

La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional

Francisco Benjamín COBO QUESADA

Real Centro Universitario

«Escorial-María Cristina»

San Lorenzo del Escorial

Ladislao GÓNZALEZ RUIZ

Universidad Complutense de Madrid

Resumen: La tradicional fragmentación de la industria hotelera internacional está dando paso a un creciente proceso de integración motivado por la globalización de los mercados y las expectativas de unos clientes cada vez más exigentes. Este proceso de integración es analizado desde la perspectiva del marketing relacional, destacándose las relaciones de cooperación establecidas en la hotelería y mostrando la cooperación empresarial como una solución factible para que los hoteles independientes mejoren su competitividad frente a las cadenas hoteleras integradas.

Abstract: The traditional fragmentation of the international hotel industry is changing progressively to a process of integration caused by market globalisation and the client expectation that is so far increasing. The integration process is being analysed by the perspective of the relationship marketing, underlining the established cooperation relations between hotels, showing the companies' cooperation (through the consortia models) as a feasible solution to improve hotel's competitiveness to face the integrated hotel chains.

Palabras clave: Estrategias de marketing, Marketing relacional, Cooperación empresarial, Alianzas estratégicas, Integración empresarial, Sector hotelero, Cadenas hoteleras, Comercialización hotelera, Cadenas voluntarias, Consorcios, Cadenas de hoteles independientes, Compañías de representación hotelera.

Keywords: Marketing strategies, Relationship marketing, Companies' cooperation, Strategic alliances, Companies' integration, Hotel sector, Hotel chains, Hotel distribution channels, Voluntary chains, Consortia, Independent hotels chains, Hotel representation companies.

Sumario:

I. Introducción.

II. La cooperación como alternativa de integración empresarial. Bases teóricas y vinculación con el marketing relacional.

- 2.1. *Conceptuación y evolución de la cooperación empresarial.*
- 2.2. *La cooperación desde la perspectiva del marketing relacional.*

III. Los procesos de integración en el sector hotelero mundial.

- 3.1. *Las cadenas hoteleras integradas y la estrategia de branding.*
- 3.2. Los sistemas de gestión como base de la internacionalización de la industria hotelera.

IV. El modelo cooperativo de las cadenas voluntarias hoteleras: situación mundial.

- 4.1. *Acotando el concepto de cadena voluntaria.*
- 4.2. *La expansión e internacionalización de las cadenas voluntarias.*
- 4.3. *Heterogeneidad en las cadenas voluntarias.*
- 4.4. *La oferta de las cadenas voluntarias.*

V. Conclusiones: las posibilidades de las cadenas voluntarias para los hoteles independientes.

VI. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

La evidencia empírica constata la importancia de la integración como estrategia de crecimiento empresarial, bien mediante fusiones y adquisiciones, bien llegando a acuerdos de cooperación empresarial o alianzas estratégicas ¹. Esta segunda modalidad de integración será objeto del presente trabajo siguiendo un enfoque basado en el marketing relacional.

En primer lugar se realizará una presentación del concepto de cooperación empresarial, partiendo de la idea de la cooperación como una alternativa a la integración vía fusiones y adquisiciones. Se fijarán los elementos característicos de las alianzas estratégicas y se aportarán algunas definiciones existentes en la literatura. Finalmente se planteará la cooperación como una estrategia vinculada al desarrollo del marketing relacional. Se aportarán los elementos de la literatura especializada que justifican esta postura, y que queda patente en conceptos como los «mercados ampliados» o la «coopetición», y que se analizarán con detenimiento.

Con este marco teórico se pasará a mostrar la situación de la hotelería a nivel internacional y las opciones seguidas por el sector en su proceso de integración, incidiendo especialmente en los acuerdos de cooperación, que llevan a establecer relaciones estables (tanto de naturaleza vertical como horizontal) con otros agentes de la industria turística, en línea con los planteamientos fundamentales del marketing de relaciones.

El sector hotelero internacional está fuertemente orientado hacia el crecimiento y la integración. En este contexto las principales cade-

1. Se considerarán los conceptos de «cooperación» y «alianza estratégica» como sinónimos, aunque algunos autores prefieren reservar el término de alianza estratégica para describir los acuerdos de cooperación celebrados entre competidores.

nas hoteleras mundiales optan por la potenciación de su imagen de marca, el desarrollo de centrales de reserva y estrategias basadas en acuerdos de cooperación para su expansión internacional. De esta forma consiguen unos niveles de rentabilidad superiores a los obtenidos por los hoteles independientes.

En este contexto un modelo de cooperación que está teniendo un importante desarrollo en el sector hotelero es el de las cadenas voluntarias, un tipo de asociación que persigue mejorar la comercialización y la competitividad de los hoteles. Las grandes cadenas hoteleras recurren a este tipo de organizaciones, pero conforme las cadenas voluntarias dan mayores servicios, fijan estándares de calidad y promocionan su marca en el mercado, se van orientando de forma natural hacia los hoteles independientes, convirtiéndose en una interesante opción para estos establecimientos en su lucha frente a las cadenas hoteleras integradas en grandes grupos empresariales.

II. LA COOPERACIÓN COMO ALTERNATIVA DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL. BASES TEÓRICAS Y VINCULACIÓN CON EL MARKETING RELACIONAL

2.1. *Conceptuación y evolución de la cooperación empresarial*

El actual entorno empresarial, caracterizado por aspectos como la globalización de los mercados, el auge de las tecnologías y las crecientes expectativas de los clientes genera el aumento de la competencia mundial y la necesidad de abordar importantes inversiones para mantenerse en el mercado ².

Ante esta situación muchas empresas optan por la integración, entendida como una estrategia de negocio que tiene por objeto la agrupación de empresas, con independencia de su campo de actividad, a través de fusiones, adquisiciones o acuerdos de cooperación a largo plazo ³, con el objetivo de mejorar su competitividad (conseguir economías de escala, llegar a nuevos mercados, tener un mayor

2. OECD (2000): *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*, Directorate for Science, Technology and Industry, Working Paper 2000/5, elaborado por Nam-Hoon Kang y Kentaro Sakai, 7 de julio, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), París.

3. UIOOT (1971): *Estudio sobre las formas actuales y potenciales de los canales de distribución*, Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), Ginebra.

poder negociador, acceder a recursos y capacidades) ⁴. De esta forma las operaciones de integración internacionales se han quintuplicado en el período comprendido entre 1989 y 1999 ⁵.

Dentro de las operaciones de integración, la cooperación empresarial se distingue de las fusiones y adquisiciones en tres aspectos fundamentales ⁶:

- Mientras que las soluciones jerárquicas (fusiones y adquisiciones) suponen una salida por parte de las empresas de los dictados del mercado, la alianza implica una estrategia de trabajo dentro de esos dictados para maximizar los beneficios de la internalización de las actividades interrelacionadas.
- La cooperación suele afectar sólo a una parte de las actividades de las empresas.
- La cooperación no supone ningún cambio en la estructura de propiedad de las empresas participantes.

Las estrategias de cooperación han ganado peso en la gestión empresarial a lo largo de las últimas décadas. En la literatura especializada ⁷ existe unanimidad a la hora de contemplar la cooperación como un fenómeno relativamente reciente, que no es objeto de inte-

4. ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002), *Los canales de distribución en el sector turístico*, Ed. ESIC, Madrid.

5. OECD (2000), o.c.

6. DUNNING, J. H. (1995), «Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism», en *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n. 3, pp. 461-491.

7. Muchos autores se han hecho de esta tendencia. A continuación reflejamos algunos de ellos:

GARCÍA CANAL, E. (1996), «El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales», en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n. 3, pp. 9-30.

FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. C., y ARRANZ PEÑA, N. (1999), *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, Ed. ESIC, Madrid.

GARCÍA CRUZ, R.; ARENAS GAITÁN, J., y ESPASANDÍN BUSTELO, F. (2001), *Aproximación empírica sobre el análisis de la literatura de alianzas estratégicas*, XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Málaga 26, 27 y 28 de septiembre, Ed. ESIC, Madrid.

MENGUZZATO BOURLARD, M. (1992a), *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana), Conselleria d'Industria, Comerç i Turisme, Generalitat Valenciana, Valencia.

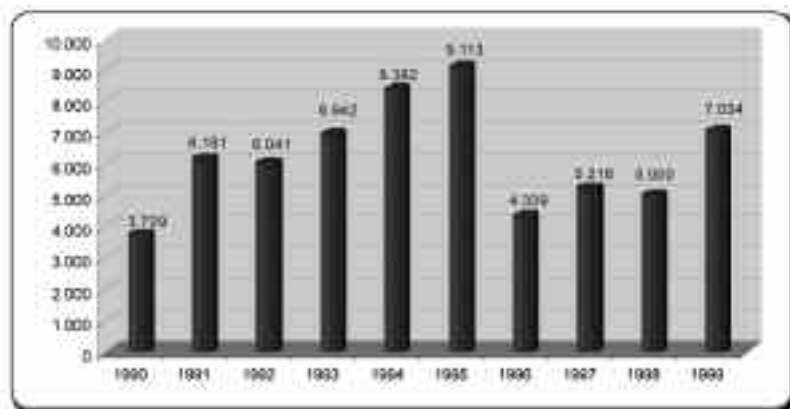
MENGUZZATO BOURLARD, M. (1992b), «La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90», en *Dirección y organización*, n. 4, octubre-diciembre.

MENGUZZATO BOURLARD, M. (1995), «La triple lógica de las alianzas estratégicas», pp. 503-523, en A. Cuervo García (coord.), *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Ed. Civitas, Madrid.

rés hasta finales de los 70 y que eclosiona y se afianza definitivamente durante los 80, con un crecimiento que se puede caracterizar de exponencial: entre 1979 y 1985 el número de alianzas entre firmas americanas y japonesas creció 30 veces ⁸; entre 1990 y 1999 el número de alianzas estratégicas pasó de 3.729 a 7.034, como se puede comprobar en el gráfico 1.

GRÁFICO 1

EVOLUCIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL MUNDO (1990-1999)



Fuente: Thomson Financial Securities Data. Citado por OECD (2000)

En definitiva, parece que en la actual era de la información y las comunicaciones las alianzas estratégicas se están convirtiendo en factores críticos de éxito al permitir el acceso a toda la información relevante para operar en sus negocios ⁹, o como, ya en los años 80, señalaba Ohmae ¹⁰: «Las compañías están empezando a aprender lo que las naciones siempre han sabido: en un mundo complejo e incierto con peligrosos enemigos es mejor no ir sólo.»

La motivación clave para la puesta en marcha de estrategias de cooperación es la mejora de la competitividad de la empresa ¹¹, y se

8. LEWIS, J. B. (1993), *Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*, Ed. Javier Vergara, Buenos Aires.

9. DENT, S. M. (1999), *Partnering Intelligence. Creating Value for Your Business by Building Strong Alliances*, Ed. Davies-Black Publishing, Palo Alto (EE.UU.).

10. OHMAE, K. (1989), «The Global Logic of Strategic Alliances», en *Harvard Business Review*, vol. 67, marzo-abril, pp. 143-145.

11. MENGUZZATO (1995), o.c.

concreta en objetivos expresados en términos de economías (principalmente de escala y de alcance), aprendizaje y flexibilidad ¹²; aunque también hay que tener presente que el desarrollo de alianzas estratégicas no está exento de inconvenientes y riesgos como consecuencia de los problemas o incompatibilidades entre los socios, siendo especialmente grave la posibilidad de que la otra parte acceda al conocimiento de los secretos del éxito de la empresa ¹³.

Las diversas definiciones de cooperación existentes (ver tabla 1) la elevan a la categoría de estrategia que permite mejorar la competitividad de la organización mediante acuerdos con otras empresas, cediendo cierta autonomía estratégica a cambio de un objetivo común para el que se comparten recursos; aunque siempre manteniendo el control accionario de la propia empresa.

TABLA 1

DEFINICIONES DE COOPERACIÓN Y ALIANZA ESTRATÉGICA

Autor: Concepto preferido	Definición
Genescà (1995): Cooperación	Establecimiento de un acuerdo duradero entre empresas que mantienen su independencia jurídica y de gestión con el objetivo de mejorar la coordinación de las relaciones existentes entre ellos, intercambiar información o poner en marcha de forma conjunta alguna actividad productiva.
Menguzzato (1995): Usa indiferentemente ambos	Acuerdo explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas, para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada uno una actividad concreta, que, mediante la creación de sinergias, permita a cada partenaire lograr algún(os) objetivo(s) inalcanzable(s) con su solo esfuerzo.
Cuesta (1999):	Unión temporal de empresas, con carácter de cierto largo plazo y estabilidad, para explotar una oportunidad específica de mercado, siendo cada una de ellas responsable en su función y todas ellas como conjunto.
Fernández y Arranz (1999): Cooperación	Todo acuerdo llevado a cabo, bien entre competidores directos –denominado por algunos autores como alianza estratégica–, bien con distribuidores o proveedores, o con cualquier otra empresa con la que en principio no existe relación alguna, al objeto de realizar un proyecto empresarial en común.
OECD (2000): Alianza estratégica	Relación de colaboración entre empresas encaminada a reforzar la eficacia de sus estrategias competitivas, merced al intercambio de recursos interesantes para todas las partes, tales como el dominio de las tecnologías, las competencias, etc.

Fuente: Elaboración propia

12. SÁEZ, D., y CABANELAS, J. (1997), *Cooperar para competir con éxito*, Ed. Pirámide, Madrid.

13. CUESTA FERNÁNDEZ, F. (1999), *La empresa virtual. La estructura cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*, Ed. McGrawHill, Madrid.

A partir de las características señaladas en esas definiciones, la cooperación empresarial se puede conceptuar como un acuerdo de naturaleza predominantemente estratégica, entre varias organizaciones que deciden, voluntaria y conjuntamente, poner en marcha una actividad, proyecto o empresa, aportando recursos materiales, inmateriales y/o humanos, con el fin de obtener una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo y a la que no se tendría acceso, o sería mucho más costoso, de forma individual; manteniéndose en el proceso la independencia jurídica de las organizaciones asociadas.

2.2. La cooperación desde la perspectiva del marketing relacional

El marketing, a través de su nivel estratégico (marketing estratégico) contribuye a definir las estrategias empresariales, tales como «especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por garantizar una estructura equilibrada de la cartera de productos»¹⁴. Junto a estas funciones, el marketing estratégico también evalúa la necesidad de formar alianzas estratégicas analizando las economías que se podrían derivar de una cooperación con proveedores, distribuidores y/o competidores, como forma de mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo¹⁵.

En definitiva, el marketing está profundamente implicado con el desarrollo de la cooperación, y en concreto, uno de los enfoques que más estudia la cooperación empresarial es el del marketing relacional, que tiene una presencia especialmente relevante en líneas de investigación, como las redes de empresas y las relaciones verticales, especialmente en los canales de distribución¹⁶.

El marketing de relaciones surge como una evolución del marketing transaccional, que tiene su base en el modelo del *marketing-mix* y que considera al cliente como un ser anónimo¹⁷: el objetivo es con-

14. LAMBIN, J. J. (2003), *Marketing estratégico*, Ed. ESIC, Madrid.

15. VÁZQUEZ CASIELLES, R., y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (dir.) (1998), *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, 2.ª ed., Ed. Civitas, Madrid.

16. GARCÍA, ARENAS y ESPASADÍN (2001), o.c.

17. PINTO, S. K. (1997), «Marketing de relación o la transformación de la función de marketing», en *Harvard Deusto Business Review*, n. 79, julio-agosto, pp. 32-40.

seguir una cuota de mercado. El marketing relacional, sin embargo, va más allá de la pura transacción: busca entablar una relación a largo plazo con el cliente, garantizando su satisfacción para asegurar una demanda sostenida y rentable en el futuro ¹⁸. La clave del éxito empresarial no es la captación, sino la conservación de los clientes ¹⁹.

El marketing relacional no se centra exclusivamente en el cliente. Va más lejos, incluyendo «todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones» ²⁰. En esta definición se recoge implícitamente la importancia del marketing de relaciones desde el punto de vista del desarrollo de la cooperación: la aceptación de que las acciones de la empresa deben dirigirse no sólo hacia los clientes, sino también hacia el resto de agentes con los cuales la empresa se relaciona para poder desarrollar su actividad; cultivando con todos ellos unas relaciones a largo plazo; enfatizando la importancia de conseguir unos intercambios mutuamente beneficiosos y el mantenimiento de lo prometido ²¹.

Este aspecto se explicita en la definición de marketing relacional que propone Alet ²², quien lo considera como: «el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación».

La proliferación de las alianzas estratégicas provoca un cambio en las condiciones de la competencia, haciendo que las empresas deban gestionar las relaciones con las organizaciones de su entorno de una manera consciente, profesional y planificada. El marketing relacional se convierte en un enfoque necesario para las empresas, de

18. BELLO ACEBRÓN, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R., y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1996), *Investigación de mercados y estrategia de marketing*, Ed. Civitas, Madrid.

19. BARROSO CASTRO, C., y MARTÍN ARMARIO, E. (1999), *Marketing relacional*, Ed. ESIC, Madrid.

20. MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», en *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, julio, pp. 20-38.

21. PALMER, A. (2000), «Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing», en *European Journal of Marketing*, v. 34, nn. 5/6, pp. 687-704.

22. ALET I VILAGINÉS, J. (2000), *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*, 2.^a ed., Ed. Gestión 2000, Barcelona.

cara a la gestión de la cooperación. Su objetivo será el establecimiento de relaciones duraderas y rentables con el denominado «mercado de clientes», pero también con el resto de mercados, o «mercados ampliados», donde se incluyen, además de los clientes, a los proveedores, trabajadores (clientes internos) y mercado laboral, mercado de referencias (quienes puedan hablar bien de la empresa), mercado de influyentes (gobierno, instituciones financieras y reguladoras) ²³.

Esta filosofía relacional tiene profundas implicaciones en la forma de entender la competencia, ya que los tradicionales competidores también pueden ser colaboradores. Algunos autores, para describir esta situación de competencia y cooperación simultánea entre empresas, utilizan el término de «coopetición»: Nalebuff y Brandenburger (1997) ²⁴ describen la coopetición como una teoría del valor donde las empresas cooperan a la hora de generar valor y compiten cuando llega el momento de apropiárselo, siendo el concepto clave la distinción entre los competidores y los «complementadores», los socios que ayudan a generar más valor.

Este modelo de coopetición se puede plantear en cualquier sector, pero se produce con particular intensidad en el sector turístico, donde una diversidad de empresas confluyen para posibilitar la denominada «experiencia turística», es decir, que el cliente, al disfrutar del «producto turístico» tenga una experiencia satisfactoria a lo largo de todo el proceso: la elección del destino, el viaje, la estancia, el alojamiento y los servicios complementarios.

Entre esta multitud de empresas participantes en el proceso de creación de la experiencia turística nos centraremos en la hotelería, que constituye la forma más representativa de alojamiento turístico ²⁵, especialmente en un país como España, donde el establecimiento hotelero es el tipo de alojamiento más utilizado por la mayoría de los turistas extranjeros ²⁶, y en una forma de cooperación, las cadenas

23. CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A., y BALLANTYNE, D. (1994), *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

24. NALEBUFF, B. J., y BRANDENBURGER, A. M. (1997), *Coopetición*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.

25. MUÑOZ OÑATE, F. (1997), *Marketing turístico*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Primera reimpresión (1.ª edición: julio 1994), Madrid.

26. Para profundizar en esta materia, consultar las siguientes obras:

voluntarias, que destacan el espíritu de la cooperación y de los complementadores.

En el entorno internacional las empresas hoteleras están creciendo a través de la creación de cadenas hoteleras con una fuerte imagen de marca, que dé confianza al cliente. Frente a estas cadenas se sitúan los hoteles independientes, sin capacidad para construir en el mercado una poderosa imagen de marca. Como alternativa para el hotel independiente se presentan las cadenas voluntarias, unos sistemas verticales de marketing donde los hoteles cooperan para mejorar su comercialización, y en determinados casos beneficiarse de una imagen de marca común. Bajo esta filosofía los hoteles independientes asociados compiten entre sí, pero también trabajan juntos, siguiendo la filosofía de la cooperación, ya que la unión de sus esfuerzos los convierte en complementadores. En los siguientes puntos se analizarán todos estos aspectos.

III. LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO MUNDIAL

El sector hotelero mundial ha experimentado en las últimas décadas un crecimiento sin precedentes. Si en 1980 apenas se alcanzaban en todo el mundo 8 millones de habitaciones, la OMT informaba de que en 1998 existían 15,4 millones; siendo Europa y América las regiones que concentraban la mayor parte de esta capacidad, el 38,5 y el 33,5%, respectivamente ²⁷.

El gráfico 2 complementa estos datos desagregando por países: EE.UU. es el líder, pero el conjunto de los países europeos concentra una mayor capacidad. Por otra parte, aparece China entre los países con mayor oferta hotelera; como consecuencia del importante pro-

IET (2002a), «*El turismo en España durante 2001. Avance de resultados*», Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministerio de Economía, enero, Madrid

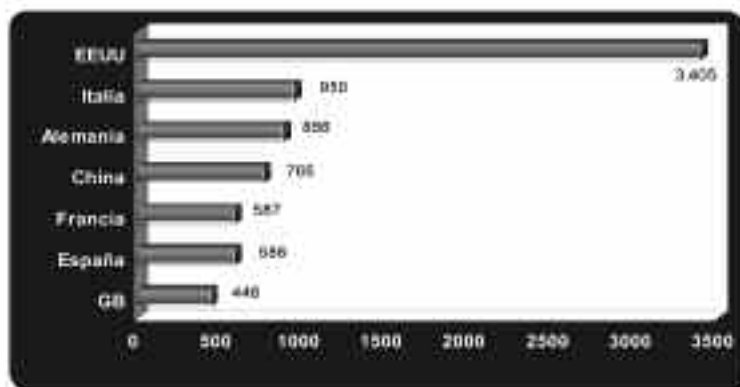
IET (2002b), *El turismo español en cifras 2001*, Instituto de Estudios Turísticos (IET), Edición y distribución: Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones y Documentación del Ministerio de Hacienda, Madrid.

27. OMT (2002), *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Chaire de Tourisme UQUAM y Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.

greso que está teniendo la región de Asia Pacífico en las estadísticas de turistas internacionales.

GRÁFICO 2

PRINCIPALES PAÍSES EN OFERTA HOTELERA POR NÚMERO DE HABITACIONES (EN MILES) EN 1998.



Fuente: Elaboración propia a partir de OMT y *Travel & Tourism Intelligence*

La industria hotelera internacional, en comparación con otros sectores, aún es una industria joven y poco concentrada; sin embargo, los movimientos hacia la integración son cada vez más claros. Así, el desarrollo del sector está dominado por los grandes grupos hoteleros, a pesar de su poca representatividad en el total de la oferta mundial²⁸. De las 300 principales corporaciones hoteleras a nivel mundial se observa que si en 1997 los diez primeros grupos hoteleros contaban con un total de 22.010 hoteles y 2.682.278 habitaciones²⁹, en 2001 suponían ya 28.448 hoteles y 3.365.798 habitaciones³⁰.

28. Travel & Tourism Intelligence (2000), *The International Hotel Industry. Corporate Strategies and Global Opportunities*, Research Report, Travel & Tourism Intelligence, abril, Londres.

29. CRUZ, T. de la, y WOLCHUK, S. (1999), «Hotels' 325: Corporate 300, Consortia 25», en *Hotels: the magazine of the worldwide hotel industry*, v. 33, n. 7, julio, pp. 43-80.

30. WOLCHUK, S., y SCOVIAK LERNER, M. (2002), «Hotels' 325: Corporate 300, Consortia 25», en *Hotels: the magazine of the worldwide hotel industry*, v. 36, n. 7, julio, pp. 43-80.

Este crecimiento va unido a una mayor participación en la cuota de habitaciones en poder de las grandes corporaciones, estimándose que un tercio de la capacidad hotelera en número de habitaciones está en poder de las 200 principales corporaciones hoteleras (tabla 2). A pesar de esta concentración generalizada, existen importantes variaciones según las regiones ³¹. Norteamérica tiene la mayor concentración de habitaciones bajo la enseña de un grupo hotelero, situándose en un 70%, porcentaje muy alejado de otras zonas, como Asia y Oriente Medio (25%), Sudamérica (20%) y sobre todo Europa con tan sólo un 15%.

TABLA 2

CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO MUNDIAL

Variables de concentración	1995	1997	1998
N.º total de habitaciones (en miles)	14.116	14.951	15.406
Cuota de los 200 primeros grupos hoteleros mundiales	27,3%	32,1%	33,1%
Cuota conjunta de hoteles independientes y resto de grupos	27,3%	32,1%	33,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT, *Hotels y Travel & Tourism Intelligence*

Estos grupos (en la tabla 3 se recogen algunos de los más importantes) se caracterizan por llevar el negocio hotelero hacia la globalización, operando a nivel internacional mediante una cartera de cadenas hoteleras, y que para diferenciarlas de otras formas de integración que se verán en los próximos puntos, las denominaremos «cadenas integradas o corporativas».

Las cadenas integradas tienen una gestión basada en la consecución de economías de escala, que les permite poseer un importante poder de negociación con proveedores y distribuidores, a la vez que desarrollan acciones de marketing basadas en la imagen de marca, en busca de la fidelización de los clientes a sus cadenas (orientadas a distintos segmentos de mercados) y en el desarrollo de centrales de reservas propias. La búsqueda de economías de escala se refleja

31. Travel & Tourism Intelligence (2000), o.c.

también en la estructura de los hoteles, en general de grandes dimensiones, como se puede comprobar en la tabla 3: siete de los diez primeros grupos tienen una media superior a las 150 habitaciones por hotel.

Por último, hay que señalar las importantes diferencias existentes entre la hotelería de Estados Unidos y la europea, y que se pueden explicar basándose en la propia historia y evolución del sector. En general, en Europa la hotelería ha tendido a ser mayoritariamente independiente y con establecimientos de reducido tamaño, con pocas habitaciones, mientras que en EE.UU. ha tendido más hacia la creación de cadenas hoteleras y el desarrollo de franquicias, que implican una masa crítica en el número de habitaciones.

TABLA 3

PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS EN EL MUNDO EN 2001

Compañías	País de origen	N.º de habitaciones (a)	N.º de hoteles (b)	Dimensión media (a/b)
1. Cendant Corp.	EE.UU.	553.771	6.624	83,6
2. Six Continets Hotels	G.B.	511.072	3.274	156,1
3. Marriot Internacional	EE.UU.	435.983	2.398	181,8
4. Accor	Francia	415.774	3.654	113,8
5. Choice Hotels International	EE.UU.	362.549	4.545	79,8
6. Hilton Hotels Corp.	EE.UU.	327.487	1.986	164,9
7.* Starwood Hotels & Resorts Worldwide	EE.UU.	224.467	743	302,1
8. Carlson Hospitality Worldwide	EE.UU.	135.066	788	171,4
9. Hilton Group plc	G.B.	92.778	384	241,6
10. Hyatt Hotels Corp./Hyatt International	EE.UU.	88.442	204	433,5
11. Sol Meliá SA	España	85.987	350	245,7
12. TUI Group	Alemania	70.293	278	252,9
13. Sociéte du Louvre	Francia	69.049	933	74,0
14. Wyndham Internacional	EE.UU.	57.211	224	255,4
15. MeriStar Hotels & Resorts	EE.UU.	56.445	277	203,8

* En la fuente consultada *Best Western* aparece en esa posición como un grupo hotelero, pero más adelante se verá que es una cadena de hoteles independientes, por lo que se ha eliminado de esta tabla.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wolchuk y Scoviak (2002)

3.1. *Las cadenas hoteleras integradas y la estrategia de branding*

Los grupos hoteleros, a través de la creación de cadenas hoteleras con marcas diferentes (cadenas integradas), persiguen llegar a segmentos específicos de clientes, obtener una fuerte notoriedad e imagen de marca en el mercado, aumentar los niveles de comercialización, dándoles una dimensión mundial con el apoyo de las nuevas tecnologías y mejorar la eficiencia en la gestión interna del establecimiento mediante la implantación de una serie de estándares y procedimientos comunes, que incluyen aspectos relacionados con la calidad de servicio.

La Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE) define la cadena hotelera como: «la empresa que engloba en su seno, con una gestión unificada, a un número determinado de hoteles distribuidos en distintas zonas del territorio nacional». Obviamente, la dinámica de las cadenas, incluso las de capital español, no se limita al «territorio nacional», sino que tiene una dimensión internacional, empleando en esta expansión diversas fórmulas de gestión, algunas de las cuales, principalmente los contratos de gestión y de franquicia, convierten a la cadena en un simple prestador de servicios a la propiedad de los establecimientos bajo una marca unificada ³².

La gestión de la cadena hotelera como una auténtica marca es una estrategia que recibe el nombre de *branding*; y consiste en el proceso de desarrollo, oferta y mantenimiento de un producto mediante una predeterminada combinación de bienes y servicios únicos, con el objetivo de manipular y posicionar los elementos tangibles e intangibles que lo configuran para crear una determinada percepción en la mente del consumidor ³³. Las razones que llevan a estos grupos a poner en marcha estrategias de *branding* mediante la reagrupación de sus hoteles en torno a diferentes cadenas radican en argumentos relacionados con el propio cliente y con las necesidades de gestión interna del grupo.

Las causas vinculadas a la orientación al cliente se relacionan con la creación de una ventaja competitiva basada en una fuerte imagen

32. ACHE (1999), *Las cadenas hoteles en España 1999*, Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE), Madrid.

33. CRAWFORD-WELCH, S. (1992), «Branding in the Hospitality Industry», pp. 390-397, en KHAN, M. A.; OLSEN, MICHAEL, D.; VAR, T. (eds.), *VNR'S Enciclopedia of Hospitality and Tourism*, Van Nostrand Reinhold (VNR), Nueva York.

de marca que transmita seguridad al cliente cuando se aloja en un hotel en un lugar en el que nunca ha estado, debido a la inexistencia de una clasificación hotelera de carácter mundial que con criterios homogéneos permita identificar al cliente el nivel de servicio que puede esperar ³⁴. Las razones en torno a la gestión interna del grupo se refieren a factores como la diversificación del riesgo a través de la gestión de una cartera de hoteles diferentes y dirigidos a segmentos diferenciados; la mayor rentabilidad de la creación de nuevas marcas frente a la renovación y adaptación de todos los hoteles a unos mismos estándares; el efecto catalizador de las marcas en el desarrollo de franquicias; la necesidad de mantener el crecimiento en mercados saturados; de dar consistencia a las cadenas con hoteles heterogéneos y de tener presentes los objetivos de los promotores, uniendo el concepto de hotel al local disponible ³⁵.

3.2. *Los sistemas de gestión como base de la internacionalización de la industria hotelera*

Las cadenas integradas están desarrollando una intensa estrategia de internacionalización; en consonancia con la tendencia creciente de los viajes internacionales reflejada en los datos anuales de la OMT, existiendo previsiones de llegar en 2020 a 1.600 millones de turistas internacionales ³⁶; que se ve reforzada por el hábito cada vez más extendido entre los turistas de elegir pasar sus vacaciones en destinos alejados de su lugar de residencia, creciendo los viajes a largas distancias. Entre las compañías más globalizadas en 2001 destacan tres: *Six Continents Hotels*, presente en 98 países; *Accor*, en 84, y *Starwood Hotels & Resorts Worldwide*, en 82. *Sol Meliá* es el primer grupo español en esta clasificación, ocupando el puesto número 12, contando con hoteles en un total de 30 países ³⁷.

Para poner en marcha sus estrategias de expansión los grupos hoteleros, a través de sus diversas cadenas integradas, requieren sistemas de explotación alternativos a la explotación en propiedad, ya

34. VOGELER RUIZ, C., y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (2000), *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.

35. MARTORELL CUNILL, O. (2002), *Cadenas hoteleras. Análisis del top 10*, Ed. Ariel Turismo, Barcelona.

36. OMT (2002), o.c.

37. WOLCHUK Y SCOVIAK (2002), o.c.

que el crecimiento a través de esta opción implica unos enormes recursos financieros, no siempre disponibles. Se trata de alternativas muy implantadas en este sector, como el arrendamiento, que consiste en el alquiler de un hotel generalmente por un período largo de tiempo, soliendo suponer también la adopción de la imagen corporativa y del proceso productivo de la cadena hotelera arrendataria. Sin embargo, son el contrato de gestión o *management* y la franquicia, los sistemas más usuales para desarrollarse en el mercado, sobre todo entre compañías americanas. Así *Cendant* es el líder mundial en el sistema de franquicia, estando el total de sus 6.624 hoteles gestionado bajo este tipo de contrato; mientras que *Marriot International* es la compañía líder en el desarrollo de contratos de gestión, con 798 establecimientos bajo esta fórmula de un total de 2.398 hoteles ³⁸.

El contrato de gestión hotelera consiste en un acuerdo entre una empresa propietaria de un inmueble y una compañía de gestión de hoteles por el cual ésta explota el edificio como hotel a cambio de una contraprestación económica, formada generalmente por una cuota básica, normalmente un porcentaje del beneficio bruto y una cuota en función del beneficio neto o *cash flow* neto, pudiendo cargar también aquellos servicios de los que se beneficia el hotel por pertenecer a una cadena, como marketing, formación o reservas ³⁹.

La franquicia hotelera responde a las mismas pautas por las que esta forma de cooperación empresarial se ha desarrollado de manera tan significativa en otros sectores, como el comercio y los servicios; aunque con el matiz de la importancia que en la hotelería adquiere el cumplimiento de estándares que favorezcan la generación de economías de escala y un servicio uniforme (categoría del hotel, número de habitaciones, tamaño de las habitaciones...). Por este contrato, el hotel franquiciado, de nueva creación o ya existente, pasa a operar bajo el paraguas de una cadena hotelera, asumiendo su marca y su modelo de gestión; beneficiándose así de todas sus estructuras y cartera de clientes, aunque también las condiciones suelen ser exigentes para garantizar que se cumplan los niveles de servicio que definen el posicionamiento de la cadena integrada.

La expansión internacional de las cadenas integradas está ligada a los diversos modelos de gestión hotelera existentes (explotación en

38. WOLCHUK Y SCOVIAK (2002), o.c.

39. RAMÓN RODRÍGUEZ, A. B. (2002), *La expansión internacional del sector hotelero español*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.

propiedad, contrato de arrendamiento, contrato de gestión y contrato de franquicia). Los contratos de gestión y de franquicia, que, por otro lado, constituyen en sí mismos auténticos acuerdos de cooperación empresarial (especialmente la franquicia), favorecen la expansión de las cadenas integradas o corporativas mediante el desarrollo de alianzas estratégicas y *joint-ventures* con grupos inmobiliarios y financieros, como deja patente la creciente participación de estos dos sectores en el negocio hotelero ⁴⁰.

Las principales ventajas de la utilización de este tipo de alianzas estratégicas en la hotelería se pueden resumir en cinco aspectos clave ⁴¹: habilidad para responder a los cambios del entorno y a las necesidades de los clientes, capacidad para llegar a nuevos mercados geográficos y nuevos segmentos, aumento de la eficacia y eficiencia del marketing al generar economías de escala y de alcance, aumento de la imagen de marca en el mercado, y, por último, la minimización de los problemas culturales y de gestión a la hora de desarrollar un proceso de internacionalización.

Las alianzas estratégicas se están extendiendo en el sector hotelero, tanto a nivel operacional como estratégico. Un ejemplo de alianza operativa son las denominadas *coss-franchising*, en las que dos organizaciones con estilos de dirección similares, pero con distintos productos, unen sus recursos para conseguir el liderazgo en coste. En cuanto a las alianzas a nivel estratégico cabe destacar el desarrollo de organizaciones con sistemas de comunicación y reservas propios ⁴²; es decir, los ya mencionados consorcios o cadenas voluntarias.

IV. EL MODELO COOPERATIVO DE LAS CADENAS VOLUNTARIAS HOTELERAS: SITUACIÓN MUNDIAL

4.1. *Acotando el concepto de cadena voluntaria*

Los grupos hoteleros, en comparación con los hoteles independientes, obtienen unos mayores niveles de rentabilidad ⁴³ debido,

40. Hostelmarket (1999), *Informe anual de la hostelería Hostelmarket 99*, Publicaciones Alimarket, Madrid.

41. MARTORELL (2002), o.c.

42. MARTORELL (2002), o.c.

43. Travel & Tourism Intelligence (2000), o.c.

entre otros aspectos, a una mayor eficiencia interna y sobre todo a una mejor comercialización. A través de sus centrales de reserva y su inversión en tecnologías de la información consiguen optimizar la distribución de su producto. Estas herramientas favorecen la contratación directa por parte del cliente final y hacen más fácil el trabajo de las agencias de viaje minoristas; sea porque acceden a estas centrales vía teléfono o internet o porque pueden localizar a las cadenas en los sistemas GDS (*Global Distribution Systems*). Además, no hay que olvidar las ventajas que supone en el segmento vacacional la importante oferta de habitaciones de las cadenas corporativas, que les permite ofrecer a los touroperadores una mayor disponibilidad, al tiempo que les posibilita equilibrar las relaciones de poder con estos agentes, tradicionalmente muy poderosos en Europa.

De forma paralela a estos sistemas de distribución (contratación directa, agencias de viajes y touroperadores), el sector hotelero mundial ha desarrollado otras fórmulas para potenciar la comercialización de los hoteles entre clientes finales y agencias de viajes, basadas en el concepto de externalización. Se trata de formas de cooperación muy extendidas en el sector (ver tabla 4), por las que una organización se convierte en el departamento comercial del hotel. De esta forma se emulan las ventajas de las cadenas integradas en lo que atañe a la obtención de economías de escala a través de la agrupación de hoteles. Hay que señalar, no obstante, que no es un modelo exclusivo para los hoteles independientes. Las cadenas integradas también pueden asociarse a estas organizaciones (bien a nivel corporativo, bien por la presencia individual de algunos de sus establecimientos).

Estas asociaciones son conocidas genéricamente con el nombre de consorcios, afiliaciones o cadenas voluntarias, y poseen diferentes niveles de servicios (central de reserva, representación, central de compras, creación y distribución de directorios hoteleros, servicios de marketing, *branding*) y grados de integración (relación simple cliente-proveedor, vínculos estrechos y personales, participación en capital), lo que dificulta su clasificación y denominación, por lo que es frecuente encontrar en la literatura especializada distintas definiciones, incluso aunque se use una misma palabra. En las fuentes estadísticas consultadas aparecen agrupadas en torno a los nombres de consorcios, cadenas voluntarias o agrupaciones de hoteles independientes: la literatura anglosajona usa el término de «consorcios»; en la literatura francesa se les prefiere llamar «cadenas voluntarias»

y en España son recogidas como «agrupaciones o asociaciones de hoteles independientes».

Por nuestra parte, emplearemos el concepto de cadena voluntaria, ya que estas agrupaciones tienen su justificación en su carácter voluntario y son una manifestación del fenómeno de los sistemas verticales de marketing, en su modalidad contractual, que con tanto éxito se han desarrollado en el sector comercial a través de acuerdos, como las franquicias o las propias cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas.

4.2. *La expansión e internacionalización de las cadenas voluntarias*

Al igual que ocurriría con las cadenas hoteleras corporativas, las cadenas voluntarias tienden hacia su crecimiento y expansión internacional. Las razones son múltiples, pero todas se relacionan con la necesidad de seguir manteniendo su crecimiento y de responder a la creciente globalización de las cadenas integradas: según la tipología de cadena voluntaria, unas buscarán con la internacionalización convertirse en una oferta más interesante para las cadenas integradas; mientras que para otras, sin embargo, será un medio para poder competir más eficazmente con estas cadenas. Adicionalmente, se pueden considerar otros factores ⁴⁴:

- Las cadenas voluntarias con presencia global comprenden hoteles tradicionalmente enfocados a una clientela internacional, por lo que obliga a su crecimiento para aumentar las posibilidades de comercialización.
- Los hoteles independientes, motivados por el auge del turismo, buscan nuevos mercados, encontrando en las cadenas voluntarias internacionales un vehículo para llegar a estos mercados.
- La pertenencia a una cadena voluntaria permite acceder a servicios de marketing a un coste asequible como sistemas de reservas y oficinas de venta internacionales.
- Brindan la posibilidad al hotelero de desarrollar una estrategia de imagen de marca comparable a la de las cadenas integradas.

Este crecimiento también se realiza mediante acuerdos de cooperación, como el caso de la alianza estratégica entre dos grandes cade-

44. MARTORELL (2002), o.c.

nas voluntarias especializadas en el segmento de lujo: *The Leading Hotels of the World* y *Relais & Châteaux*. A esta alianza se han incorporado otras organizaciones de viajes orientadas al mismo segmento: las compañías de cruceros *Cristal Cruises* y *Silversea*, el organizador de safaris *Abercrombie & Kent*, y el servicio ferroviario *Vence Simplon Orient Express*.

En esta tendencia al crecimiento se pueden encontrar excepciones notables, como es el caso de *Logis de France* (líder europeo en número de hoteles), que ha apostado por la reducción de sus establecimientos asociados con el objetivo de establecer una estrategia de calidad más exigente. En 1990 implantó un sistema de clasificación interno muy estricto, con más de 200 criterios de evaluación, revisado cada cinco años y que ha provocado una reducción paulatina de sus afiliados: 4.658 en 1989 ⁴⁵, 3.710 en 1996 y 3.368 en 2003. A pesar de estas reducciones, *Logis*, desde mediados de los 90, se está expandiendo por Europa a través de la organización *Logis d'Europe*, con presencia en Italia, Bélgica y Luxemburgo, estándose en la actualidad negociando la entrada en el Reino Unido de Gran Bretaña ⁴⁶.

4.3. Heterogeneidad en las cadenas voluntarias

Bajo el paraguas de «cadena voluntaria» se pueden encontrar multitud de organizaciones, principalmente centrales de reserva, compañías de representación hotelera y cadenas de hoteles independientes, en ocasiones difíciles de separar en cuanto a las funciones que realizan y muy relacionadas con las cadenas integradas, sea por similitud o por oposición.

En la figura 1 se han representado estas organizaciones, destacando su porosidad entre ellas (representada por trazos discontinuos en su separación), así como el nexo de unión con las cadenas integradas; que lleva a considerar a uno de los tipos de cadenas voluntarias, las cadenas de hoteles independientes, como auténticas cadenas hoteleras.

45. ROUSSEL, Ch. (1989), *L'organisation du tourisme en France*, Ed. Editions BPI, París. Collection Les guides pratiques des CHR.

46. Logis de France (2003), *Dossier de presse*. [Documento electrónico obtenido en www.logisdefrance.fr].

En las centrales de reserva el nivel de compromiso y relación entre las partes es pequeño, ya que se trata de organizaciones que persiguen generar economías de escala en la comercialización. Para ello incorporan en sus sistemas a un gran número de hoteles, aumentando así las probabilidades de que el cliente (agencias de viaje y consumidores finales) encuentre en ellas el producto concreto que busca, al tiempo que mejoran la capacidad comercializadora de los hoteles. En el desarrollo de su actividad precisan de las nuevas tecnologías de la información como el *call center*, sistemas de reserva por internet o la conexión a los GDS; los sistemas diseñados por las compañías aéreas para facilitar las consultas de disponibilidad y la reserva de billetes a las agencias de viaje, y que en su evolución han ampliado su funcionalidad a la reserva de otros productos, como el alquiler de coches o la propia reserva hotelera. Estos sistemas son particularmente interesantes para las cadenas integradas, que deben ocupar cada día miles de habitaciones, por lo que su presencia es muy significativa, aunque también se pueden encontrar hoteles independientes.

FIGURA 1

NIVELES DE INTEGRACIÓN Y RELACIONES EXISTENTES ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LAS CADENAS VOLUNTARIAS HOTELERAS



Fuente: Elaboración propia

Las compañías de representación nacen con la vocación de convertirse en el departamento de marketing y, fundamentalmente, de ventas de los hoteles independientes, aunque también de pequeñas cadenas integradas. El nivel de relación con los hoteles asociados es mayor que en el caso de las centrales de reserva, y en cierta manera personalizado, ya que los representantes buscan desarrollar la comercialización de los hoteles afiliados mediante una fuerza de ventas que visita empresas y agencias de viaje. La evolución del mercado ha llevado a estas empresas a ofrecer más servicios a los hoteles, principalmente centrales de reserva propias, pero también centrales de compra, *branding* y consultoría.

Las cadenas, asociaciones o agrupaciones de hoteles independientes representan el nivel más elevado de cooperación e integración dentro de las cadenas voluntarias, concretado en una forma jurídica sin ánimo de lucro, con funcionamiento democrático, donde los hoteles se unen para la consecución de objetivos vinculados a la comercialización. La financiación anual de sus actividades se consigue a través de un presupuesto que es aprobado en asamblea por sus miembros, de forma que los excedentes retornan a los hoteleros, y si hay déficit los socios realizan nuevas aportaciones. La consideración global de las cadenas voluntarias y su asignación a una tipología concreta, por tanto, presenta cierta complejidad relacionada con cuatro aspectos.

En primer lugar, existen zonas comunes con las cadenas integradas o corporativas que se refleja en la figura 1, en el concepto de cadena hotelera en sentido amplio, que incluye tanto las cadenas integradas como las cadenas de hoteles independientes; ya que a medida que una cadena voluntaria es capaz de poner en funcionamiento estrategias de *branding* y calidad de servicio con el apoyo de sus hoteles afiliados, se convierte en una verdadera cadena hotelera. Sin embargo, en la práctica, siempre que se habla de las cadenas hoteleras se hace referencia implícita a las cadenas vinculadas a grupos hoteleros, pero desde un punto de vista más riguroso el concepto de cadena hotelera también debería aplicarse a estas agrupaciones de hoteles independientes desde el momento que logran desarrollar una verdadera estrategia de *branding* y calidad.

En segundo lugar, la evolución de las cadenas voluntarias, añadiendo a su modelo de negocio inicial una serie de nuevas prestaciones, provoca una mezcla y diversidad de servicios y condiciones (ver figura 1) que dificulta su distinción y clasificación. Las centrales de

reserva incorporan funciones de marketing, los representantes hoteleros ponen en marcha nuevos servicios y un incipiente *branding*, o surgen otras compañías que asumen funciones de representación pero centrándose en el marketing y la comunicación, dejando de lado las labores de comercialización.

En tercer lugar, las cadenas integradas reaccionan, principalmente en Europa, lanzando propuestas más flexibles en sus contratos de franquicias, con las que pretenden captar a hoteles que aún permanecen completamente independientes⁴⁷, estableciéndose una competencia directa en términos de captación entre cadenas integradas y cadenas voluntarias; incluso llegando a establecer acuerdos de cooperación con hoteles independientes que se benefician de sus centrales de reserva o de compra.

Por último, hay que tener presente también el fenómeno de la «multiafiliación» que hace referencia al hecho de que un hotel pueda estar presente al mismo tiempo en varias cadenas voluntarias. Se trata de un factor que incide de distinta manera en estas organizaciones, afectando negativamente sobre todo a aquellas que quieren desarrollar una estrategia de *branding*. Por esta razón, la cadena voluntaria francesa *Relais & Châteaux*, especializada en hoteles con encanto del segmento de lujo por todo el mundo, con más 450 establecimientos en 2003, ha tomado la decisión en su país de origen, Francia, de imponer la afiliación exclusiva, no permitiendo a sus miembros hoteleros la pertenencia a otras organizaciones similares⁴⁸.

4.4. *La oferta de las cadenas voluntarias*

La cuantificación del fenómeno de las cadenas voluntarias, debido a los factores antes explicados, principalmente la multiafiliación, es complicada. En la tabla 4 se han recogido las cadenas voluntarias más importantes a nivel mundial. En general casi todas las empresas de este ranking pertenecen a la categoría de centrales de reserva (*Utell, Lexington, Unirez...*), donde la presencia de cadenas integradas es muy importante. Esta tendencia se refleja en la dimensión

47. HTR (1998), «Les chaînes volontaires en France: Internationalisation et professionalisation», en *HTR tendances & marketing*, n. 47, mayo, pp. 26-48.

48. HTR (1998), o.c.

media de los hoteles afiliados, que aún siendo inferior a las magnitudes observadas en los grupos hoteleros, sin embargo, sigue representando una elevada cantidad de habitaciones.

TABLA 4

PRINCIPALES CADENAS VOLUNTARIAS A NIVEL MUNDIAL EN 2001

Cadenas Voluntarias	País de origen	Hoteles (a)	Habitaciones (b)	Dimensión media (a/b)
1. Utell Ltd. (Pegasus Solutions)	EE.UU.	5.456	971.581	178,1
2. Best Western International*	EE.UU.	4.052	306.851	75,7
3. Lexington Services Corp.	EE.UU.	3.800	495.000	130,3
4. Logis de France	Francia	3.500	70.000	20,0
5. Unirez	EE.UU.	2.561	376.467	147,0
6. Synxis Corp.	EE.UU.	1.785	220.957	123,8
7. Supranational Hotels	G.B.	1.457	187.500	128,7
8. VIP International Corp.	Canadá	1.350	159.409	118,1
9. HOTUSA-Eurostars-Familia Hotels	España	975	85.750	87,9
10. Keytel SA	España	840	84.000	100,0

* En la fuente consultada *Best Western* aparece en esa posición como un grupo hotelero, pero más adelante se verá que es una cadena de hoteles independientes, por lo que se ha eliminado de esta tabla.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wolchuk y Scoviak (2002)

Las cadenas integradas se caracterizan sobre todo por incorporar establecimientos grandes para generar economías de escala, mientras que los hoteles independientes normalmente son más pequeños. Este dato influye en la dimensión media de los hoteles adheridos a las centrales de reserva, mayor que en el resto de modalidades de cadenas voluntarias, donde predominan los hoteles independientes, generalmente con menos habitaciones.

Utell es «la mayor central de reservas y marketing para hoteles del mundo, con más de 6.500 hoteles en más de 180 países, de 2 a 5 estrellas»⁴⁹, y presta su servicios a cualquier hotel que cumpla con

49. ACRHOTEL (2003), @crohotel 2003/2004, (Manual para agencias de viaje), Asociación Centrales de Reservas de hotel (ACRHOTEL), Madrid.

sus estándares de comercialización. Cuenta con una importante presencia de cadenas hoteleras integradas en grupos hoteleros: *Meliá*, *Le Meridien*, *Sheraton*, *Novotel*, *Sofitel*... Este hecho se pone evidentemente de manifiesto en la mayor dimensión media de sus hoteles afiliados. *Utell* es una filial de *Pegasus* (compañía especializada en soluciones tecnológicas para la hotelería) y su liderato es tanto en número de hoteles como en número de habitaciones.

En el extremo opuesto, en cuanto a participación de cadenas integradas, se sitúan las cadenas de hoteles independientes, como *Best Western* o *Logis de France*. *Best Western International* es la primera cadena de hoteles independientes a nivel mundial con 4.000 establecimientos repartidos en 80 países⁵⁰. A veces es considerada como una franquicia, pero su funcionamiento corresponde por completo al de una cadena de hoteles independientes. Esta organización aglutina en cada país exclusivamente a establecimientos independientes principalmente de tres y cuatro estrellas con una estrategia de *branding* basada en el desarrollo de una fuerte notoriedad de la marca paraguas *Best Western*, cultivo del sentimiento de pertenencia entre los hoteleros, estándares de calidad orientados a mantener el nivel de servicio de la cadena, programas de fidelización y una comercialización basada en su propio sistema de reservas, que la elevan al mismo nivel que las grandes cadenas integradas internacionales⁵¹.

Por último, es necesario mencionar la presencia de dos compañías españolas entre las principales cadenas voluntarias mundiales (tabla 4): *HOTUSA* (Hoteles Turísticos Unidos, SA) y *Keytel*, SA, que, además, permiten ejemplificar la compleja realidad del sector. Para empezar, es necesario mencionar que *Keytel* es propiedad de *HOTUSA*, de forma que según directivos de *HOTUSA*, sumando ambas ofertas, son la cadena voluntaria más importante de Europa, aunque en el mercado funcionan como competidores. Ambas compañías, con sede en Barcelona, funcionan como centrales de reserva, aunque restringen su área de influencia a Europa, al contrario que *Utell*, con implantación mundial; además de dar una serie de servicios adicionales que hacen que se las pueda considerar más como

50. Best Western (2003), *Best Western. Comunicación exterior enero-noviembre 2002*, Documento interno del gabinete de prensa de Best Western Spain Hotels, S.L., Madrid.

51. Best Western (2002), *Cadena de hoteles Best Western (Documentación de presentación de la cadena y requisitos exigidos a los potenciales socios)*, Documento comercial de Best Western Best Western Spain Hotels, SL, octubre, Madrid.

representantes hoteleros (*Keytel*) o incluso cadena de hoteles independientes (*HOTUSA*), tal y como refleja la publicidad en prensa especializada que realiza *HOTUSA*.

V. CONCLUSIONES: LAS POSIBILIDADES DE LAS CADENAS VOLUNTARIAS PARA LOS HOTELES INDEPENDIENTES

Las grandes corporaciones turísticas han entendido que para satisfacer las necesidades de sus clientes han de controlar todos los eslabones de la «experiencia turística». Si a esto se une la creciente tendencia a la realización de viajes turísticos a destinos lejanos y el mayor nivel de exigencia del turista en los países desarrollados, la consecuencia es el proceso de integración e internacionalización que vive el sector turístico en general y la hotelería en particular.

Los grupos hoteleros crecen a través de fusiones y adquisiciones, pero también recurriendo a acuerdos de cooperación con otros hoteles, que pasan a formar parte de la estructura de sus cadenas integradas a través de diversas fórmulas contractuales, entre las que destacan la franquicia y el contrato de gestión.

Frente a esta evolución, al hotel independiente le queda la opción de la especialización en determinados segmentos, la calidad de servicio, la satisfacción y las referencias de clientes, la potenciación de internet como canal de distribución. Algunos hoteles independientes han encontrado el éxito cultivando estas variables de marketing, pero no siempre es posible su aplicación. En general, para competir con las cadenas integradas, los hoteles independientes precisan poner en marcha acciones de marketing que contrarresten el poder de las cadenas corporativas, pero de forma individual esto se convierte en una tarea imposible.

Para poder competir, el hotelero independiente ha de desarrollar estrategias de marketing relacional. Ha de empezar comprendiendo el concepto de experiencia turística y la necesidad de seguridad, y, por tanto, de una marca conocida, que precisa el turista, y que encuentra en las cadenas integradas, que en general cuentan con una poderosa imagen de marca.

Por tanto, el hotel independiente, para conseguir captar clientes precisa contar con una fuerte imagen de marca, que transmita seguridad al turista. Y la única forma de conseguirlo es reconocer que no

puede seguir solo en su comercialización, que precisa unirse a otros creando un sistema vertical de marketing contractual, basado en la cooperación para tener una mayor fuerza. Esto supone comprender y asumir como propios los planteamientos del marketing relacional y la cooptación y aplicarlos en la búsqueda del modelo de cadena voluntaria más adecuada para sus necesidades.

El hotel independiente ha de ver en las cadenas voluntarias un socio de negocio, principalmente en los representantes hoteleros y sobre todo en las cadenas de hoteles independientes. Además ha de aceptar la colaboración con los otros hoteleros de la cadena voluntaria, ya que de esta forma se reforzará el papel de la red creada y la supervivencia, competitividad y rentabilidad de sus socios. Se trata de ver en los otros socios no solo a un competidor, sino a un complementador que potencia las posibilidades de su propio negocio.

Desde el punto de vista del marketing relacional, el hotel independiente ha de seleccionar la cadena voluntaria idónea. Ya se ha visto que las centrales de reserva no aportan un vínculo relacional exclusivo, sino que trabajan para todo tipo de hoteles. Por tanto, el hotel independiente deberá valorar la conveniencia de estar presente en este tipo de redes, su coste y su retorno.

En un nivel superior de compromiso y relación se sitúan los representantes hoteleros. Se trata una opción interesante para un hotel independiente, e incluso, dada la tendencia a ofrecer servicios de valor añadido, si la relación evoluciona favorablemente, el hotel podrá contar con un mayor nivel de servicios.

Por último, queda la opción que implica un mayor grado de cooperación: las cadenas de hoteles independientes y que cuentan en Europa con modelos tan significativos como el de *Logis de France*. Se trata de opciones que facilitan al máximo el competir en igualdad de condiciones con las cadenas integradas al orientarse también a la construcción de una fuerte imagen de marca.

Frente a estas alternativas se encuentra la resistencia del hotelero independiente a formar parte de una organización que suponga cierta merma en su autonomía estratégica. Esta barrera psicológica es importante en el caso europeo y particularmente en el español, donde, por ejemplo, la franquicia tiene una presencia residual por el alto nivel de compromiso, y los costes asociados, que no son aceptados por los hoteleros. Precisamente esta resistencia a las diversas

formas de cooperación a través de cadenas voluntarias constituye la línea de investigación en la que estamos trabajando en la actualidad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ACHE (1999): *Las cadenas hoteles en España 1999*, Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (ACHE), Madrid.
- ACRHOTEL (2003): *@crohotel 2003/2004, (Manual para agencias de viaje)*, Asociación Centrales de Reservas de hotel (ACRHOTEL), Madrid.
- ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. del (2002), *Los canales de distribución en el sector turístico*, Ed. ESIC, Madrid.
- ALET I VILAGINÉS, J. (2000), *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*, 2.^a edición, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- BARROSO CASTRO, C., y MARTÍN ARMARIO, E. (1999), *Marketing relacional*, Ed. ESIC, Madrid.
- BELLO ACEBRÓN, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R., y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1996), *Investigación de mercados y estrategia de marketing*, Ed. Civitas, Madrid.
- Best Western (2002), *Cadena de hoteles Best Western (Documentación de presentación de la cadena y requisitos exigidos a los potenciales socios)*, Documento comercial de Best Western Best Western Spain Hotels, SL, octubre, Madrid.
- Best Western (2003), *Best Western. Comunicación exterior enero-noviembre 2002*, Documento interno del gabinete de prensa de Best Western Spain Hotels, SL, Madrid.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A., y BALLANTYNE, D. (1994), *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- CRAWFORD-WELCH, S. (1992), «Branding in the Hospitality Industry», pp. 390-397, en KHAN, M. A.; OLSEN, M. D.; VAR Turgut (eds.), *VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism*, Van Nostrand Reinhold (VNR), Nueva York.
- CUERVO GARCÍA, Á. (COOR.), *Dirección de empresas de los noventa. Home-naje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Ed. Civitas, Madrid.
- CUESTA FERNÁNDEZ, F. (1999), *La empresa virtual. La estructura cosmos. Soluciones e instrumentos de transformación de la empresa*, Ed. McGrawHill, Madrid.
- CRUZ, T. de la, y WOLCHUK, S. (1999), «Hotels' 325: Corporate 300, Consortia 25»; *Hotels: the magazine of the worldwide hotel industry*, vol. 33, n. 7, julio, pp. 43-80.
- DENT, S. M. (1999), *Partnering Intelligence. Creating Value for Your Business by Building Strong Alliances*, Ed. Davies-Black Publishing, Palo Alto (EE.UU.).

- DUNNING, J. H. (1995), «Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism», *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n. 3, pp. 461-491.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. C., y ARRANZ PEÑA, N. (1999), *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*, Ed. ESIC, Madrid.
- GARCÍA CANAL, E. (1996), «El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, n. 3, pp. 9-30.
- GARCÍA CRUZ, R.; ARENAS GAITÁN, J., y ESPASANDÍN BUSTELO, F. (2001), «Aproximación empírica sobre el análisis de la literatura de alianzas estratégicas», XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Málaga 26, 27 y 28 de septiembre, Ed. ESIC, Madrid.
- GENESCÀ GARRIGOSA, E. (1995), «Estrategia de cooperación y competitividad», pp. 439-455, en Álvaro Cuervo García (coord.), *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Ed. Civitas, Madrid.
- Hostelmarket (1999), *Informe anual de la hostelería Hostelmarket 99*, Publicaciones Alimarket, Madrid.
- HTR (1998), «Les chaînes volontaires en France: Internationalisation et professionnalisation », *HTR tendances & marketing*, n. 47, mayo, p. 26-48.
- IET (2002a), «*El turismo en España durante 2001. Avance de resultados*», Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministerio de Economía, enero, Madrid
- IET (2002b), *El turismo español en cifras 2001*, Instituto de Estudios Turísticos (IET), Edición y distribución: Secretaría General Técnica, Centro de Publicaciones y Documentación del Ministerio de Hacienda, Madrid.
- LAMBIN, J. J. (2003), *Marketing estratégico*, Ed. ESIC, Madrid.
- LEWIS, J. B. (1993), *Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo*, Ed. Javier Vergara, Buenos Aires.
- Logis de France (2003), *Dossier de presse*. [Documento electrónico obtenido en www.logisdefrance.fr].
- MARTORELL CUNILL, O. (2002), *Cadenas hoteleras. Análisis del top 10*, Ed. Ariel Turismo, Barcelona.
- MENGUZZATO BOURLARD, M. (1992a), *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana), Conselleria d'Industria, Comerc i Turisme, Generalitat Valenciana, Valencia.
- (1992b), «La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90», *Dirección y organización*, n. 4, octubre-diciembre.
- (1995), «La triple lógica de las alianzas estratégicas», pp. 503-523, en Álvaro Cuervo García, (coord.), *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Ed. Civitas, Madrid.

- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 3, julio, pp. 20-38.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1997), *Marketing turístico*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Primera reimpresión (Primera edición: julio 1994), Madrid.
- NALEBUFF, B. J., y BRANDENBURGER, A. M. (1997), *Coopetición*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- OECD (2000), *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*, Directorate for Science, Technology and Industry, Working Paper 2000/5, elaborado por Nam-Hoon Kang y Kentaro Sakai, 7 de julio, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), París.
- OHMAE, K. (1989), «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review*, vol. 67, marzo-abril, pp. 143-145.
- OMT (2002), *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Chaire de Tourisme UQUAM y Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.
- PALMER, A. (2000), «Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 34, n. 5/6, pp. 687-704.
- PINTO, S. K. (1997), «Marketing de relación o la transformación de la función de marketing», *Harvard Deusto Business Review*, n. 79, julio-agosto, pp. 32-40.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. B. (2002), *La expansión internacional del sector hotelero español*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.
- ROUSSEL, C. (1989), *L'organisation du tourisme en France*, Ed. Editions B.P.I., París. Collection Les guides pratiques des C.H.R.
- SÁEZ, D., y CABANELAS, J. (1997), *Cooperar para competir con éxito*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Travel & Tourism Intelligence (2000), *The International Hotel Industry. Corporate Strategies and Global Opportunities*, Research Report, Travel & Tourism Intelligence, Abril, Londres.
- UIOOT (1971), *Estudio sobre las formas actuales y potenciales de los canales de distribución*, Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), Ginebra.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (dirs.) (1998), *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, 2ª edición, Ed. Civitas, Madrid.
- VOGELER RUIZ, C., y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (2000), *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- WOLCHUK, S., y SCOVIAK LERNER, M. (2002), «Hotels' 325: Corporate 300, Consortia 25»; *Hotels: the magazine of the worldwide hotel industry*, vol. 36, n. 7 julio, pp. 43-80.