |
| Meditor Capital Management                    | My travel Group                |
| M & G Investment Fund                         | Kuoni                          |
| Nipon Life                                    | Club Méditerranée              |
| <b>2. Otras empresas del sector turístico</b> |                                |
| Barceló Corporación Empresarial               | First Choice                   |
| Lufthansa                                     | Thomas Cook                    |
| <b>3. Distribución</b>                        |                                |
| Karstadt Quelle AG                            | Thomas Cook                    |
| <b>4. Fundación</b>                           |                                |
| Kuoni Hugentobler Foundation                  | Kuoni                          |

Fuente: TUI, Thomas Cook, Club Méditerranée, My Travel Group, First Choice, Rewe y Kuoni.

En el caso de las grandes cadenas hoteleras internacionales, y considerando únicamente las norteamericanas, que son mayoría, cabe señalar que la flexibilidad del sistema financiero americano y la dinámica de la propia banca industrial han estado detrás del extraordinario proceso de expansión de dichas cadenas.

En España la relación de las instituciones financieras con las empresas que operan en el sector turístico es muy tardía y, aunque en los últimos años se ha incrementado, es todavía muy débil, a pesar del importante potencial turístico español que se vislumbraba ya al finalizar los años 50. Las características del propio sistema bancario español, desde su fundación, las orientaciones políticas en lo relativo a la banca industrial y la comercial, y, en todo caso, el conservadurismo inversor de las instituciones financieras existentes explican la ausencia del turismo en el comportamiento inversor de dichas instituciones financieras, aunque no por ello faltaron iniciativas empresariales, como la inauguración del Hotel Ritz de Madrid (1910) y la creación de la primera agencia de viajes, Viajes Marsans (1920), mediante la transformación de la Banca Marsans Rof e Hijos.

El verdadero modelo turístico español se diseña en la década de los años 60, como consecuencia de la positiva evolución de los flujos turísticos y se consolida en los años 70 como un modelo turístico de *sol y playa* y con una concentración de la oferta en Baleares, Canarias, Alicante, Málaga y Gerona.

A pesar de todo, llama la atención que todavía en el año 2000 algo más del 94% de las inversiones realizadas por las instituciones financieras más importantes se concentraban en siete sectores productivos, energía, telecomunicaciones, inmobiliario, autopistas, alimentación, aguas y transportes. Inversiones de carácter más bien testimonial se dirigieron a sectores como el agrícola, la sanidad y el medio ambiente. Las inversiones en empresas turísticas apenas representan el 0,7% del total de las realizadas, y las entidades financieras más implicadas con este sector han sido el BSCH y el BBVA, seguidos, a gran distancia, por La Caixa, Caja Madrid y el Banco Popular, este último con niveles muy reducidos <sup>8</sup>.

En el año 2002, las inversiones turísticas de estas entidades financieras eran las siguientes:

- El BSCH- Industrial, a través de la sociedad de Capital Riesgo Sequoia, en AC Hoteles.
- El BBVA-Industrial, en Iberia y Grubarges Inv. Hotelera.
- La Caixa-Industrial en Port Aventura y Occidental Hoteles.
- Caja Madrid-Industrial en Parque Temático Warner y NH Hoteles.

El modelo español de relación banca-turismo se ha reproducido en el caso concreto de Andalucía, por las mismas razones que en el plano nacional. Como resultado de ello, las implicaciones de las Cajas de Ahorros andaluzas con el sector turístico regional han sido, igualmente, tardías y son todavía escasas. Si tomamos como año de referencia el 2001, cabe señalar que cinco de las seis Cajas de Ahorros de la región mantenían participaciones directas en el sector turístico a través de empresas del grupo o asociadas. Dichas participaciones representaban una inversión de 28,6 millones de euros, cifra que, en términos comparativos, representa un porcentaje muy pequeño con respecto al montante total de sus participaciones empresariales en los diversos sectores de actividad.

Un análisis más detallado de la actividad inversora turística de las Cajas de Ahorros andaluzas permite extraer los siguientes resultados:

- La entidad financiera andaluza con una *mayor* presencia en el sector turístico es Unicaja, con un volumen de participaciones de 10,1 millones de euros, cifra que representa el 35,5% del total correspondiente a todas las Cajas de Ahorros andaluzas. Su vinculación directa con el sector turístico se centra en tres proyectos empresariales que suponen el 89,4% de su presencia en este sector: Hoteles Playa (36,4%), Parque Isla Mágica (31,8%) y Recursos turísticos Mijas (21,2%).

---

<sup>8</sup> En fechas más recientes han comenzado a realizar inversiones en actividades relacionadas con el turismo y el ocio otras instituciones financieras españolas, lo que puede indicar que el sector, o algunas de sus actividades, cuentan con un importante potencial de desarrollo.



- La presencia de Caja San Fernando en actividades turísticas representa el 20% del total de las inversiones de las Cajas andaluzas en el sector, con una notable concentración en dos empresas turísticas: Parque Isla Mágica (55,8%) y Proyectos y Desarrollos Turísticos (26,1%).
- Con un capital de 7,7 millones de euros, El Monte participa en empresas turísticas en un porcentaje del 27,1% del total de las Cajas andaluzas, con una clara concentración en tres empresas: Parque Isla Mágica (41,5%), Hoteles Playa (36,3%) y la Escuela superior de Hostelería de Sevilla (14,5%).
- La Caja General de Ahorros de Granada tiene una presencia accionarial en el sector turístico cifrada en 4,7 millones de euros, que representa el 16,6% del total de las Cajas y la mayor parte se concentra en un solo proyecto, Granada Campo de Golf Los Corsarios (83,3%).
- Finalmente, Cajasur mantiene una posición directa en el sector turístico muy marginal, ya que se reduce a una participación de 174,6 miles de euros en la Agencia de Viajes Sur, lo que supone tan sólo un 0,61% del total de las inversiones de las Cajas andaluzas en el sector turístico de la Región.

En resumen, la participación de la Cajas de Ahorros andaluzas en empresas del sector turístico puede calificarse como muy débil - testimonial, incluso - y están muy concentradas en una sola empresa, Parque Isla Mágica, en la que están presentes Unicaja, Caja San Fernando y El Monte y que ha registrado cuantiosas pérdidas, a pesar de los distintos planes de viabilidad aplicados. Le siguen en importancia Hoteles Playa y Granada Campo de Golf. Se echa en falta una mayor presencia de la Cajas andaluzas en sectores básicos de la actividad turística como son los hoteles y los tour operadores, e, igualmente, una clara línea de actuación, además de una apuesta por un modelo turístico basado en la calidad, como el que requiere el extraordinario potencial de Andalucía en este sector, del que depende, en alto grado, su economía.

## 5. Conclusiones

De lo expuesto en las páginas anteriores cabe subrayar los siguientes puntos, a modo de conclusiones:

- El crecimiento económico experimentado en los últimos años por las economías más avanzadas, por un lado, y la globalización económica, por otro, han sido los principales determinantes del notable avance del sector turístico y de su internacionalización en el doble plano de la demanda y la oferta.
- Ante este difuso panorama normativo, los principales grupos empresariales que operan en el sector turístico han venido apostando por una mayor dimensión interna e internacional con el fin de enfrentarse con mayores garantías de éxito a la fuerte competencia que tiene lugar en el sector e, igualmente, para adecuarse al fuerte crecimiento que se espera para los próximos años según la Organización Mundial del Turismo. Sin embargo, en su apuesta por una mayor dimensión difícilmente podrán permanecer al margen de las nuevas posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, especialmente Internet y la televisión interactiva, si bien es cierto que los demandantes, en este caso, de servicios turísticos siguen prestando una especial atención a las relaciones personales directas con los proveedores de dichos servicios.
- Los principales grupos empresariales que operan en el sector turístico son los "turoperadores", las cadenas hoteleras y las compañías aéreas y en los tres casos se han producido notables transformaciones estructurales, aunque mediante fórmulas diferentes. En el caso de los touroperadores predomina la integración vertical, que ha hecho de ellos verdaderos conglomerados empresariales integrados por empresas especializadas en cada una de las actividades que configuran el negocio turístico. La integración horizontal ha sido la fórmula dominante en el caso de las grandes cadenas hoteleras mediante los contratos de gestión, el arrendamiento y la franquicia, principalmente. Las alianzas estratégicas, en diferentes modalidades, han constituido la estrategia seguida por las compañías aéreas, como forma de hacer frente a la creciente competencia en el sector tras su liberalización.
- Cabe destacar el gran peso de los grandes touroperadores europeos y su concentración en los países del norte de Europa, lo que se explica por el fuerte peso de la demanda turística en dichos países, estrechamente relacionada con su riqueza. Por el contrario, Norteamérica es el lugar de origen de la mayoría de las grandes cadenas hoteleras internacionales, especializadas, según los casos, en la gestión hotelera y en la franquicia.



- Mientras el sector turístico español, en su vertiente internacional, está dominado por grandes "turoperadores" europeos- cabe subrayar la importancia de grupo inglés Thomas Cook y el alemán TUI -, la implantación de las grandes cadenas hoteleras internacionales es escasa, siendo Cendant Corporation la que cuenta con una mayor presencia.
- El turismo vacacional en España está dominado por cadenas hoteleras nacionales -además de los hoteles independientes, todavía muy numerosos-. La mayor parte de dichas cadenas tienen un origen familiar y siguen presentando una estructura de capital de similares características, lo que las condiciona, en ocasiones, las tomas de decisiones. Todas ellas, en mayor o menor medida se encuentran inmersas en los procesos de expansión e internacionalización, si bien es Sol Meliá la que, además de ser la mejor posicionada en el ránking mundial de las grandes cadenas hoteleras internacionales, se caracteriza como la más globalizada.
- Los "turoperadores" españoles -Tiempo Libre- Mundi Color, Iberojet, Travelplán y Turavía, entre otros- tienen un origen relativamente reciente, y, aunque su dimensión no es comparable con la de los "turoperadores" extranjeros, en la mayoría de los casos, cuentan con una presencia internacional, inducida, en gran medida, por la necesidad de prestar servicios a sus principales accionistas, básicamente, compañías aéreas -Iberia y Air Europa-, agencias de viajes y cadenas hoteleras.
- El turismo andaluz es especialmente atractivo para los "turoperadores" internacionales y nacionales. Las zonas que presentan el máximo interés son, además de Sevilla, la Costa de Almería, la Costa Tropical, con una especial importancia de Málaga y, cada vez más, la Costa de la Luz. Esta importancia viene medida, entre otros factores, por la afluencia de vuelos internacionales a los aeropuertos andaluces -afluencia que destaca de forma muy relevante en el caso del aeropuerto de Málaga- en todos los casos muy controlados por grandes "turoperadores" europeos.
- La presencia del sector financiero en los procesos de expansión de los grandes "turoperadores" y las cadenas hoteleras ha sido un factor importante para su expansión, pero no ha sucedido -ni sucede por ahora- en el caso de España, donde las inversiones, en forma de participaciones accionariales, han sido muy débiles y realizadas, básicamente, por cuatro instituciones financieras: BSCH, BBVA, La Caixa y Caja Madrid. No se puede hablar de una verdadera sensibilidad del sistema financiero español hacia un sector como el turismo con tan extraordinario potencial. Su gran conservadurismo y su afán por la rentabilidad cierta han llevado a estas instituciones a realizar inversiones industriales con nulo o muy escaso riesgo.



- No sucede lo mismo en los casos de los grandes "turoperadores" europeos cuyos accionistas son entidades financieras en casi un 72%, y, entre dichas entidades, destacan las gestoras de fondos. Tampoco sucede en relación con las grandes cadenas hoteleras norteamericanas, que se han visto apoyadas en sus procesos de expansión por un sistema financiero muy flexible y con una fuerte presencia de la banca industrial.
- La realidad española en este terreno se reproduce, e incluso se acentúa, en el caso de Andalucía, donde las Cajas de Ahorros de la región, aunque cuentan ya con una vinculación con el turismo regional, lo hacen de manera muy débil y en escasos proyectos, algunos de ellos sometidos a pérdidas continuadas. Unicaja es la más implicada, seguida de Caja San Fernando. En pocos casos alguna Caja cuenta con participaciones accionariales en hoteles -Hoteles Playa y NH Hoteles- y en ningún caso están presentes en el capital de "turoperadores", a pesar de que éstos y los hoteles son elementos esenciales de la actividad turística.