

# CRECIMIENTO INTERNACIONAL DE CADENAS HOTELERAS VACACIONALES ESPAÑOLAS DESDE UNA PERSPECTIVA GLOBAL: UN ESTUDIO DE CASOS

*Begoña Fuster García; Adelaida Lillo Bañuls,  
Carmen Martínez Mora y Ana Ramón Rodríguez*  
Universidad de Alicante

## RESUMEN

El crecimiento y expansión de las cadenas hoteleras ha llevado a que éstas sitúen su mirada en la internacionalización de sus actividades, desarrollando estrategias de inversión extranjera directa en diferentes países. En este trabajo se presentan los principales resultados de un estudio de casos de seis grupos turísticos vacacionales españoles implicados en el proceso de internacionalización, seleccionados por su relevancia y diferentes estrategias de comportamiento.

**Palabras clave:** estrategias de internacionalización, cadenas hoteleras vacacionales, destinos turísticos.

**The international growth of spanish holiday hotel companies chains from a global perspective: a case study**

## ABSTRACT

The growth and expansion of hotel companies has led to concentrate on the internationalization of their activities, developing strategies of FDI in different countries. This paper presents the main results of a study of six cases of Spanish holiday tourist groups involved in the internationalization process, selected for their relevance and strategies of behaviour.

**Key words:** Internationalization strategies, holiday hotel companies, tourism destinations.

---

Fecha de recepción: 12 de mayo de 2009

Fecha de aceptación: 14 de abril de 2010

Departamento de Análisis Económico Aplicado e Instituto de Economía Internacional. Universidad de Alicante. Apartado 99. 03080 Alicante (España). E-mail: anar@ua.es

## 1. INTRODUCCIÓN

La creciente importancia de la competencia internacional está convirtiendo a la industria turística en una industria global, acelerando el proceso de formación de organizaciones multinacionales de servicios turísticos. Las actividades turísticas, compuestas por un conjunto de empresas de naturaleza diversa, se ven afectadas por la liberalización de los servicios, especialmente la desregulación de las compañías aéreas, así como el nacimiento de nuevos destinos turísticos y las transformaciones en la demanda. Todos ellos, aspectos que en buena medida se intensifican por la revolución tecnológica. En este contexto, el sector turístico, liderado por la expansión internacional de las cadenas hoteleras vacacionales, experimenta un proceso de internacionalización con el fin de competir más eficazmente en la escena global.

El dinamismo que muestra la actividad turística no se manifiesta únicamente desde el punto de vista de los flujos de visitantes a nivel internacional con el consiguiente surgimiento de nuevos destinos turísticos, sino también por el endurecimiento de las condiciones de competencia derivado de la creciente globalización de los mercados. La competencia internacional de la década de los noventa y principios de siglo es, a su vez, consecuencia de las estrategias de internacionalización e integración de las grandes empresas turísticas, fundamentalmente, grandes cadenas hoteleras, touroperadores y compañías aéreas, así como de empresas inmobiliarias, financieras y de la construcción, a través de diferentes formas de asociacionismo y alianzas empresariales.

En este escenario, las empresas turísticas, pioneras en abastecer el turismo de sol y playa, se están convirtiendo en importantes protagonistas del desarrollo de estos nuevos destinos turístico, transformando sus estructuras ante las oportunidades que surgen de la globalización, con un nuevo posicionamiento en el contexto económico mundial para responder a estas nuevas circunstancias. En efecto, estos nuevos destinos turísticos de vacaciones surgen con la necesidad de atraer tanto capital como marcas procedentes de los principales países emisores de turistas con el fin de posicionarse en los circuitos internacionales de flujos turísticos. En este sentido, la inversión directa en el extranjero (IDE) es uno de los elementos más importantes para el desarrollo turístico en países emergentes, donde normalmente no se cuenta con medios propios para competir a nivel internacional con la oferta existente, sobre todo si se posicionan en el segmento de sol y playa, uno de los tipos de turismo que más se desarrolla a través de resorts y proyectos a gran escala.

En este trabajo, mediante un análisis de casos se pretende destacar la tipología de grupos empresariales turísticos implicados en el desarrollo del turismo en nuevos destinos. Se analizarán las diferentes estrategias de internacionalización que llevan a cabo en el periodo 2000-2007, así como las alianzas e integraciones con otro tipo de empresas nacionales o internacionales.

Con este fin en primer lugar, expondremos las estrategias de internacionalización de la cadena hotelera líder en España, Sol Meliá, una de las pocas españolas que cotizan en bolsa, centrando la atención en sus intereses en el sector turístico internacional. A continuación, se presenta la cadena Barceló, como agente relevante en el desarrollo vacacional turístico internacional, con las peculiaridades de una empresa familiar, y destacando las

estrategias desarrolladas para su proceso de internacionalización tanto en América Latina como en EEUU, por ser la cadena hotelera española con mayor presencia en el país Norteamericano. Ambas cadenas presentan una doble especialización vacacional y urbana. Seguidamente, se resumen las principales estrategias internacionales de las cadenas hoteleras Riu e Iberostar, grupos con gran protagonismo en el desarrollo de resorts todo incluido en nuevos destinos turísticos, con una vertiente exclusivamente vacacional y actuando a modo de brazo hotelero de los principales touroperadores europeos. A su vez, se han seleccionado otras dos tipologías de empresa implicadas en el desarrollo turístico vacacional, los dos principales touroperadores en España que han diversificado y se han implicado en el sector hotelero mediante las marcas Oasis Hoteles y Hotetur Hoteles y las marcas de transporte Air Europa y Air Plus Comet. Se analizan principalmente las estrategias seguidas para tener presencia en los destinos turísticos emergentes, principalmente de Latinoamérica.

## 2. SOL MELIÁ: GRUPO LÍDER QUE COTIZA EN BOLSA

### 2.1. Situación actual

Sol Meliá, compañía fundada en 1956 en Palma de Mallorca (España), pertenece en un 62% a la familia Escarrer y cotiza en la bolsa española desde 1996. El desarrollo turístico de la década de los sesenta en España es determinante para el crecimiento y consolidación de esta cadena, que comienza su actividad con un primer hotel en gestión a mediados de los cincuenta y continúa con una senda de expansión e internacionalización que le ha permitido situarse en las primeras posiciones del ranking de los grupos turísticos españoles y constituirse como uno de los veinte grupos hoteleros del mundo. En la actualidad, es la cadena española con mayor presencia internacional por número de habitaciones. Dispone de más de 400 hoteles distribuidos en 4 continentes, cuenta con una plantilla de más de 32.500 empleados y ha finalizado 2007 con un beneficio neto de 161,9 millones de euros.

**Cuadro 1**  
**CIFRAS DE LA CADENA HOTELERA SOL MELIÁ**

	<b>Vol. Negocio (mill. €)</b>	<b>Variación (%)</b>	<b>Capital (mill. €)</b>	<b>Empleo</b>
2003	987,85	-2,2	36.955	14.107
2004	1.052,18	6,5	36.955	14.916
2005	1.165,29	10,7	36.955	15.403
2006	1.256,99	7,8	36.955	16.484
2007	1.350,7	7,5	36.955	18.337

Fuente: Hostelmarket, varios años.

La importante expansión internacional de la compañía ha supuesto que ésta tenga en 2007 la mayor parte de sus establecimientos en el exterior (54%). Sus tres divisiones hoteleras principales son Europa vacacional, Europa urbana y América. Su actividad prioritariamente hotelera se ha visto complementada en los últimos años por negocios de componente inmobiliario, lo que ha reportado al grupo sustanciosos rendimientos. Así pues, la compañía desarrolla actualmente tres formas de negocio: la gestión hotelera; la rotación de activos (adquisición de activos inmobiliarios hoteleros o de solares para desarrollo hotelero); y la promoción inmobiliaria, desarrollo de *resorts* residenciales, condohoteles<sup>1</sup> y SMVC (Sol Meliá Vacation Club)<sup>2</sup>.

## 2.2. Proceso de internacionalización

La estrategia de internacionalización de Sol Meliá ha sido uno de los referentes claves en el desarrollo y posicionamiento de la cadena. La expansión del grupo se sitúa principalmente en el segmento vacacional en destinos de América Latina y Caribe. Así, la división de Sol Meliá en complejos vacacionales americanos ha aportado a la compañía un importante crecimiento en sus ventas, especialmente en República Dominicana. No obstante, su estrategia en el exterior se desarrolla también en el segmento urbano y en incrementar su presencia en nuevos países.

La internacionalización de Sol Meliá se inició en 1985, año en el que incorpora su primer establecimiento fuera de España, el hotel Bali Sol en Indonesia. Continuando con su estrategia de crecimiento, Hoteles Sol integra en 1986 la Compañía Hotelera del Mediterráneo formada por 11 hoteles participados por el grupo aéreo británico British Caledonian. Posteriormente, en 1987 el proceso de internacionalización alcanza uno de sus momentos más destacados con la adquisición de la cadena internacional Hoteles Meliá, que proporciona al grupo diversificación y experiencia internacional.

A finales de la década de los 90 se produce un intenso proceso de internacionalización desarrollando o reforzando progresivamente su expansión en lo que constituyen sus tres mercados principales: Latinoamérica, la cuenca mediterránea y las principales capitales europeas que convirtió a Sol Meliá en el 12º grupo hotelero mundial, con más de 260 hoteles en 27 países.

Otro hecho destacable en su crecimiento es que en el año 2000 adquiere Tryp hoteles. A mediados de ese año Sol Meliá ya contaba con 253 hoteles, 134 de ellos en el exterior. En 2003 tenía 331 establecimientos con 80.494 habitaciones. El 45% de su planta hotelera se encontraba en España, el 29% en Latinoamérica, el 22% en el resto de Europa y el 4% en Asia. En estos años incrementó notablemente su presencia en Brasil y continuó con su expansión en Cuba.

---

1 Tiene como finalidad la venta de habitaciones a propietarios en algunos de sus establecimientos. Con este modelo se vende una habitación a un titular que disfrutará de ella un mes al año, el resto de los meses el dueño cederá la gestión de la habitación a la cadena y, al cierre del ejercicio, Sol Meliá repartirá beneficios entre los diferentes propietarios.

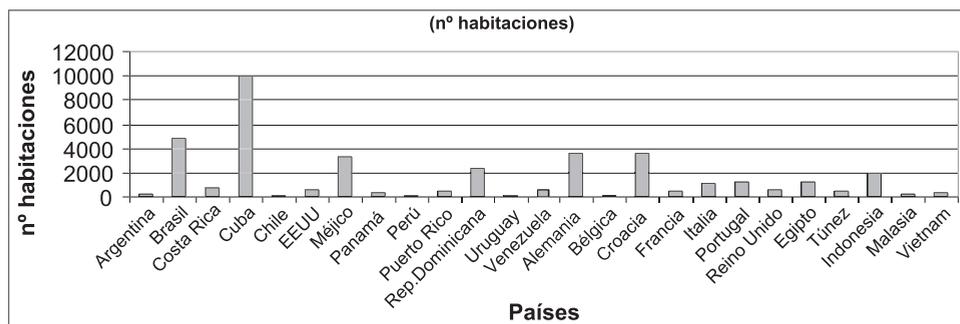
2 SMVC consiste en unidades de tiempo compartido, que presta a sus socios el servicio de los hoteles Sol Meliá en todo el mundo. Se desarrolla inicialmente en Puerto Rico, México y Dominicana. Es un negocio estratégico para Sol Meliá.

**Cuadro 2**  
**NÚMERO DE PAÍSES EXTRANJEROS CON PRESENCIA DE SOL MELIÁ**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de países extranjeros	25	29	29	29	28	26	24	25

Fuente: elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

**Figura 1**  
**PRESENCIA DE SOL MELIÁ EN EL EXTRANJERO, 2007**



Fuente: Elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

La presencia más significativa de Sol Meliá en el exterior, tanto en número de habitaciones como en número de hoteles, es en América, fundamentalmente en Latinoamérica y Caribe, seguida de Europa. Actualmente, después de una importante estrategia de crecimiento en el exterior, que hoy continúa desarrollando, la compañía cuenta con hoteles en América (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela); Asia (Indonesia, Vietnam); Europa (España, Alemania, Bulgaria, Croacia, Francia, Gran Bretaña, Italia y Portugal); y África (Egipto y Túnez).

Comparativamente entre 2000 y 2007, por grandes áreas y países se registra un crecimiento importante en Latinoamérica/Caribe y también, aunque en menor proporción, en Europa, así como un descenso en África y Asia.

Por grandes áreas, en el año 2000 del total de habitaciones en América los países en los que tenía un mayor peso eran Cuba, Brasil, México y Dominicana. En 2007, Cuba sigue siendo el país con mayor presencia, en el que además ha experimentado un notable crecimiento, al igual que en Brasil. Mantiene una importante presencia en México y República Dominicana. Ha incorporado recientemente Chile y ha dejado de estar presente en Guatemala y Colombia. Esta retirada apenas ha repercutido en el conjunto de complejos americanos, división que aporta a Sol Meliá un notable crecimiento de sus ventas. Mantiene su presencia en Costa Rica, Panamá, Uruguay, Venezuela y Perú, mientras que la ha incrementado en Argentina y, por el momento, es muy reducida en EEUU.

En cuanto a su presencia en Europa, excluyendo España, Sol Meliá contaba ya en el año 2000 con un importante número de establecimientos en Croacia, Portugal, Alemania, Francia y Turquía, así como también en Bélgica, Grecia y Reino Unido. En 2007, ha incrementado significativamente su presencia en Alemania<sup>3</sup>; ha reducido sus establecimientos en Croacia; ha incorporado Italia a sus destinos; ya no está presente en Grecia ni Turquía; y se mantiene en Portugal, Francia y Reino Unido. A finales de 2007 vende su hotel en Bruselas (Bélgica), pero incorpora un nuevo destino en Europa, Bulgaria.

En lo que respecta a sus destinos en Asia, en el año 2000 Sol Meliá tenía establecimientos en Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam. En 2007 ha reducido su presencia en Indonesia y mantiene Malasia y Vietnam.

En África, la cadena contaba en el año 2000 con establecimientos en Egipto, Marruecos y Túnez. En 2007, ha reducido su presencia notablemente en Túnez, al no renovar su contraparte, El Mouradi Hotels<sup>4</sup>; ha incrementado su presencia en Egipto; y no está presente en Marruecos.

### 2.3. Proyectos de futuro

Meliá continúa su estrategia de crecimiento en el exterior con proyectos hoteleros en China, México, Aruba, Luxemburgo y Bulgaria. Asimismo, la compañía ha firmado nuevos proyectos que le permitirán incorporar establecimientos en Grecia, Egipto y Brasil, país en el que desarrolla uno de sus proyectos más ambiciosos, un complejo hotelero-inmobiliario en Salvador de Bahía.

En líneas generales, la expansión se centrará principalmente en el segmento vacacional, en el desarrollo del negocio hotelero en países tanto del Mediterráneo como del este de Europa y en proyectos mixtos (hoteleros-inmobiliarios) en el Caribe y Latinoamérica, destacando a Brasil.

**Cuadro 3**  
**PRINCIPALES PROYECTOS HOTELEROS DE MELIÁ EN EL EXTERIOR**

País	Hoteles	Hab.	Categoría	Ubicación
México	Meliá Caribe Playa	1.000	5	Playa del Carmen
China	Gran Meliá Shangai	700	5	Shangai
Brasil	Meliá Angra Marina & Convencion Resort	200	5	Angra dos Reis
Aruba	Meliá Aruba	n.d.	5	Oranjestad
Luxemburgo	Meliá Luxemburgo	n.d.	4	Luxemburgo

Fuente: Hostelmarket (Noviembre 2007).

3 A finales de 2007 la compañía alcanzó un acuerdo en Alemania para la adquisición de la cadena hotelera Inside, arrendataria de 12 hoteles (1.848 habitaciones).

4 Su contraparte contaba con 10 hoteles y 5.137 habitaciones (Hostelmarket, noviembre 2007).

**Cuadro 4**  
**ALTAS DE SOL MELIÁ EN EL EXTERIOR, 2008**

PAÍS	Nombre (Categoría)	Nº habitaciones
China	Gran Meliá Shanghai (5EGL)	687
Bulgaria	Meliá Gran Hermitage (5E)	727
Bulgaria	Sol Nessebar Palace (5E)	331
Brasil	Meliá Angra Marina (5E)	200
Grecia	Sol Kipriotis (4E)	651
Bulgaria	Sol Nessebar Mare (4E)	255
Bulgaria	Sol Nessebar Bay (4E)	148

Fuente: Hostelmarket (Abril 2008).

### 3. BARCELÓ: SOCIEDAD HOLDING DE PROPIEDAD FAMILIAR

El grupo Barceló nace en 1931 en Mallorca con la empresa Autocares Barceló dedicada al transporte para actividades turísticas. Posteriormente, diversifica su actividad incorporándose al sector de agencia de viajes en 1954 y crea en 1960 Viajes Barceló. La actividad hotelera se inicia con el primer hotel de la cadena en Mallorca en 1962 y en 1968 construye hoteles en Ibiza y Menorca. En la década de los 70 a pesar de la crisis, experimenta un crecimiento importante de sus actividades tanto en agencias de viajes como en hoteles en España. Asimismo, Viajes Barceló consigue en 1996 la representación en el territorio español del tour operador británico First Choice, uno de los grupos turísticos más importantes de Europa. En la actualidad, Barceló se configura como uno de los principales grupos turísticos españoles, mostrando un claro dinamismo en sus estrategias de expansión internacional en los últimos años.

#### 3.1. Situación actual

La sociedad holding Barceló Corporación Empresarial, perteneciente a la familia mallorquina Barceló, cuenta en la actualidad con aproximadamente 80 empresas participadas, dedicadas fundamentalmente a dos grandes áreas, hoteles y viajes. Desde su división hotelera controla el 100% de Barceló Gestión Hotelera, dedicada a la gestión de sus establecimientos desde 2004<sup>5</sup> y Barceló Crestline Corporación, constituida junto a la americana Crestline para su desarrollo en EEUU, donde consiguió un importante crecimiento. En lo que respecta a su división de viajes, ésta la componen Viajes Barceló, complementada con Barceló Bussines Travel y Vacaciones Barceló. Asimismo, cuenta con

<sup>5</sup> Anteriormente gestionados por Barceló Corporación Empresarial y que a partir de ese año separa su gestión creando Barceló Gestión Hotelera S.L. para este fin.

el 94,83% de Unión Hotelera Barceló (que ostentó la propiedad de las participaciones en First Choice hasta la venta de su último paquete de acciones en 2007), con el 17% de Playa Hotels & Resorts (para el desarrollo de *resorts* en Latinoamérica y el Caribe) y con el 100% de Barceló UK, para su desarrollo y expansión hotelera en Reino Unido.

**Cuadro 5**  
**CIFRAS DE BARCELÓ CORPORACIÓN EMPRESARIAL, S.A.**

	<b>Vol. Negocio (millones de €)</b>	<b>Variación (%)</b>	<b>Empleo</b>
2002	609,50	14,4	18.897
2003	562,80	-7,7	18.897
2004	1.123,50	99,9	16.065
2005	1.342,90	19,5	17.404
2006	1.547,00	15,2	17.987
2007	1.675,00	8,3	25.141

Fuente: Hostelmarket, varios años y Barceló (memoria 2007).

**Cuadro 6**  
**CIFRAS DE BARCELÓ GESTIÓN HOTELERA, S.L.**

	<b>Vol. Negocio (mill. €)</b>	<b>Var. %</b>	<b>Recursos Propios (mill. €)</b>	<b>Plantilla media</b>	<b>Nº hot</b>	<b>Nº hab.</b>
2004	601,30	6,8	0.106	14.636	108	27.594
2005	820,50	36,4	0.106	16.007	115	29.016
2006	915,00	11,5	0.106	16.575	128	33.500
2007				23.803	166	42.795

Fuente: Hostelmarket, varios años y Barceló (memoria 2007).

### 3.2. Proceso de internacionalización

Su expansión internacional en el sector hotelero se inicia en 1985 con su primer hotel en la República Dominicana, siendo una de las empresas españolas pioneras en inversiones hoteleras en América Latina y Caribe. Desde entonces el grupo Barceló ha intensificado su estrategia de crecimiento internacional, que le ha llevado a tener 109 hoteles fuera de España en 2007. La presencia más significativa de Barceló en el exterior es en el continente americano, siendo EEUU el país en el que cuenta con un mayor número de establecimientos y habitaciones.

**Cuadro 7**  
**NÚMERO DE PAÍSES EXTRANJEROS CON PRESENCIA DE BARCELÓ**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de países	13	14	18	19	14	13	15	17

Fuente: elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

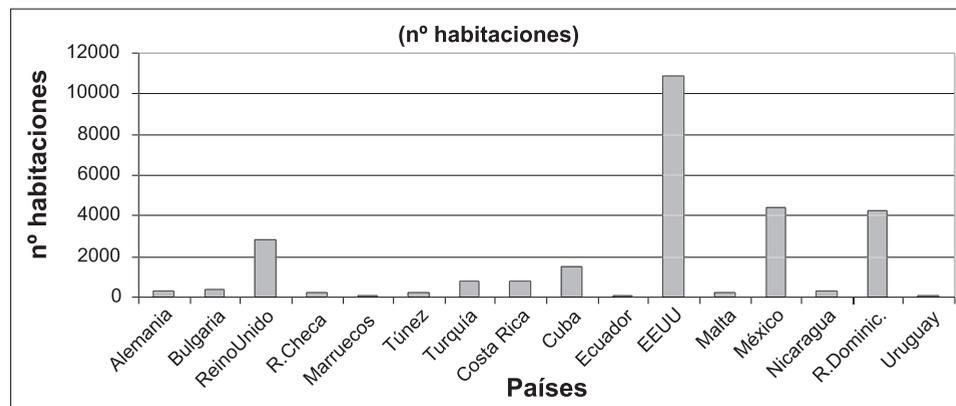
En el continente americano, Barceló tenía en 2000 una importante presencia en EEUU, República Dominicana, Costa Rica, México y Venezuela. Desde entonces, ha incrementado notablemente sus establecimientos en EEUU y México, ha entrado en Cuba y ya no está presente en Venezuela.

En África, en el año 2000 no contaba con ningún establecimiento y en 2007 dispone de dos destinos en esta área, Marruecos y Túnez.

En lo que respecta a Asia, mientras que en 2000 tenía un establecimiento en China y otro en Filipinas, en 2007 no tiene presencia en este continente.

En Europa, ha experimentado también una expansión notable aunque no tan amplia como la realizada en el continente americano. Así, de contar en 2000 con un único hotel en la República Checa y tres en Turquía, Barceló en 2007, además de mantener su presencia en estos dos países, cuenta con nuevos establecimientos en Alemania, Bulgaria, Malta y Reino Unido, país en el que ha incorporado recientemente veinte hoteles Paramount.

**Figura 2**  
**PRESENCIA DE BARCELÓ EN EL EXTRANJERO, 2007**



Fuente: Elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

### 3.3. Proyectos de futuro

En su plan estratégico 2005-2010, Barceló se planteaba alcanzar la cifra de 150 hoteles a finales de 2007 y superar los 200 hoteles en 2010, consiguiendo que en ese año todos

los establecimientos fueran de 4 y 5 estrellas. Para ello, todos los hoteles de nueva creación serán de estas dos categorías y aquellos hoteles ya existentes que no cumplan los estándares de calidad exigidos serían vendidos o, si son considerados activos estratégicos, remodelados para alcanzar un mayor nivel de calidad.

**Cuadro 8**  
**NUEVOS PROYECTOS BARCELÓ HOTELS & RESORTS**

País	Hoteles	Hab.	Categoría	Ubicación
México	Barceló Maya Palace	756	5	Riviera Maya
Rep. Checa	Barceló Brno	120	5	Brno
Polonia	Barceló Blue City Hotel Warsaw	230	4	Varsovia
Marruecos	Barceló Saidia	602	n.d.	Saidia
Marruecos	Barceló Marrakech	260	n.d.	Marrakech

Fuente: Hostelmarket (Noviembre 2007).

Su estrategia de crecimiento en Europa pone sus miras en el mercado alemán. Asimismo, negocia fórmulas para establecerse en Polonia, Eslovaquia, Croacia, Hungría y Rumania.

En el continente americano, Barceló tiene previsto ampliar su presencia en México en los próximos cinco años. En este sentido, ha manifestado su intención de comprar una reserva territorial en los Cabos para desarrollar un complejo similar al de la Riviera Maya<sup>6</sup>, y continuar con su crecimiento en Cancún, Cozumel y Nuevo Vallarta. El objetivo que manifiesta la cadena es convertirse en la segunda cadena hotelera de México detrás del Grupo Posadas<sup>7</sup>. Otro país preferente en los futuros proyectos de Barceló en el Caribe es Cuba,<sup>8</sup> donde prevé incorporar nuevos establecimientos hasta contar con un total de 10 a finales de 2009.

Asimismo, ha impulsado su presencia en Latinoamérica y el Caribe a través de la sociedad patrimonial en la que participa, Playa Hotels & Resorts. Continuando con esta línea de expansión, en enero de 2008, Playa Hotels & Resorts anuncia la adquisición de cinco propiedades de AMresorts<sup>9</sup> situadas en México y República Dominicana, que conservarán la marca AMresorts. Actualmente, los establecimientos están gestionados por Barceló y AMresorts y la sociedad prevé su futura expansión en complejos de todo incluido en el área Latinoamérica-Caribe, dirigiéndose además de a México y República Dominicana, a Costa Rica, Panamá, Jamaica y Bahamas.

6 El complejo Maya Beach Resort es el principal de la cadena en México y uno de los más importantes a nivel mundial.

7 [www.expansión.com/negocios](http://www.expansión.com/negocios) (17-05-2008)

8 [www.prensalatina.com.mx](http://www.prensalatina.com.mx) (11-03-2008)

9 [www.europapress.es](http://www.europapress.es) (09-01-2008); [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com) (10-01-2008).

**Cuadro 9**  
**APERTURAS DE BARCELÓ PREVISTAS PARA 2008**

<b>País</b>	<b>Hotel</b>
Túnez	Barceló Hammamet
Marruecos	Barceló Mediterránea Saïdia
Bulgaria	Barceló Primorsko Beach
Cuba	Barceló Monte Barreto
Cuba	Barceló Arenas Blancas
Cuba	Barceló Cayo Santa María (I fase)
EEUU	Hotel en reston (Virginia)
EEUU	Hotel en Parsippany (New Jersey)

Fuente: Barceló (Memoria anual 2007).

Barceló afianzó su presencia en EEUU en 2007 con 12 nuevos hoteles, pasando a ser la cadena española líder en el mercado norteamericano<sup>10</sup>. En Junio de 2008, continúa su política de expansión en EEUU con la incorporación de 17 nuevos hoteles vacacionales<sup>11</sup>, dos de ellos todavía en construcción. Esta ampliación la ha realizado a través de su filial en Norteamérica, Barceló Crestline, y no pondrá su marca a ninguno de ellos. De este modo, Barceló cuenta ya con 70 hoteles en EEUU sobre un total de 182 en todo el mundo.

En Europa y la cuenca mediterránea sus nuevos proyectos internacionales están en Túnez, Marruecos, Bulgaria y República Checa. También ha puesto sus miras en establecimientos del sur de Italia y se plantea su entrada en el mercado hotelero Egipcio.

Las previsiones de crecimiento y nuevas aperturas de hoteles hacen presuponer el cumplimiento de los objetivos propuestos en su plan estratégico para 2010, así como su intención de llegar a situarse entre las 20 principales cadenas hoteleras del mundo en esta fecha.

#### **4. RIU: SOCIO ESPAÑOL DEL TOUR OPERADOR EUROPEO TUI**

##### **4.1. Situación actual**

Riu Hotels & Resorts es una cadena hotelera española estrechamente vinculada a TUI, principal touroperador europeo y también el primero a nivel mundial. La empresa hotelera

10 Los establecimientos de Barceló en EEUU tienen la peculiaridad de que no son comercializados con la marca Barceló, sino que lo hacen de forma independiente o bajo marcas tan conocidas como Marriot, Hilton o Westin, entre otras. El motivo de no comercializar sus hoteles bajo la marca Barceló Hotels & Resorts es para poder competir con las grandes redes hoteleras americanas.

11 [www.revista80dias.es](http://www.revista80dias.es) (06-06-2008) y [www.cincodias.com](http://www.cincodias.com) (07-06-2008) Para ello Barceló ha adquirido los contratos de gestión de la compañía norteamericana Tidewater Hotels & Resorts. Todos los establecimientos incorporados son establecimientos de 4 y 5 estrellas, muchos de ellos situados en primera línea del mar.

nació en 1953 con la compra por parte de D. Juan Riu de un modesto hotel en Mallorca, el hotel «San Francisco». En la actualidad, Riu Hotels & Resorts es una importante cadena hotelera exclusivamente vacacional, de sol y playa, ligada al mayor operador a nivel mundial, que cuenta con 107 hoteles ubicados en 18 países. Ocupa la tercera posición en el ranking de principales empresas y cadenas hoteleras españolas, detrás de Sol Meliá y NH<sup>12</sup>. Por tanto, en poco más de medio siglo, la empresa ha pasado de un pequeño negocio familiar a una importante cadena internacional en expansión.

En este proceso de internacionalización ha desempeñado un papel muy importante su estrecha colaboración con el tour operador alemán TUI A.G. (Touristik Union Internacional), socio accionarial de Riu desde 1976. En 1993 la familia Riu y TUI crean una sociedad de explotación hotelera que se encarga de la gestión de todos los hoteles de la cadena, RIUSA II, participada al 50% por la familia Riu y al 50% por TUI A.G. La relación entre Riu y TUI tiene otro importante pilar, Riu Hoteles SA, 51% propiedad de la familia Riu y 49% de TUI, que posee los hoteles que la cadena tenía hasta 1976.

**Cuadro 10**  
**CIFRAS DE LA CADENA HOTELERA RIU**

	Ventas (mill. €)	Var. (%)	Capital (mill. €)	Inversión (mill. €)	Empleo (personas)	Participación Extranjera		Nº hot.	Nº hab.
2003	780	11,4	1.202	268	15000	50%	TUI AG Alemania	112	33410
2004	900	15,4	1.202	235	15500	50%	TUI AG Alemania	106	33714
2005	940	4,4	1.202	150	17000	50%	TUI AG Alemania	109	35936
2006	1.018	8,3	1.202	230	18000	50%	TUI AG Alemania	107	36423
2007	1.115	9,5	1.202	345	-	50%	TUI AG Alemania		

Fuente: Hostelmarket, varios años.

**Cuadro 11**  
**ACCIONISTAS DE RIUSA II**

Nombre empresa	País	Nº accionistas	Nº participaciones	% participación
TUI A.G.	Alemania	54	63	50%
HOTEL OBELISCO S.A.	España	0	1	50%

Fuente: Sabi.

<sup>12</sup> El ranking de las principales empresas y cadenas hoteleras españolas puede consultarse en Hostelmarket, informe anual, varios años.

## 4.2. Proceso de internacionalización

Después de su sólida expansión en Canarias durante la década de los ochenta, Riu hoteles comenzó en 1990 su proceso de internacionalización con la inauguración de un hotel en República Dominicana y, desde entonces, ésta no ha dejado de ser un área de expansión preferente de la cadena que, junto con Barceló, encabeza la presencia española en este país. Riu Hotels & Resorts ha continuado su ambicioso proyecto de expansión internacional, consolidando su apuesta por el mercado caribeño y por los mercados emergentes, a costa de reducir su oferta en España. Actualmente, la cadena hotelera está presente en 17 países extranjeros (Portugal, República Dominicana, Jamaica, México, Bulgaria, Cabo Verde, Aruba, Marruecos, Bahamas, Portugal, Chipre, Rumania, Túnez, EEUU-Florida, Cuba, Malta, Croacia y Grecia) y dispone de un total de 56 hoteles en el exterior.

**Cuadro 12**  
**Nº PAÍSES EXTRANJEROS CON PRESENCIA DE RIU**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nº países	9	10	10	12	13	16	17	17

Fuente: elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

La expansión internacional de la cadena se concentra en dos importantes áreas, el continente americano y Europa y norte de África. Desde 2000 se ha intensificado significativamente su presencia en ambas áreas preferentes, aunque de manera más acentuada en la división americana.

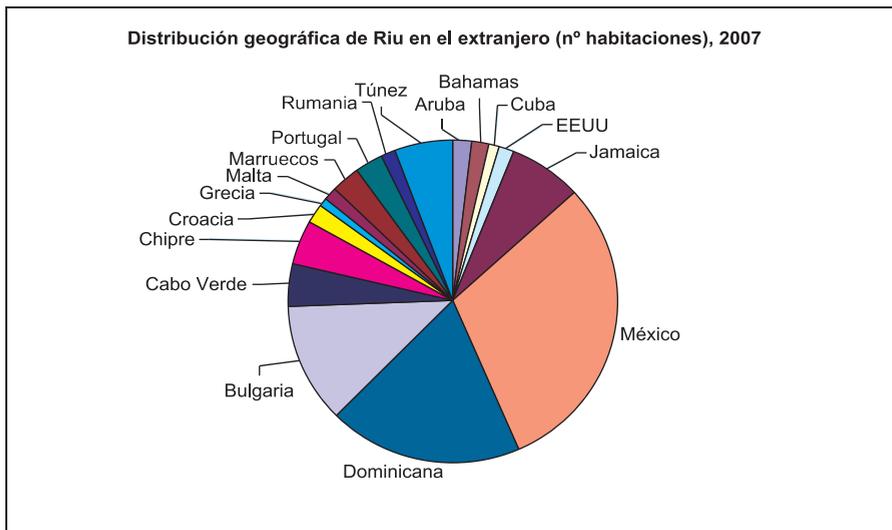
En el continente americano, Riu está presente en 7 países, uno de ellos es EEUU, concretamente en Florida, y el resto son países de América Latina y el Caribe. Sus principales destinos en 2007 son México (13 establecimientos) y República Dominicana (5 establecimientos). En lo que respecta a su expansión internacional entre 2000-2007 cabe resaltar el fuerte crecimiento de México, que pasa de 3 a 13 establecimientos y el surgimiento de nuevos destinos como Aruba, Bahamas y Jamaica, país en el que dispone de 3 hoteles en 2007. Asimismo, cabe señalar la pérdida de importancia de EEUU y Cuba, país este último donde la cadena gestionaba desde los noventa 2 hoteles pertenecientes a la sociedad estatal Gran Caribe, desprendiéndose de uno de ellos en octubre de 2007. En su proceso de expansión por el continente americano, la cadena se ha consolidado como marca de referencia de alta calidad en la hostelería vacacional de sol y playa, siendo la mayor parte de sus hoteles de cinco estrellas.

Por otra parte, Riu cuenta con 10 destinos distribuidos en el Mediterráneo Oriental, África y Portugal. La expansión internacional por el Mediterráneo tiene su punto de partida en 1999, con la toma en gestión de hoteles de la marca Iberotel del grupo TUI. Sus principales destinos en 2007 son Bulgaria (7 establecimientos), Túnez y Chipre (5 establecimientos cada uno). Entre 2000-2007, los países de esta área en los que más ha crecido la cadena han sido Chipre (pasa de 1 a 5 establecimientos) y Bulgaria (pasa de 4 a 7 hoteles). Asimismo, entra en nuevos mercados, como Cabo Verde, Croacia, Grecia,

Malta y Rumania, al tiempo que reduce significativamente su presencia en Túnez (pasa de 9 a 5 establecimientos).

Aunque en 2007 la cadena operaba el mismo número de establecimientos en cada una de sus dos grandes áreas de expansión internacional, su capacidad hotelera, medida en número de habitaciones, era significativamente mayor en su división americana, poniendo de manifiesto que en esta área la cadena hotelera cuenta con grandes *resorts*.

**Figura 3**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE RIU EN EL EXTRANJERO, 2007**



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

### 4.3. Proyectos de futuro

La estrategia de inversión de Riu para los próximos años se centra en la vertiente pacífica de Centro América, donde la cadena hotelera ha encontrado interesantes oportunidades de inversión en espectaculares playas y zonas poco masificadas. Esto supondrá su entrada en nuevos destinos como Costa Rica, así como la consolidación de su presencia en otros como Vallarta<sup>13</sup>. Asimismo, Riu sigue buscando posibilidades en otras zonas de Centroamérica. Se estima que el 2008 ha invertido más de 337 millones de euros en la construcción de tres nuevos establecimientos en propiedad, en Jamaica, México (Vallarta) y Cabo Verde, y en la reforma diversos hoteles. Asimismo, añadirá hoteles en régimen de gestión a su oferta hotelera en Croacia y Portugal<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Caribepreferente.com, 10 de febrero de 2008.

<sup>14</sup> Hosteltur.com, 25 de enero de 2008.

**Cuadro 13**  
**INCORPORACIONES PREVISTAS PARA 2008 Y 2009**

País	Hotel	Nº hab.	Categoría	Localización
Cabo Verde (2008)	Club Hotel Riu Karamboa	750	5*	Isla de Boavista
Jamaica (2008)	Riu Montego Bay	701	5*	Montego Bay
Portugal (2008)	Club Hotel Riu Guaraná	500	4*	Olhosd'Agua (Algarve)
Costa Rica (2009)	Riu Guanacaste	701	5*	Guanacaste
Croacia (2008)	Riu Velaris	125	-	-
México (2008)	Riu Palace Pacífico	484	5* Palace	Puerto Vallarta
México (2009)	Riu Emerald Bay	716	5*	Mazatlán

Fuente: elaboración propia a partir de Hostelmarket, Hosteltur y Caribe preferente.

## 5. IBEROSTAR HOTELS & RESORTS: SOCIO DEL TOUR OPERADOR EUROPEO THOMAS COOK

### 5.1. Situación actual

Iberostar Hotels & Resorts es una cadena hotelera vacacional estrechamente vinculada al tour operador Thomas Cook. Se fundó en 1983 por la familia Fluxá en Palma de Mallorca y forma parte de un holding de actividades turísticas propiedad de la familia mallorquina, el Grupo Iberostar.

**Cuadro 14**  
**DATOS BÁSICOS DEL GRUPO IBEROSTAR**

	Vol. Negocio (mill. €)	Variación (%)	Capital (mill. €)	Empleo	Posición ranking Grupos turísticos españoles
2003	2197	8,4	-	13500	3
2004	2600,62	18,4	28818	15000	3
2005	2788	7,2	27376	16300	2
2006	1200	-57,0	27376	20000	4

Fuente: Hostelmarket, varios años.

El Grupo Iberostar opera en el sector turístico desde hace más de 70 años. Su origen se encuentra en 1930, año en el que se funda en Palma de Mallorca Viajes Iberia. Treinta años más tarde, Lorenzo Fluxá decide entrar en el negocio turístico y adquiere la compañía de viajes al Banco de Crédito Balear. Desde entonces, el grupo fue creciendo de forma diversifi-

cada, incluyendo actividades orientadas al alojamiento, al transporte del turista y a la comercialización del producto turístico, tanto en su vertiente mayorista como minorista. De esta manera, se crea un grupo empresarial turístico integrado verticalmente y muy diversificado, que incluye en su organización, agencias de viajes (Viajes Iberia), tour operadores (Iberojet), cadena hotelera (Iberostar), agencias receptoras (Iberoservice), líneas aéreas (Iberworld) y la asesoría a tour operadores en la contratación de servicios aéreos (Aerobalear).

A mediados de 2006, el Grupo Iberostar decide centrar su actividad en el negocio hotelero y la actividad receptiva. Todo el negocio emisor es adquirido por las firmas de capital riesgo The Carlyle Group y Vista Capital. Estas dos compañías posteriormente agrupan todas las empresas adquiridas bajo la denominación común de Orizonia Corporación<sup>15</sup>.

Con la venta del grupo emisor, Iberostar pretende potenciar su actividad hotelera y, con esta finalidad, entra en Inhova (Sociedad Inversora de Hoteles Vacacionales), adquiriendo un 25% de su capital, junto con Caja Madrid (25%), Caixa Galicia (25%) y Sa Nostra (25%). Por su parte, Ibercaja y Thomas Cook que ostentaban el 20,75% y el 41,5% respectivamente- dejan de estar presentes en Inhova<sup>16</sup>. Con esta reordenación del capital, Inhova pretende acometer entre 2006 y 2009 un importante plan de expansión por el Mediterráneo Oriental valorado en 259 millones de euros, que incluye la compra de hoteles en países como España, Italia, Grecia, Marruecos, Croacia, Túnez o Turquía, no descartando compras en otros lugares como el Caribe<sup>17</sup>. Es precisamente Iberostar quien gestiona preferentemente los establecimientos que edifica Inhova.

Fuera de la operación de venta llevada a cabo por el Grupo Iberostar quedaron su división de receptivo, de la que se encarga Viajes Iberoservice SA, y la hotelera, Iberostar Hotels & Resorts, gestionada por Hispano Alemana Management Hotelero SA. Por tanto, después de la venta, el Grupo Iberostar opera con dos grandes marcas, Iberoservice e Iberostar. En ambas divisiones la familia Fluxá ha recurrido, a través de diversos acuerdos, a la colaboración estratégica del tour operador alemán Thomas Cook, antes Neckerman, cuya influencia es muy significativa en las decisiones del grupo<sup>18</sup>.

El negocio hotelero del Grupo Iberostar se inició con la gestión de algunos hoteles en la Costa del Sol dentro de la organización del primer negocio turístico del grupo, Viajes Iberia. Posteriormente, nace Iberostar Hoteles como cadena hotelera del grupo, que comienza su actividad en Mallorca en 1983. Iberostar como tal es sólo una marca del Grupo Iberostar para comercializar en común todos los hoteles de la cadena

---

15 Información adicional acerca de la venta por parte de Iberostar de su división de viajes al fondo Carlyle puede encontrarse en *Hostelmarket*, nº 83, junio 2006, p. 28-30. Asimismo, información sobre la creación de Orizonia tras la operación de Iberostar con el fondo Carlyle y Vista Capital puede consultarse en *Savia*, enero 2007, p. 22-25.

16 Inhova se creó en el año 2000 y supuso la entrada activa de Sa Nostra en el sector hotelero. Hasta mediados del 2006 sus inversiones se habían centrado en Mallorca y Croacia. Véase *Hostelmarket*.

17 *Hostelmarket*, informe anual 2007.

18 Además de la división de receptivo, Viajes Iberoservice, en la que participa a través de Iberusa BV, y la división hotelera, en la que participa a través de Hispano Alemana de Management Hotelero SA, el Grupo Iberostar también participa con un 25% en la sociedad inversora de hoteles vacacionales (Inhova), con un 20% en la nueva línea aérea de bajo coste Clickair, impulsada por Iberia y con un 5% en ACS. Las empresas participadas por Iberostar pueden consultarse en *Sabi*.

Dentro la estrategia de crecimiento continuado seguida por el Grupo Iberostar, y con el fin de unificar la gestión de los hoteles de su propiedad con los del grupo alemán Thomas Cook, antes Neckerman, se constituye en 1997 la empresa de gestión hotelera Hispano Alemana Management Hotelero S.A., con la que ambas partes pretenden aprovechar las sinergias existentes, al unificar el potencial de distribución del tour operador alemán con el «Know how» de la cadena hotelera<sup>19</sup>. Esta sociedad está participada al 40% por Thomas Cook, mediante su instrumental para el control de sus activos hoteleros en España (Hoteles y Club de Vacaciones SA), y al 60% por Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L., sociedad holding de la familia Fluxá.

Iberostar Hotels & Resorts dispone en la actualidad de más de 100 hoteles y 35.000 habitaciones, ocupando el quinto puesto en el ranking de las principales cadenas hoteleras españolas, detrás de Sol Melia, NH, Riu y Barceló. Es una de las cadenas hoteleras con mayor proyección internacional al estar presente en 15 países de todo el mundo. Desde sus inicios en 1983, la división hotelera del grupo Iberostar se ha caracterizado por ofrecer servicios de alojamiento turístico de alto nivel en los principales destinos turísticos mundiales, ya que prácticamente todos sus establecimientos son de cuatro y cinco estrellas<sup>20</sup>.

**Cuadro 15**  
**CIFRAS DE HISPANO ALEMANA MANAGEMENT HOTELERO**

	Ventas (mill. €)	Var. (%)	Capital (mill. €)	Empleo	Participación Extranjera		Nº hot.	Nº hab.
2003	475	11.2	0.120	5000	40%	THOMAS COOK	79	25107
2004	593	24.8	0.120	5500	40%	THOMAS COOK	81	26081
2005	650	9.60	0.120	16300	40%	THOMAS COOK	93	29882
2006	728.5	12.10	0.120	19000	40%	THOMAS COOK	95	30485

Fuente: Hostelmarket, varios años.

## 5.2. Proceso de Internacionalización

La división hotelera del Grupo Iberostar toma la decisión de salir fuera de las fronteras españolas a finales de la década de los ochenta, pero no será hasta principios de la década siguiente cuando inicie su proceso de internacionalización, con la apertura de su primer hotel en República Dominicana. Desde entonces su presencia internacional ha crecido considerablemente y en la actualidad está presente en 14 países extranjeros: Brasil,

<sup>19</sup> Such (2007).

<sup>20</sup> El reconocimiento a la calidad de sus servicios se pone de manifiesto en los cinco Premios de Hostelería Travelers Choice 2008 de Trip Advisor (red de viajeros con más de 30 millones de visitantes al mes) que han recibido cuatro de sus hoteles. Los establecimientos galardonados están ubicados en importantes destinos turísticos del mundo, concretamente se encuentran en República Dominicana, México y Brasil ([www.caribepreferente.com](http://www.caribepreferente.com) del 3 de marzo de 2008). Otros reconocimientos internacionales pueden consultarse en el dossier de prensa de Iberostar Hotels & Resorts, varios años ([www.iberostar.com](http://www.iberostar.com)).

Bulgaria, Chipre, Cuba, Grecia, Croacia, Italia, Jamaica, Marruecos, México, República Dominicana, Montenegro, Túnez y Turquía.

**Cuadro 16**  
**NÚMERO DE PAÍSES EXTRANJEROS CON PRESENCIA DE IBEROSTAR**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de países	7	7	8	9	10	12	12	14

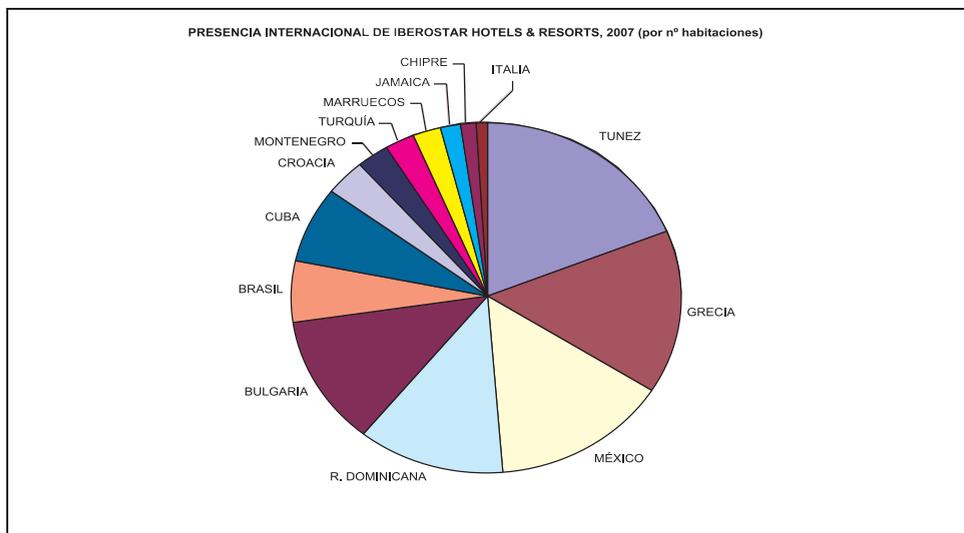
Fuente: elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

Los destinos de la cadena hotelera en el exterior se agrupan en dos importantes áreas, la cuenca mediterránea y América Latina y el Caribe. Ambas divisiones son de gran interés para la cadena hotelera mallorquina en su proceso de expansión internacional.

En América Latina y el Caribe, Iberostar tiene presencia en 5 países. Su principal destino es México, donde cuenta con 8 establecimientos de 5 estrellas en régimen de propiedad, seguido de República Dominicana y Cuba. Desde 2000, México es el país donde la cadena ha realizado mayores inversiones. Desde entonces, Iberostar ha entrado en nuevos destinos, Brasil y Jamaica.

En la cuenca mediterránea, Grecia y Túnez son los países con mayor presencia de Iberostar, con 14 y 11 hoteles, respectivamente. Asimismo, son los países, junto con Bulgaria, en los que más ha crecido la inversión de Iberostar en esta área geográfica. Desde 2000 la cadena opera en nuevos destinos, Chipre, Croacia, Italia, Marruecos y Montenegro.

**Figura 4**  
**PRESENCIA INTERNACIONAL DE IBEROSTAR, 2007**



Fuente: elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

La división del Mediterráneo es mayor que la del Caribe, tanto en número establecimientos como de habitaciones. Esta tendencia se ha acentuado desde 2000, aumentando el peso del área mediterránea, aunque de manera más acentuada atendiendo al número de establecimientos que de habitaciones, lo que pone de manifiesto que en el Caribe, la cadena ha incorporado *resorts* de mayor tamaño. Mientras que en Caribe todos los hoteles son de cinco estrellas, en el Mediterráneo cuenta también con hoteles de menor categoría.

### 5.3. Proyectos de futuro

Iberostar Hotels & Resorts anunció una inversión de 300 millones de euros durante 2008 para la ampliación y modernización de su planta hotelera. La cadena abrirá trece nuevos establecimientos vacacionales, siete de ellos de cinco estrellas, entre los que se incluyen dos de la línea Grand, la más lujosa de la cadena hotelera. Nueve de los trece hoteles anunciados están en el continente americano y el resto en el Mediterráneo. Sus proyectos de futuro se centran principalmente en el Caribe.

**Cuadro 17**  
**PROYECTOS HOTELEROS DE IBEROSTAR EN EL EXTRANJERO**

<b>País</b>	<b>Hotel</b>	<b>Nº hab.</b>	<b>Categoría</b>	<b>Localización</b>
Jamaica	Iberostar Rose Hall Suites	340	5* suites	Montego Bay
Jamaica	Iberostar Grand Hotel Rose Hall	nd	5*	Montego Bay
Dominicana	Iberostar Grand Hotel Bávaro	nd	5*	Punta Cana-Bávaro
Brasil	Iberostar Samba	540	5*	Salvador de Bahía
Brasil	Iberostar Praia do Forte	300	5*	Salvador de Bahía
México	Iberostar Playa Mita (tres hoteles)	1640	5*	Nayarit-Costa Pacífica
Marruecos	Iberostar Saïdia	485	4*	Mediterrania Saïdia
Túnez	Iberostar Safira Palms	300	4*	Túnez
Croacia	Iberostar	400	4*	Makarska
Cerdeña	nd	nd	nd	Cerdeña (Italia)
Cuba	nd	nd	nd	Cuba

Fuente: elaboración propia a partir de Hostelmarket, Hosteltur e Iberostar.

Otro de los planes de la cadena hotelera para 2008 es la ampliación de la oferta de hoteles dirigidos sólo a adultos, como respuesta a la creciente demanda y a la evolución social actual, que llegará a alcanzar un total de ocho establecimientos<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Hosteltur.com, 29 de enero de 2008.

Asimismo, en febrero de 2008 la cadena anunció una inversión para los próximos cinco años de mil millones de euros en su línea de negocio inmobiliario a costa de reducir su inversión en el segmento vacacional, al considerar que ciertos destinos han alcanzado un grado de madurez que hace difícil mantener el ritmo actual de crecimiento de hasta seis establecimientos nuevos al año. Para potenciar el negocio inmobiliario prevé poner en marcha cinco complejos de promoción residencial, que incluyen viviendas turísticas, campos de golf, zonas de ocio, restaurantes y centros comerciales en destinos donde la cadena ya cuenta con negocios vacacionales y de golf, como Brasil, República Dominicana, México, y Marruecos. Esta nueva estrategia implicará alguna desinversión en el Mediterráneo Oriental. La cadena no pretende vender establecimientos de su propiedad, sino rescindir algún contrato de gestión en países que no cumplan los estándares de calidad que la cadena simboliza, como Bulgaria<sup>22</sup>.

Dada la falta de nuevos destinos turísticos de calidad que permitan a la cadena seguir creciendo en los países donde tiene una mayor presencia, Iberostar no descarta expandirse en Asia a medio plazo, aunque lo haría a través de inversiones intermedias antes de dar el gran salto.

## 6. MARSANS

### 6.1. Situación actual

Marsans, fundada en 1910, es uno de los cuatro primeros grupos turísticos de integración vertical en el mercado español con mayor porcentaje de penetración en los sectores de transporte aéreo y agencias de viajes mayoristas, junto con Iberostar y Barceló. Gerardo Díaz y Gonzalo Pascual tienen en común la titularidad de la propiedad del total o de parte de los accionarios de este conglomerado empresarial encabezado por Viajes Marsans y que cuenta con hoteles, compañías de transporte terrestre y aéreo y tour operadores.

**Cuadro 18**  
**DATOS BÁSICOS DE VIAJES MARSANS S.A.**

	<b>Ingresos de explotación(mill. €)</b>	<b>Variación (%)</b>	<b>Número de empleados</b>
2002	566.60	15.7%	1642
2003*	447.63	-21%	1598
2004	722.60	61.4%	1995
2005	838.61	16.1%	2341
2006	951.92	13.5%	2330

(\*) Datos para ocho meses en 2003 Fuente: Sabi, marzo 2008.

22 Véase Hosteltur.com, 1 de febrero de 2008.

**Cuadro 19**  
**ACCIONISTAS DE VIAJES MARSANS S.A.**

<b>Nombre</b>	<b>País</b>	<b>% Directo</b>
TRAVEL BUS S.A.	ESPAÑA	70.00
TEINVER	ESPAÑA	16.30
TRAPSATUR S.A.	ESPAÑA	13.70

Fuente: Sabi, marzo 2008

Marsans funda en 1992 Hotetur, cadena hotelera con una clara vocación vacacional y con altos estándares de calidad. En principio, Marsans poseía el 50% de la cadena y el resto era propiedad del grupo británico My Travel. En 2005, Marsans firma un acuerdo con My travel y se convierte en el único propietario de la cadena hotelera. En los últimos años, sus inversiones en el sector hotelero constituyen una parte fundamental de la estrategia de crecimiento del grupo.

Respecto a su división aérea, ésta fue fundada en 1996 con el objetivo de dar servicio a los principales touroperadores del grupo, pero progresivamente ha ampliado su espectro con otros touroperadores nacionales e internacionales, creándose en 2007 su marca Air Comet<sup>23</sup>. El crecimiento de la compañía también se ha basado en el negocio del *handling* (servicios aeroportuarios en tierra), en el que sus inversiones más recientes se localizan en Latinoamérica.

## 6.2. Proceso de Internacionalización

Su estrategia de expansión internacional tiene como principal objetivo convertirse en una cadena de referencia en hoteles y resorts vacacionales de cuatro y cinco estrellas en los principales destinos turísticos y, en particular, México. En aras a conseguir dicho objetivo crea un Club de Vacaciones, Blue Bay Vacation Club, para fomentar el crecimiento de sus hoteles y firma un acuerdo estratégico en 2007 con RCI (Resort Condominio Internacional), empresa líder en el mercado de servicios de intercambio de alejamientos vacacionales para los productos turístico residenciales denominados *timesharing* y *condohoteles*<sup>24</sup>. Mediante este acuerdo, los clientes de Hotetur Hotels pueden acceder a los servicios del único sistema mundial de reservas basado en un sistema de puntos, RCI Points, poniendo a disposición de los socios del Blue Bay Vacation Club más de 3.800 resorts. Este acuerdo

23 El Ministerio de Fomento suspende en diciembre de 2009 la licencia de vuelo de Air Comet después de que la compañía aérea cesara sus operaciones.

24 El modelo de *timesharing* (tiempo compartido) significa la adquisición de un inmueble entre varios compradores, que lo ocupan por turnos durante el transcurso del año. Además, mediante el pago de una cuota, se puede entrar en un sistema de intercambio que permite canjear la estancia en el apartamento por otra en distinto país. Los *condohoteles* son un sistema de propiedad de habitaciones que están centralmente gestionadas como cualquier otro tipo de hotel. La diferencia es que este tipo de habitaciones en el sistema de *condohoteles* tienen propietarios individuales.

supuso la afiliación a RCI de nuevos complejos hoteleros que forman parte del Blue Bay Vacation de Hotetur Hotels en México y República Dominicana<sup>25</sup>.

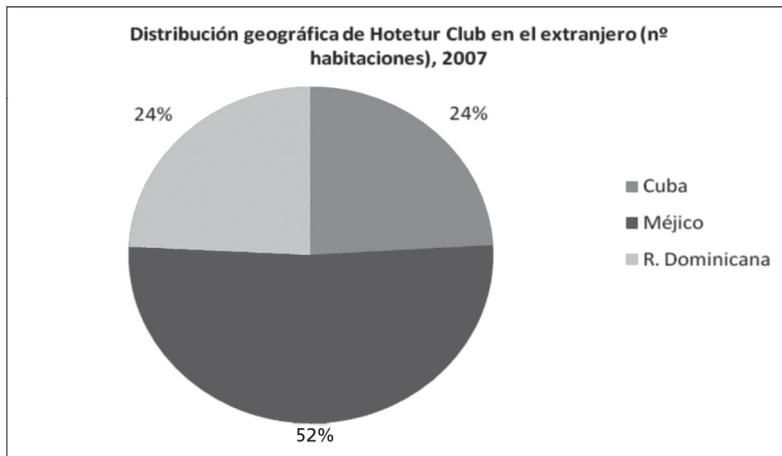
Actualmente, cuenta con presencia internacional en 3 países: Cuba (Habana y Varadero), México (Cancún y Manzanillo) y República Dominicana (Puerto Plata y Boca Chica).

**Cuadro 20**  
**PRESENCIA DE HOTETUR CLUB EN EL EXTRANJERO**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nº de países	2	2	4	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket.

**Figura 5**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE HOTETUR CLUB EN EL EXTRANJERO, 2007**



Fuente: Elaboración propia a partir de varios años de Hostelmarket.

### 6.3. Proyectos de futuro

La expansión internacional del grupo Marsans en el futuro se centra en el Caribe y, en particular, en México. Su objetivo consiste tanto en aumentar el número de hoteles como en ampliar la entrada de turistas a través del acuerdo con su socio RCI.

<sup>25</sup> elEconomista.es. Abril, 2007.

**Cuadro 21**  
**INCORPORACIONES PREVISTAS PARA 2009**

<b>País</b>	<b>Hotel</b>	
R. Dominicana (Punta Cana)	Blue Bay Punta Cana	Apertura en 2009
México (Riviera Maya)	Blue bay Grand Riviera Maya	Apertura en 2009

Fuente: Hoteturhoteles.com.

## 7. GLOBALIA

### 7.1. Situación actual

Globalia es uno de los cuatro primeros grupos turísticos de integración vertical en el mercado español con mayor porcentaje de penetración en los sectores de transporte aéreo y agencias de viajes mayoristas, junto con Marsans, Iberostar y Barceló.

Globalia es el grupo turístico español más diversificado, con ramas en el negocio aéreo (Air Europa), la distribución mayorista (Travelplán e Iberotours) y minorista de viaje (Halcón Viajes y Viajes Ecuador), la explotación hotelera (Globalia Hotels and Resorts, Globalia Inversiones Hoteleras, Iberostar Hoteles y Apartamentos, S.L. y Globalia Tunisie), el mundo inmobiliario (Globalia Activos Inmobiliarios y franquicia en España de la marca Century 21, Sampol Ingeniería y Obras, S.A. y Acciona Infraestructuras, S.A.), el alquiler de coches (Globalia Automóviles, S.L. y Globalia Autocares, S.A.), el *handling* (servicios aeroportuarios en tierra), el mantenimiento de aviones y el transporte terrestre de pasajeros y cruceros. Asimismo, tiene participación en Air Dominicana, compañía aérea que comenzaría a operar en abril de 2008. En el holding también caben una bodega y una editora<sup>26</sup>.

**Cuadro 22**  
**DATOS BÁSICOS DE GLOBALIA CORPORACIÓN EMPRESARIAL S.A.**

	<b>Ingresos de explotación (mill. €)</b>	<b>Variación (%)</b>	<b>Número de empleados</b>
1999	1125.63	14.7%	5395
2000	1338.26	18.9%	6049
2001	1552.37	16%	6872
2002	1486.20	-4.3%	7067
2003	1859.81	25.1%	n.d.
2004	2105.66	13.2%	8001
2005	2598.34	23.4%	11477
2006	2965.66	14.1%	12872

Fuente: Sabi, marzo 2008.

26 Savia, Febrero. 2006.

**Cuadro 23**  
**ACCIONISTAS DE GLOBALIA CORPORACIÓN EMPRESARIAL S.A.**

Nombre	País	% Directo
HIDALGO ACERA, JUAN JOSÉ	ESPAÑA	53.60
BANCO POPULAR ESPAÑOL S.A.	ESPAÑA	9.90
HIDALGO ACERA, JUAN ANTONIO	ESPAÑA	9.10
MONTES DE PIEDAD Y CAJA DE AHORROS DE RONDA, CÁDIZ	ESPAÑA	7.00
HIDALGO GUTIÉRREZ, CRISTINA	ESPAÑA	2.09
HIDALGO GUTIÉRREZ, JAVIER	ESPAÑA	2.09
CRISDAGO INVERSIONES S.L.	ESPAÑA	1.67
ELEMAR INVERSIONES S.L.	ESPAÑA	1.67
JHG INVESTMENTS MODELS S.L.	ESPAÑA	1.67

Fuente: Sabi, marzo 2008.

Aunque la mayor parte de sus ingresos se generan en España, el grupo tiene cada vez mayor presencia internacional. En la rama hotelera, aunque cuenta con establecimientos en el segmento urbano en Londres y Madrid, Globalia crece fundamentalmente en destinos vacacionales y sobre todo en el Caribe.

## 7.2. Proceso de Internacionalización

El proceso de expansión internacional de Globalia está basado en la diversificación y acuerdos estratégicos con grupos clave en todos los sectores de negocio en los que opera y, en particular, en el sector hotelero para alcanzar una posición internacional relevante, tanto en hoteles, como en condohoteles y *timesharing*. En esta rama su aspiración es crecer a través de adquisiciones y sobre todo de alianzas estratégicas con otros grupos hoteleros e inmobiliarios. En este sentido, Globalia ha firmado acuerdos con las cadenas hoteleras Gaviota, Coral Hoteles, Ocean ACR y, sobre todo, con el Grupo Hotelero Oasis y, en el sector inmobiliario, con Fadesa. Con estos acuerdos el grupo ha podido aumentar su presencia hotelera en Cuba, República Dominicana y México.

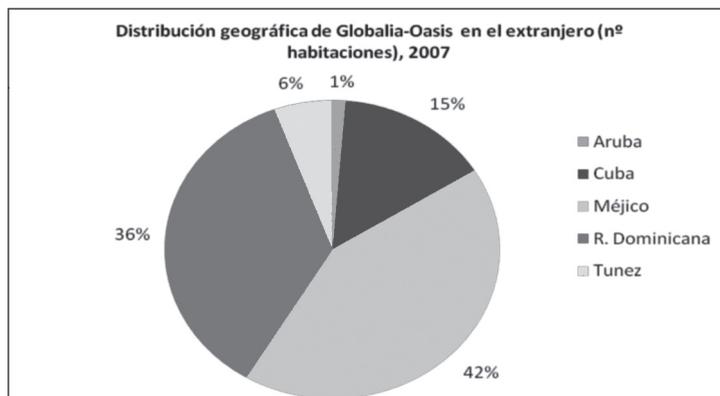
**Cuadro 24**  
**PRESENCIA DE GLOBALIA-OASIS EN EL EXTRANJERO**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nº de países	1	1	1	2	2	4	5	5

nota: hasta 2002 sólo tiene presencia internacional en México

Fuente: Elaboración propia a partir de varios números de Hostelmarket

**Figura 6**  
**DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE GLOBALIA-OASIS, 2007**



Fuente: Elaboración propia a partir de varios años de Hostelmarket.

Gracias al acuerdo con Gaviota, Globalia se hizo cargo de la gestión de tres establecimientos en Cuba, concretamente en La Habana, Varadero y Cayo Coco, que suman 1.127 habitaciones<sup>27</sup>. Asimismo, tras adquirir la cadena Ocean ARC, incorpora seis hoteles en República Dominicana y uno en Aruba, así como los contratos de gestión sobre dichos establecimientos. Por su parte, con la Cadena Coral Hoteles, perteneciente al grupo bancario BHD<sup>28</sup>, Globalia llegó a un acuerdo por el que incorporó tres nuevos establecimientos en régimen de gestión en República Dominicana, lo que supuso un total de 1.457 habitaciones en 2005<sup>29</sup>. No obstante, el acuerdo más importante de los alcanzados por Globalia ha sido una «asociación estratégica» con el Grupo Hotelero Oasis<sup>30</sup>, cuyos objetivos principales son la explotación por parte de Globalia de siete hoteles de Oasis en el Caribe mexicano. Esta alianza también ha permitido inversiones conjuntas en distintos destinos vacacionales, especialmente en el Caribe, así como la operación unificada bajo los estándares de calidad y con la marca Oasis y Grand Oasis en la mayoría de los hoteles de la división hotelera del Grupo Globalia.

Para impulsar su crecimiento en la hotelería, Globalia firmó en 2006 un acuerdo con Fadesa, consistente en la constitución de una sociedad al 50 por ciento destinada a la gestión hotelera. El acuerdo estipulaba que los establecimientos gestionados por la sociedad serían propiedad en un 90% de Fadesa y un 10% de Globalia<sup>31</sup>. Este acuerdo se suma a otros dos similares que la inmobiliaria Fadesa ya tenía con los grupos hoteleros Barceló y Husa. Con este acuerdo, Fadesa impulsó su estrategia de potenciar la actividad de su

<sup>27</sup> Hostelmarket. Enero, 2007.

<sup>28</sup> La cadena Coral Hoteles operaba sus establecimientos bajo franquicia de Milton Hotels antes de su paso a Globalia.

<sup>29</sup> Hostelmarket. Enero, 2007.

<sup>30</sup> Globalia ha absorbido el 90% de las acciones comerciales de Oasis y controla la casi totalidad de la gestión de los establecimientos, habiendo incorporado la gran mayoría de los recursos humanos de la hotelería.

<sup>31</sup> Hosteltur. Marzo, 2008.

división patrimonial, centrada en la construcción y promoción de proyectos vacacionales, al aliarse con un grupo líder en el sector turístico a través de su aerolínea Air Europa, de su tour operador Travelplan, y de su red de distribución integrada por Viajes Ecuador y Halcón Viajes. De este modo, para Fadesa, promotor de los complejos, la incorporación de Globalia a sus proyectos en la gestión de los hoteles, redundaría en un incremento del tráfico de viajeros y en un posicionamiento de los mismos como destinos vacacionales de referencia. Por su parte, para Globalia este acuerdo significaba unirse a uno de los grandes grupos inmobiliarios de ámbito internacional en aquel momento, para impulsar la expansión de su división hotelera, gestionando los establecimientos que se realizaran. Sin embargo, el día 15 de julio de 2008 la empresa Martinsa-Fadesa se declaró en suspensión de pagos, debido a su imposibilidad de asumir los plazos de vencimiento de la deuda que tenía contraída con el sistema financiero, suceso que se enmarca en el contexto de la crisis del sector inmobiliario español.

### 7.3. Proyectos de futuro

Los proyectos de expansión a futuro de Globalia estaban basados en el acuerdo estratégico firmado con Fadesa, con el objetivo de alcanzar un gran crecimiento en la construcción y promoción de proyectos vacacionales, fundamentalmente en el Caribe Mexicano<sup>32</sup>.

**Cuadro 25**  
**HOTELES GESTIONADOS POR GLOBALIA EN 2008**

Total de hoteles en Cuba	9	Total de habitaciones	2193 (mín.), 2241 (máx.)
Total de hoteles en Marruecos	1	Total de habitaciones	500
Total de hoteles en México	10	Total de habitaciones	3980
Total de hoteles en República Dominicana	5	Total de habitaciones	2086
<i>Total de hoteles en el extranjero</i>	26	<i>Total de habitaciones</i>	<i>8759 (mín.)</i> <i>8807 (máx.)</i>

Fuente: [www.hotelesoasis.com](http://www.hotelesoasis.com), datos de mayo de 2008.

<sup>32</sup> Los proyectos a futuro más importantes de Martinsa-Fadesa eran los siguientes: Loreto Paraíso, resort de gran envergadura en el Estado Mexicano de Baja California, en el Mar de Cortés (Océano Pacífico); un complejo en la Costa del Pacífico y otros dos en las ciudades de Guadalajara y San Miguel de Allende; Paraíso Litibú, resort que Fadesa iba a promover en el Pacífico Mexicano, en el Estado de Nayarit. Con un horizonte puesto en el 2025, se aspiraba a convertir Cip Nayarit en un destino turístico líder como el de la Riviera Maya; Municipio de Zapotlán, proyecto de construcción de viviendas y hoteles turísticos en la región.

## 8. PRINCIPALES CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado la evolución y las principales estrategias de internacionalización de seis grupos turísticos implicados en el proceso de expansión internacional hotelera vacacional, estudiando su relación con otros agentes empresariales, principalmente touroperadores, empresas financieras, inmobiliarias o de la construcción, involucrados en la evolución y el desarrollo de grandes proyectos turísticos.

Prácticamente todas las compañías analizadas se posicionan en *resorts* de lujo y de cinco estrellas, en un turismo de sol y playa de alto estándar, mediante acuerdos con otras empresas nacionales o internacionales relacionadas con la industria. Se observa una creciente relevancia de México y Brasil en los planes de inversión de todas las cadenas. A partir de 2003, y fundamentalmente en los destinos maduros y consolidados, se observa también una transición hacia la estrategia de desarrollar proyectos turístico-inmobiliarios integrados, proceso facilitado por la entrada de nuevo capital en el negocio turístico vacacional procedente fundamentalmente de la construcción y las empresas financieras. Este tipo de iniciativas se han concentrado en el Norte de África, principalmente Marruecos, y en América Latina y el Caribe, concretamente en las costas de México, América Central —principalmente en Costa Rica y Panamá—, Brasil y múltiples islas del Caribe, donde destaca claramente República Dominicana. Este proceso acentúa la separación entre la gestión y la propiedad de las infraestructuras, entrando el turista a formar parte de esta propiedad, convirtiéndose en inversor. En estos casos, el propietario de apartamentos tiene la opción de compra en fórmula de ocupación, a través de la cual se reserva el disfrute de la residencia durante un tiempo. O bien puede hacer la compra como inversor puro, sin derecho al disfrute del apartamento. En cualquier caso, el propietario tiene asegurada una rentabilidad a su inversión, con una renta mensual garantizada. Así, estas nuevas fórmulas de alojamiento y comercialización, bajo las expectativas de mayores rentabilidades, dotan de mayor dinamismo al crecimiento de este sector.

Así, en el proceso de internacionalización y crecimiento del sector turístico vacacional a nivel mundial se manifiestan diversas tendencias de ámbito global, que se han extraído a partir del análisis de los grupos turísticos objeto de estudio en este trabajo:

- a) En primer lugar, los grandes grupos turísticos españoles con presencia internacional en otras actividades turísticas distintas al alojamiento (líneas aéreas, handling, touroperación, etc.) entran de lleno en el sector hotelero y se posicionan rápidamente en la escena internacional, fundamentalmente caribeña y latinoamericana, mediante la gestión pura de establecimientos hoteleros o inmersos también en su vertiente inmobiliaria. Por ejemplo, el grupo Marsans o el grupo Globalia.
- b) Al tiempo que evoluciona el desarrollo turístico y el proceso de internacionalización, se están introduciendo nuevas fórmulas de comercialización que vinculan el turismo residencial y el hotelero, como grandes condominios de propiedad fraccional o mixta, de forma que se potencia, paralelamente al negocio hotelero tradicional, actividades de tiempo compartido que tan buenos resultados están dando, por ejemplo, a la cadena Meliá con su división Vacation Club. Es decir, se buscan fórmulas que aúnan los intereses del sector inmobiliario turístico y el hotelero.

- c) Las nuevas estrategias de financiación para este proceso de internacionalización, tanto gestora como patrimonial, se manifiestan a través de la cooperación empresarial. Sirva como ejemplo la entrada de Barceló, junto con otras entidades inmobiliario-financieras nacionales y/o internacionales, en una sociedad de capital riesgo de carácter patrimonial, con orientación turístico-inmobiliaria.

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

Sin embargo, de no agudizarse la crisis financiera global, las perspectivas a medio y largo plazo parecen seguir siendo prometedoras y el análisis de la evolución de las estrategias de internacionalización de los grupos turísticos estudiados se constituyen en un claro ejemplo de las tendencias y tipologías en las que se desenvuelven actualmente las empresas turísticas en sus procesos de expansión en el exterior desde una perspectiva global.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOTE GÓMEZ, V.; SINCLAIR, M. T. (1993): «Integration in the tourism industry: a case study approach», en SINCLAIR, T. M.; STABLER, M. J. (1993): *The tourism industry: an international analysis*. CAB International.
- BUALIS, D. *et al.* (2000): *Global alliances in tourism and hospitality management*, Haworth Hospitality Press, London.
- CHEKITAN, D. S.; KLEIN, S. (1993): «Strategic alliances in the hotel industry», *Cornell H.R.A. Quarterly*, pp. 42-45, Cornell University.
- FONT ET AL. (2006): Competitive strategy in a global industry: tourism, en *Handbook of business strategy*, pp. 51-55.
- HOSTELMARKET, varios números.
- ISSA, J. JAYAWARDENA, C. (2003): The all inclusive concept in the Caribbean, en *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15/3, pp. 167-171.
- KUMI, E. (2006): Foreign direct investment in tourism-flows and volumes, *Tourism Management* 27, 600-614.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. B. (2002): *La Expansión Internacional del Sector Hotelero Español*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. B. (2002): Determining factors in international entry mode choice: the case of the Spanish hotel industry, *Tourism Management* Volumen: 23.
- SUCH DEVESA, M. J. (2006): *La financiación de las multinacionales hoteleras españolas*, Delta.
- UNCTAD (1981): «*Transnational Corporations in International Tourism*», United Nations, New York.

**Páginas web citadas en el texto:**

[www.expansion.com](http://www.expansion.com)  
[www.prensalatina.com](http://www.prensalatina.com)  
[www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com)  
[www.revista80dias.com](http://www.revista80dias.com)  
[www.cincodias.com](http://www.cincodias.com)  
[www.europapres.es](http://www.europapres.es)  
[www.Eleconomista.es](http://www.Eleconomista.es)  
[www.Caribepreferente.com](http://www.Caribepreferente.com)

