

# LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN AMÉRICA LATINA



**Juan Manuel Berbel Pineda**  
[jmberpin@upo.es](mailto:jmberpin@upo.es)

*Doctor. Departamento de Administración de Negocios.  
Universidad Pablo Olavide. Sevilla, España.*

*Este trabajo se ha enmarcado dentro del proyecto titulado "Modelo de ajuste estrategia - organización - desempeño. Buscando la mejora de la competitividad de la empresa multinacional española II". Financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Investigador Principal: Dr. José Pla Barber.*

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con datos del sector, un gran número de turistas procedente de diferentes partes del mundo, especialmente de la Unión Europea, viaja a España atraído por el sol y las playas, lo cual ha posicionado a este país en el segundo lugar a nivel mundial con respecto a la entrada de turistas. Como resultado del crecimiento de la actividad turística se ha generado un gran número de empleos, principalmente en los establecimientos hoteleros, y se promueven capacidades directivas importantes basadas en el know how de la gestión hotelera. Gracias a esto se ha impulsado la implementación de habilidades gerenciales en el país de origen, para facilitar la apertura de estos establecimientos en otras áreas geográficas, especialmente en Latinoamérica.

De forma paralela, el atractivo de España como destino turístico ha hecho que otras cadenas hoteleras no españolas (Accor, Holiday Inn, entre otras) consideren invertir en este mercado. Como resultado de la estrategia de expansión, hoy en día compiten en España empresas locales e internacionales.

Los conceptos push y pull, junto con la reciente desaceleración del sector del turismo de sol y playa (que, según lo indica el informe del año 2008 de la Organización Mundial del Turismo, O.M.T., se acerca a su consolidación), y las presiones internas, que buscan mejores niveles de rentabilidad, explicarán, en buena medida, los motivos que están llevando a las cadenas hoteleras españolas a competir, de forma más intensa y comprometida, en mercados extranjeros. Para efectuar ese proceso de expansión internacional, estas empresas cuentan con una amplia experiencia en la explotación de servicios más tradicionales (doméstico y en la costa) por medio de establecimientos propios; sin embargo, no ocurre lo mismo cuando ese proceso se acelera y los mercados se alejan, pues provoca, en muchos casos, una lenta adaptación o el traspaso de ese establecimiento a otras cadenas (por ejemplo, para poder operar en Cuba, es preciso la participación de socios locales).

En este trabajo se lleva a cabo un análisis de los casos exitosos de adaptación y desarrollo de esta estrategia para entender las diferentes tipologías de modos de entrada, perfiles y destinos. El conocimiento de estos aspectos puede ser clave para los directivos de las cadenas hoteleras, pues les permitirá desarrollar, de forma más eficaz, las estrategias relacionadas con estas operaciones; por otra parte, el país de destino se vería favorecido por un mayor y mejor establecimiento de empresas hoteleras.

A partir de esto, se ha estructurado este trabajo de la siguiente

forma: primero, se mostrará la importancia del turismo para la economía nacional española, lo cual, a la vez, resaltaré la función de la industria hotelera como su principal soporte; segundo, se analizará la literatura económico-empresarial más relevante sobre la internacionalización de las industrias de servicios; tercero, se estudiará la evolución de la actividad hotelera española en el exterior, particularmente en América Latina; y, por último, se resumirán las principales conclusiones del trabajo y sus implicaciones directivas.

## EL TURISMO EN ESPAÑA: IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA

El turismo es uno de los principales sectores que sustenta la economía española, ya que, en el año 2007, aportó más del 12% al PIB nacional. La industria hotelera posee un gran papel dentro de este sector, lo cual ha impulsado el proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras (García, 2000).

En el 2007, los movimientos turísticos se elevaron a 900 millones de personas (cifra récord hasta ahora, con un incremento respecto al 2006, del 6,2 %). Sin embargo, la llegada de turistas a España ha empezado a disminuir, incluso de forma relativa, ya que creció en un 2%. Según los informes de otros años de la OMT, se da una desaceleración, puesto que en el 2006, el crecimiento fue más del doble y alcanzó el 4,5%. Este informe mantiene a España como segundo a nivel mundial en recepción de turismo, mientras que Francia ocupa el primer lugar.

No obstante, este menor crecimiento debería ser, cuanto menos, preocupante. Los datos señalan la importancia del sector turístico para la economía española y, en consecuencia, la importancia de la industria hotelera como su principal sustento. Sin embargo, ingresan a este mercado grandes cadenas hoteleras internacionales, lo cual causa una saturación en el mercado local que obliga a las cadenas hoteleras españolas a buscar nuevos destinos. Otros motivos, como la búsqueda de mayores niveles de rentabilidad, aceleran este proceso. En definitiva, conocer la forma en que lleva a cabo el proceso de internacionalización de esta industria ayudará a mantener y, en lo posible, a mejorar el papel que juega en la economía.

## TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS

La industria hotelera pertenece al sector de servicios, por tanto, para comprender cómo funciona el proceso de expansión >>

## El turismo es uno de los principales sectores que sustenta la economía española, ya que, en el año 2007, aportó más del 12% al PIB nacional.

>> internacional, se debe recurrir a la bibliografía, existente desde hace dos décadas, sobre la internacionalización de empresas de servicios (Vandermerwe y Chadwick, 1989, Erramilli, 1991, Erramilli y Rao, 1993; Cacic et al., 1999, entre otros). Quizás el desequilibrio de la investigación entre empresas manufactureras y de servicios esté relacionado con las características propias de los últimos, ya que su internacionalización resulta más difícil. Sin embargo, es posible explotar servicios en mercados internacionales gracias a que muchos de éstos tienen un carácter tangible.

El trabajo de Vandermerwe y Chadwick (1989) es el primero en exponer los diferentes comportamientos en el proceso de internacionalización. Estos autores establecen diferentes clusters donde insertan los distintos servicios. Cada grupo requerirá un estudio específico sobre el modo de internacionalización.

Al observar la figura 1 se nota cómo las estrategias a seguir, en cuanto a la forma de operación, son diferentes de acuerdo con el tipo de servicios. En nuestro caso, para la internacionalización

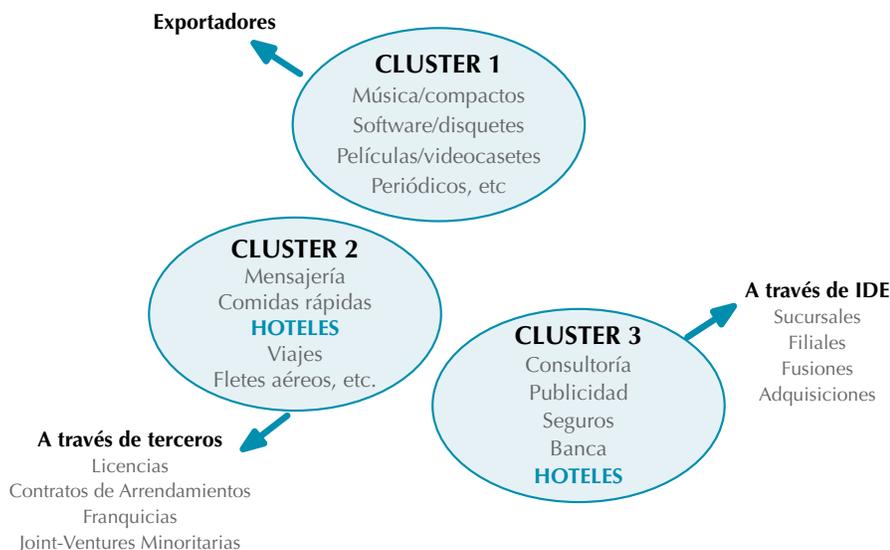
de la industria hotelera se descarta, claramente, la exportación como estrategia de expansión.

Las teorías existentes sobre empresas manufactureras no se pueden adaptar para explicar el proceso de internacionalización de empresas de servicio debido, fundamentalmente, al nivel de tangibilidad de éstos. El paradigma ecléctico, desarrollado por Dunning (1980), brinda una explicación, ampliamente aceptada, de este proceso. Las conclusiones más relevantes sobre este paradigma se centran en que los factores específicos de la empresa, los de localización y las características del mercado son indicadores relevantes para planificar la estrategia de internacionalización<sup>1</sup>. En este sentido, los gestores proactivos con disposición de salir a competir a mercados internacionales, constituyen un factor importante en el entendimiento de la capacidad de una empresa para llevar a cabo su proceso de internacionalización.

La teoría ecléctica de Dunning se adaptó, específicamente, a empresas de servicios en un estudio posterior (Javalgi et al, 2003). En este trabajo se sugiere que la investigación de empresas manufactureras puede ser un pilar válido de la investigación de empresas de servicios, lo cual puede constituir un punto de partida para crear su propio campo literario; por otro lado, se revalida la conclusión de O'Farrell et al (1998), en donde se afirma que la mayoría de la literatura sobre industrias manufactureras puede adaptarse al sector de servicios, pero no deben dejarse de lado las características distintivas que presentan.

En resumen, el paradigma de Dunning se considera un marco adecuado en el cual se puede integrar la bibliografía sobre las industrias manufactureras y de servicios. Los resultados del estudio corroboran la idoneidad de usar esta teoría como una guía para comprender la internacionalización de la industria hotelera, tomando en cuenta los factores antes indicados.

**Figura 1: Tipos de servicios y modos de internacionalización**



Fuente: Vandermerwe y Chadwick (1989)

<sup>1</sup>En el caso de la industria hotelera española, se encuentra que la especialización en el turismo de sol y playa, la localización en mercados con similitud cultural, como América Latina, y el desarrollo de habilidades de gestión en este tipo de turismo son los factores claves que explican el éxito de la explotación en mercados internacionales.

## EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD HOTELERA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR

Para abordar el estudio de este apartado vamos a distinguir tres cosas: número, destinos y formas de entrada a los diferentes mercados.

Con respecto a los hoteles, existe un considerable número de establecimientos españoles en el exterior (el primero lo abrió la cadena Sol Meliá en 1985, en Bali), los cuales han operado en distintos países. En el año 2006, un total de 622 hoteles vinculados a empresas españolas se encontraban en operación. Los datos que mostramos se obtuvieron a partir de fuentes secundarias, como el anuario de las revistas Hostelmarket, Editur y Editur Latino, y se completa con la información en línea proporcionada por las cadenas hoteleras y las noticias de la prensa. La evolución sufrida se resume en la tabla 1.

**Tabla 1: Evolución Hoteles en el exterior de cadenas hoteleras españolas (datos 2006)**

Hoteles en el Exterior	Año 1997	Año 1999	Año 2002	Año 2005
	232	348	516	622

Fuente: elaboración propia

En relación con los destinos elegidos por las cadenas hoteleras, en la Tabla 2 se detallan los 45 países donde hay al menos un hotel español. Esta presencia ha ido evolucionando desde los mercados más tradicionales de turismo de sol y playa como México, República Dominicana o Cuba, hasta los principales países europeos y Estados Unidos, gracias a la apuesta de cadenas como NH o AC Hoteles en el turismo urbano y en el cliente de negocios. Por tanto, aumenta este último tipo de turismo y se sigue apostando por el primero con nuevos enclaves turísticos vacacionales como, por ejemplo, Costa Rica.

Como se aprecia en la tabla 2, México (78) y República Dominicana (66) son los dos países latinoamericanos con mayor presencia de hoteles españoles. Ambos mercados comparten un denominador común: están basados en un turismo de sol y pla-

**Tabla 2: Presencia de las cadenas hoteleras españolas en el mundo (datos 2006)**

País	Nº Hoteles	País	Nº Hoteles
Alemania	70	Jamaica	2
Andorra	22	Malta	2
Argentina	10	Marruecos	5
Austria	11	Malasia	1
Bahamas	1	México	78
Bélgica	19	Nicaragua	1
Brasil	29	Panamá	2
Bulgaria	16	Perú	1
Caribe anglosajón	2	Polonia	1
Chipre	1	Portugal	18
Colombia	7	Puerto Rico	1
Costa Rica	11	Reino Unido	7
Croacia	10	República Checa	1
Cuba	39	República Dominicana	66
Egipto	6	Serbia	1
EE.UU.	35	Sudáfrica	2
Francia	15	Suiza	7
Ghana	1	Túnez	38
Grecia	13	Turquía	5
Holanda	28	Uruguay	5
Hungría	1	Venezuela	5
Indonesia	5	Vietnam	1
Italia	20		

Fuente: elaboración propia

ya. En México, la mayoría de los establecimientos se encuentran en la Riviera Maya, aunque en los últimos años se observa una mayor presencia de hoteles en Puerto Vallarta y Acapulco. De igual manera, las cadenas españolas explotan enclaves basados en este tipo de turismo en República Dominicana, como en Punta Cana, Puerto Plata o La Romana. Asimismo, encontramos un grupo de países emergentes donde se registra un crecimiento constante de operaciones, como Brasil (29) y Costa Rica (11). Según informes de la OMT la emergencia de estos dos países se debe a dos razones: en primer lugar, la promoción que realizan sendos gobiernos para impulsar ciertas regiones (en el caso de Brasil, el noreste del país como destino caribeño, mientras >>

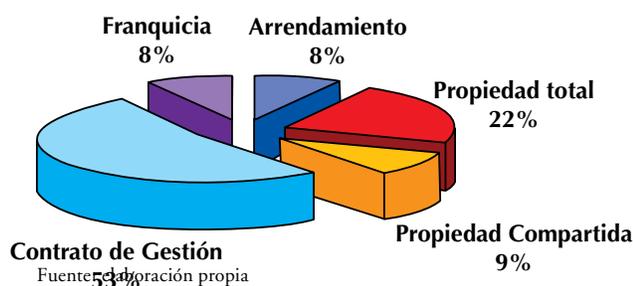
**Para el caso de la internacionalización hotelera española, el contrato de gestión se erige como el modo de entrada preferido.**

>> que en el caso de Costa Rica las regiones de Guanacaste y Puntarenas, en el Océano Pacífico); en segundo lugar, la propaganda ofrecida a los turistas sobre la belleza de ambos países.

Con respecto a la modalidad de entrada elegida (figura 2), existen diferentes formas de atender los mercados exteriores. En esta industria y, especialmente, para el caso de la internacionalización hotelera española, el contrato de gestión se erige como el modo de entrada preferido, pues más de la mitad de las operaciones se llevan a cabo de esta manera. La otra gran modalidad elegida por las cadenas hoteleras españolas es la de las inversiones directas, mediante las cuales se reserva el control absoluto sobre todas las operaciones del destino, al contrario del contrato de gestión donde éstas ceden la explotación de ciertos activos.



**Figura 2: Modos de entrada de la industria hotelera española**



No obstante, no existe una recomendación válida y universal para la correcta elección del modo de entrar a mercados exteriores, ya que está condicionada por una serie de factores relacionados con el entorno y con las capacidades y actitudes de la propia empresa (Contractor y Kundu, 1998, Rodríguez, 2002, Berbel, 2006, Altinay, 2007). Por lo tanto, la forma de operar en mercados exteriores es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que esta ejercerá una gran influencia en su éxito empresarial futuro (Young et al., 1989; Rodríguez, 2002, Pla y León, 2004).

Los estudios anteriores muestran, para cada una de las opciones, diferencias respecto al grado de control que la matriz efectúa sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y los beneficios que potencialmente puede obtener (Root, 1987 y Buckley, 1995). A medida que se incrementa el grado de control ejercido por la firma sobre la operación externa, el riesgo asumido se incrementa debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos, pero los beneficios potenciales a mediano plazo también tienden a ser mayores. En sentido contrario, los métodos que implican un bajo nivel de control minimizan el riesgo asumido, pero a expensas

de los beneficios potenciales a mediano plazo (Sánchez y Pla, 2003).

Como se indicó anteriormente, los contratos de gestión son el modo de entrada más común utilizado en la internacionalización del sector hotelero español (más de la mitad de los hoteles en el exterior optan por esta modalidad), con lo cual se persigue una especialización en la vertiente de gestión. En segundo lugar, encontramos modalidades que representan un mayor control sobre las actividades, es decir, formas de entrada basadas en inversiones directas (ya sea en plena propiedad o mediante acuerdos de cooperación). Esto demuestra la poca utilización de modalidades como la franquicia o las formas de propiedad compartida, lo cual, según Plá y León (2004), posiblemente se debe al escaso desarrollo de marcas fuertes en la industria española, reconocidas en el ámbito internacional, y al predominio de hoteles vacacionales, mucho más difíciles de otorgar en franquicia, debido a problemas de gestión y control de las actividades propias de este tipo de establecimientos.

En cuanto a la poca utilización de modalidades basadas en la propiedad compartida consideran que se debe a la escasa experiencia internacional del sector hotelero español. Se estima que, conforme a la experiencia internacional aumente, también lo hará la mentalidad del directivo de la empresa internacionalizada y mostrará mayor confianza a la hora de hacer socios locales.

Las modalidades basadas en inversión directa (plena propiedad) son las que asumen un mayor riesgo, debido a los mayores requerimientos de capital, aunque, al mismo tiempo, esta modalidad sirve para acaparar mayor control sobre las actividades. Esa razón hace que las empresas hoteleras españolas busquen modalidades de cooperación o formas contractuales para desarrollar sus actividades en mercados exteriores. Por lo tanto, se espera que, a medida que se gane experiencia en el ámbito internacional y se consiga aumentar la imagen de marca, se incremente también la

elección de modalidades basadas en la cooperación para la internacionalización hotelera (Altinay, 2007).

## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN AMÉRICA LATINA

Es necesario determinar hacia dónde se han dirigido las inversiones de la industria hotelera española con el fin de conocer cómo se ha desarrollado su internacionalización. En los distintos mercados internacionales hay dos regiones claramente definidas donde la industria dirige sus operaciones. Por un lado, está el mercado europeo, el cual se caracteriza por la competencia en el turismo urbano, es decir, hoteles situados generalmente en grandes ciudades europeas enfocados a dos tipos de clientes: el vacacional urbano y el cliente de negocios. Y por otro lado, tenemos el mercado latinoamericano, donde la competencia se centra, principalmente, en el turismo vacacional, es decir, turistas buscando sol, playa y descanso.

En la figura 3 encontramos que 255 de los 622 establecimientos pertenecientes a cadenas hoteleras españolas en el exterior, se concentran en América Latina (incluimos también la zona del Caribe), lo cual constituye un 41% de los hoteles españoles. La segunda región en importancia es Europa, concretamente los principales países (Alemania, Bélgica, Francia, Holanda e Italia). Esta presencia en Europa y Latinoamérica constituye más de un 75% de las operaciones españolas en el extranjero. En tercer

lugar, se encuentra la Cuenca Mediterránea, con aproximadamente el 20% de los establecimientos. Esta región incluye países europeos como Bulgaria y Croacia pero, en estos casos, el tipo de hotel se enfoca a un turismo de sol y playa, a diferencia de los demás situados en la región europea, que se enfocan en el turismo urbano. Túnez y Marruecos son los dos países más relevantes en esta región.

En el caso de América Latina en la tabla del anexo resumimos para cada país el número de hoteles y las cadenas hoteleras españolas que están presentes. Más concretamente, si se toma Costa Rica como mercado de destino, a comienzos del 2006 había once hoteles españoles operando en ese país, no obstante, a principios de este siglo no se contaba, prácticamente, con ningún establecimiento pero el número de operaciones fue creciendo paulatinamente debido a la apuesta por este país como destino, lo cual, también, ha impulsado una mayor presencia de hoteles españoles en este territorio, pues a principios del 2008, operaban 15 hoteles en ese mercado. Hasta hace poco las regiones del Pacífico eran las más explotadas por las cadenas hoteleras internacionales (especialmente norteamericanas, en enclaves como Puntarenas o Quepos), aunque es posible observar la presencia de alojamientos de índole local. Sin embargo, nuevos destinos vacacionales centrados en el turismo de sol y playa, como la región de Guanacaste, son los que están siendo explotados por las cadenas hoteleras españolas.

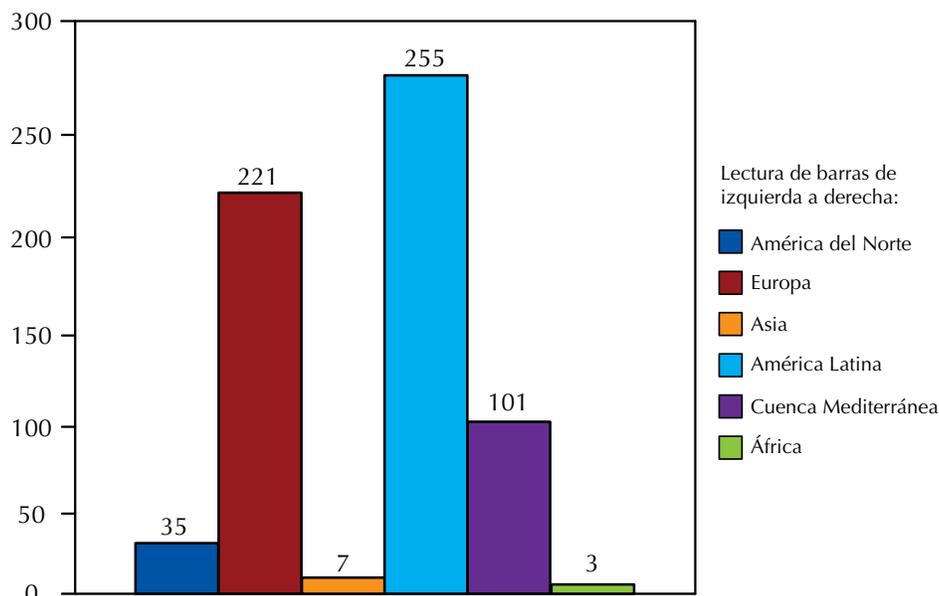
En la tabla 3, se muestran las tres cadenas hoteleras españolas con presencia en Costa Rica, los establecimientos pertenecientes a cada una y el lugar concreto donde están ubicados.

Estos quince establecimientos hoteleros operan bajo la modalidad de inversión directa (plena propiedad) o de contratos de gestión.

El perfil de estos hoteles varía respecto al nivel genérico en la internacionalización hotelera española, es decir, el perfil del hotel español en el exterior que, generalmente, es un establecimiento grande (hotel con más de 200 habitaciones), con un rango superior a las cuatro estrellas (en más de un 85%) y en donde se desarrolla la vertiente vacacional (donde las empresas españolas cuentan con un importante know how en la explotación de negocios).

Sin embargo, en Costa >>

**Figura 3: Distribución de cadenas hoteleras por áreas de destino mundiales**



Fuente: elaboración propia

**Figura 3: Distribución de cadenas hoteleras por áreas de destino mundiales**

Cadena Hotelera	Nombre del Hotel	Localización
<b>Barceló Hotels &amp; Resorts</b>	Barceló Playa Tambor	Tambor, Puntarenas
	Barceló Los Delfines	Tambor, Puntarenas
	Barceló Playa Langosta	Tamarindo, Guanacaste
	Barceló Amapola	Jacó, Puntarenas
	Barceló San José Palacio	La Uruca, San José
	Barceló Parque del Lago	San José
	Barceló Rincón del Valle	San José
	Barceló Rancho Río Perlas	Orosí, Cartago
<b>Occidental Hoteles</b>	Hotel Torremolinos	San José
	Hotel Occidental Alegre Papagayo	Guanacaste
	Hotel Occidental Gran Papagayo	Guanacaste
	Hotel Occidental El Tucano	San Carlos
<b>Desatur Corobicí (Grupo Meliá)</b>	Hotel Meliá Cariari	Heredia
	Hotel Tryp Corobicí	San José
	Hotel Meliá Playa Conchal	Guanacaste

Fuente: elaboración propia

>> Rica, si bien es cierto que varias cadenas han situado hoteles con estas características en zonas eminentemente turísticas de sol y playa (Guanacaste y Puntarenas), también se ha optado por establecimientos más pequeños, tanto en la capital como en sus alrededores, para acoger, principalmente, al cliente de negocios o al turista de paso que se dirige a zonas más turísticas. No obstante, las regiones caribeñas del país, por su propia idiosincrasia, no están siendo explotadas por las cadenas hoteleras españolas; por un lado, encontramos la región de Tortuguero que está enmarcada dentro de una estricta normativa de protección ambiental; y por otro lado, la provincia de Limón, con enclaves como Cahuita o Puerto Viejo (ricos en recursos turísticos de sol y playa) no posee infraestructura ni carreteras adecuadas, comunicaciones aéreas o ferroviarias, etc., lo cual impide el desarrollo de un turismo en masa donde cuadra perfectamente el perfil del hotel espa-

ñol. En estos lugares es donde tiene mayor cabida la oferta local, basada en alojamientos más pequeños y con características diferentes a los ofrecidos por las grandes cadenas internacionales.

En cuanto al perfil de las cadenas españolas con establecimientos en el exterior, son empresas que llevan operando fuera alrededor de 10 años, es decir, poseen una amplia experiencia internacional y, prácticamente, cuentan con un número de establecimientos fuera de España en la misma proporción que los que operan dentro. Respecto al tamaño de estas empresas no hay conclusiones significativas, ya que encontramos cadenas hoteleras de distinta dimensión que operan en el exterior. Por ende, la disponibilidad de recursos no parece ser un argumento válido para tomar la decisión de internacionalizarse.

## CONCLUSIONES

Este trabajo es un intento por mostrar el proceso de internacionalización de la industria hotelera española, principalmente, los mercados donde se dirige, su perfil y la forma de operar en los distintos destinos turísticos. El crecimiento mostrado en estos últimos años es más que evidente, pues es el número de hoteles, pertenecientes o controlados por empresas españolas que hoy en día operan alrededor en el mundo, se ha casi triplicado en los últimos diez años.

También se señaló cómo, a nivel teórico, la industria hotelera sigue sus propias pautas en el proceso de internacionalización debido a las peculiaridades que presenta este tipo de servicio. Con respecto a las distintas regiones mundiales, se observa cómo América Latina atrae la inmensa mayoría de las operaciones hoteleras internacionales de las cadenas españolas. Los mayo-

**Los dos destinos de mayor importancia para la inversión internacional de la industria hotelera española han sido: Latinoamérica (sol y playa) y Europa (turismo urbano) respectivamente.**

### Los hoteles españoles que operan internacionalmente son empresas de amplia experiencia y de diferentes tamaños.

res movimientos hacia el exterior se produjeron en la última década del siglo pasado y, en gran parte, apuntan hacia esta zona mundial atractiva por sus recursos naturales y su clima.

Factores como la proximidad cultural o el auge de enclaves caribeños como destino vacacional, han ayudado en este sentido. Aparte de los destinos ya tradicionales de inversión española en América Latina (México, República Dominicana y Cuba), van surgiendo nuevos mercados donde estar presentes. Así, Costa Rica ha emergido como uno de los países de mayor crecimiento en el mercado turístico en los últimos años, lo cual hace que las cadenas hoteleras españolas quieran estar presentes en ese país. Además, la apuesta de los tours operadores europeos hacia este destino, se plantea como una buena oportunidad de negocio.

En relación al perfil que presentan los hoteles españoles en el exterior, podemos concluir que estos establecimientos se incluyen en el tipo de hotel grande, de alta categoría y que atiende al turismo de sol y playa.

Por otro lado, se han expuesto las diferentes alternativas relacionadas con los modos de entrada. Las empresas hoteleras españolas buscan modalidades de cooperación (en menor medida) o formas contractuales (con mayor seguimiento) para desarrollar sus actividades en mercados exteriores. Debido a esto, se espera que, conforme este sector de actividad gane experiencia en el ámbito internacional y aumente la imagen de marca, se incremente la elección de modalidades basadas en la cooperación para la internacionalización del sector hotelero español. Futuras investigaciones podrían retomar este punto.

Por último, concluimos que, a nivel gerencial y para el caso de Costa Rica, conocer las características distintivas que presentan los hoteles españoles y adquirir habilidades de gestión, puede ayudar al éxito en la explotación de esta industria. Por tanto, el desarrollo de capacidades y la correcta aplicación de los recursos se consideran elementos claves. Las empresas locales de alojamiento encuentran su espacio en el turismo natural, cuyo objetivo es conocer los distintos parques nacionales. En este caso,



el turista busca, por lo general, alojamientos más funcionales, los cuales se deben adaptar a la estricta normativa que existe sobre las características de los mismos. Por otro lado, para poder competir en los enclaves centrados en el turismo de sol y playa, la industria local podría tender al perfil señalado del hotel español en el exterior y desarrollar formas de gestión parecida, con el propósito de satisfacer las demandas de los turistas en estas zonas.

#### **Referencias Bibliográficas**

- Altinay, L. (2007). The internationalization of hospitalit firms: Factors influencing a franchise decisión-making process. *Journal of Services Marketing*, 21(6): 398-409.
- Berbel, J.M. (2006). Influencia del modo de entrada en mercados exteriores sobre export performance: Aplicación a la internacionalización de la industria hotelera. Tesis Doctoral, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Buckley, P.J. (1995): Foreign direct investment and multinational enterprise. Ed. Penrose.
- Cicic, M., Patterson, P., y Shoham, A. (2002): Antecedents of international performance. A service firms' perspective. *European Journal of Marketing*, 36(9): 1103-1118.
- Contractor, F., y Kundu, S. (1998). Modal choice in a world >>

>> of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2): 325-357.

Dunning, J. (1980). Towards an eclectic theory of international production: Some empirical test. *Journal of International Business Studies*, spring/summer, 9-31.

Erramilli, M. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3): 479-502.

Eramilli, M. y Rao, C. (1993). Service firms international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57: 19-38.

Garcia, R. (2000). *Marketing Internacional (2ª Edición)*, Ediciones ESIC: Madrid.

Hostelmarket (varios años): Anuario de la hostelería. Publicaciones Alimarket.

Javalgi, R., Griffith, D. y White, D. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(2): 185-201.

O'Farrell, P., Wood, B. y Zheng, Z. (1998). Internationalization by business service smes: An inter-industry analysis. *International Small Business Journal*, 16(2): 13-33.

OMT (2008). Tendencias del mercado turístico. Organización Mundial del Turismo.

Pla, J. y León, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: Formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de Economía Española*, 102: 193-206.

Root, F. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington Mass, Lexington Books.

Sánchez, E. y Pla, J. (2003). Variables Estratégicas y performance en la elección de modos de entrada. Una aproximación empírica en sectores de prestación de servicios. *Actas del Congreso de ACEDE*.

Vandermerwe, S y Chadwick, M. (1989). The internationalization of services. *The Service Industries Journal*, 9(1): 79-94.

Young, S., Hamill, J., y Wheeler, C. (1989). *International market entry and development: strategies and management*. Prentice Hall.

## RESUMEN:

Un factor clave del éxito en el desarrollo internacional de una cadena hotelera es el despliegue eficaz de sus activos en el país de destino. Eso exige, entre otras cosas, que la forma de gestión adoptada por la empresa filial sea coherente con el producto y con el área geográfica donde desarrolla su actividad. En este artículo se analiza el proceso de internacionalización llevado a cabo por la industria hotelera española en un área concreta, como lo es América Latina, y se examinan los mercados de destino, el perfil de los hoteles en el exterior y la operación de los mismos. Los resultados revelan que esos establecimientos poseen más de 4 estrellas, operan bajo el concepto de turismo vacacional y su trámite preferido es el contrato de gestión.

**Palabras Clave:** Empresas de servicios, industria hotelera, mercados exteriores, perfil de los hoteles, turismo.

## ABSTRACT:

A key factor for success in international growth of a hotel chain is the effective deployment of its assets on the objective country. This demands, among other things, that the management style adopted by the subsidiary is coherent with the product and the geographical area where it operates. In this article, the internationalization process undertaken by the Spanish hotel industry in a concrete area such as Latin America is analyzed, and the objective markets, the profile of its hotels abroad and their operation are examined. Results show that those installations have more than 4 stars, operate under the holiday tourism concept, and their preferred operational mode is by contract management.

**Keywords:** Services firms, hotel industry, foreigners markets, hotel profile, tourism.

Anexo 1: Distribución por Cadenas y Países

	Argentina	Aruba	Bahamas	Brasil	Colombia	Costa Rica	Cuba	Ecuador	Guatemala	Jamaica	México	Nicaragua	Panamá	Perú	Puerto Rico	Rep. Domin.	Uruguay	Venezuela	TOTAL
Agusferfe	1																		1
Barceló						4	2	1			13	1	1			15			36
Best Hotels																1			1
Celuisma					3						4		4					2	13
Corporación H10 hotel											1					4			5
Explot.tcas								1											1
Fiesta Hotel											5					4			9
Fuerte Hoteles											1								1
Hmhotels											1								1
Hoteles Catalonia											2					2			4
Hoteles Cotursa																1			1
Hoteles Hesperia																		2	2
Hoteles Piñero											3					3			6
Hotetur Club							3				5					3			11
Husa	1																		1
Iberostar							4				7					5			16
Occidental Hoteles		1				4	2				5					13			25
Princess Hotels																4			4
RIU Hotels			1				2			2	14					8			26
Roxa							4									1			5
Sandos											2					1			
Sirenis Service																2			2
Sol Meliá				29	6	3	22				11		1	1	1	3	1	2	81
<b>TOTAL</b>	2	1	1	29	9	11	39	1	1	2	75	1	6	1	1	70	4	6	29

Fuente: elaboración propia