

# LA EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN CLAVE DE FUTURO: ANÁLISIS DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR

PROF. DRA. MERCEDES RAQUEL GARCÍA REVILLA<sup>1</sup>

UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID

PROF. DRA. OLGA MARTÍNEZ MOURE<sup>2</sup>

UNIVERSIDAD A DISTANCIA DE MADRID

## Resumen

El turismo es, posiblemente, el sector (o uno de los sectores) en los que ha tenido una influencia más importante la globalización de la economía y la mundialización de los mercados. Por ello, las empresas hoteleras (y turísticas en general) se han visto obligadas a desarrollar medidas y estrategias, con el objetivo de ser competitivas en un mercado en el que se difuminan las fronteras y que es cada vez más cambiante. Así, desde la dirección estratégica de la internacionalización, los hoteles españoles han intentado tener una presencia más importante en el mundo.

El artículo que ahora se presenta contiene una investigación, para la que se ha utilizado el ránking hosteltur de cadenas hoteleras. Nuestro foco prioritario de atención está en el análisis no sólo del número de establecimientos presentes, sino también del número de habitaciones contenidas en los mismos. También se ha estudiado el presupuesto, puesto que todos estos indicadores, estudiados y analizados conjuntamente, pueden dibujarnos un escenario preciso de la situación actual de la internacionalización de los hoteles.

**Palabras clave:** turismo, hoteles, globalización.

## 1.- Justificación de la investigación

El sector turístico es, quizás, uno de los sectores en los que ha impactado más grandemente la globalización, que viene produciéndose, ya desde las últimas décadas. Es una verdad por todos conocida el hecho de que las empresas a día de hoy (y, especialmente las empresas hoteleras) se enfrentan al reto de la mundialización, de la globalización de los mercados (Villareal, 2005).

Estamos de acuerdo con Quer, Claver y Andreu (2006) cuando señalan que las empresas hoteleras se encuentran especialmente expuestas al fenómeno de la globalización, teniendo, por tanto, que adoptar estrategias y medidas que les ayuden a ser competitivas en este nuevo escenario. Por todos estos motivos, la dirección

---

<sup>1</sup> mercedesraquel.garcia@udima.es

<sup>2</sup> olga.martinez@udima.es

estratégica de la internacionalización es uno de los campos temáticos que tiene una mayor trascendencia en el mundo de los hoteles.

Para la elaboración de nuestra investigación nos hemos apoyado en diversos autores, como el de Fuster, Lillo, Martínez y Ramón (2010), que desarrollan metódicamente un análisis histórico y de tendencia de cuáles han sido los procesos de internacionalización más importantes que han llevado a cabo los hoteles. Hemos echado mano también del análisis de Torquemada-Nieves y García Muiña (2013), quienes analizar también de manera pormenorizada cuáles han sido las principales estrategias de internacionalización que han tenido lugar en el sector turístico y basándose en el análisis exhaustivo de cuatro grandes grupos de hoteles de nuestro país.

En la tabla que se expone a continuación están contenidos, según Torquemada Nieves y García Muiña (2013: 32) las posibles estrategias internacionales de los hoteles.

**Tabla n ° 1**

**Análisis de la estrategia internacional según Torquemada Nieves y García Muiña**

ESTRATEGIA INTERNACIONAL FORMULADA					
		Estrategia global	Estrategia multipaís	Estrategia transnacional	
		Grupo X02	Grupo X01	Grupo X03	Grupo Xo4
PERCEPCIÓN SOBRE LAS VARIABLES DESCRIPTIVAS ESTRATEGIA INTERNACIONAL	Presión reducción costes	Elevada	Limitada	Elevada	Elevada
	Presión adaptación local	Limitada	Elevada	Elevada	Elevada
DECISIONES ADOPTADAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL	Centralización toma decisiones	Elevada	Elevada	Selectiva, según las decisiones	Elevada
	Coordinación matriz-filial	Elevada, sentido descendente	Limitada	Elevada, sentido ascendente y descendente	Elevada, sentido descendente
	Flexibilidad área de operaciones	Limitada	Limitada	Limitada	Selectiva según procesos
	Flexibilidad área de marketing	Limitada	Limitada	Selectiva, según los procesos	Limitada
	Flexibilidad de los sistemas organizativos	Limitada	Limitada	Selectiva, según los procesos	Limitada

	técnicos y recursos humanos				
RESULTADOS SEGÚN LA DIRECCIÓN DEL GRUPO	Satisfacción cumplimiento de objetivos estrategia internacional	Elevada satisfacción	Elevada insatisfacción	Elevada satisfacción. La transición a la estrategia transnacional es lenta y compleja	Insatisfacción. La transición a la estrategia es lenta y compleja. Menor experiencia internacional
RESULTADOS SEGÚN LOS INVESTIGADORES	Congruencia estrategia y formulada estrategia implantada	Completa	Limitada	Notable	Limitada

Fuente: Torquemada Nieves y García Muiña (2013: 32).

Si nos centramos en la tipología establecida por Torquemada Nieves y García Muiña (2013: 32), nos encontramos con que los hoteles analizados en la investigación que ahora se presenta, pertenecerían (con ciertos matices) a la estrategia global Grupo X02, establecida por estos autores, puesto que, con respecto a la percepción sobre las variables descriptivas relacionadas con la estrategia internacional, tenemos que la presión sobre la reducción de los costes es elevada y la presión de adaptación local es limitada. También se cumplirían los requisitos establecidos por Torquemada Nieves y García Muiña (2013: 32) en lo tocante a las “decisiones adaptadas para la implantación de la estrategia internacional”, los “resultados según la dirección del grupo” y los “resultados según los investigadores”.

En el artículo que ahora se presenta, se ha utilizado el ránking Hosteltur de cadenas hoteleras, poniendo nuestro foco de atención, tanto en el número de establecimientos presentes como en el número de habitaciones contenidos en los mismos, datos que, estudiados y analizados conjuntamente, pueden darnos una idea muy clara de la situación actual del fenómeno a investigar.

## 2.- Un poco de historia

Como en todas las cuestiones que tienen un enorme calado social, es el caso de la expansión de los hoteles españoles y de su consolidación en el exterior, referirnos a la historia y a la evolución, es decir, a los antecedentes, pueden darnos una clave explicativa de lo que está sucediendo en la actualidad. Revisemos, aunque sea someramente, algunos datos históricos.

Allá por la década de los ochenta, un número bastante bajo de grupos hoteleros de nuestro país inició una salida al exterior, haciendo que algunos otros le siguieran igualmente, habida cuenta del éxito y de la cuota de mercado obtenida. Ya unos años más tarde, en la década de los noventa, este proceso de internacionalización se hace mucho más evidente y se consolida, pudiendo incluso decir, que se trata de una tendencia. El crecimiento exponencial del volumen de beneficios obtenidos, hacía que la expansión internacional (asumiendo, por supuesto, determinados riesgos) fuese una

opción a tener en cuenta por parte de los hoteles españoles. La oferta de los hoteles españoles en el exterior se hizo cada vez más amplia, llegando en la actualidad a tener una porción más que significativa en el mercado mundial.

Tal y como avanzábamos en el apartado anterior, nosotros en esta investigación vamos a utilizar un análisis del ránking Hosteltur de cadenas hoteleras, partiendo de que a día de hoy, la internacionalización de las empresas hoteleras españolas se caracteriza por tener una cierta especialización de su oferta. Así, tal y como señala Ramón Rodríguez (2001: 48 y 49) -citamos textualmente-: <<La oferta hotelera en el extrajero de cadenas españolas se caracteriza por ser en más de un 90% una oferta vacacional orientada a los movimientos de viajeros por motivos de ocio, con algunas incursiones en la hotelería urbana por parte de Barceló, NH y Sol Meliá. A primera vista, se pudiera concluir que los servicios y estándares ofrecidos por las cadenas españolas en su expansión experimentan una tendencia de mejora de la calidad, ya que casi la totalidad de los establecimientos son de 4 ó 5 estrellas. No obstante, esta afirmación habría que tomarla con cautela, dado que cada país tiene su propia categoría oficial>>.

Por otra parte, sería preciso ahondar en los motivos que llevan a las empresas hoteleras a emprender el camino de la internacionalización. Para una visión exhaustiva de este tema, remitimos al lector al artículo de Torquemada-Nieves y García-Muiña, titulado “Estrategias de internacionalización en el sector turístico. El estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles”, publicado en la Revista Análisis Turístico (en el apartado dedicado a la Bibliografía consignamos todos los datos de esta contribución).

### **3.- La financiación internacional de las empresas hoteleras españolas en clave económica**

Las tendencias explicadas hasta este momento, analizadas en clave macrosociológica, deben ser entendidas desde una perspectiva también económica, es decir, de financiación. Solamente así se explica este fenómeno en toda su dimensionalidad. Hemos de tener en cuenta que nos encontramos en un mercado progresivamente competitivo y con unos escenarios (en ocasiones) un tanto inciertos. Por ello, la disponibilidad de montantes económicos, de financiación, para los hoteles, se configura como un aspecto clave.

En el cuadro que se expone a continuación, aparecen reflejadas las estrategias de financiación presentes en el proceso de internacionalización de las empresas hoteleras en nuestro país, siguiendo nuevamente a Ramón Rodríguez (2001: 52 y 53):

**Tabla n ° 2**

**Estrategias de financiación en el proceso de internacionalización de la empresa hotelera española**

<b>Procedencia del capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos propios. Reinversión de beneficios</li> <li>- Financiación externa</li> </ul>
<b>Financiación externa</b>	<p>a) Financiación desde el origen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operadores turísticos: alemanes e italianos</li> <li>- Fondos de inversión, de seguros, de pensiones, etc.</li> <li>- Cotización en el mercado de valores</li> <li>- Empresas constructoras y/o inmobiliarias</li> </ul>
	<p>b) Financiación en el destino</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversores de la zona: entidades financieras, empresas de construcción, etc</li> <li>- Privatizaciones de la gestión hotelera</li> </ul>
<b>Relaciones inter-empresariales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos accionariales mayoritarios o minoritarios</li> <li>- Acuerdos contractuales no accionariales</li> </ul>

Fuente: Ramón Rodríguez (2001)

Siguiendo a este mismo autor, Ramón Rodríguez (2001), nos encontramos desde la perspectiva de la financiación en que nuestro país se configura (en lo tocante a la internacionalización del sector hotelero) en un gran trampolín inversor de Latinoamérica. Por otra parte, esta financiación, se encuentra, en muchas ocasiones, configurada como un mecanismo conjunto (en parte, para minimizar el riesgo de la inversión). Estas serían, de un modo muy resumido, las estrategias de financiación de los hoteles españoles (y del sector turístico en general) en el exterior. Para una visión más detallada -que excede de las pretensiones de este artículo- remitimos al lector a la investigación “Una caracterización de la expansión internacional de la industria hotelera española”, de Ramón Rodríguez (2001), publicada en la Revista Estudios Turísticos y detallada convenientemente en el apartado de “Referencias Bibliográficas”.

## 4. Estudio empírico

### 4.1. Ficha metodológica

La investigación que aquí se plantea tiene un marcado carácter descriptivo y exploratorio. Sin ánimo de ser demasiado exhaustivos, mostramos a continuación (de un modo resumido y esquemático) la ficha metodológica de la investigación.

Tabla n ° 3

#### Ficha metodológica de la investigación

Población de estudio	Hoteles pertenecientes al Ránking “Hosteltur”
Período de estudio	2014-2015
Período de recopilación de la información	201
Fuentes de información	Hosteltur
Tipo de investigación	De carácter descriptiva, cuantitativa y exploratoria

Fuente: Elaboración propia

### 4.2. Análisis de los datos

En la parte aplicada del estudio, se ha partido del informe publicado en su página web del ránking Hosteltur de cadenas hoteleras. Se trataba de observar cuál era el número de establecimientos, el número de habitaciones y, por último, la facturación, porque entendíamos que utilizando todos estos criterios de manera unificada, nos ayudaría a entender hacia qué lugar camina el mercado turístico español.

Tabla n ° 4

#### Ranking Hosteltur

	Hoteleras	Establecimientos		Número de	
		para 2015	2014	Habitaciones para 2015	2014
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	309	308	82283	79000
2	NH HOTEL GROUP	382	369	59047	57785
3	RIU HOTELS & RESORTS	104	104	44490	45277
4	BARCELÓ HOTELS & RESORTS OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS	107	140	33379	37380
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	77	76	27262	26806
6	GRUPO HOTUSA	146	137	15852	15440
7	H10 HOTELS	51	44	13116	11991
8	PALLADIUM HOTEL GROUP	50	50	12954	13925
9	GRUPO PIÑERO (Bahía Príncipe + Hoteles Piñero)	24	25	12110	11701

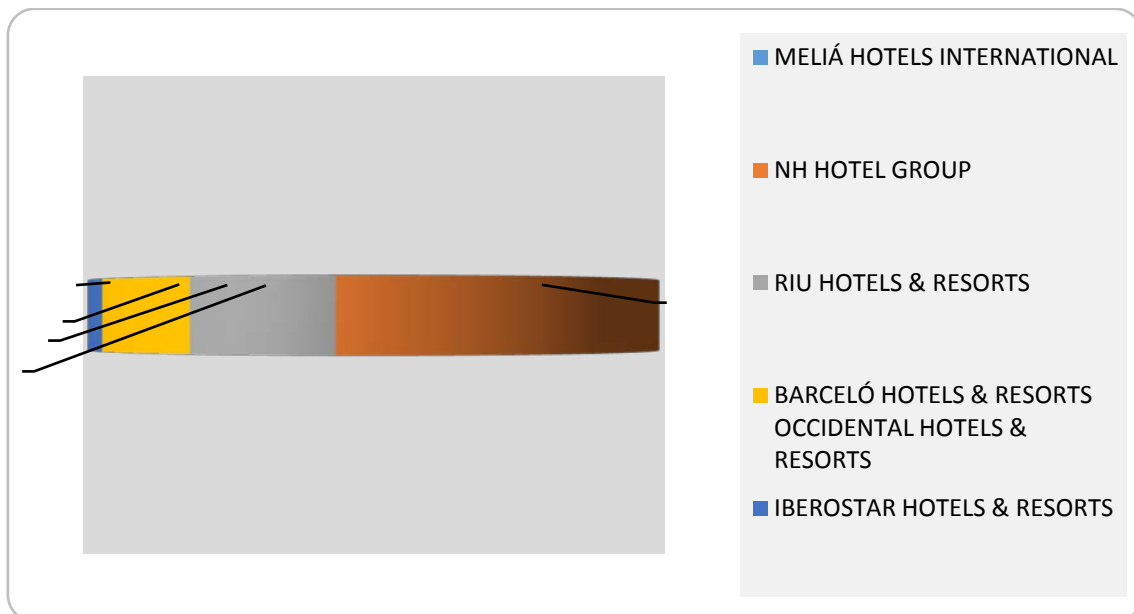
10	AC HOTELS BY MARRIOTT	84	85	10387	8943
11	PRINCESS HOTELS	23	22	9823	9874
12	CATALONIA HOTELS & RESORTS	63	63	9503	9503
13	BE LIVE HOTELS	28	28	8545	8310
14	BEST HOTELS	28	28	8392	8307
15	GRUPO BLUEBAY	38	35	7662	7157
16	LOPESAN HOTEL GROUP	20	21	7494	6810
17	PLAYA SENATOR	33	30	7378	6854
18	HOTELES GLOBALES	31	33	6001	6412
19	PARADORES	94	94	6000	6000
20	GRUPOTEL	35	35	5967	6389

Fuente: <http://www.hosteltur.com/>

Si se representan el “Top 10” o las cadenas hoteleras que ocupan los primeros puestos, nos encontramos con que entre NH y Meliá, suman más de la mitad de establecimientos que el resto de las cadenas, agrupando, por tanto, una cuota de mercado verdaderamente significativa.

### Gráfico n ° 1

#### Distribución porcentual del número de establecimientos en el año 2015.

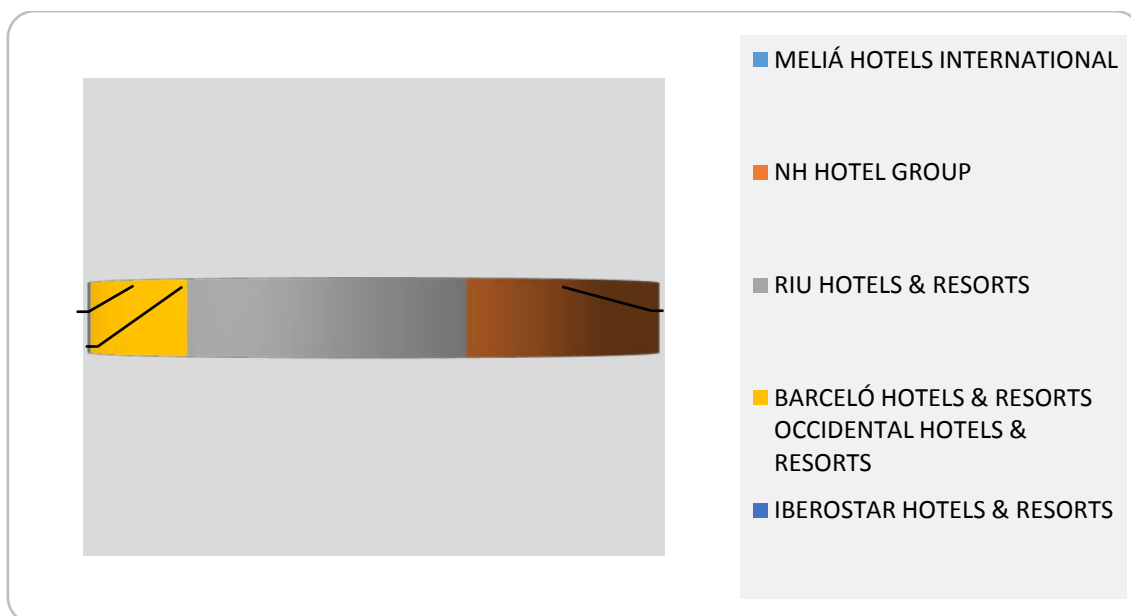


Fuente: <http://www.hosteltur.com/>

En cuanto al número de habitaciones se produce una tendencia similar, puesto que, en este caso, son tres las cadenas más importantes, tal y como se observa en el siguiente gráfico.

## Gráfico n ° 2

### Distribución porcentual del número de habitaciones en el año 2015.



Fuente: <http://www.hosteltur.com/>

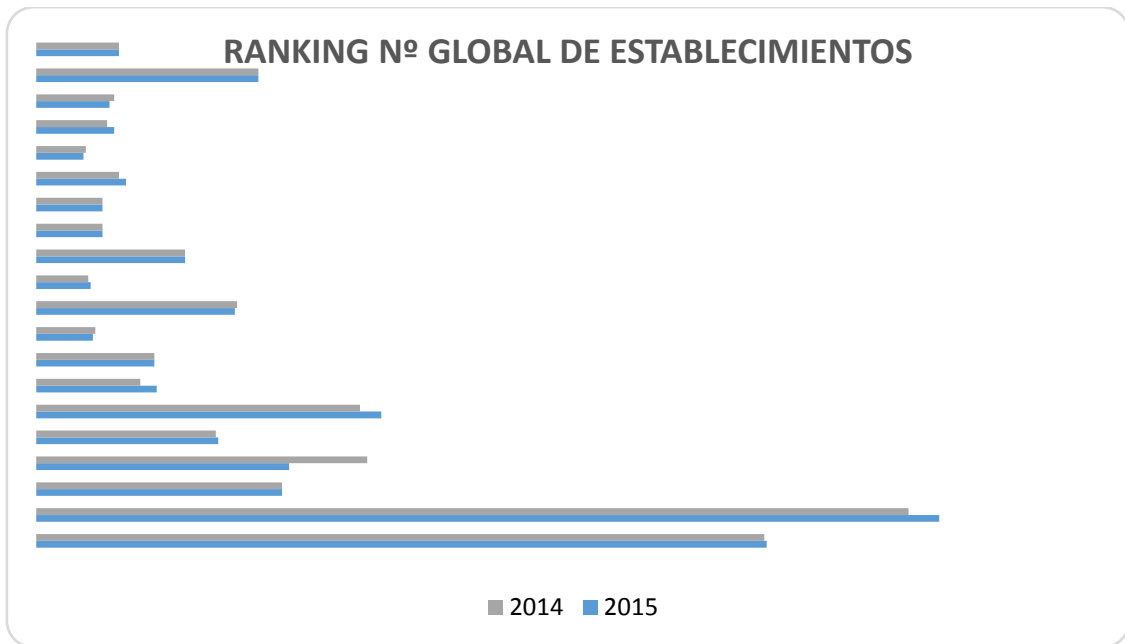
#### 4.3. Discusión de resultados

Para analizar correctamente todos estos datos, en clave de tendencia, se han elaborado dos gráficos de barras, en los que se puede observar claramente dos tendencias. En el gráfico n ° 3 (ránking número global de establecimientos) observamos la clara presencia de las cadenas NH y Meliá, que destacan sobre el resto. En el segundo gráfico (ránking número de habitaciones) los datos nos arrojan el dato de que ya destacan 4 cadenas, superando, por tanto, en lugar del binomio anterior, pues en este último caso -representado en el gráfico número 4, también son importantes los valores de RIU y Barceló, incluso el valor mostrado por Iberostar.



### Gráfico n ° 3

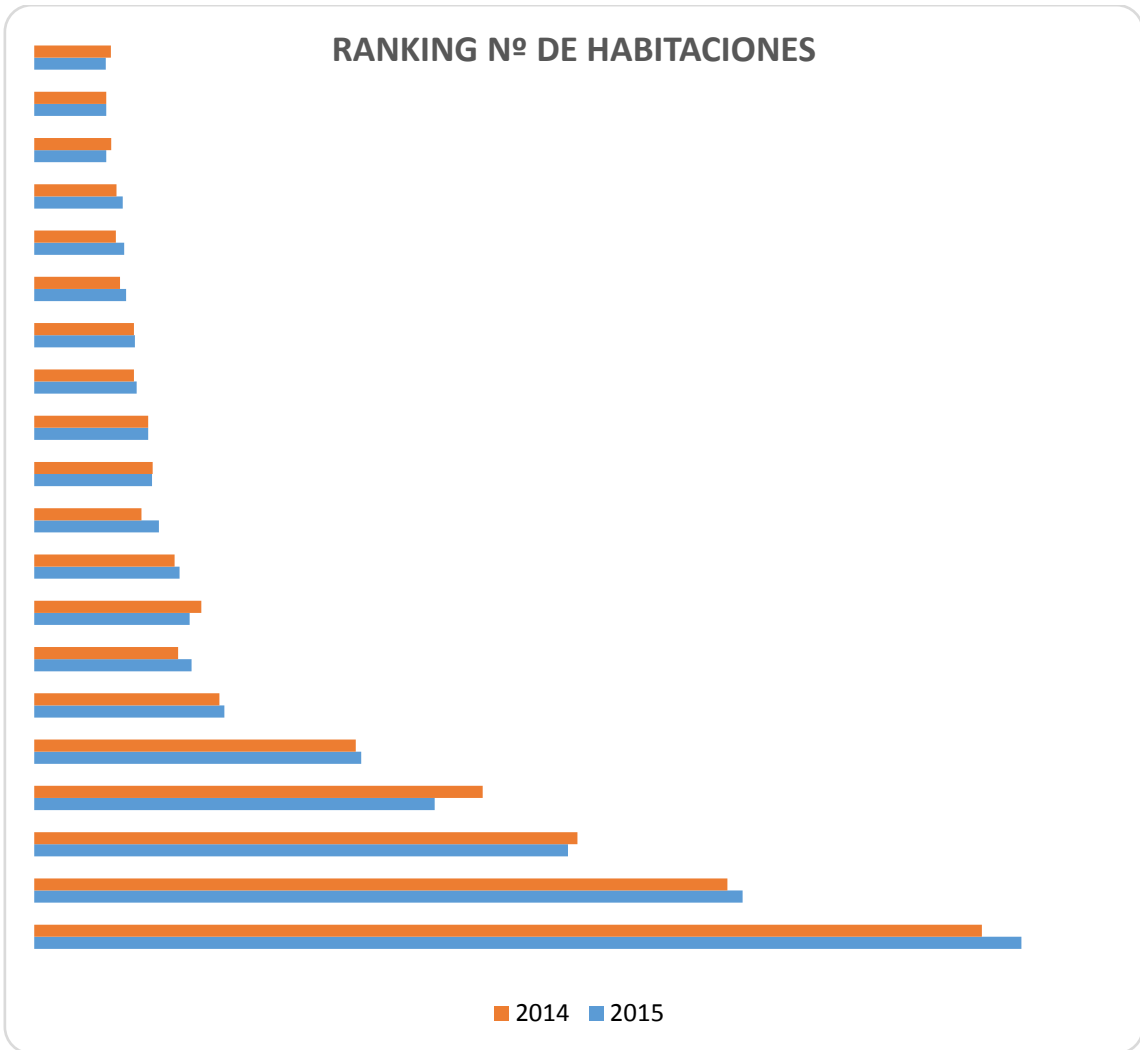
#### Ranking número global de establecimientos



Fuente: Elaboración propia con los datos de <http://www.hosteltur.com>

### Gráfico n ° 4

#### Ránking número de habitaciones



Fuente: Elaboración propia con los datos de <http://www.hosteltur.com>

En la tabla que se muestra a continuación, aparece reflejada la variación de establecimientos y habitaciones, tomando en consideración los años 2014 y 2015.

**Tabla nº 5**

**Variación de establecimientos y habitaciones**

	<i>Hotelera</i>	<i>Variación establecimientos 2014/2015</i>	<i>Variación habitaciones 2014/2015</i>
<b>1</b>	<i>MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL</i>	0.3%	4.0%
<b>2</b>	<i>NH HOTEL GROUP</i>	3.4%	2.1%
<b>3</b>	<i>RIU HOTELS &amp; RESORTS</i>	0.0%	-1.8%
<b>4</b>	<b><i>BARCELÓ HOTELS &amp; RESORTS OCCIDENTAL HOTELS &amp; RESORTS</i></b>	<b>-30.8%</b>	<b>-12.0%</b>
<b>5</b>	<i>IBEROSTAR HOTELS &amp; RESORTS</i>	1.3%	1.7%
<b>6</b>	<i>GRUPO HOTUSA</i>	6.2%	2.6%
<b>7</b>	<b><i>H10 HOTELS</i></b>	<b>13.7%</b>	<b>8.6%</b>
<b>8</b>	<i>PALLADIUM HOTEL GROUP</i>	0.0%	-7.5%
<b>9</b>	<i>GRUPO PIÑERO (Bahía Príncipe + Hoteles Piñero)</i>	-4.2%	3.4%
<b>10</b>	<b><i>AC HOTELS BY MARRIOTT</i></b>	<b>-1.2%</b>	<b>13.9%</b>
<b>11</b>	<i>PRINCESS HOTELS</i>	4.3%	-0.5%
<b>12</b>	<i>CATALONIA HOTELS &amp; RESORTS</i>	0.0%	0.0%
<b>13</b>	<i>BE LIVE HOTELS</i>	0.0%	2.8%
<b>14</b>	<i>BEST HOTELS</i>	0.0%	1.0%
<b>15</b>	<i>GRUPO BLUEBAY</i>	7.9%	6.6%
<b>16</b>	<i>LOPESAN HOTEL GROUP</i>	-5.0%	9.1%
<b>17</b>	<i>PLAYA SENATOR</i>	9.1%	7.1%
<b>18</b>	<i>HOTELES GLOBALES</i>	-6.5%	-6.8%
<b>19</b>	<i>PARADORES</i>	0.0%	0.0%
<b>20</b>	<i>GRUPOTEL *</i>	0.0%	-7.1%

Fuente: Elaboración propia con los datos de <http://www.hosteltur.com/>

De esta tabla destacan los valores de tres cadenas. A saber, Barceló Hotels, con un claro descenso o disminución del 31% en el número de establecimientos, que conlleva también un descenso también notable en el número de habitaciones. A pesar de ello, también cabe considerar que todavía se encuentra en el número 4 del ranking, pero la tendencia para los próximos años es de detrimento según estos criterios. Por otra parte, tenemos H10 Hotels, que arroja exactamente los datos contrarios a los mencionados para la cadena Barceló (incremento del 14% en los establecimientos y un 9% en el número de habitaciones). Se trata de una cadena, por tanto, que va mejorando progresivamente y que, en función de todos sus criterios, se observa una tendencia al alza. Por último, nos encontramos con AC Hotels, que disminuye o reduce el número de establecimientos, pero aumenta el número de habitaciones (quizás como consecuencia de determinadas ampliaciones de establecimientos).

Para ser exhaustivos y rigurosos con los datos, hemos tomado en consideración también la facturación, puesto que también da una idea muy fehaciente de la buena marcha de un sector (hablábamos en líneas anteriores de la importancia de la financiación). En la tabla que se expone a continuación aparece representada la facturación para los años 2014 y 2015 y el dato de la correspondiente variación porcentual, términos que nos pueden ayudar a ver hacia dónde camina el sector. En cualquier caso, es preciso tener en cuenta que el dato más importante es, claramente, la facturación total (tomado como un indicador global de una buena marcha de un negocio).

**Tabla nº 6**  
**Facturación total (2014 y 2015)**

<i>Hotelera</i>	<i>Facturación 2014</i>	<i>Facturación 2013</i>	<i>Variación %</i>
<b>1</b> <i>RIU HOTELS &amp; RESORTS</i>	1.618,00	1.472,00	9,92%
<b>2</b> <i>MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL</i>	1.464,30	1.352,00	8,31%
<b>3</b> <i>IBEROSTAR HOTELS &amp; RESORTS</i>	<b>1.435,00</b>	<b>1.107,00</b>	<b>29,63%</b>
<b>4</b> <i>NH HOTEL GROUP</i>	1.265,00	1.280,00	-1,17%
<b>5</b> <i>BARCELÓ HOTELS &amp; RESORTS</i>	942,20	886,70	6,26%
<b>6</b> <i>PALLADIUM HOTEL GROUP</i>	420,00	380,00	10,53%
<b>7</b> <i>GRUPO PIÑERO</i>	<b>420,00</b>	<b>353,00</b>	<b>18,98%</b>
<b>8</b> <i>H10 HOTELS</i>	385,00	350,00	10,00%
<b>9</b> <i>CATALONIA HOTELS &amp; RESORTS</i>	320,00	280,00	14,29%
<b>10</b> <i>LOPESAN HOTEL GROUP</i>	312,58	300,00	4,19%
<b>11</b> <i>GRUPO HOTUSA</i>	285,00	256,00	11,33%
<b>12</b> <i>AC HOTELS BY MARRIOTT</i>	220,00	210,00	4,76%
<b>13</b> <i>PARADORES</i>	212,00	195,30	8,55%
<b>14</b> <i>PRINCESS HOTELS</i>	200,59	200,60	0,00%
<b>15</b> <i>BE LIVE HOTELS</i>	192,50	137,85	39,64%

16	HOTELES SILKEN	132,28	126,30	4,73%
17	BEST HOTELS	129,23	145,00	-10,88%
18	HIPOTELS	128,55	105,17	22,23%
19	EXPO HOTELS & RESORTS	124,00	113,34	9,41%
20	VINCCI HOTELES	120,00	144,00	-16,67%

Fuente: Elaboración propia con los datos de <http://www.hosteltur.com/>

En esta última tabla destacan principalmente dos cadenas, que se sitúan claramente por encima del resto: Iberostar (con un sustantivo incremento del 30% en la facturación) y el Grupo Piñero (con un 19% de carga porcentual). Los datos menos alentadores, vendrían representados por Best Hotels y Vincci Hoteles, que bajan su volumen de facturación en un 11 y 17%.

Como resumen de todo lo antes dicho, cabe constatar que, seguidas por una tendencia internacional de creciente expansión global y presencia en el mundo, las cadenas hoteleras españolas, ya desde las últimas décadas, han reforzado, a la vez que consolidado, su presencia internacional. El caso de España tiene unos matices muy concretos, puesto que esta presencia internacional está ampliamente localizada en Latinoamérica. El escenario en el que nos encontramos en la actualidad, es de consolidación del crecimiento, y de sentar las bases de lo que serán los próximos años y décadas, también marcados por una globalización y por una presencia en el mundo.

## 5. Conclusiones

Se ha analizado a través de estas páginas como el sector turístico se configura como uno de los sectores más influenciados por la globalización y por la mundialización de la economía. Así, las empresas hoteleras han entendido que, debido a la globalización creciente de los mercados, deben establecer, adoptar y llevar a cabo estrategias y medidas que les ayuden a ser competitivas en este nuevo escenario cambiante. La dirección estratégica de la internacionalización es una disciplina que engloba todas estas medidas.

En el artículo que se ha presentado aquí se ha utilizado el ranking hosteltur de cadenas hoteleras. En concreto, se han utilizado como criterios el número de establecimientos presentes, el número de habitaciones contenidos en los mismos y el presupuesto, datos que, estudiados y analizados conjuntamente, pueden darnos una idea muy clara de la situación actual del fenómeno a investigar. De todo el estudio realizado, se puede extraer como conclusión la existencia de una tendencia creciente de expansión global internacional. Esta presencia en el mundo de las cadenas hoteleras españolas no es un fenómeno reciente (puesto que cuenta ya con cierta tradición), pero desde las últimas décadas se ha ido consolidando esta presencia internacional.

El caso de España, analizado en este artículo, tiene unos matices y unos tintes muy concretos, puesto que esta presencia internacional está localizada de un modo muy intenso en Latinoamérica (aunque también es importante en otras zonas del mundo). Esta tendencia permanecerá en los próximos años.

En la parte empírica de este trabajo se han analizado varias cadenas españolas. Tras el análisis cuantitativo se ha podido constatar que Barceló Hotels tiene un claro descenso o disminución del 31% en el número de establecimientos (lo que conlleva también un descenso también notable en el número de habitaciones). No obstante, a pesar de ello, también cabe considerar que todavía se encuentra posicionado en el número 4 del ranking, pero la tendencia para los próximos años es de detrimento según

estos criterios. Por otra parte, tenemos H10 Hotels, que arroja exactamente los datos contrarios a los mencionados para la cadena Barceló, tal y como se ha señalado a lo largo de estas páginas.

Para ser exhaustivos y rigurosos con los datos en nuestra investigación hemos tomado en consideración también el criterio relativo a facturación, puesto que también da una idea muy fehaciente de la buena marcha de un sector (la financiación es algo clave cuando se está analizando la internacionalización de un sector). En la tabla que se expone en el cuerpo del texto se ha representado la facturación para los años 2014 y 2015 y la variación interanual. En nuestra investigación hemos tenido en cuenta la facturación total como indicador clave de la marcha de un negocio. En resumen, podría extraerse como dato que las grandes cadenas hoteleras españolas han terminado el año 2015 (último año incluido en el estudio) con una elevación importante de los beneficios generados por el negocio.

## **6. Bibliografía**

Fuster, B.; Lillo, A.; Martínez, C. y Ramón, A. (2010): “Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales españolas desde una perspectiva global: un estudio de casos”. *Cuadernos de Turismo*, vol. 25, 69-97

Quer Ramón, D.; Claver Cortés, E. y Andreu Guerrero, R. (2007): “Foreign market entry mode in the hotel industry; the impact of country-and firm-specific factors”. *International Business Review*, vol. 16, 362, 376.

Ramón Rodríguez, A.B (2001): “Una caracterización de la expansión internacional de la industria hotelera española (I)”. *Estudios Turísticos*, nº 149, 39-72

Torquemada-Nieves, L.; García Muiña, F.E. (2013): “Estrategias de internacionalización en el sector turístico. El estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles”. *Revista de Análisis Turístico*, nº 15, 25-36.

Villareal, O. (2005): “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Cuadernos de Gestión*. Vol. 2 (2), 55-73.

## **7. Webgrafía**

[www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com)