

# *Características estructurales y pautas locacionales de la hotelería española integrada en cadenas hoteleras*

FRANCISCO LENO CERRO

## 1. INTRODUCCIÓN

El mercado turístico español ha conocido una lenta pero continua evolución desde los albores de su nacimiento, allá por los años sesenta, en que se caracterizaba por una atomización de nuestra oferta turística, sobre todo en el sector del alojamiento, hacia un proceso de integración empresarial y una progresiva internacionalización del sector o de una parte de éste.

Este tema concreto constituye, a pesar de su evidente interés (papel del turismo en la economía nacional, crisis estructural del sector y perspectivas de integración cara a la creación del mercado único europeo), una laguna en la investigación económica, geográfica y social en nuestro país, sobre todo en lo referente al sector hotelero<sup>1</sup>. Consciente de esta importancia, el Instituto de Economía y Geografía Aplicadas del CSIC inició en 1988 un proyecto de investigación financiado por el Plan Nacional de Investigación Científica sobre los procesos de integración de empresas turísticas entre países emisores y receptores, tema en el que enmarca este artículo.

Aunque este proceso de concentración empresarial ha afectado a los diversos

---

<sup>1</sup> Para constatar la escasez de trabajos geográficos referidos de modo específico al sector del alojamiento hotelero basta con repasar las recopilaciones bibliográficas realizadas por Luis Gómez, A. (1987, 1988) y López Palomeque, F. (1983). Por contra, como trabajo referido de modo exclusivo al sector hotelero puede citarse la Tesis Doctoral de Gutiérrez Ronco, S., publicada por el CSIC en 1984.

componentes de la oferta turística (alojamiento, agencias de viaje, transporte, etcétera)<sup>2</sup> y ha adoptado las más diversas fórmulas de definición, en este artículo vamos a tratar exclusivamente del sector alojamiento y atendiendo únicamente a la agrupación horizontal.

La integración dentro del sector hotelero es un fenómeno relativamente reciente, iniciado después de la segunda guerra mundial en los Estados Unidos por la intervención de intereses extrahoteleros, sobre todo relacionados con compañías aéreas<sup>3</sup>, aunque más tarde se incorporaron las propias administraciones nacionales, sectores asociados con la industria agroalimentaria y electrónica y empresas relacionadas con la gestión y venta de productos turísticos, Tour Operators sobre todo.

Las formas y niveles de integración que pueden encontrarse en la industria hotelera son muy variados. En un intento de sistematización el grupo de investigación Tepró<sup>4</sup> ha establecido cinco niveles según un grado de integración creciente:

1. Asociaciones de hoteles y/o de hoteleros: tienen un carácter meramente sindicalista o corporativo y cumplen una labor de interlocución frente a las autoridades locales, regionales o nacionales de turismo.

2. Centrales de reserva hotelera: son centros organizados o financiados por hoteleros independientes o grupos hoteleros para racionalizar y agilizar las reservas por medio de una red centralizada de ventas. El ejemplo más claro de este tipo de centrales es la empresa británica Utell International, que agrupa en su sistema de reserva más de 2.000 hoteles en Europa.

3. Agrupaciones hoteleras: corresponden a conjuntos de hoteles no competitivos entre sí, por su distinta localización, pero similares en cuanto a estructura, precio y servicios, que operan con una misma filosofía global y bajo una misma imagen de marca, aunque conservando su propia autonomía en cuanto a la gestión individual de los establecimientos. Dentro de esta categoría se pueden citar como ejemplos más ilustrativos Best Western, Steinberger Hotels, Prestige Hotels, etcétera.

4. Cooperativas hoteleras: son agrupaciones de hoteleros que, mantenien-

---

<sup>2</sup> En relación a los procesos de concentración e integración en el sector de Agencias de Viajes puede consultarse la ponencia presentada por Botc Gómez, V. (1990) al Congreso de la Asociación Española de Agencias de Viajes.

<sup>3</sup> La Pan American Airways fundó en 1945 la cadena Intercontinental Hotels. Este ejemplo fue seguido posteriormente por otras líneas aéreas que crearon sus propias cadenas hoteleras: TWA (Hilton e International H.) y Air France (H. Meridien), por citar sólo algunos de los ejemplos más significativos.

<sup>4</sup> Commission of the European Communities (1985), págs. 49-57.

do una gestión autónoma de sus establecimientos, se asocian con uno o varios fines específicos: promoción, compras colectivas, venta conjunta de sus servicios, etcétera.

5. Cadenas hoteleras: corresponden al nivel más alto en la escala de integración y se caracterizan básicamente porque las unidades que las integran han perdido, total o parcialmente, su autonomía de gestión por ser propiedad de un grupo empresarial o tener algún tipo de relación contractual (contrato de alquiler, de gestión o franquicia), mediante la cual el grupo empresarial asume la toma de decisiones.

A modo de síntesis, con el objeto de clarificar términos que serán usados repetidas veces en el desarrollo del artículo, podemos establecer tres grandes categorías de establecimientos según su nivel de integración:

- a) *Hoteles independientes*: los incluidos exclusivamente en los dos primeros niveles de la clasificación anterior o en ninguno de ellos.
- b) Cadenas voluntarias: agrupan a los establecimientos en los niveles 3 y 4, al margen de que puedan estar también incluidos en los niveles 1 y 2.
- c) Cadenas integradas: corresponden a los grupos empresariales que controlan los establecimientos incluidos en el nivel 5, aunque éstos puedan estar incluidos a nivel individual o como grupo en alguno de los niveles inferiores.

El objetivo de este artículo se centrará de modo fundamental en el análisis de la situación actual y de la evolución reciente de las cadenas integradas en España, poniendo especial énfasis en las características estructurales y locacionales de los establecimientos integrados en este tipo de cadenas.

Sin embargo, antes de iniciar este análisis creemos conveniente enmarcar este fenómeno en el contexto nacional e internacional. Por esta razón se han incluido dos epígrafes previos: uno relativo al desarrollo de las cadenas hoteleras en el mundo y otro donde comentaremos las principales características que definen a la hotelería española en general.

## 2. LAS CADENAS INTEGRADAS EN EL MUNDO

La aparición de las cadenas hoteleras es un fenómeno relativamente reciente surgido en los Estados Unidos al término de la segunda guerra mundial. Las razones que motivaron su aparición son de diversa índole, aunque podrían sintetizarse en dos grupos esenciales: razones empresariales, por un lado, y razones de mercado, por otro.

Entre las primeras podríamos señalar la necesidad de racionalizar la gestión

de los establecimientos y optimizar los rendimientos de las costosas inversiones que supone la construcción y gestión de los establecimientos hoteleros. La centralización de las operaciones de gestión permite una óptima utilización del staff directivo, tomar una posición ventajosa frente a los abastecedores y utilizar un sistema común de reservas.

No obstante, a pesar de la evidente importancia de las razones empresariales, quizás hayan tenido un mayor peso las razones de mercado. El desarrollo del turismo y, sobre todo, la internacionalización de las actividades económicas multiplicó el número de desplazamientos al exterior y supuso la aparición de una nueva clientela para la hotelería. Por lo general, este nuevo tipo de cliente producía una estancia reducida y demandaba unos servicios que no siempre eran satisfechos en el hotel de destino. Frente a esta incertidumbre el sector hotelero respondió, mediante la creación de cadenas, ofreciendo productos estandarizados, identificados por una marca y un logotipo, de tal modo que se ofrecía al viajero un producto bien definido a la vez que se garantizaba una cierta continuidad en la demanda de unos servicios a los que el cliente estaba ya habituado.

A pesar del fuerte crecimiento experimentado por el sector hotelero con la aparición de las cadenas, el principal protagonismo en su creación y desarrollo no siempre ha correspondido al propio sector, sino que han sido otros sectores los que han tomado la iniciativa, bien por la propia rentabilidad de este tipo de negocios o por la necesidad de los grandes grupos empresariales de diversificar inversiones y riesgos. Así, no es extraño encontrar en las principales cadenas internacionales intereses económicos asociados a otros sectores: líneas aéreas (Meridien H., Nikko, etc.), grupos industriales o agroalimentarios (Sheraton, Rank H., Trusthouse Forte, etc.) y otros sectores de diverso tipo (prensa —Thomson H.—, Tour Operators —Iberotel—, etcétera).

También las propias administraciones nacionales han mostrado su interés en este tema y han apoyado la creación de cadenas de titularidad pública. Este fenómeno se ha desarrollado de modo especial en los países del Este europeo, destacando en este sentido las cadenas Balkantourist (Bulgaria), Cedok (Checoslovaquia) e Intourist (URSS), aunque también se ha reproducido este hecho en países occidentales, siendo el ejemplo más claro y cercano la Red de Paradores de Turismo, propiedad de la Administración Turística Española (ATE).

Del mismo modo que otros sectores económicos han mostrado su interés en el mundo de la hotelería, las propias cadenas han diversificado también su ámbito de actuación dirigiéndose hacia otras actividades más o menos relacionadas con el mundo de la hotelería. Entre éstas podemos señalar como más frecuentes el catering, la gestión de redes centralizadas de reserva hotelera, alquiler de automóviles, inmobiliarias, etcétera.

La creación de una cadena hotelera es un proceso muy costoso que exige grandes inversiones con un retorno del capital invertido relativamente lento. Este hecho, junto con la necesidad de adaptarse con rapidez a las variaciones del mercado, ha forzado a las cadenas hoteleras a utilizar fórmulas más flexibles que permitan su expansión sin que ello suponga excesivos costes y/o riesgos. Así, además de la construcción de nuevos hoteles o la compra parcial o total de hoteles ya existentes, están muy extendidas otras fórmulas, entre las que podríamos destacar como más representativas el contrato de alquiler, el contrato de gestión y el contrato de franquicia. En este último, quizá el más usual, un hotelero independiente cede parte de su autonomía de gestión y un porcentaje de sus ventas a cambio del uso de la marca y de los servicios comunes de la cadena en la que se integra, pero sin por ello ceder total o parcialmente la propiedad del establecimiento.

Aunque las cadenas hoteleras representan todavía una parte minoritaria de la oferta hotelera a nivel mundial, no cabe duda de que constituyen el grupo más dinámico y con mayor índice de crecimiento dentro del sector hotelero, ganando día a día cuota de mercado frente a los hoteles independientes, que se han visto obligados a constituir cadenas voluntarias, sobre todo en el mercado de los viajes de negocios y en hoteles de categorías media y alta ubicados en ciudades. Así, según el informe anual de *Hotels and Restaurants International* de 1987, las 200 cadenas más importantes gestionaban en este año casi tres millones de habitaciones y, diez años antes, en 1978, las 10 cadenas más importantes realizaban en conjunto un volumen de negocios superior a los 12 billones de dólares<sup>5</sup>.

A pesar de que el fenómeno se ha extendido rápidamente, sobre todo en los países desarrollados, siguen siendo las cadenas norteamericanas las que dominan casi de modo absoluto el ranking mundial: en 1987 ocho de las 10 primeras cadenas eran de esta nacionalidad (véase cuadro 1).

---

<sup>5</sup> Comisión de Corporaciones Transnacionales de Naciones Unidas (1978). Tomado de Archer, F. (1985), pág. 36.

Cuadro 1

## RANKING DE LAS 10 PRIMERAS CADENAS EN EL MUNDO (1987)

<i>Ranking</i>	<i>Cadena</i>	<i>Nacionalidad</i>	<i>Habitaciones</i>	<i>Establecimientos</i>
1 .....	Holiday	EE.UU.	352.893	1.832
2 .....	Sheraton	EE.UU.	136.495	479
3 .....	Ramada	EE.UU.	123.915	742
4 .....	Marriot	EE.UU.	103.000	361
5 .....	Quality I.	EE.UU.	102.428	878
6 .....	Hilton	EE.UU.	97.000	272
7 .....	Days Inn	EE.UU.	84.832	590
8 .....	Accor	Francia	84.800	713
9 .....	Trusthouse	Gran Bretaña	84.371	809
10 .....	Prime M. I.	EE.UU.	74.006	586

*Fuente:* Hotels and Restaurants International, Informe anual 1987.

### 3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA HOTELERÍA ESPAÑOLA

Según los datos publicados por la S.G.T., en 1990 existían en España un total de 9.436 establecimientos hoteleros con una capacidad de 929.533 plazas. Sin embargo, estos datos resultan poco relevantes si no se consideran variables como el tipo de establecimiento, sus cualificación, tamaño y localización que nos ayuden a esbozar las características básicas que definen la situación actual de nuestra estructura hotelera como paso previo al análisis de los procesos de integración, tema central de este artículo.

En líneas generales, considerando las variables antes señaladas, cuyos valores aparecen recogidos en el cuadro 2 y el mapa 1, podemos señalar que la hotelería española se caracteriza fundamentalmente por dos cuestiones básicas: por un lado la existencia de un dualismo muy marcado en cuanto a tipología y estructura empresarial y, por otro, una fuerte concentración espacial de esta oferta hotelera.

Si analizamos la estructura de la hotelería española según su cualificación (véase cuadro 2), podemos constatar la existencia de dos grandes grupos de establecimientos hoteleros con características muy contrastadas que responden a distintos tipos de mercado turístico:

Cuadro 2

DISTRIBUCION DE LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA  
SEGUN TIPOS Y CATEGORIAS (1990)

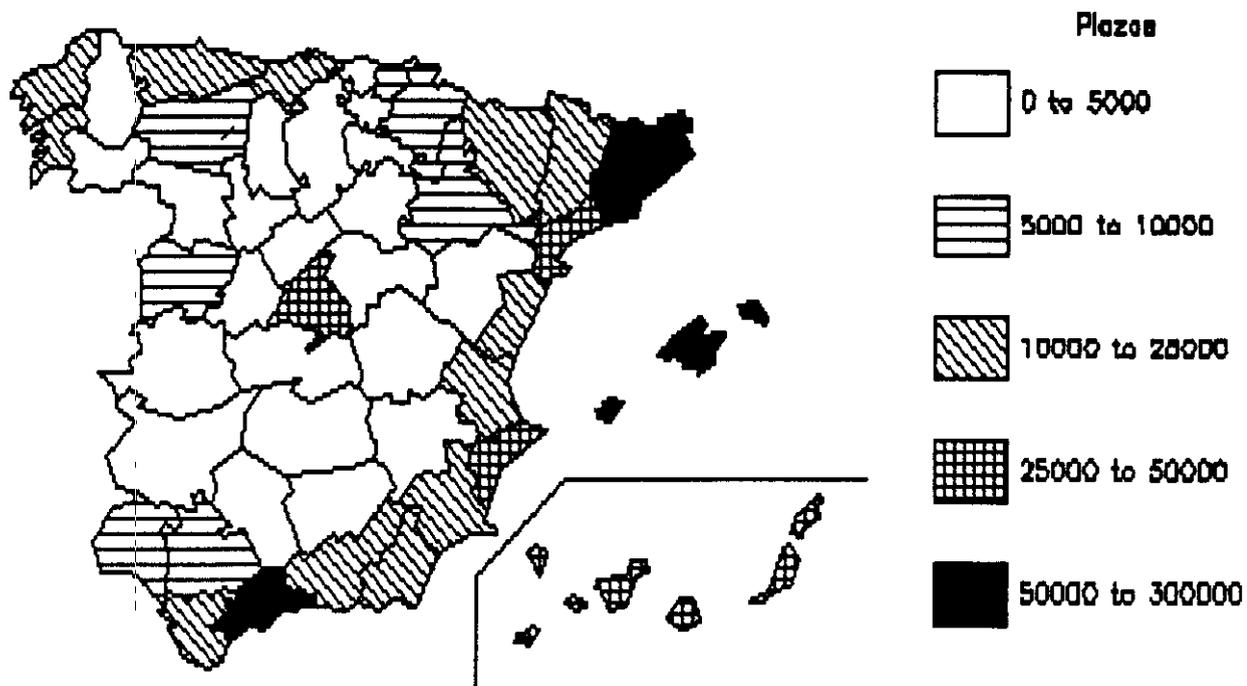
Tipo de establecimiento	Categoría	Establecimientos		Plazas		Tamaño medio plazas/estab.
		N. <sup>o</sup>	%	N. <sup>o</sup>	%	
Hoteles	5 *	72	0,7	28.896	3,1	401,3
	4 *	400	4,2	122.337	13,2	305,8
	3 *	1.330	14,1	330.519	35,6	248,5
	2 *	1.221	12,9	154.182	16,6	126,3
	1 *	1.210	12,8	99.815	10,7	82,5
TOTAL HOTELES		4.233	44,9	735.749	79,2	173,8
Hostales	3 +	136	1,4	11.280	1,2	82,9
	2 +	2.333	24,7	89.015	9,6	38,2
	1 +	2.734	29,0	93.489	10,1	34,2
TOTAL HOSTALES		5.203	55,1	193.784	20,8	37,2
TOTAL		9.436	100,0	929.533	100,0	98,5

Fuente: Secretaría General de Turismo (1990): Anuario de Estadísticas de Turismo, 1990.

- Un grupo muy numeroso de pequeños establecimientos, con un tamaño medio inferior a 100 plazas, compuesto por el conjunto de los hostales y por hoteles de una estrella, que, aunque suponen el 68 % del total de los establecimientos hoteleros, apenas alcanzan al 30 % de la capacidad total de nuestra oferta hotelera. Se tratan de pequeñas empresas de carácter familiar que atienden básicamente a un turismo interior y de paso.
- En el polo opuesto, existe una hotelería de carácter más industrial, orientada hacia el turismo masivo nacional e internacional y/o viajes de negocios, compuesta por establecimientos de tamaño medio-grande (superior a 200 plazas por establecimiento) y alta cualificación (hoteles de 3, 4 y 5 estrellas). Este segmento de la oferta, aunque supone sólo el 19 % del total de establecimientos, concentra más del 51 % del total de plazas hoteleras.

Por otro lado, como pone de manifiesto el *mapa 1*, la hotelería española no presenta una distribución espacial homogénea en el conjunto del territorio nacional, sino que se concentra de modo muy significativo en las provincias costeras, especialmente en los archipiélagos y en las provincias de Gerona, Barcelona y Málaga. Por el contrario, en el espacio interior la densidad hotelera es mínima, con la excepción de la provincia de Madrid.

Mapa 1  
DISTRIBUCION PROVINCIAL DE LAS PLAZAS HOTELERAS (1990)  
(Hoteles y hostales)



Fuente: S.G.T. (1990): «Anuario de estadísticas de turismo, 1990». Elaboración propia.

En su conjunto esta oferta presenta evidentes signos de integración empresarial, pudiendo encontrarse todos los niveles señalados en la Introducción, aunque en este artículo nos ocuparemos exclusivamente de las cadenas hoteleras. En este sentido podemos señalar la existencia de asociaciones hoteleras (de carácter local, regional y nacional), la presencia de redes internacionales de reserva hotelera (Utell Internacional) y de agrupaciones hoteleras internacionales (Best Western, Steinberger, Prestige, etc.) y, por supuesto, de cadenas hoteleras nacionales e internacionales de las que nos ocuparemos en el siguiente epígrafe.

#### 4. LAS CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA

El principal problema que se plantea al abordar un análisis sobre la presencia, características y actuación de las cadenas hoteleras en España es la ausencia casi absoluta de fuentes estadísticas y la escasa calidad de las existentes. La única publicación periódica de carácter oficial que ofrece alguna información sobre este temática es la *Guía Profesional de Hoteles*, publicada anualmente por la Secretaría General de Turismo (SGT) desde 1981 hasta la actualidad, que incluye un capítulo específico dedicado a las cadenas hoteleras con presencia en España. Esta información puede completarse utilizando otras guías publicadas por distintas editoriales o asociaciones de carácter profesional y los directorios editados por las propias cadenas.

En cualquier caso, estas fuentes presentan problemas conceptuales y lagunas de información que merman notablemente su utilidad. Entre estos inconvenientes podrían señalarse como más significativos la ausencia de una definición clara del concepto «cadena hotelera» (algunas incluyen cadenas voluntarias e integradas sin marcar las diferencias), la no inclusión de las grandes cadenas internacionales que operan en España con un solo establecimiento (Sheraton, Holiday Inn, Ramada, etc.) y la no inclusión de información de especial interés para el estudio de este fenómeno, sobre todo en lo referente al régimen de tenencia de los establecimientos.

Tampoco las revistas científicas y profesionales se han ocupado de esta temática<sup>6</sup> y el único estudio «ad hoc» que aporta alguna información fue el realizado por DOXA para la SGT (1988) sobre la concentración y el asociacionismo en el sector turístico, donde se incluye un apartado relativo a cadenas hoteleras.

---

<sup>6</sup> Como muestra significativa, la revista española más importante del sector (*Estudios Turísticos*) en sus más de 20 años de existencia sólo ha publicado un artículo referido a este tema.

En cualquier caso utilizaremos como fuente básica la *Guía Profesional de Hoteles*, de la SGT, pues, a pesar de las deficiencias señaladas, es la publicación que presenta una serie más prolongada y una mayor homogeneidad en sus datos.

Según los datos proporcionados por esta publicación, la evolución de las cadenas hoteleras en España se ha caracterizado por la continua aparición de nuevas cadenas y la desaparición de otras, oscilando su número entre un mínimo de 55 en 1986 y un máximo de 85 en 1990. En cualquier caso esta evolución ha estado marcada por una tendencia hacia una progresiva concentración de la oferta hotelera integrada en un pequeño número de cadenas de gran tamaño que poco a poco han ido acumulando mayores cuotas de mercado por crecimiento natural o absorción de cadenas de pequeño o mediano tamaño. Quizás el ejemplo más paradigmático de esta evolución sea el proceso de expansión del Grupo Sol, líder absoluto entre las cadenas hoteleras españolas, parte de cuyo crecimiento ha sido por absorción de cadenas tan importantes como Hotasa, CHM y, más recientemente, la cadena Meliá. Una evolución muy similar ha caracterizado a la cadena Husa, que controla otras cadenas menores como Entursa, Hogama y Lihsa.

En el año 1990, según los datos de la SGT, operaban en España un total de 85 cadenas hoteleras. En su conjunto estas cadenas controlaban 809 establecimientos (18,5 % del total de establecimientos hoteleros en España), con una capacidad global de 260.516 plazas, lo que suponía un 34,7 % de la oferta hotelera española. Sin embargo, a éstas habría que añadir algunas grandes cadenas internacionales no incluidas en los listados de la SGT por gestionar en nuestro país un único establecimiento.

El análisis de las cadenas hoteleras que operan en España se realizará a un doble nivel: un nivel macro, considerando las propias cadenas como unidad de análisis, por un lado, y un nivel micro, descendiendo al análisis de los establecimientos que integran dichas cadenas, por otro.

### *Principales características de las cadenas españolas*

#### a) *Carácter oligopolista y predominio de cadenas pequeñas y medianas*

Las cifras antes señaladas sobre la magnitud que representan las cadenas en el conjunto de la hotelería española para el año de referencia esconden una realidad muy dispar. Si clasificamos las cadenas hoteleras según su capacidad en plazas (véase cuadro 3) se observa claramente la existencia de dos realidades muy dispares en el conjunto de las cadenas:

**Cuadro 3**  
**CLASIFICACION DE LAS CADENAS HOTELERAS SEGUN SU TAMAÑO**  
**(1990)**

Tamaño (plazas)	Cadenas (n. <sup>o</sup> )	Establecimientos		Plazas	
		n. <sup>o</sup>	%(*)	n. <sup>o</sup>	%(*)
- > de 10.000 .....	5	247	30,5	104.544	40,1
- 5.000 - 10.000 .....	6	189	23,4	47.264	18,1
- 2.500 - 5.000 .....	14	140	17,3	50.517	19,4
- 1.000 - 2.500 .....	24	116	14,3	40.785	15,7
- < de 1.000 .....	36	117	14,5	17.406	6,7

(\*) Porcentaje sobre el total de la hotelería integrada.

Fuente: SGT (1990): Guía Profesional de Hoteles, 1990. Elaboración propia.

- Un grupo reducido de grandes cadenas, formadas por hoteles con un tamaño medio superior a 400 plazas por establecimiento, que controlan un porcentaje superior al 40 % de la hotelería integrada.
- En el polo opuesto, un número amplio de cadenas (40 % de las censadas) son empresas pequeñas, con capacidades inferiores a las 1.000 plazas, que gestionan hoteles de tamaño más reducido (149 plazas de media).

Esta estructura pone de manifiesto la existencia de un oligopolio muy marcado en el cual una sola cadena, el Grupo Sol, controla más del 20 % de la capacidad total de la hotelería integrada española, porcentaje que alcanza el 57 % si se consideran las 10 primeras cadenas en el ranking español (véase cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**RANKING DE LAS DIEZ CADENAS MAS IMPORTANTES QUE OPERAN EN**  
**ESPAÑA (1990)**

Ranking	Cadena	Establecimientos		Plazas	
		N. <sup>o</sup>	N. <sup>o</sup>	% (*)	% acum. (*)
1 .....	Sol	104	54.428	20,9	20,9
2 .....	H. Unida (**)	76	15.271	5,9	26,8
3 .....	Med Playa	39	15.266	5,9	32,7
4 .....	Iberotel	23	11.469	4,4	37,1
5 .....	Fiesta H.	20	10.238	4,0	41,1
6 .....	ATE	83	9.371	3,6	44,7
7 .....	Riu Hot.	19	8.616	3,3	48,0
8 .....	Belhaven	13	8.531	3,3	51,3
9 .....	NH Hoteles	39	7.509	2,9	54,2
10 .....	Barceló	17	7.300	2,8	57,0

(\*) Porcentaje sobre el total de la hotelería integrada.

(\*\*) El Grupo Hostelería Unida gestiona las cadenas HUSA, Entursa, Hogama y Lihsa, esta última no ha sido incluida en el cómputo por no disponer de datos.

Fuente: SGT (1990): Guía Profesional de Hoteles, 1990. Elaboración propia.

Aunque la mayor parte de las cadenas consignadas en los listados de la SGT son pequeñas y medianas empresas (algunas de ellas con un marcado carácter familiar), existe un grupo de grandes cadenas que, por volumen de ingresos y plantilla, se sitúan entre las grandes empresas españolas. Como ejemplo ilustrativo el Grupo Sol ocupa el puesto 56<sup>º</sup> entre las empresas españolas por volumen de ingresos y el 9<sup>º</sup> por el tamaño de su plantilla<sup>7</sup>.

#### b) *Tendencia hacia la internacionalización y diversificación de actividades*

Uno de los aspectos que caracteriza de modo específico el comportamiento de las cadenas es su tendencia hacia la internacionalización de sus actividades. Este proceso se ha concretado en nuestro país de dos formas distintas: por un lado, la entrada de capitales extranjeros en las cadenas nacionales y, por otro, la instalación en España de hoteles pertenecientes a grandes cadenas internacionales. Ambas fórmulas han tenido un desarrollo amplio, aunque quizás sea mayoritaria la primera de ellas.

La hotelería española integrada ha sido un sector de fuertes inversiones extranjeras, llegando a ser parte mayoritaria en alguna de las mayores cadenas españolas. Entre éstas podemos señalar como ejemplo más significativo la cadena Iberotel, el 60 % de cuyo capital pertenece al Tour Operator alemán TUI, siendo el 40 % restante propiedad de la cadena Riu Hotels, empresa que a su vez está participada por TUI en un 51 % de su capital. Otros ejemplos muy ilustrativos son el Grupo Hostelería Unida —que comercializa las marcas HUSA, Entursa, Hogama y Lihsa— (27 % de su capital propiedad del grupo Arabian General Investment) o NH Hoteles (47 % propiedad del grupo financiero internacional Cofir). Al margen de estos ejemplos pueden encontrarse capitales de muy diversa nacionalidad: suecos (Sunwing H.), holandeses (H. Globales), ingleses (Hocas:a), etcétera.

Además de la participación en cadenas españolas, el capital internacional ha intervenido en nuestro sector hotelero mediante la instalación de hoteles pertenecientes a grandes cadenas internacionales: inglesas (Belhaven y Trusthouse Forte), francesas (Novotel), italianas (Ciga) o norteamericanas (Holiday Inn, Sheraton y Ramada), por citar sólo los ejemplos más significativos.

... En el polo opuesto, también las cadenas españolas de mayor tamaño (Sol, Iberotel y HUSA) van asumiendo progresivamente esta tendencia hacia la internacionalización abriendo nuevos mercados, sobre todo en América Latina, Caribe y en el Mediterráneo Sur.

<sup>7</sup> Fomento de la producción (1990): *España 25.000*.

Otro de los aspectos que caracterizan el comportamiento general de las cadenas hoteleras es su gran diversidad de ligazones económicas con otros sectores más o menos relacionados con la actividad turística. La mayor parte de las cadenas españolas de gran tamaño pertenecen total o parcialmente a grupos empresariales con intereses no sólo en el sector turístico sino en otras ramas de actividad tales como la construcción, la prensa escrita, la banca, etc. Un ejemplo de ello es el Grupo Barceló, propietario de la cadena Barceló, que integra una red de agencias de viajes, un Tour Operator (Turavia) y diversas empresas de construcción y edición. Un caso similar es la cadena Tryp, con participaciones mayoritarias en diversas inmobiliarias y en la Agencia de viajes Phileas Fogg.

#### *Características estructurales y locacionales de los establecimientos integrados en cadenas hoteleras*

Si en el apartado anterior hemos analizado algunos de los aspectos que caracterizan de modo global a las cadenas hoteleras que operan en España, en éste vamos a profundizar en el análisis centrándonos de modo específico en el estudio de los establecimientos, tomando como variables básicas el tipo, el tamaño, la categoría y la localización, para finalizar con un comentario sobre las distintas fórmulas de relación que se establecen entre el establecimiento y la cadena matriz. Este análisis se realizará, siempre que sea posible, en términos absolutos y en términos relativos, estableciendo en este caso el grado de integración de los establecimientos según la variable analizada. Con ello se pretende poner de manifiesto cómo los procesos de integración responden a unas estrategias muy claras que, poco a poco, van acentuando el dualismo que caracteriza a la hotelería española.

##### *a) Predominio de los establecimientos hoteleros en sentido estricto*

En general el fenómeno de integración del alojamiento hotelero español se ha centrado de modo preferencial y casi exclusivo en los establecimientos hoteleros propiamente dichos, con una presencia casi testimonial de los hostales u otros tipos de establecimientos (ciudades de vacaciones, moteles, etc.). Este hecho se constata si observamos la distribución de los establecimientos integrados según tipos (véase cuadro 5).

Cuadro 5

## DISTRIBUCION DE LA OFERTA HOTELERA INTEGRADA SEGUN TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS (1990)

Tipo de Establecimiento	Establecimientos		Plazas		Grado de Integración
	N. <sup>o</sup>	% (*)	N. <sup>o</sup>	% (*)	(%) (**)
- Hoteles .....	785	96,7	255.113	97,9	35,4
- Hostales .....	19	2,5	1.307	0,5	0,6
- Otros .....	6	0,7	4.096	1,6	S.D.
TOTAL .....	809	100,0	260.516	100,0	27,7 (***)

(\*) Porcentaje sobre hotelería integrada.

(\*\*) Porcentaje de las plazas en establecimientos integrados sobre el total de la hotelería española para cada una de las categorías.

(\*\*\*) Grado de integración referido al conjunto de hoteles y hostales por no disponer de datos sobre el volumen de plazas en otros tipos de establecimientos.

Fuente: SGT (1990): Guía Profesional de Hoteles, 1990. Elaboración propia.

Dadas las características tipológicas de los establecimientos integrados, tanto en términos absolutos (el 98 % de las plazas corresponden a hoteles) como en términos relativos (el grado de integración de los hoteles alcanza el 35,4 % frente a sólo el 0,6 % en los hostales), en el análisis del resto de las variables nos centraremos exclusivamente en los hoteles, obviando el resto de las tipologías, que, además de suponer porcentajes ínfimos de la hotelería integrada, presentan grados de integración mínimos.

b) *Importancia cuantitativa y cualitativa de las categorías superiores de la clasificación hotelera*

Ya dentro de los establecimientos hoteleros propiamente dichos, el proceso de integración ha sido muy selectivo, centrándose de modo preferencial en los hoteles de categoría media (3 estrellas) y alta (4 y 5 estrellas).

Si observamos el cuadro 6 se comprueba como las cadenas hoteleras han concentrado la mayor parte de sus establecimientos en las categorías de 3 y 4 estrellas. Ahora bien, si realizamos una lectura de este cuadro en términos relativos, mediante los distintos grados de integración según categorías, se constata la hipótesis de una relación directa entre la categoría del establecimiento y su grado de integración: a mayor categoría corresponde un mayor grado de integración, variando éste entre porcentajes superiores al 50 % de la capacidad total para los hoteles de 5 estrellas y sólo un 12,5 % para los de 1 estrella.

Cuadro 6  
DISTRIBUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS INTEGRADOS SEGUN  
CATEGORIAS (1990) (sólo hoteles)

<i>Categoría Hotelera</i>	<i>Establecimientos</i>		<i>Plazas</i>		<i>Grado de Integración (%) (*)</i>
	<i>N.º</i>	<i>%</i>	<i>N.º</i>	<i>%</i>	
5 estrellas .....	40	5,1	19.440	7,6	67,3
4 estrellas .....	206	26,2	64.462	25,3	52,7
3 estrellas .....	395	50,3	132.785	52,0	40,2
2 estrellas .....	97	12,4	25.911	10,2	16,8
1 estrella .....	47	6,0	12.515	4,9	12,5
TOTAL .....	785	100,0	255.113	100,0	34,7

(\*) Grado de integración referido a plazas.

Fuente: SGT (1990): Guía Profesional de Hoteles, 1990. Elaboración propia.

c) *Predominio de establecimientos de tamaño medio-grande  
y tendencia hacia la homogenización*

El proceso de integración ha sido muy selectivo no sólo en relación con el tipo y categoría del establecimiento, sino también en relación al tamaño de estos establecimientos. Si observamos los datos recogidos en el cuadro 7 podemos extraer una serie de conclusiones interesantes: en primer lugar el tamaño medio de los establecimientos integrados es muy superior al tamaño medio de los hoteles españoles.

Cuadro 7  
TAMAÑO MEDIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS (1990)

<i>Categoría del Establecimiento</i>	<i>Total Hotelería</i>	<i>Hotelería Integrada</i>
5 estrellas .....	401,3	486,0
4 estrellas .....	305,8	312,9
3 estrellas .....	248,5	336,1
2 estrellas .....	126,3	267,1
1 estrella .....	82,5	266,3
TOTAL .....	173,8	325,0

Fuente: SGT (1990): Guía Profesional de Hoteles, 1990. Elaboración propia.

Esta diferencia, que a primera vista podría asociarse a la mayor cualificación

de la hotelería integrada, se reproduce para cada una de las categorías hoteleras: en todas ellas el tamaño del hotel integrado es considerablemente mayor, aumentando estas diferencias a medida que se desciende en la clasificación hotelera.

De este modo si bien es cierto que existe una relación directa entre categoría hotelera y tamaño del establecimiento, esta relación es mucho menos acentuada en el caso de los hoteles integrados, pudiendo hablarse de una cierta tendencia hacia la estandarización del tamaño del hotel integrado en tres categorías básicas:

- a) Establecimientos de gran tamaño, correspondientes a los hoteles de 5 estrellas.
- b) Establecimientos de tamaño medio: hoteles de tres y cuatro estrellas.
- c) Establecimientos de tamaño medio-pequeño: hoteles de dos y una estrella.

d) *Concentración territorial del proceso de integración*

Otra de las pautas seguidas por el proceso de integración de nuestra oferta hotelera ha sido su concentración en determinadas zonas. En este sentido, siguiendo las pautas generales que han caracterizado a la formación y desarrollo de las cadenas hoteleras en el mundo, el fenómeno de la integración se ha centrado de modo especial en dos ámbitos concretos que se corresponden con dos tipos de mercado muy específicos:

- Los destinos turísticos donde se concentra el turismo charter internacional: archipiélagos y costa mediterránea.
- Los principales centros de turismo de negocios: las capitales de provincia, en general, y las grandes ciudades, en particular.

En una primera aproximación para explicar los principales aspectos que caracterizan el comportamiento locacional de la hotelería integrada hemos dividido el conjunto del territorio nacional en cuatro grandes zonas que, a nuestro juicio, podrían identificarse a grosso modo con los grandes segmentos del mercado turístico español:

Zona 1: Provincias en las que se asientan las grandes concentraciones urbanas, caracterizadas por un cierto predominio del viaje de negocios o el turismo cultural. Esta zona incluye las provincias de Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Vizcaya y Zaragoza.

Zona 2: Provincias caracterizadas por ser receptoras de turismo masivo, con una alta presencia de turismo internacional. Incluye las provincias costeras mediterráneas, los archipiélagos y las provincias costeras del Atlántico Sur, excepto las provincias incluidas en la zona 1.

---

Zona 3: Provincias de la Cornisa Cantábrica, excepto Vizcaya. Se caracterizan por ser receptoras de un turismo básicamente nacional.

Zona 4: Provincias interiores, asociadas a un turismo nacional y de paso.

Cuadro 8

## DISTRIBUCION ZONAL DE LA HOTELERIA INTEGRADA (1990)

<i>Zonas</i>	<i>% sobre capacidad total</i>	<i>Grado de Integración</i>
Zona 1 .....	14,9	35,0
Zona 2 .....	76,5	37,1
Zona 3 .....	2,6	18,2
Zona 4 .....	5,9	24,9
Total .....	100,0	34,7

*Fuente:* SGT (1990): Guía Profesional de Hoteles, 1990. Elaboración propia.

El peso de cada una de estas zonas en el conjunto de la hotelería integrada pone ya de manifiesto cuales han sido las tendencias que han marcado su desarrollo. Tal como se aprecia en el cuadro 8, el proceso de integración se ha centrado de modo especial en las zonas 1 y 2, donde se concentra más del 90 % de la oferta hotelera integrada. Por otro lado, si consideramos el grado de integración, se aprecia como son también las zonas 1 y 2 las que presentan unos mayores niveles de integración de su oferta hotelera.

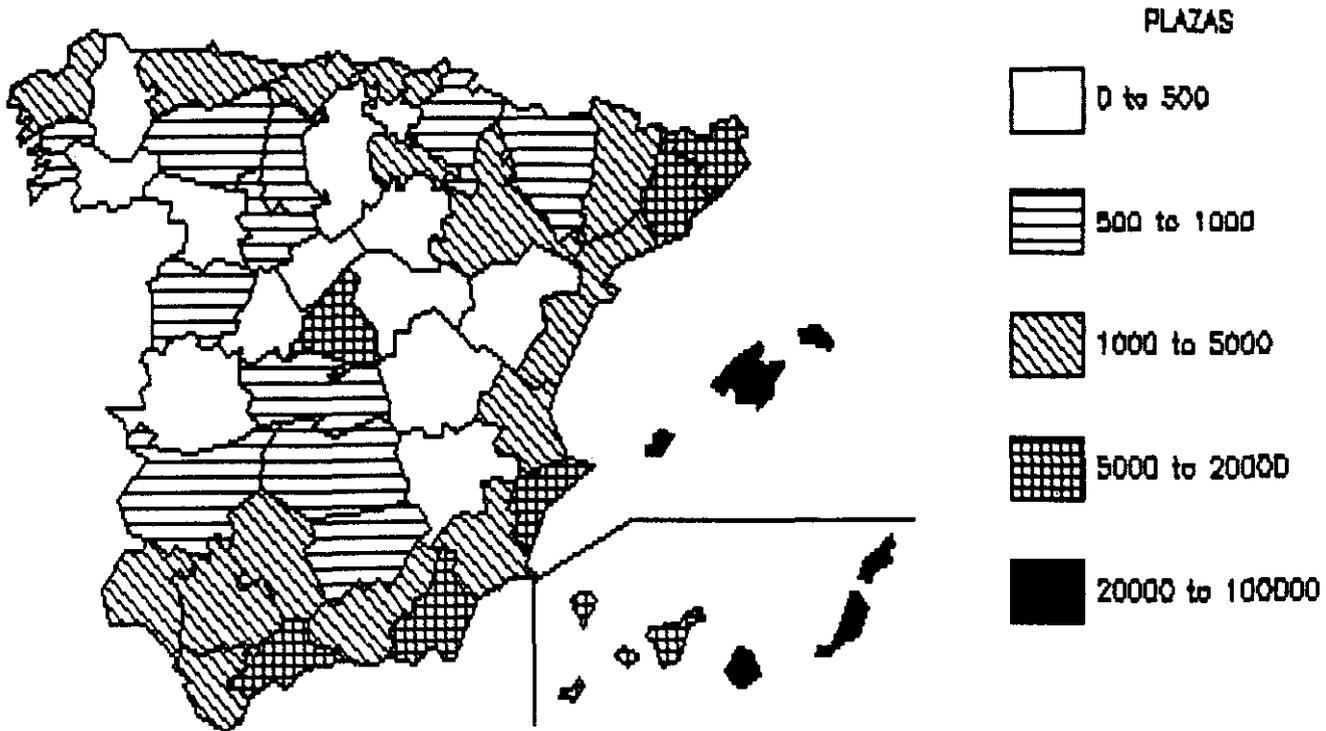
No obstante, dentro de estas zonas pueden producirse grandes diferencias provinciales. Por esta razón hemos considerado conveniente descender a un análisis provincial con el objeto de ir perfilando las pautas de localización de la hotelería integrada.

En los mapas 2 y 3 se ha cartografiado a nivel provincial la situación actual del proceso de integración de la hotelería española, en el primero en términos absolutos y el segundo según su grado de integración. Comparando la información recogida en ambos pueden extraerse una serie de conclusiones que refuerzan lo ya comentado en el análisis más general realizado en los párrafos anteriores.

Por un lado, la hotelería integrada se localiza casi de modo exclusivo en las provincias costeras y en aquellas donde se ubican los grandes núcleos urbanos, con especial incidencia en algunas de ellas: en el archipiélago balear se localizan más de un tercio de las plazas de la hotelería integrada, porcentaje que ronda el 75 % si añadimos las provincias canarias, Madrid, Málaga, Gerona y Alicante. En el polo opuesto el conjunto de las provincias interiores (excluyendo Madrid, Zaragoza y Sevilla) supone únicamente el 6 % de la capacidad total de la hotelería integrada (véase mapa 2).

Mapa 2

DISTRIBUCION TERRITORIAL DE LA HOTELERIA INTEGRADA (1990)



Fuente: SGT (1990): «Guía Profesional de Hoteles. 1990». Elaboración propia.

Sin embargo, si consideramos el fenómeno en términos relativos, según el grado de integración de cada una de las provincias (véase mapa 3), se observa como el proceso de integración ha afectado de modo significativo a casi todo el territorio nacional, sin grandes diferencias entre provincias costeras o interiores. A nivel general el grado de integración varía entre un máximo del 95 % para la provincia de Almería y un mínimo del 6 % para la de Pontevedra. Entre ambos extremos podemos señalar como provincias con elevado nivel de integración de su oferta hotelera a Las Palmas de Gran Canaria, Sevilla, Córdoba, Guadalajara, Burgos, La Rioja y Vizcaya, todas ellas con más del 50 % de sus plazas hoteleras integradas en alguna cadena.

No obstante, si aumentamos la escala de análisis hasta el nivel municipal podremos concluir que los procesos de integración responden más a concentraciones puntuales que zonales. Así, considerando únicamente los 10 primeros municipios según el volumen de plazas de hotelería integrada que en ellos se localizan<sup>8</sup>, éstos totalizan más del 42 % de la capacidad total de nuestra hotelería integrada. Entre éstos sólo cuatro se corresponden con capitales de provincia y dos se asociarían con mercados distintos al turismo charter internacional (Madrid y Barcelona).

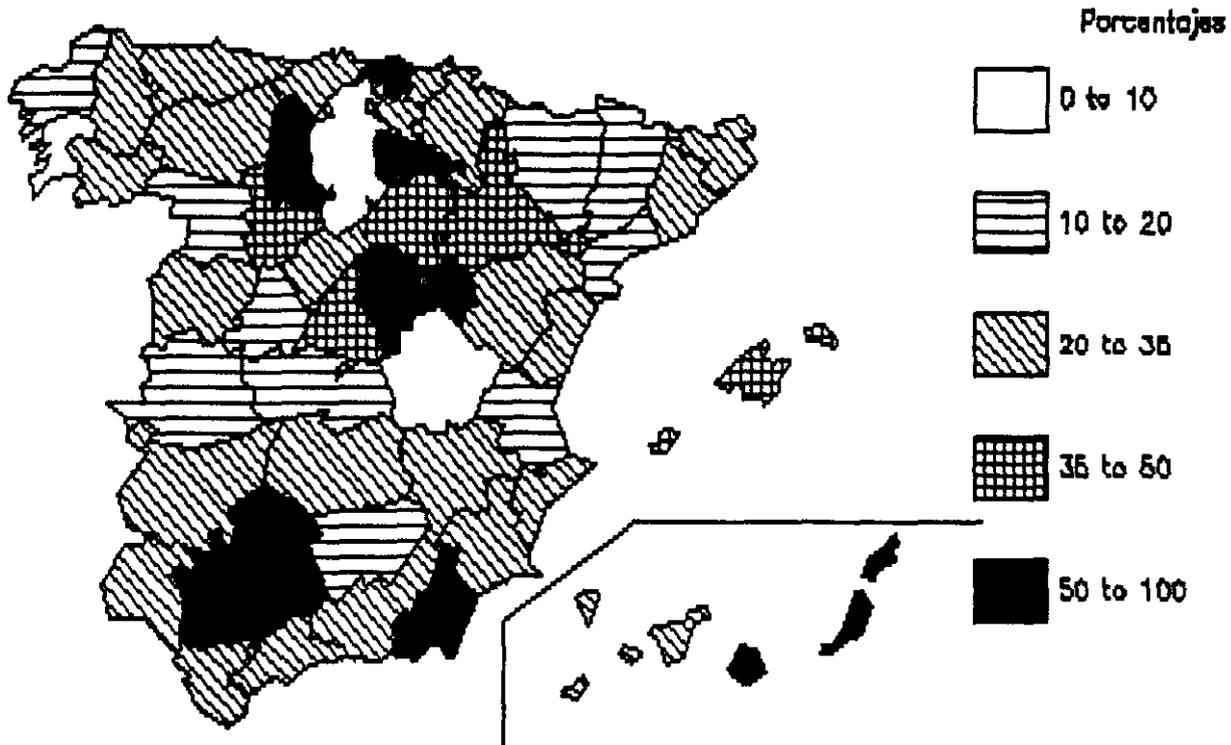
#### e) *Régimen de tenencia*

A pesar de la importancia de esta variable en el estudio de los procesos de integración como vía de análisis para conocer los mecanismos utilizados en la expansión del fenómeno, no existe una fuente de carácter periódico que nos permita disponer de una información actual sobre este aspecto. Los únicos datos disponibles, aunque no publicados, son los recogidos en el ya citado estudio de la SGT donde se realiza un análisis de los distintos regímenes de tenencia para una muestra de 315 establecimientos pertenecientes a las principales cadenas españolas. Según este trabajo, el proceso de integración de nuestra hotelería se ha basado en la propiedad del establecimiento (48,6 % de los establecimientos) y en los contratos de alquiler o gestión (46,3 %), con una escasa presencia del contrato de franquicia, a pesar de ser ésta la fórmula más empleada entre las grandes cadenas internacionales.

---

<sup>8</sup> Estos son, por orden de importancia, los siguientes: Calvia (Baleares), Madrid (Madrid), Benidorm (Alicante), Arona (Sta. Cruz de Tenerife), Palma de Mallorca (Baleares), Luchmayor (Baleares), Málaga (Málaga), Rosas (Gerona), Barcelona (Barcelona) e Ibiza (Baleares).

Mapa 3  
GRADO DE INTEGRACION (1990)



Fuente: S.G.T. (1990): «Guía Profesional de Hoteles, 1990». Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

Los procesos de integración dentro del sector hotelero cumplen una serie de funciones de especial relevancia no sólo desde el punto de vista de la propia gestión empresarial, introduciendo una mayor racionalización, una mejora en las relaciones con los proveedores y una optimización de los recursos productivos, sino, sobre todo, desde el punto de vista del mercado. En efecto, la integración facilita el acceso de la empresa hotelera al mercado turístico y permite adoptar una posición de fuerza en un mercado dominado hasta ahora por lo que podríamos denominar un «oligopolio de la demanda» por el control absoluto que ejercen los Tour Operators en la comercialización de los productos turísticos.

Uno de los problemas básicos que ha tenido y tiene la hotelería española, que ha dado lugar en gran medida a los problemas estructurales y a la crisis actual que padece el sector, ha sido su escaso poder de negociación frente a los grandes Tour Operators europeos, que controlan un alto porcentaje de nuestra demanda turística, obligando a una política de precios a la baja con los consiguientes problemas económicos para la empresa hotelera, que ha visto mermada al mínimo su capacidad de reinversión para el mantenimiento y mejora de sus establecimientos, dando lugar a un progresivo deterioro de la calidad de nuestra oferta turística.

*Una de las razones básicas de esta debilidad era la excesiva atomización empresarial que caracterizaba a la hotelería española. En este sentido el paso del hotel individual a la cadena hotelera supone un cambio cualitativo de extrema importancia a dos niveles: por un lado, racionalizando los procesos de gestión y, por otro, posibilitando un papel de mayor protagonismo en las negociaciones de precios y condiciones, aspecto básico en un sector turístico como el español tan dependiente del turismo organizado o charter.*

*Sin embargo, como se puede constatar a lo largo del artículo, el proceso de integración de nuestra oferta hotelera ha sido sumamente selectivo, centrándose casi exclusivamente en un tipo de establecimiento cuyo «retrato robot» podría ser más o menos el siguiente: establecimiento hotelero en sentido estricto, con categoría media-alta (3, 4 y 5 estrellas), con un tamaño medio-grande, que le permite trabajar con grupos organizados, y ubicados en los puntos de mayor atractivo turístico de nuestro litoral o en las grandes ciudades. Este tipo de establecimiento puede asociarse con dos segmentos de nuestro mercado turístico claramente definidos: por un lado, el turismo internacional de viajes organizados y, por otro, el turismo de negocios de alto standing.*

*Sin embargo, tal como quedó de manifiesto en el punto 3, existe otro amplio segmento de nuestra oferta hotelera, compuesto por el conjunto de los hostales*

y por los hoteles de categorías inferiores, que permanece totalmente al margen de los procesos de integración, para los cuales sería necesario elaborar alguna política que incentive su integración, sino a nivel de cadenas integradas si por lo menos mediante la formación de cadenas voluntarias que permitan no sólo racionalizar su gestión, sino también facilitar su acceso al mercado, garantizando así su supervivencia. Esta propuesta presenta un especial interés para el desarrollo de nuevos productos turísticos en nuestro país (turismo rural, turismo verde o turismo interior) sobre los cuales existe una amplia experiencia de desarrollo en algunos países europeos de nuestro entorno. Como ejemplo significativo de este tipo de estrategia podría citarse la Red de Logis et Auberges de France, cadena voluntaria formada por pequeños hoteles rurales, que ha constituido uno de los pilares fundamentales en el desarrollo del turismo rural en Francia.

#### BIBLIOGRAFIA

- Archer, F. (1985): *Tourism: Transnational corporations and cultural identities*. París, UNESCO.
- Bote Gómez, V. (1990): «La concentración e integración de las Agencias de Viajes españolas ante la unidad europea», ponencia presentada al Congreso AEDAVE 1990, publicada íntegramente en *Editur*, 1991, n.º 1.610, págs. 55-63.
- Burkart, A. J., y Medlik, S. (1986): *Tourism. Past, present and future*. Londres, Heinemann.
- Commission of the European Communities (1985): *The Tourism sector in the Community. A study of concentration, competition and competitiveness*. Luxemburg, European Communities.
- Danielson, J. F. (1987): «The hotel industry: Who controls its destiny?», en Hodgson, A. (Ed.): *The travel and tourism industry. Strategies for the future*. Oxford, Pergamon Press, págs. 135-143.
- Dunning, J. H. y McQueen, M. (1982): «Multinational corporations in the international hotel industry», *Annals of Tourism Research*, vol. 9, págs. 69-90.
- Gutiérrez Fernández, D. (1983): «Comercialización en empresas turísticas: cadenas hoteleras», *Estudios Turísticos*, n.º 80, págs. 51-66.
- Gutiérrez Ronco, S. (1984): *La función hotelera de Madrid*. Madrid, Instituto de Geografía Aplicada (CSIC).
- Hotels and Restaurants International (1987): *Informe anual*.
- Lion, J. (1987): *L'Hotellerie en Europe*. París, Eurostat Dafsa.
- McVey, M. (1986): «International hotel chains in Europe», *Travel & Tourism Analyst*, septiembre 1986, págs. 3-23.
- Parrin, D. (1983): *L'Hotellerie*. París, PUF.

Secretaría General de Turismo (1988): *Concentración y asociacionismo empresarial en el sector turístico*, SGT-DOXA, mimeografiado.

Withian, G. (1987): «Unchained melody: how independent hotels work in harmony», *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 28, n.º 2, págs. 77-80.

## RESUMEN

El sector turístico español ha conocido un proceso de integración y concentración empresarial que poco a poco ha ido racionalizando un sistema caracterizado en sus primeras etapas por una excesiva atomización. Este proceso se ha materializado dentro del subsector hotelero en distintas formas de integración, entre las cuales el nivel más elevado corresponde a las cadenas integradas. En este artículo abordamos el análisis de las cadenas integradas en España desde un doble punto de vista: las características estructurales de los establecimientos integrados, por un lado, y las pautas de localización que han guiado a las cadenas hoteleras, por otro, con el objeto de identificar sus estrategias de actuación en relación a los distintos segmentos de la demanda turística: turismo vacacional, turismo de negocios, etcétera.

## ABSTRACT

The Spanish tourist sector has known an integration process and a management concentration that gradually has been making more efficient a system characterized in its first steps by an excessive atomization. This process has been reflected in the subsector of hotel accommodation by the appearance of the hotel chains. In this paper we approach this question from the point of view of the structural features and the location standards of the integrated hotels. Our aim is to define the behavior of the hotel chains with regard to different kinds of tourist demand: vacational tourism, business tourism and so on.

## RESUME

Le secteur touristique espagnol a connu un processus d'intégration et concentration des entreprises qui a abouti progressivement à rationaliser un système caractérisé par une atomisation trop élevée. Ce processus a pris la forme, à l'intérieur du sous-secteur d'hébergement hôtelier, de création de chaînes. Dans cet article nous traitons cette matière sous le point de vue des caractéristiques structurelles des établissements intégrés et des comportements locationnels qui ont guidé les chaînes hôtelières. Ceci a le but de définir les stratégies d'action qui se rapportent aux différentes couches de la demande touristique: tourisme de vacances, tourisme d'affaires...