

AUTHORS/AUTORES

Berbel Pineda, J. M. jimberpin@upo.es Pablo de Olavide University

Ramírez Hurtado, J. M. jmramhur@upo.es Pablo de Olavide University

Pablo de Olavide University

Ctra. De Utrera, km. 1, 41013 SEVILLE (SPAIN)

Tfn. (34) 954 349 844 – 954 349 171

FRANCHISING AS AN INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF HOTEL INDUSTRY

Abstract

Actually firms know their market is the global market because local firms are competitors and everything outside of the frontiers is relevant to them. So, there are many reasons to the internationalization of a firm. Internationalization strategy is different between firms because it depends on firm activity. External presence is necessary for the hotel industry internationalization. An interesting strategy in hotel sector is the international expansion through franchising. In this work, we have made a descriptive study of the national and international expansion of Spanish hotel chains, but we have studied the franchise option. We have described franchising like an interesting expansion strategy. We have observed franchising is not one of the most useful internationalization strategies. Little international knowledge of Spanish franchisors can be one of the reasons.

Keywords: internationalization, hotel, franchising.

Resumen

En la actualidad todas las empresas son conscientes de que su mercado es el mercado global, que sus competidores no son sólo las empresas locales y que todo lo que ocurre fuera de sus fronteras es relevante. Por tanto, son múltiples las razones que una empresa encuentra para su internacionalización. La estrategia de internacionalización difiere entre empresas, dependiendo entre otras cosas de la actividad realizada. La internacionalización de la industria hotelera, por el producto en si, requiere de la presencia física en el exterior. La expansión internacional a través de franquicias es, a priori, una opción estratégica interesante para el sector. En este trabajo mostramos, de manera descriptiva, cómo se está realizando la expansión tanto nacional como internacional de las cadenas hoteleras españolas fijándonos de manera especial en aquellas que utilizan la modalidad de franquicia. Describimos la franquicia como modalidad de expansión, incidiendo en datos que hacen ver la importancia de ésta. Analizando toda la población hotelera española en el exterior, observamos como la utilización de franquicias, para las cadenas españolas, no es de las opciones estratégicas más utilizadas. Las conclusiones nos hacen ver que el poco conocimiento a nivel mundial de las principales enseñas españolas, puede ser uno de los motivos que den explicación a este hecho.

Palabras clave: internacionalización, hotel, franquicia.

1. Introducción.

Un aspecto importante a considerar cuando la empresa se internacionaliza es la vía de penetración a través de la cual decide servir los mercados exteriores. El abanico de posibilidades es muy amplio y variado, con diversas fórmulas de actuación dependiendo de los parámetros a los que se les conceda más importancia.

Por consiguiente, el *modo de entrada* en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que éste ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial (Young *et al*, 1989). En principio, existen tres formas genéricas de servir a los mercados exteriores, a saber: mediante exportaciones, a través de la concesión de licencias y/o realizando de manera directa inversiones propias. Cada una de estas opciones implica para las empresas diferencias respecto al grado de control que la matriz efectúa sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y los beneficios que potencialmente pueda obtener (Buckley, 1995; Root, 1987). Sánchez y Pla (2003) indican cómo a medida que incrementa el grado de control ejercido por la firma sobre la operación externa, el riesgo asumido se incrementa debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos y, por lo tanto, los beneficios potenciales en el medio plazo también tienden a ser mayores. En sentido contrario, los métodos que implican un bajo nivel de control minimizan el riesgo asumido, pero normalmente a expensas de los beneficios potenciales a medio plazo.

De cualquier forma, en cada una de ellas, el grado de compromiso de recursos y el nivel de riesgo asumido se mueven en el mismo sentido. No ocurre así con el grado de control, el cual se va incrementando con el compromiso, al tiempo que disminuye la flexibilidad. En términos generales, la búsqueda de un mayor control de las actividades exigirá a la empresa comprometer un mayor nivel de recursos; esto le reportará un mayor conocimiento del mercado, así como una mayor presencia en el mismo. Por tanto, para este trabajo, nos fijaremos en el control ejercido sobre las actividades y en el nivel de recursos comprometidos por parte de la cadena hotelera sobre el hotel en el exterior, como criterio distintivo de los distintos *modos de entrada*, y más concretamente, mostraremos las distintas formas de entrada utilizadas por las cadenas hoteleras españolas, centrándonos en la modalidad de *franquicia*. Como indican estos últimos autores a los que hemos evocado, el sector hotelero es especialmente interesante para analizarlo ya que: a) la internacionalización, dado el elevado grado de interacción cliente-suministrador, supone necesariamente la presencia física en el país de destino, b) las distintas formas de entrada de la industria hotelera

abarcan un amplio abanico de posibilidades (contratos de gestión, *joint ventures*, adquisiciones, franquicias, filiales de plena propiedad, etc.) y c) las diferentes modalidades de entrada cooperativas, tienen para la empresa igual o mayor relevancia que las formas que suponen propiedad total.

El trabajo lo vamos a estructurar de forma que, en un primer bloque nos centraremos en la franquicia, primero vista como sistema comercial (definición, características principales, etc) y posteriormente analizada desde el punto de vista de la internacionalización hotelera. Y en un segundo bloque, explicamos la metodología seguida de trabajo y mostramos tanto los resultados, como las principales conclusiones obtenidas.

2. La franquicia como sistema comercial.

Hay numerosas fórmulas mercantiles y estrategias empresariales a las que se les ha atribuido la denominación de franquicia, siendo esta denominación en algunas ocasiones de forma incorrecta (Bermúdez, 2002). Definir el concepto de franquicia presenta enormes dificultades, ya que según el punto de vista desde el que afrontemos su estudio (jurídico, comercial, institucional,...) prestaremos mayor atención a unos aspectos u otros.

La franquicia es una relación de comercialización entre dos agentes – un franquiciador y un franquiciado – que son legalmente y financieramente independientes pero comparten un objetivo común (Insa-Ciriza, 2003). Una franquicia está basada en un contrato a través del cual el franquiciador concede al franquiciado el derecho a usar un concepto de negocio desarrollado, incluyendo la marca, productos, servicios y métodos de marketing, y el modo de operar el negocio, en un área específica, a cambio de un pago, así como la inclusión de un manual de operaciones, que es regularmente desarrollado y supervisado por el franquiciador. Normalmente hay varios franquiciados en el canal que tienen un contrato de cooperación similar con el mismo franquiciador, permitiendo que ellos trabajen juntos en el mercado a través de un sistema de cooperación dirigido.

El Artículo 62 de la LEY 7/1996, de 15 de enero, sobre Ordenación del Comercio Minorista en España, define a la franquicia como *aquella actividad comercial que se lleva a efecto en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa, denominada franquiciadora, cede a otra, denominada franquiciada, el derecho a la explotación de un sistema propio de comercialización de productos o servicios.*

Díez *et al* (2005) definen la franquicia como *un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas – la*

franquiciadora – otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato. De esta definición se pueden extraer algunas características de la franquicia:

- Es un sistema de cooperación.
- La relación entre las partes se plasma en un contrato.
- Las partes son la empresa principal o matriz, denominada empresa franquiciadora y las empresas que firman el contrato con el principal, denominadas franquiciados.
- El franquiciador proporciona a sus franquiciados una marca, una fórmula comercial o know-how y una asistencia y ayuda técnica mientras dure el contrato.

Otra definición es la de Bermúdez (2002). Este autor considera a la franquicia como *un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. Estos últimos estarán compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas,...) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos suficientemente probados, eficaces y autorizados mediante licencia. A cambio, cada franquiciado se obliga a realizar diferentes pagos periódicos y/o únicos, directos y/o indirectos, como contraprestación a la cesión de aquellos derechos, ya sean industriales o comerciales.* Según esta definición, se producen seis flujos entre los sujetos de la relación contractual, es decir, entre el franquiciador y el franquiciado:

- a) *Flujo de información.* La información es necesaria tanto entre el franquiciador y el franquiciado, como entre los propios franquiciados, facilitándose la resolución de problemas, la transmisión de datos sobre el mercado y la competencia, así como la adquisición de la formación y servicios requeridos por el franquiciado.
- b) *Flujo de propiedad.* Entre ambas partes debe existir la cesión del derecho de explotación de un negocio, de una o varias marcas, de los bienes y servicios objeto del contrato y, especialmente del know-how o saber hacer.

- c) *Flujo físico*. Si entre el franquiciador y el franquiciado se ha establecido una relación para el intercambio de bienes tangibles, entonces se producen flujos físicos entre los miembros del canal de distribución.
- d) *Flujo financiero*. El franquiciado tiene que llevar a cabo una contraprestación financiera a cambio de los bienes, servicios o ideas recibidos del franquiciador.
- e) *Flujo de satisfacción*. Es importante el conocimiento de la satisfacción de algunas de las partes – franquiciador o franquiciado – de cara a la toma de decisiones.
- f) *Flujo de fidelidad*. El flujo de fidelidad es importante para mantener una relación duradera entre las partes.

Desde el punto de vista empresarial, el sistema de franquicia es una alternativa para la creación de empresas donde el riesgo asumido es menor, como consecuencia de repetir un modelo de gestión de éxito probado. Por tanto, la franquicia supone un desarrollo para estructuras empresariales ya establecidas.

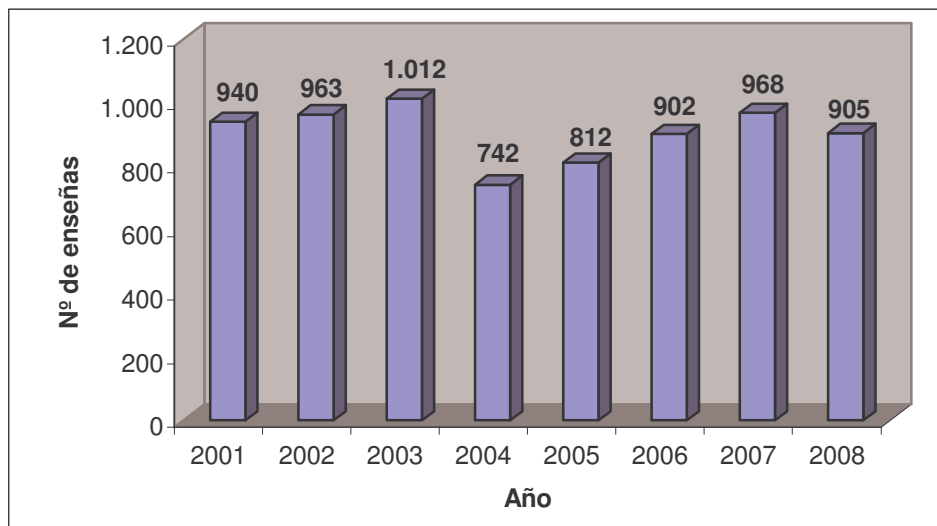
Resulta importante señalar que no toda empresa o actividad puede ser franquiciada. Para que esto ocurra es preciso que las claves determinantes del éxito, probadas ya por el franquiciador, sean identificables y transmitibles al futuro franquiciado a través de un proceso de formación adecuado. Si este proceso no se lleva de la mejor forma posible, el proceso de franquiciar una empresa fallará a corto o medio plazo.

3. Franquicia y cadenas hoteleras: la internacionalización.

En el caso del sector hotelero, muchos establecimientos están vinculados a la cadena por una gran cantidad de figuras contractuales, tales como franquicias, contratos de gestión y de alquiler, etc. Una situación poco observada en España, pero frecuente en otros países tales como Francia o USA es la franquicia (Fernández y González, 2006). En este caso, la cadena busca un socio (el franquiciado) que ponga en marcha un establecimiento propio, pero bajo las directrices y la marca de la cadena. La diferencia fundamental con el contrato de gestión es que el propio explotador es quien desempeña el papel de gestor del establecimiento franquiciado. Por tanto, en este caso, la cadena hotelera sólo controla directamente la central de reservas y mantiene cierto control sobre la marca.

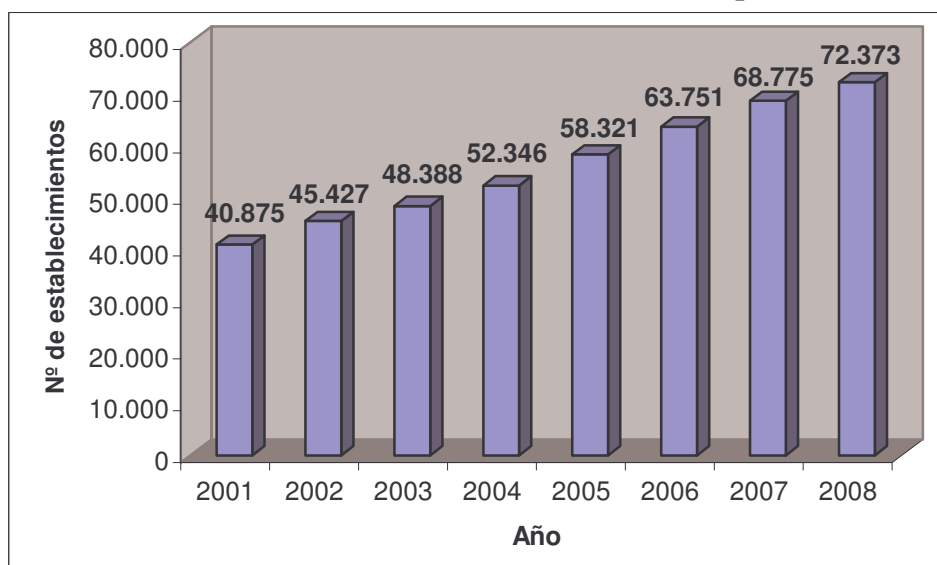
En España la cifra del número de enseñanzas franquiciadoras es de 905 para el año 2008, disminuyendo en un 6,5% con respecto al año anterior, lo que hace que se alcance una cifra similar a la del año 2006 (gráfico 1).

Gráfico 1. Evolución del número de enseñanzas franquiciadoras en España.



En relación al número de establecimientos franquiciados, hay que señalar que, a pesar de que el número de enseñanzas ha disminuido, sin embargo, el número de establecimientos franquiciados se ha incrementado en un 5,2%, llegando a alcanzar la cifra de 72.373 establecimientos (gráfico 2).

Gráfico 2. Evolución del número de establecimientos franquiciados en España.



Según la Consultora española Tormo & Asociados (2008), el 15% de las franquicias españolas ya han abordado mercados internacionales. Esto se traduce en que un total de 132

enseñas españolas se han instalado en 98 mercados internacionales. El principal destino son los países de la Unión Europea. El continente americano es el segundo más elegido por las enseñas españolas de entre el resto de países del mundo, ya que cuenta con presencia en 23 países y 60 firmas.

En cuanto a los países, la vecina Portugal encabeza la clasificación por número de enseñas presentes, con 89 cadenas y 1.557 unidades de negocio. Tras ésta, se encuentran el mercado mejicano, con 33 enseñas y 310 establecimientos, Francia y Andorra, ambas con 30 centrales, aunque en el primer caso con 999 locales y el segundo, con 39.

A pesar de que la moda continúa llevando la batuta en el exterior con casi una treintena de conceptos de carácter nacional, cada vez son más variados los sectores que apuestan decididamente por esta estrategia. En segundo lugar se encuentra la restauración, que dispone de 20 cadenas.

En lo que se refiere a empresas hoteleras, se podría afirmar que la motivación principal que lleva a las pequeñas y medianas empresas hoteleras a integrar una red franquiciada está centrado en dos aspectos principales (Connel, 1997):

- La necesidad de acceder a un sistema internacional de reservas.
- Llegar a formar parte de una cadena con un mayor reconocimiento internacional y una tecnología más avanzada.

Por tanto, la franquicia es una estrategia muy importante para la internacionalización de empresas hoteleras. De hecho, de los diez grupos hoteleros más importantes a nivel mundial, ocho operan a través de franquicias hoteleras, destacando los casos de Cendant Corp. y Choice Hotels International (Del Alcázar, 2002).

Por lo que se refiere a España, la representatividad de la franquicia en el sector hotelero es aún reducida, no es frecuente la utilización de esta modalidad de expansión, tanto si esta es a nivel nacional como si es utilizada para la expansión internacional. Sin embargo, algunas de las principales cadenas hoteleras españolas con presencia internacional (como por ejemplo la cadena Meliá) sí utilizan, en algunos casos, la franquicia como modo de entrada en algunos mercados, ya sea por motivos estratégicos o por otras razones que escapan al control de la cadena hotelera, como pueden ser restricciones legales del mercado de destino a la inversión exterior.

En la actualidad hay siete grupos hoteleros españoles que utilizan la franquicia entre sus formas para operar en otros mercados, distintos del nacional: Fuerte Hoteles, Barceló, Fiesta Hotels & Resort, HM Hotels, Grupo NH Hoteles, Riu Hotels y Sol Meliá. La distribución de unidades franquiciadas en el extranjero se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. N° de establecimientos franquiciados fuera de España de los grupos hoteleros españoles.

<i>Grupo hotelero</i>	<i>N° de establecimientos franquiciados fuera de España</i>
Fuerte Hoteles	1
Barceló	2
Fiesta Hotels & Resort	1
HM Hotels	1
Grupo NH Hoteles	3
Riu Hotels	22
Sol Meliá	9

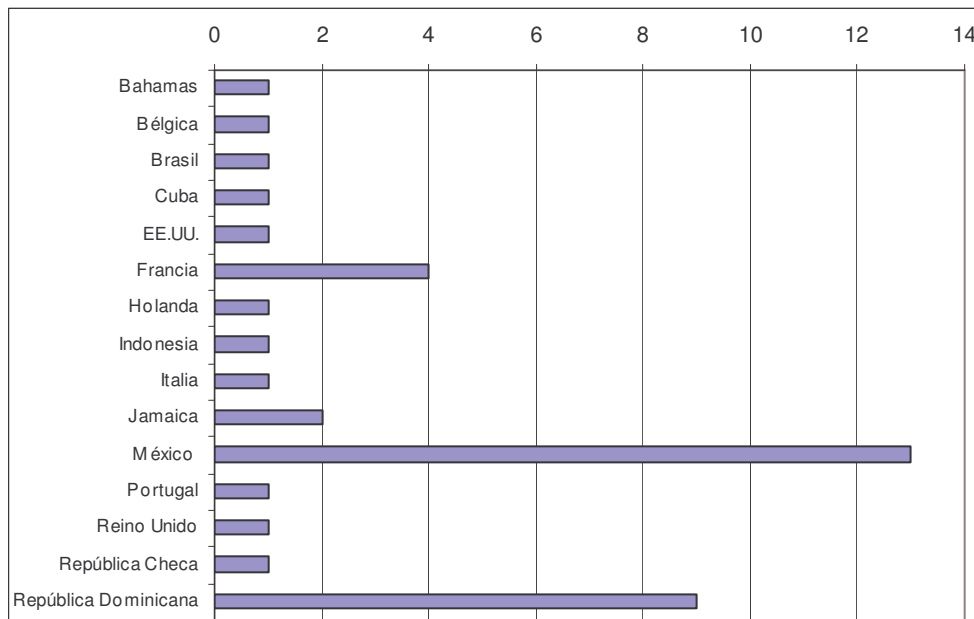
Fuente: elaboración propia.

Podemos observar que la cadena Riu Hotels es la que presenta un mayor número de establecimientos franquiciados (22), seguida de Sol Meliá (9) y del Grupo NH Hoteles (3).

En cuanto al destino elegido por cada uno de estos grupos para operar fuera de España, hay que decir que la mayoría opera en países de América Central, destacando de manera importante México con 13 establecimientos franquiciados, seguido por la República Dominicana con 9. A estos dos países le sigue Francia, destino de 4 establecimientos franquiciados de Sol Meliá. También conviene resaltar que, a pesar de no ser un número de establecimientos franquiciados muy elevado, sí existe una diversidad importante de países destinatarios (gráfico 3).

En definitiva, se trata de grandes grupos hoteleros que utilizan la franquicia entre sus distintas formas de expansión internacional.

Gráfico 3. N° de establecimientos franquiciados en función del país de destino.



Fuente: elaboración propia.

4. Metodología.

Para la realización de este trabajo, en el que mostramos de manera descriptiva como está realizándose la expansión internacional de la industria hotelera española y, concretamente, centrándonos en la internacionalización a través de franquicias, hemos partido de la población total de hoteles en el exterior y de las cadenas españolas que, al menos, tienen un establecimiento en el extranjero. A partir de información inicial suministrada por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, se han identificado las cadenas hoteleras españolas internacionales en el año 2006. Una vez identificadas las cadenas, la base de datos para nuestro trabajo se han construido a través de la búsqueda de cada operación en particular, en fuentes secundarias, fundamentalmente las revistas Editur, EditurLatino y Hostelmarket (las cuales recogen prácticamente la totalidad de movimientos que se generan en el sector), complementadas con la información on-line suministrada por las cadenas y con las diversas noticias aparecidas en prensa. Esta información nos ha permitido identificar las características relacionadas con cada operación en particular (forma de entrada, país, año, número de estrellas, tipo de hotel, número de habitaciones, etc). Por último, la información relativa a las cadenas hoteleras se obtiene a través del anuario Hostelmarket.

El periodo analizado comprende desde la primera operación internacional realizada en 1985 (Melia-Bali) hasta finales de 2006, recogiendo un total de 622 hoteles en el exterior, pertenecientes a un total de 47 cadenas hoteleras españolas.

4. Resultados.

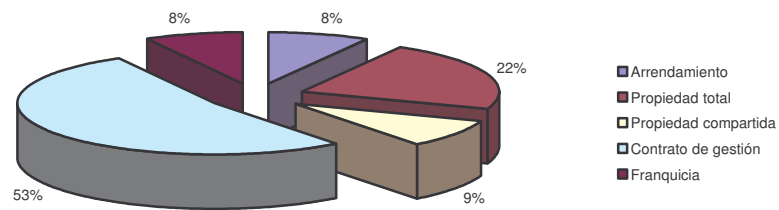
Con respecto a la modalidad de entrada elegida por las cadenas hoteleras españolas para operaciones en el exterior (gráfico 4), podemos decir, que se opta en gran parte por modalidades que representen un mayor control sobre las actividades, es decir, formas de entrada basadas en inversiones directas (ya sea en plena propiedad, o mediante acuerdos de cooperación). Se observa como la utilización de contratos de gestión es la modalidad más seguida en la internacionalización del sector hotelero español. Con esto, se persigue una especialización en la vertiente de gestión. Queda constatada la poca utilización de modalidades como la franquicia o las formas de propiedad compartida. Como apuntan Plá y León (2004), esto puede ser debido al escaso desarrollo de fuertes marcas en la industria española, que sean reconocidas en el ámbito internacional, y al predominio de hoteles vacacionales, mucho más difíciles de franquiciar, debido a problemas de gestión y control de las actividades propias de este tipo de establecimientos. Respecto a la poca utilización de modalidades basadas en propiedad compartida, estos mismos autores argumentan que puede ser debido a la escasa experiencia internacional del sector hotelero español. Se estima, que a medida que la experiencia internacional se incremente, también lo hará la mentalidad del directivo de la empresa internacionalizada, y mostrará mayor confianza en el hacer de socios locales.

Debemos volver a reseñar, que las modalidades basadas en IDE (plena propiedad) son las que asumen un mayor riesgo, debido a mayores requerimientos de capital (aunque al mismo tiempo, esta modalidad sirve para acaparar mayor control sobre las actividades). Esa razón, como queda anteriormente expuesto, hace que las empresas hoteleras españolas busquen modalidades de cooperación, o formas contractuales para desarrollar sus actividades en mercados exteriores. Por tanto, se espera que a medida que se gane experiencia en el ámbito internacional por parte de este sector de actividad, y se consiga aumentar la imagen de marca de nuestros hoteles, se incrementará también la elección de modalidades basadas en la cooperación para la internacionalización del sector hotelero español.

Tabla 4. Formas de expansión en el mercado nacional y extranjero de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional (nº de hoteles)

MODO DE EXPANSIÓN	IDE	JIV	GESTION	ARRENDAMIENTO	FRANQUICIA
EN ESPAÑA	54,87	---	27,34	4,56	13,33
EN EL EXTERIOR	22,34	9,00	53,21	8,02	8,23

Gráfico 4: Modos de entrada de la industria hotelera española



5. Conclusiones.

Como conclusiones podemos señalar que gran parte de las cadenas hoteleras españolas utilizan para operaciones en el exterior modalidades que representen un mayor control sobre las actividades, es decir, formas de entrada basadas en inversiones directas (ya sea en plena propiedad, o mediante acuerdos de cooperación). En el sector hotelero español se observa como la utilización de contratos de gestión es la modalidad más seguida.

La franquicia, a pesar del avance espectacular que ha experimentado en los últimos años en muchos sectores, sin embargo, en el sector hotelero es poco utilizada como estrategia de internacionalización. El escaso desarrollo de fuertes marcas en la industria hotelera española y las dificultades de gestión y control que presentan este tipo de establecimientos parecen ser las razones más importantes que llevan a una mínima utilización de la franquicia como estrategia de internacionalización del sector hotelero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bermúdez González, G. J. (2002): *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, Ed. Esic, Madrid.

Buckley, P.J. (1995): *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*. Ed. Penrose.

Connel, J. (1997): "International hotel franchise relationships: UK franchisee perspectives", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, Nos. 5/6, pp. 215-220.

Del Alcázar Martínez, B. (2002): *Los canales de distribución en el sector turístico*, Ed. Esic, Madrid.

Díez de Castro, E. C.; Navarro García, A. y Rondán Cataluña, F. J. (2005): *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Ed. Pirámide, Madrid.

Fernández Barcala, M. y González Díaz, M. (2006): "Elección de la forma organizativa en las cadenas hoteleras: el caso de Sol Meliá", *Papers de Turisme*, 39, pp. 25-43.

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

Insa-Ciriza, R. (2003): "Franchising in Spain: The success of being your own boss", *European Regional Review*, No. 39, pp. 58-61.

Pla, J. y León, F. (2004): *La Internacionalización de la Industria Hotelera Española: Formas de Entrada y Factores Determinantes*. Papeles de Economía Española, nº 102, pp. 193-206.

Root, F. (1987): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Mass, Lexington Books.

Sánchez, E. y Pla, J. (2003): *Variables Estratégicas y Performance en la Elección de Modos de Entrada. Una Aproximación Empírica en Sectores de Prestación de Servicios*. Actas del Congreso de ACEDE.

Tormo & Asociados (2008): www.tormo.com

Young, S.; Hamill, J. y Wheeler, C. (1989): *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Prentice Hall.