



Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo xxi: horizonte 2020 en países emergentes

Strategic challenges of the Spanish hotel industry for the 21st century:
year 2020 in emerging countries

Germán Gémar Castillo

Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Área de Organización de Empresas, Universidad de Málaga, 29071 Málaga, España, ggemar@uma.es

José A. Jiménez Quintero

Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Área de Organización de Empresas, Calle Ejido, 6, 29071 Málaga, España, jajq@uma.es

RESUMEN

Plasmamos en este trabajo un estudio sobre la evolución de la industria hotelera española a nivel internacional, en aras a identificar los retos de actuación en el horizonte 2020. Nos basamos para ello en el uso de la "Lógica Estratégica" que permite un análisis de prospectiva en términos de rentabilidad de inversiones. Especificamos, dentro de la industria hotelera en países emergentes, los diferentes grupos estratégicos y su posicionamiento en un entorno global. Para ello valoramos variables intrínsecas diferenciadoras, la innovación en productos y servicios, y considerando la calidad como sinónima de excelencia empresarial. Un análisis clúster permite definir los comportamientos futuros de las empresas hoteleras, dentro de la industria, sobre la base de unas tecnologías que configuran los recursos estratégicos de estas empresas. Los resultados de este estudio permiten aseverar que la supervivencia empresarial de la industria hotelera pasa, no solo por la formación de grupos y alianzas, sino además por el posicionamiento en entornos emergentes.

Palabras clave: Ventaja competitiva, industria hotelera, innovación, lógica estratégica, prospectiva.

ABSTRACT

This paper analyses the evolution of the Spanish hotel industry at the international level, aiming at the identification of its challenges for the year 2020. Strategic management lies at the core of our analysis, and more specifically "Strategic Logic", a tool that allows a prospective analysis in terms of investment returns. We specify different strategic groups within the hotel industry, and its global positioning. In addition, we pay special attention to emerging countries, taking into account variables such that quality and product and services innovation. We advocate the use of cluster analysis to better define the future strategic behaviour of hotel firms. This cluster analysis is based on technologies defining the strategic resources of firms. We find that the survival success of hotel firms is directly related to their presence in emerging countries as well as their integration in groups and alliances. Both aspects yield satisfactory return rates using strategic logic criteria.

Keywords: competitive advantage, hotel industry, innovation, strategic logic, foresight.

1. Fundamentos metodológicos

La dirección de empresas es consustancial con el entorno, de forma que si éste es conocido, la toma de decisiones se torna eficiente y eficaz. Identificar los aspectos claves del éxito, superar la complejidad del entorno y fomentar la reflexión de la dirección son, entonces, elementos básicos en la interrelación entorno-dirección. Los autores Johnson, Scholes y Whittington (2006) establecen el marco adecuado para el entendimiento de dicho entorno que pasa por tres etapas (*Valoración de la naturaleza del entorno*, *Auditoría de los factores del entorno*, fundamental para el estudio de la globalización de los mercados, y *Desarrollo de las fuerzas del mercado*) que coadyuvan a una determinada posición estratégica por parte de las empresas. Por su parte Porter (1991) identifica las fuerzas del mercado con los Factores Claves del Éxito que permiten la obtención de *ventajas competitivas*. El profesor Bueno (1996) esquematiza una cierta metodología al *valorar la naturaleza del entorno*, estableciendo a su término cuatro dimensiones (socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal), mientras que los profesores Kotler y Armstrong (2004) consideran el *microentorno*, englobando en el mismo, empresa, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y stakeholders.

Autores como Duncam (1972), Dess y Beard (1984) y Mintzberg (1984) consideran una tipología de variables explicativas que permiten dilucidar, en consecuencia, la casuística del entorno y ponen de manifiesto situaciones tan actuales como *dinamismo* y *complejidad*, sin desdeñar la

turbulencia de los mercados globales. La turbulencia es la que hace que sea necesario tener en cuenta los conceptos de *previsión* y *prospectiva*, a fin de situar correctamente los modelos requeridos para el análisis del entorno. Así se manifiestan los profesores Menguzzato y Renau (1991) y, especialmente, el profesor Godet (2007), para quien el *método de los escenarios* es el centro de la prospectiva y tiene por objeto *definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (al menos de forma parcial) e indicar los distintos procesos que permitan pasar del estado presente a la imagen futura*. De esta forma es preciso considerar, en prospectiva, la exploración de los futuros múltiples e inciertos, la adopción de una visión global y sistémica, los factores cualitativos y las estrategias seguidas, así como el pluralismo y la complementariedad de enfoques. Y a la hora de posicionar negocios a nivel internacional, la complejidad y el dinamismo de los mercados aflorarán la *descentralización* de las organizaciones y el *aprendizaje*, vinculados en gran medida con la experiencia en la toma de decisiones empresariales, particularmente de la industria turística a nivel internacional. En este punto nos valemos de los trabajos de Porter (1991) y Caves y Porter (1997) que permiten una identificación de la posición competitiva de los negocios a nivel internacional, a través de mapas de grupos estratégicos.

Y relacionado con la prospectiva encontramos los *grupos de interés* que tienen sus primeros planteamientos en los trabajos de Freeman (1984) y Goodpaster (1979) que los identifican con los planteamientos del *Stanford Research Institute* (SRI) como

forma de atribuir a una empresa responsabilidades ante todos los grupos, sin cuyo apoyo podría dejar de existir. La actividad de cualquier organización empresarial depende de numerosos grupos (*stakeholder*) y estos grupos tienen intereses diferentes con la empresa. Y ampliando el concepto de grupos de interés a un nivel global nos lleva a estudiar indiscutiblemente los conglomerados (clústeres) y el posicionamiento posterior de la empresa a uno de dichos grupos.

Estos antecedentes, junto con la innovación de procesos -queremos aludir aquí a los Manuales de Frascati (2002) y de Oslo (2010)-, nos lleva a la consideración de competitividad de una determinada empresa o grupo, en una determinada industria. Y esto se traduce en rentabilidad, medida sin duda a través de la denominada Lógica Estratégica (Jarillo, 2002).

En este sentido, dada la situación actual de la industria hotelera en el mercado español y europeo, es necesario crecer rentablemente especialmente con tecnología e internacionalización, o mantener tamaño (si ya había alcanzado el tamaño mínimo eficiente) pero siempre mejorando la percepción del servicio por parte del cliente, para subir el ingreso medio conteniendo costes, sobre todo mediante innovación y tecnología. Este ha sido nuestro punto de partida en la presente investigación. Y aunque hemos de hablar de tecnología, innovación e internacionalización, nos centraremos en esta última.

Para proyectar qué es lo que pensamos que va pasar en la industria hotelera en los próximos años, parece necesario ver lo que ha pasado en la última década, pues quizá encontremos en este análisis algunas de las claves. Desde el enfoque de lógica estratégica, los movimientos en la industria hotelera de fusiones, adquisiciones, procesos de integración vertical, diversificación geográfica, internacionalización, ..., serán lógicos si sirven o para reducir costes o para que el consumidor del servicio perciba más valor y esto se pueda repercutir en el precio. En definitiva, afectará a un mantenimiento o incremento de la Rentabilidad del accionista, ROE (véase Jarillo, 2002).

Hemos trabajado con una base de datos que incluye las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional y desglosada por países. Estos países a su vez han sido agrupados en cuatro zonas:

- Caribe
- Europa y Cuenca Mediterránea
- Resto de América
- África y Asia

Y en cuanto a variables diferenciadoras (tabla 1) nos ha motivado, en especial, el uso de las redes sociales, tales como:

1. Número de "me gusta" en Facebook
2. Número de seguidores en Twitter.

Tabla 1 - Variables usadas

VARIABLES	SIGNIFICADO
id	orden en ranking de cadenas hoteleras españolas con presencia internacional
hotelera	nombre de la cadena hotelera
facebook	número de "me gusta" en Facebook.
twitter	número de seguidores en Twitter
nestotal11	número de establecimientos total (incluido España) 2011
nestotal10	número de establecimientos total (incluido España) 2010
nhabtotal11	número de habitaciones total (incluido España) 2011
nhabtotal10	número de habitaciones total (incluido España) 2010
nestab11	número de establecimientos en el extranjero 2011
nestab10	número de establecimientos en el extranjero 2010
nhab11	número de habitaciones en el extranjero 2011
nhab10	número de habitaciones en el extranjero 2010
caribe11	caribe 2011
caribe10	caribe 2010
caribe11-10	hoteles caribe 2011 menos 2010
euromed11	hoteles en Europa y cuenca mediterránea 2011
euromed10	hoteles en Europa y cuenca mediterránea 2010
euromed11-10	hoteles en Europa y cuenca mediterránea diferencia 2011 - 2010
restamer11	hoteles resto de América 2011
restamer10	hoteles resto de América 2010
restarmer11-10	hoteles resto de América diferencia 2011 2010
afriasia11	hoteles África y Asia 2011
afriasia10	hoteles África y Asia 2010
afriasia11-10	hoteles África y Asia diferencia 2011 - 2010
idface	orden en ranking de número de "me gusta" en facebook
idtwit	orden en ranking de número de seguidores en twitter

Fuente: Elaboración propia, con datos ofrecidos por las cadenas hoteleras para Hosteltur (hasta junio 2011), y variables facebook y twitter obtenidas del 19 al 15 marzo 2012).



Las cadenas hoteleras españolas han internacionalizado en los siguientes destinos:

- **Caribe:** Aruba, Bahamas, Costa Rica, Cuba, Jamaica, Méjico, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Venezuela;
- **Europa y Cuenca Mediterránea:** Alemania, Andorra, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Egipto, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Italia, Luxemburgo, Malta, Marruecos, Montenegro, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Serbia, Suiza, Túnez, Turquía;
- **Resto de América:** Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, EE.UU., Guatemala, Nicaragua, Perú, Uruguay;
- **África y Asia:** Cabo Verde, China, Indonesia, Malasia, Sudáfrica, Vietnam.

2. Evolución de la industria hotelera española

En términos de rentabilidad, las pernoctaciones son el indicativo clave en la industria hotelera. Éstas han subido un 25,7 % desde 2003 a 2011, alcanzando la cifra de 286,7 millones (Instituto Nacional de Estadística - INE, 2012), lo que nos lleva a considerar ciertos indicadores de rentabilidad hotelera al alza, eso sí con caídas en 2008 y 2009, coincidiendo con la crisis.

Analizando indicadores de Rentabilidad puramente hoteleros y de acuerdo con la información publicada por el INE, la evolución de los ingresos medios (ADR) y del índice de ocupación ha sido positiva. Esto ha llevado al indicador *RevPAR* (ingreso medio por habitación disponible) en el mismo periodo a una variación ligeramente positiva de 1,6%. Esta evolución positiva de los indicadores de ingresos no sólo se la debemos al buen hacer del sector, sino que también ha ayudado la llamada *Primavera Árabe*: revoluciones y protestas en el mundo árabe desde 2010 a nuestros días con alzamientos populares en el norte de África, en países competencia del turismo vacacional español, como es Túnez y Egipto.

Nos gustaría llegar a la conclusión de que esta evolución de los indicadores hoteleros repercutiría en un incremento de la rentabilidad del accionista *ROE*. Lamentablemente esto no es cierto ya que las leves subidas de ingresos se han visto absorbidas por incrementos mayores en los costes operativos, fundamentalmente la mano de obra y los costes energéticos, disminuyendo los resultados y por ende la rentabilidad. Los ingresos sí habían subido, debido a una mayor ocupación, pero a costa de unos precios medios menores, lo cual ha provocado que para obtener unos ingresos totales parecidos había que incurrir en unos costes más elevados debidos a la mayor ocupación, y a los incrementos salariales y de tarifas energéticas, fundamentalmente.

En cuanto a coste salarial hotelero (INE, 2012), éste ha sufrido un incremento en estos años del 27% (coste salarial promedio). La industria hotelera, en la mayoría de sus categorías es intensiva en mano de obra. Estos incrementos han conseguido mermar los resultados de una manera aplastante. Si bien el coste salarial es sin duda el más importante, además hay *otros costes* que han empujado en esta mismo sentido, reforzando aún más el efecto contra la rentabilidad hotelera: los costes

energéticos han aumentado en torno al 60%; los costes de reparaciones y conservación han crecido en torno al 30% (datos del IPC publicados por INE).

Todo lo antecedente nos lleva a establecer una primera conclusión, aunque los indicadores de ingresos se han mantenido estables o con leves mejorías, el incremento más que significativo de los gastos de explotación en estos años ha motivado una caída del beneficio de explotación. Además, en aquellos hoteles que tenían pactado en contrato un alquiler fijo anual, revisable según la inflación, el efecto ha sido aún mayor contra la rentabilidad, llegando incluso en los años actuales a una necesidad de revisar estos contratos de arrendamiento a la baja, o al cierre del hotel por la explotadora.

Hemos descrito *lo que ha pasado hasta ahora*. Pero *¿por qué ha pasado?*

- Primero, la **sobreferta en los destinos maduros** es un hecho. Muchos de los destinos turísticos españoles tienen un alto grado de madurez, lo cual unido a la sobreferta hotelera, animada por el boom de la construcción de los últimos años, ha dado como resultado un exceso de capacidad. Ante este hecho, la reacción inmediata ha sido bajar precios para mantener ocupación, disminuyendo la rentabilidad.
- Segundo, la llegada de la **crisis mundial**, aunque con elementos diferenciadores en España, ha producido que una industria que por definición es estacional, lo sea mucho más en estos últimos años. El resultado de este matiz ha sido los cada vez más frecuentes cierres por temporada de los hoteles.
- Tercero, la **concentración territorial** (clúster), ha dado lugar a un conglomerado complejo de empresas y destinos, que exigen estrategias competitivas distintas. Se hace necesaria más coordinación en la hhpromoción turística para llegar a ciertas economías de escala, y así invertir mejor el dinero público de entidades locales, autonómicas y centrales.
- Cuarto, la **limitación del crédito bancario**, ha hecho difícil los procesos de adquisiciones, lo cual ha llevado a llegar a otro tipo de acuerdos de gestión, ante la imposibilidad de cerrar muchas de las compra-ventas que se han iniciado en estos dos últimos años.
- Quinto, la **estacionalidad** se ha radicalizado en este tiempo. Queremos con ello decir que cada vez está más marcada. El negocio hotelero era estacional por definición pero debido a los puntos anteriores, la reacción ha sido marcar aún más esa estacionalidad.

3. Expansión internacional de la industria hotelera española

Para conocer el potencial de globalización de la industria hotelera y sus diferentes motores, debemos atender a diferentes factores que podemos agrupar en factores de coste, de mercado, de competitividad y gubernamental; Go, F. y Pine, R. (1995). Lo hemos resumido en la figura 1:

Figura 1 - Motores de la Globalización en la industria hotelera



Elaboración propia: Fuente: Go, F. y Pine, R. (1995), Adaptado de Globalization Strategy in the hotel industry.

El presente estudio se centra en cadenas hoteleras. Lo dicho de innovación y tecnología es aplicable a todos los hoteles, sean o no de cadena. Hablamos sobre todo de internacionalización ya que innovación en el servicio se da en todas estas cadenas y tecnología, es usada de manera generalizada en ellas, es más, alguna de las soluciones tecnológicas de gestión todavía resultan caras para la PYME turística; nos referimos a:

- PMS (programas de gestión) *avanzados*
- CRM (Customer Relationship Management) con software para gestionar la administración de la relación con clientes
- CRM social para gestionar las redes sociales
- *Channel Manager*, para manejar y controlar los canales de distribución. Esta es una de las operaciones más intensas que encontramos en la industria hotelera hoy en día. Hace falta mucho tiempo para actualizar disponibilidad y tarifas, en los portales canales de distribución hotelera online, pues todos tienen una extranet diferente.

Con respecto a la utilización de redes sociales como Facebook o Twitter como herramientas de comunicación y de comercialización, si bien todavía no hay certezas de su efectividad, lo que sí parece claro es que su uso denota querer estar en la vanguardia tanto en innovación comercial en este caso como en tecnológica, buscando siempre nuevos caminos de comunicación y comercialización.

Como señalan Pla y León (2008), la propia complejidad de la globalización indica que son múltiples los factores que han influido en él y que se pueden agrupar en tres conjuntos de factores:

- Liberalización de los flujos comerciales, financieros y de inversión.
- Desarrollo tecnológico: tecnologías de la información y las telecomunicaciones, y evolución de los medios de transporte.
- Internacionalización de las empresas.

La internacionalización es una vía estratégica de desarrollo por la que están optando las principales cadenas hoteleras españolas: bien con *fusiones y adquisiciones* en el destino, bien con *alianzas estratégicas*. Pero la internacionalización ¿es la solución?, nos podríamos preguntar.

Es preciso señalar que el objetivo de las grandes cadenas hoteleras no debe ser sólo crecer. Este objetivo, así dicho, sin ninguna explicación más de rentabilidad, no tiene lógica estratégica. Crecer sí, pero manteniendo o aumentando si cabe la rentabilidad, de una manera sostenida en el tiempo (Jarillo, 2002).

Para seguir buscando claves, conviene analizar por qué funcionó y sigue funcionando la inversión extranjera de hoteles en el Caribe. Se creó un nuevo destino turístico, Caribe, en concreto en República Dominicana, Cuba y Méjico, que les permitía a los hoteleros por una parte, desestacionalizar el negocio, pues sus ciclos son distintos a los europeos y mejorar la rentabilidad del accionista, con lo cual, era lógico desde un punto de vista estratégico lanzarse a esas aventuras internacionales, si misión y visión estaban alineadas con este objetivo.

La consecuencia no se hizo esperar, la rentabilidad en esos destinos era mayor que la obtenida en Europa, ya que cuentan con una temporada turística de mayor duración, funcionando bien otoño-invierno-primavera; la ocupación se mantiene elevada y los precios medios son más altos que en el vacacional europeo. Y los costes son más bajos dado que el principal coste, el de personal, es manifiestamente más bajo. Con estas premisas, era una buena idea la internacionalización pues mejorábamos el ROE de la cadena (sobre el 14 por ciento), mientras que en España se situaba en torno al 10 por

ciento, lo que incidía en un *Pay Back*, en el Caribe, no superior a 7 años. Ya en la actualidad, aunque el destino Caribe no está agotado, se perciben síntomas de madurez en Cuba, República Dominicana y Méjico.

Las grandes cadenas españolas conscientes de esto, van poniendo el foco en Otros Países del Continente Americano como Brasil, Colombia o Argentina, tal como hemos expuesto al comienzo de nuestro trabajo, al establecer los grupos estratégicos.

De la misma forma aparecen nuevos destinos, Europa y Cuenca Mediterránea, como Croacia, Marruecos, Egipto, Turquía, que están funcionando muy bien.

Pero es preciso decir y reconocer que las rentabilidades del Caribe, no se están replicando en estos otros destinos. Debemos sumar el riesgo político de algunos destinos, esa prima de riesgo habrá que sumársela a la rentabilidad exigida a estos proyectos.

Analicemos, para ello, varios casos:

Caso 1: Meliá International Hotels. 77.821 habitaciones totales en el mundo de las cuales fuera de España tienen 42.319 habitaciones, un 54%. Fue pionero en la internacionalización: en el año 1985 con el Meliá Bali, se inició un saber hacer en el proceso de internacionalización. Bali se convirtió en un destino de asiáticos y europeos. Desde entonces hasta nuestros días ha tenido un crecimiento multipolar hacia los principales polos turísticos del mundo. En la actualidad, la compañía ha vendido su marca comercial Tryp Hoteles al grupo Wyndham Worldwide de Estados Unidos, naciendo la marca *Tryp by Wyndham*. Tienen 45 hoteles desde 2010 en Caribe, y en 2011, no han aumentado su presencia en ese destino. Tampoco han ampliado en Europa y cuenca mediterránea. Sin embargo, en África, han incrementado su presencia con un hotel en Cabo Verde y en Asia (Grupos Estratégicos que hemos señalado al comienzo de nuestro trabajo) han anunciado ampliar su presencia con una alianza estratégica con el grupo chino Jin Jiang Hotels. Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que Meliá ha actuado en la internacionalización con gran visión. Fue la primera cadena española en abrir un hotel en Asia. Actualmente es la única cadena española con presencia en China, y con planes para crecer a gran ritmo en este destino asiático. Para Meliá la internacionalización está contemplada en su plan estratégico. Está tan integrado en su misión y visión, que han introducido en su nombre la palabra "International" para apostillar esa vocación internacional.

Caso 2: NH Hoteles. En 2009 incorpora 51 hoteles de Hesperia. En 2011 ha buscado la internacionalización firmando una alianza estratégica con AMResorts, hotelera fundamentalmente vacacional, de Estados Unidos con presencia en Caribe, especializada en el segmento de lujo. En 2011 ha firmado con un grupo chino HNA, que ha comprado un 20% de la cadena española, lo cual aportó una liquidez muy necesaria para NH en ese momento. Ahora, ambas compañías se plantean crear una *joint venture* para desarrollar hoteles en China. También tienen previsto desarrollar negocio en Macao, Taiwan y Hong Kong. Desde 2010 hasta nuestros días, está desinvirtiendo en Cuba, con 2 hoteles menos e invirtiendo en Méjico, con 2 hoteles más, con lo que ya van 13. Ha empezado también a operar con un hotel en Argentina y dos en Alemania.

Caso 3: Riu Hotels. Sigue apostando por el Caribe, con 3 hoteles más (Cuba, Méjico y Panamá), con lo que ya opera con 33 hoteles.

Caso 4: Barceló Hotels. 18 hoteles menos en Estados Unidos. En 2010 firma una alianza estratégica con Italia Turismo. Crean un *joint venture* que incorporará en los próximos 5 años, 5 hoteles en Italia.



4. Horizonte 2020 en países emergentes

Analizadas las diferentes situaciones que presenta la industria hotelera, con base en la hotelería española, podemos entresacar algunas tendencias con miras al horizonte 2020, considerando lógicamente una serie de acontecimientos relevantes a nivel mundial:

Los países emergentes por ahora lo lideran los llamados países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), si bien este concepto se ha quedado pequeño, incorporándose ahora también Méjico, Corea del Sur, Indonesia, Turquía.

- Brasil: Mundial de Fútbol 2014 y Juegos Olímpicos 2016; las ciudades donde se celebrarán los deportes tienen déficits de hoteles.
- Rusia: Juegos Olímpicos de invierno 2014 en Sochi, Rusia. A esto se le suma la incorporación de Rusia a la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- India: Todo apunta a que será uno de los mejores destinos de lujo en los próximos años: ya se han establecido allí cadenas como Jumerah, Legua, Mandarin Oriental Ritz-Carlton, Starwood. A pesar de que estas cadenas son de lujo, también despierta interés para cadenas como Accor.

- China: Es el país más poblado del mundo. Está viviendo un despertar de la clase media, que cada vez más demanda servicios hoteleros. A esto se le suma su apertura al exterior que hace que las relaciones comerciales sean cada vez más intensas con el resto del mundo. Compañías como Meliá ya han implantado un hotel allí, y están interesadas en seguir su plan de aperturas de nuevos hoteles en los próximos años.
- Turquía: el país ha tildado como prioritario al sector turístico para la inversión extranjera. En la actualidad está creciendo su PIB a tasas del 6,6%. Este dato unido a su estabilidad política y económica lo hacen destino atractivo para la inversión hotelera extranjera.
- Indonesia: como en el caso anterior, estabilidad política y económica unida a un crecimiento del PIB del 6,4%, representan buenas premisas para atraer la inversión extranjera en hoteles.

En la tabla 2 mostramos las cadenas hoteleras con más de 1000 habitaciones en el extranjero, ordenadas por número de habitaciones en el extranjero, como buen indicativo de tamaño en su implantación en el extranjero.

Tabla 2 - Redes sociales y presencia de las cadenas hoteleras en el extranjero considerando sólo aquellas que tienen al menos 1000 habitaciones en el extranjero

id	idface	idtwit	hotelera	nhab11	facebook	twitter
01	01	03	MELIA HOTELS INTERNATIONAL	42.319	538.241	11.991
02	04	02	NH HOTELES	37.916	37.808	19.710
03	02	04	RIU HOTELS	30.315	144.215	8.742
04	09	01	BARCELÓ	29.416	14.984	57.005
05	03	05	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	21.109	67.049	7.652
06	08	16	BAHIA PRINCIPE	8.719	21.323	515
07	07	17	FIESTA HOTEL GROUP	6.455	22.746	509
08	11	13	OCCIDENTAL HOTELS	5.412	11.044	1.232
09	12	06	GRUPO HOTUSA	4.201	9.466	4.449
10	10	20	BE LIVE HOTELS	4.028	14.104	287
11	20	22	SIRENIS HOTELS & RESORTS	3.291	1.805	129
12	16	18	PRINCESS HOTELS	3.235	3.546	439
13	23	24	HOTELES OASIS	3.124	124	0
14	17	12	HOTELES CATALONIA	2.955	3.078	1.239
15	22	19	GRUPO BLUEBAY	2.941	206	327
16	19	10	CELUISMA	2.676	2.030	1.803
17	18	23	LOPESAN HOTEL GROUP	2.451	3.062	118
18	05	08	H10 HOTELS	2.171	25.848	2.654
19	21	21	BLAU HOTELS	1.853	1.287	180
20	25	25	HOTELES C	1.786	0	0
21	15	15	HUSA HOTELES	1.700	5.053	908
22	14	11	VINCCI	1.665	5.990	1.714
23	13	14	HOTELES SANDOS	1.596	8.670	923
24	06	07	AC HOTELS BY MARRIOTT	1.389	23.585	3.107
25	24	09	GRUPO BATLE	1.300	88	2.406

Fuente: Elaboración propia, con datos ofrecidos por las cadenas hoteleras para Hosteltur (hasta junio 2011), y variables facebook y twitter obtenidas del 19 al 15 marzo 2012).

El "id" es el orden según tamaño de implantación en número de habitaciones en el extranjero; el "idface" muestra el orden en número de "me gusta" en facebook como indicativo de una mejor implantación de esta red social. El "idtwit" indica el orden en número de seguidores en esta red social como indicativo de la implantación de esa red social.

Comparando los "id,s" nos damos cuenta que la cadena que ocupa los primeros puestos en implantación en el extranjero (alto número de habitaciones en el extranjero), también está en los primeros puestos de número de "me gusta" de facebook y número de seguidores en twitter.

Hay correspondencia entre importancia en **redes sociales**, medidos en este trabajo como número de "me gusta" en facebook y **número de seguidores** en twitter, y se puede decir que las cadenas líderes en internacionalización están en los primeros puestos en la utilización de redes sociales facebook y twitter, y esta internacionalización si se hace con criterios de lógica estratégica redundará en rentabilidad para el accionista.

Obsérvese que en sentido absoluto se siguen creando más habitaciones en Caribe que en cualquier otro destino, sin embargo, no debemos dejar escapar la tendencia. Entre las dos zonas emergentes como son Asia - África y la zona que hemos llamado Resto de América (excluimos Caribe), se crean ya el mismo número de plazas. Mientras que en Caribe representa

un incremento de un 2.24 %, en resto de América representa un 4.27% y en Asia - África un 20,3 %.

Si aplicamos un análisis estratégico con el modelo Matriz de crecimiento - cuota de mercado BCG, desarrollado por el Boston Consulting Group (Henderson, 1973), analizando el entorno, su potencial real de crecimiento nos damos cuenta que aunque son destinos África - Asia y Resto de América llamados por BCG destinos **dilema o incógnita**, son destinos que requerirán gasto en I+D, comercialización, formación, unido a las diferencias culturales, en una primera fase generará déficit de Cash Flow pero preveemos que en un futuro se convertirán en destinos **estrellas**. Caribe, aunque sigue siendo un destino estrella, su crecimiento es más lento 2.24%, y va dando los primeros síntomas de cierta maduración, lo cual hace que poco a poco se convierta en **vaca de caja**. Europa y Cuenca Mediterránea está dando signos de madurez.

Nos valemos del gráfico de burbujas de Excel y de los datos obtenidos para los cuatro mencionados grupos estratégicos (véase tabla 3), llegando a la figura 2, donde hemos insertado el lineado vertical y horizontal para asemejarlos a la BCG. En el eje de abscisas la cuota relativa de mercado de habitaciones en el extranjero de los grupos estratégicos definidos y en el de ordenadas la tasa de crecimiento del mercado 2011 - 2010 de habitaciones en el extranjero, referido a dichos grupos estratégicos.

Tabla 3 - Número de habitaciones por grupos estratégicos y participación relativa

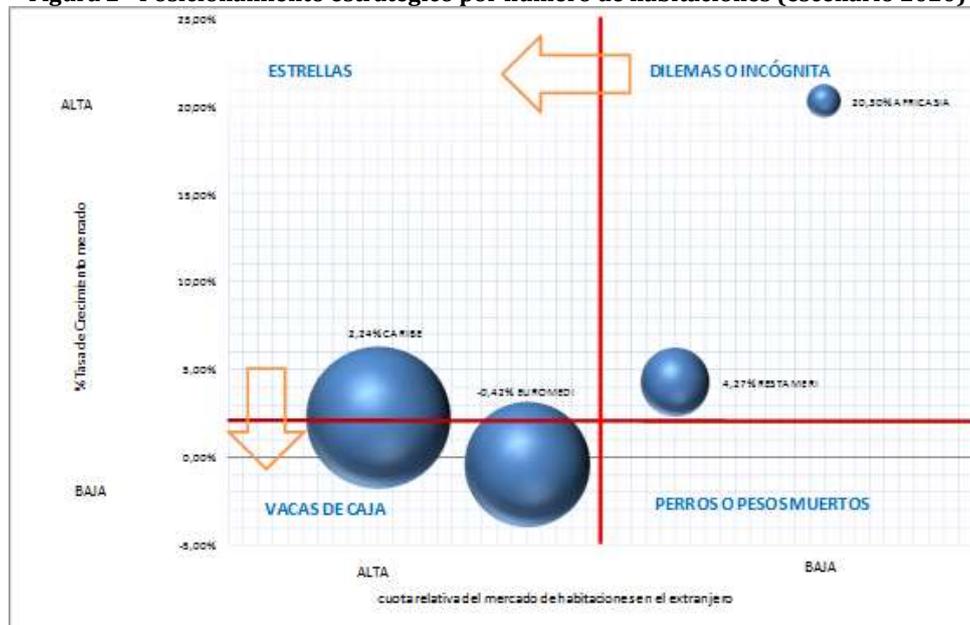
	Total	CARIBE	EUROMEDI	RESTAMERI	AFRICASIA
Nº habitaciones 2011	231738	115660	88583	26270	5945
Nº habitaciones 2010	232211	113123	88953	25193	4942
Nº habitac 2011 - 2010	-473	2537	-370	1077	1003
Variac. % 2011 - 2010	-0,20%	2,24%	-0,42%	4,27%	20,30%

Participación relativa

	Total	CARIBE	EUROMEDI	RESTAMERI	AFRICASIA
% participación 2011	100%	49,91%	38,23%	11,34%	2,57%
% participación 2010	100%	48,72%	38,31%	10,85%	2,13%

Fuente: Elaboración propia, con datos ofrecidos por las cadenas hoteleras para Hosteltur (hasta junio 2011), y variables facebook y twitter obtenidas del 19 al 15 marzo 2012). Hemos restado lo que venimos en denominar efecto Barceló que cuenta con 18 hoteles menos en Estados Unidos, que suponen 4720 habitaciones.

Figura 2 - Posicionamiento estratégico por número de habitaciones (escenario 2020)



Fuente: Elaboración propia.



En este trabajo consideramos Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) a cada uno de los grupos estratégicos definidos; es decir, Caribe, Europa y Mediterráneo, Resto de América y África-Asia. Podemos observar en la figura 2 una evolución secuencial de las UEN del tipo *Positiva*, de acuerdo a las apreciaciones manifestadas por el profesor Olea (2000) quien distingue, además, entre evolución secuencial *Óptima* y *Negativa*. Obviando esta última, pues decantaría a negocios fallidos (Perros o Pesos Muertos), estimamos que si los flujos financieros "Vacaciones de Caja" se encaminan a enjugar costes de negocios "Dilemas o Incógnitas", esta evolución secuencial de las UEN se tornará *Óptima*.

5. Conclusiones

Llegados a este punto es preciso remarcar unas conclusiones, a modo de referencia, que nos permita analizar escenarios plausibles en el futuro, en torno a la industria hotelera española en países emergentes. Las enfocamos en dos apartados que recogen aspectos cruciales de la Dirección Estratégica, cuales son Innovación y Desarrollo a Nivel Internacional.

a) Innovación y tecnología:

- Herramientas de segmentación con una tecnología muy depurada serán necesarias para personalizar la experiencia de los clientes, y poder repercutir esto en el precio.
- Las empresas hoteleras que estén más en la línea de la innovación y sean capaces de ser pioneros en el descubrimiento de nuevas tendencias, podrán disfrutar de una ocupación mayor o mantener ésta a mejor precio.
- Las tecnologías de la información aplicadas al turismo, con especial referencia a la tecnología móvil, son básicas para rentabilizar ese canal nuevo de comercialización. Tecnología también importantísima para poder utilizar a sus máximas consecuencias el *yield management*, con potentes herramientas tecnológicas de *channel managers*, integradas en los PMS de los hoteles. De igual manera los sistemas de reservas online, aplicaciones para smartphones, uso de redes sociales como Facebook o Twitter.
- Fundamental la gestión de la reputación online y los planes de mejora para ir descubriendo la experiencia que valora realmente el cliente. Esto va unido a una búsqueda de la excelencia por las empresas hoteleras, a través de una gestión eficaz y eficiente de la calidad normalizada a nivel internacional (ISO).

b) Desarrollo a Nivel Internacional:

Partimos de una cuestión decisional importante, para el directivo de empresas hoteleras: ¿Es imprescindible la internacionalización para el crecimiento rentable de las cadenas hoteleras? A esta pregunta, los que responden que sí, hablan de *diversificación de riesgo y aumento de la fuerza comercial*. Puede compensar las cuentas de resultados en épocas de crisis o incluso desestacionalizar por hacer la expansión internacional invirtiendo en hoteles con un ritmo estacional distinto. Por el contrario, los que responden que no, argumentan que ser más grande no significa ser más rentable. Pensamos entonces que las claves pueden estar en:

1. Búsqueda de sinergias reales en la internacionalización. En muchas cadenas son patentes para las que la adaptación de su oferta al entorno competitivo debe ser una realidad.
2. Exportación del know how. Los gestores hoteleros españoles saben del negocio. Esto es exportable, y difícilmente copiable, por la heterogeneidad de la percepción del servicio hotelero. Bajo la óptica estratégica es un recurso intangible clave. Y si nos basamos en la Teoría de Recursos (Peteraf, 1993), ello conduce a una ventaja competitiva sostenible.

3. Intercambio cultural. Importantísimo el respeto cultural con la adaptación de la oferta a los matices culturales de los países en los que se implantarán estos hoteles.
4. Fórmulas de baja inversión. Serán las más adecuadas para diversificar el riesgo y reaccionar contra la limitación del crédito bancario: alquileres, contratos de gestión, franquicias, alianzas estratégicas, etc.

Exportando esta casuística a los grupos estratégicos que hemos mantenido en el trabajo, es preciso decir:

- El Caribe ha funcionado bien y sin duda seguirá haciéndolo. Poco a poco vemos que de Cuba, Méjico, República Dominicana, se está pasando a invertir en mercados emergentes americanos como Brasil, Colombia o Panamá.
- China, India o Rusia, ofrecen buenas oportunidades para inversión hotelera, pero preferiblemente con fórmulas que lleven aparejadas el compartir aventura con socios locales, pues el salto cultural es grande. Es mejor hacerlo, entonces, con socio local.
- China será en 2020 el principal emisor de turistas a nivel mundial. Como receptor de turismo, las previsiones son que el mercado hotelero chino superará al estadounidense como líder mundial en 2025. En 2039, la oferta hotelera china será 4 veces la actual y casi el doble de la oferta actual de USA. Los gobernantes deberán fomentar la unión vía avión con las principales ciudades asiáticas para que ese tan importante turismo emisor, descubra las bondades de nuestra industria.

c) A modo de síntesis final: En especial para hoteleros individuales con un tamaño pequeño pero eficiente. Adoptar Innovación y tecnología, como recursos diferenciado, lo que se ha de traducir en un ROE plausible. Otras actuaciones convertirán a los hoteles en empresa que ofrece un servicio *commodity* -indiferenciado del de sus competidores- que pronto conducirán a un ROE cada vez mas bajo.

Referencias bibliográficas

- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología y casos*. Madrid: Piramide.
- Caves, R. & Porter, M.A. (1997). From entry barriers to mobility barriers: conjunctural decisions and contrived deference to new competition. *Quarterly Journal of Economic*, 91, 241-261.
- Dess, G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Duncam, R.B. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Go, F & Pine, R. (1995). *Globalization Strategy in the hotel industry*. New York: Routledge.
- Godet, M. (2007). *Prospección estratégica. Problemas y métodos*. Paris: Cuadernos de LIPSOR.
- Goodpaster, K.E. (1979). Business ethics and stakeholder analysis. In T.L. Beauchamp & N.E. Bowie (Ed.), *Ethical theory and business*. New Jersey: Pearson.
- Henderson (1973). *The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Boston: Consulting Group.
- Hosteltur (2011). Retrieved June 5, 2012 from <http://www.hosteltur.com>.
- Hosteltur (2012). Retrieved June 5, 2012 from <http://www.hosteltur.com>.
- Instituto Nacional De Estadística, INE (2012). Retrieved June 5, 2012 from <http://www.ine.es>.
- Jarillo, J.C. (1990). *Estrategia internacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Jarillo, J.C. (2002). *La lógica estratégica*. Bilbao: Deusto.
- Johnson, G. Scholes, K. & Whittintgton, R. (2006). *Dirección Estratégica*. 7ª edición. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. 10ª edición. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Manual De Frascati (2002). *Manual de Frascati sobre innovación*. Retrieved June 23, 2012 from <http://www.idi.mineco.gob.es>.

Manual de Oslo (2010). *Manual de Oslo sobre innovación*. Retrieved June 23, 2012 from <http://portal.uned.es>.

Menguzzato, M. & Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

Olea, B. (2000). *La empresa y su política económica dentro de la dirección estratégica*. Granada: Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

Pla, J. & León, F. (2008). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.

Proceso de aprobación del artículo:

Recibido: 29 junio 2012

Aceptado: 16 marzo 2013