



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional  
Curso 2017 / 2018

**LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO VÍA DE DESARROLLO PARA LAS  
EMPRESAS: EL CASO DE NH HOTEL GROUP**

**(INTERNATIONALIZATION AS A DEVELOPMENT PATHWAY FOR  
COMPANIES: THE CASE OF NH HOTEL GROUP)**

Realizado por la alumna Dña. Nerea Francisco Crespo

Tutelado por la Profesora Dña. Beatriz Jiménez Parra

León, a 11 de julio de 2018

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	RESUMEN .....	1
2.	INTRODUCCIÓN .....	2
3.	OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	4
4.	METODOLOGÍA .....	5
5.	LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS .....	5
6.	DIRECCIONES DE DESARROLLO .....	7
6.1.	ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN .....	8
6.1.1.	Penetración en el mercado .....	8
6.1.2.	Desarrollo de productos .....	9
6.1.3.	Desarrollo de mercados.....	9
6.2.	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN .....	9
7.	MÉTODOS DE DESARROLLO .....	10
7.1.	FUSIONES .....	12
7.2.	ADQUISICIONES.....	12
7.3.	COOPERACIÓN EMPRESARIAL .....	13
8.	LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	14
8.1.	RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	16
8.1.1.	Factores del entorno.....	16
8.1.2.	Razones internas .....	18
8.1.3.	Razones externas.....	19
9.	VENTAJAS Y RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	20
9.1.	VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	20
9.2.	RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	21
10.	ESTRATEGIAS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE .....	22
10.1.	ESTRATEGIA GLOBAL.....	25
10.2.	ESTRATEGIA MULTIPAÍS O MULTIDOMÉSTICA.....	26
10.3.	ESTRATEGIA TRANSNACIONAL.....	28
10.4.	ESTRATEGIA INTERNACIONAL .....	30
11.	MÉTODOS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES.....	30

11.1. EXPORTACIÓN .....	31
11.1.1. Exportación indirecta .....	32
11.1.2. Exportación directa .....	34
11.2. SISTEMAS CONTRACTUALES .....	35
11.2.1. Licencias .....	35
11.2.2. Franquicias .....	36
11.3. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR .....	36
11.3.1. Empresa conjunta o joint-venture .....	37
11.3.2. Nueva filial .....	38
11.3.3. Adquisición .....	38
12. COMPARATIVA DE LOS MÉTODOS DE ENTRADA .....	38
13. LA INTERNACIONALIZACIÓN EN NH HOTEL GROUP .....	41
13.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA .....	41
13.2. NH HOTEL GROUP .....	42
13.2.1. Historia de la empresa .....	42
13.2.2. Conjunto de negocios de la empresa .....	46
13.2.3. Estructura organizativa .....	49
13.2.4. Equipo humano .....	52
13.2.5. Análisis de la demanda .....	54
13.2.6. Análisis de la competencia .....	56
13.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NH HOTEL GROUP .....	58
13.3.1. Estrategia de internacionalización .....	58
13.3.2. Métodos de entrada .....	65
13.3.2.1. Sistemas contractuales .....	65
13.3.2.2. Adquisiciones .....	66
13.3.2.3. Empresa conjunta o joint-venture .....	67
13.3.2.4. Nueva filial .....	68
14. CONCLUSIONES .....	70
REFERENCIAS .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Niveles de estrategias .....	6
Figura 7.1: Métodos de desarrollo .....	11
Figura 7.2: Formas de cooperación.....	14
Figura 10.1: Factores determinantes para elegir el país de destino .....	23
Figura 10.2: La matriz y las filiales en el enfoque global.....	25
Figura 10.3: La matriz y las filiales en el enfoque multipaís.....	27
Figura 10.4: La matriz y las filiales en el enfoque transnacional .....	29
Figura 11.1: Tipos de exportación indirecta .....	32
Figura 11.2: Tipos de exportación directa .....	34
Figura 13.1: Principales acontecimientos de NH Hotel Group.....	46
Figura 13.2: Estructura organizativa de NH Hotel Group .....	50
Figura 13.3: Comité de Dirección de NH Hotel Group.....	51
Figura 13.4: Métodos de entrada utilizados por NH Hotel Group.....	65

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 6.1: Matriz de crecimiento-diversificación .....	8
Cuadro 8.1: Razones para la internacionalización.....	17
Cuadro 11.1: Métodos de entrada en los mercados exteriores.....	31
Cuadro 12.1: Comparativa de los distintos métodos de entrada.....	40

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 13.1: Evolución del equipo humano de NH Hotel Group.....	54
Tabla 13.2: Ranking de cadenas hoteleras españolas según la capacidad de alojamiento .....	57
Tabla 13.3: Ranking de las cadenas hoteleras a nivel mundial según la capacidad de alojamiento.....	57
Tabla 13.4: Ranking de las cadenas hoteleras españolas en cuanto a facturación (millones de €) .....	58
Tabla 13.5: Directorio de NH Hotel Group .....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 13.1: Estructura accionarial de NH Hotel Group en 2016.....	50
Gráfico 13.2: Países con mayor número de hoteles NH Hotel Group a 31/12/2017 .....	62

Gráfico 13.3: Número de establecimientos y de habitaciones 1996-2017..... 64  
Gráfico 13.4: Formas de explotación de NH Hotel Group en 1991 y 2017 ..... 69

### **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen 13.1: Países y continentes en los que está presente NH Hotel Group a  
31/12/2017 ..... 59  
Imagen 13.2: Directorio de establecimientos de NH Hotel Group..... 61

## **1. RESUMEN**

El presente Trabajo Fin de Grado se encuentra dividido en dos partes. En la primera de ellas, se han analizado, desde un punto de vista teórico, las estrategias corporativas, haciendo especial hincapié en la estrategia de internacionalización. En concreto, se han estudiado cuáles son las principales razones que motivan a las empresas a seguir esta dirección de desarrollo, así como las diferentes estrategias y métodos de entrada que pueden llevar a cabo éstas para adentrarse en mercados exteriores. En la segunda parte, se ha estudiado el proceso de internacionalización seguido por una compañía española, NH Hotel Group, considerada una de las empresas más importantes dentro del sector hotelero a nivel nacional, y con gran presencia a nivel internacional, que destaca por su amplio volumen de negocios, dirigidos a un público de poder adquisitivo medio-alto. A través de este estudio descriptivo, se han analizado cuáles son las tres principales estrategias seguidas (global, transnacional e internacional), y los métodos, tanto internos como externos, utilizados para introducirse en aquellos mercados internacionales en los que la empresa está presente. Entre estos métodos, destacan la creación de nuevas filiales, las adquisiciones, las fusiones y los acuerdos de cooperación con otras empresas.

*Palabras clave:* internacionalización, estrategia, desarrollo, NH Hotel Group.

## **ABSTRACT**

This Final Project is divided into two parts. In the first one, the corporate strategies have been analysed from a theoretical point of view with special emphasis on the internationalization strategy. In particular, the reasons which companies undertake this kind of direction of development have been studied, as well as the different strategies and the entry methods that can be carried out by them to penetrate foreign markets. In the second part, it has been studied the internationalization process carried out by a Spanish company, NH Hotel Group, considered one of the most important companies in the hotel sector at the national level and with a great presence at the international level, which stands out for its large volume of business aimed at a target market of medium-high purchasing power. Through this descriptive study, the three main strategies (global, transnational and international) carried out by the company have been analysed. Moreover, the main methods, both internal and external, used by the company to enter

in the international markets have been studied. Among these methods, it can be highlighted the establishment of new subsidiaries, acquisitions, mergers and cooperation agreements with other companies.

*Key words:* internationalization, strategy, development, NH Hotel Group.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado que está avanzando hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de distintos países. Esto implica que las empresas cada vez desarrollan un mayor número de actividades con vistas a competir con otras que se encuentran en mercados distintos, existiendo una gran interdependencia competitiva entre distintas empresas de un mismo sector, en diferentes países (Pla Barber y León Darder, 2004).

La última crisis económica mundial ha afectado, en gran medida, a muchas empresas. Sin embargo, la internacionalización puede ser una buena alternativa para volver a estimular la actividad empresarial y ayudar al desarrollo de las organizaciones. Por tanto, la elección de una estrategia adecuada es importante para buscar mercados con grandes oportunidades de negocio, así como mercados con expectativas de un crecimiento mucho más rápido, otorgando a una determinada empresa una gran ventaja competitiva frente a otras (Martínez García y Montoya del Corte, 2011).

En la actualidad, el sector turístico es una parte muy importante de la economía mundial. Asimismo, se considera que la oferta hotelera es el eje principal de dicho sector y, en concreto, en el caso de España, el principal motor de nuestra economía. Cada vez es mayor el número de turistas que llegan a nuestro país, sobre todo, en determinadas épocas del año (vacaciones de Semana Santa, época estival, vacaciones de Navidad, etc.), que coinciden con la temporada alta. Todo ello, queda reflejado en el aumento del número de reservas en los hoteles de nuestro país, superando año tras año las estadísticas de los años anteriores (Bankia Estudios, 2018).

Como respuesta a la gran afluencia de turistas procedentes de diferentes partes del mundo, los hoteles de nuestro país deben innovar para poder adaptarse a sus demandas y ser más competitivos. Del mismo modo, esta puede ser una buena forma de darse a conocer y de poder desarrollarse y ampliar su negocio más allá de las fronteras nacionales. Una vez que llegan a nuevos territorios, se ven obligados a integrarse en aquellos lugares y desarrollar nuevas estrategias para poder adaptarse y seguir creciendo fuera de España. Sin duda alguna, durante los últimos años, las cadenas hoteleras son las empresas turísticas que más han utilizado la internacionalización, como su principal estrategia; siendo un número muy reducido de cadenas hoteleras las que consiguen llegar con sus servicios a varios países, debido al gran compromiso de recursos y capacidades que este proceso conlleva (Cerviño, Sánchez-Herrera, Serra-Cantallops, y Baena, 2017). Hasta la fecha, tan solo dos empresas hoteleras españolas están en el top 25 mundial: Meliá Hotels, en la posición 16 y NH Hotel Group en la posición 28 (Cerviño et al., 2017; Hierro, 2017a). Esta última, es precisamente la empresa objeto de análisis del presente Trabajo Fin de Grado (a partir de ahora TFG).

De este modo, el principal objetivo de este TFG es analizar el proceso de internacionalización como vía de desarrollo empresarial y, en concreto, estudiar el proceso de internacionalización seguido por NH Hotel Group, para introducirse en los diferentes mercados extranjeros en los que opera en la actualidad. Este grupo empresarial, a lo largo de sus 35 años de historia, ha llegado a convertirse en un ejemplo a seguir en el sector hotelero en Europa y Latinoamérica, por la gran afluencia de clientes a los que atiende, así como por su presencia en las principales capitales mundiales (NH Hoteles, 2018a).

La estructura seguida en el presente TFG es la que se especifica a continuación. En el apartado 2 se describen los principales objetivos planteados y en el apartado 3, se especifica la metodología utilizada. La parte más teórica del trabajo, es abordada en los epígrafes del 5 al 12, donde se incluyen aquellos aspectos claves como: una conceptualización de las estrategias de internacionalización, las diversas razones y motivos para llevar a cabo dicho proceso, las principales ventajas y riesgos asociados al mismo, la selección de los mercados, las distintas estrategias que pueden llevar a cabo las empresas para seguir creciendo, así como los diferentes tipos de métodos de entrada para penetrar en los mercados exteriores y una breve comparativa entre éstos, con la

finalidad de analizar sus principales ventajas e inconvenientes. La parte práctica del trabajo, es abordada en el epígrafe 13, que comienza con un breve análisis de la situación actual del mercado hotelero en España. A continuación, se introduce la compañía objeto de estudio, analizando aquellos aspectos relacionados con sus orígenes y crecimiento, el conjunto de marcas que componen su cartera de negocios, estructura organizativa y equipo humano, demanda y competencia. Seguidamente, siguiendo una estructura similar a la utilizada en la parte teórica, se analiza el proceso de internacionalización seguido por NH Hotel Group. Finalmente, en el último apartado, se exponen las principales conclusiones derivadas del trabajo.

### **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

Como se comentó previamente, el presente TFG se estructura en dos grandes bloques diferenciados y, en función de esto, distinguiremos dos tipos de objetivos secundarios: objetivos a nivel teórico y objetivos a nivel práctico.

Desde el punto de vista teórico, se pretende analizar el concepto de internacionalización, partiendo, para ello, de una contextualización de la estrategia de internacionalización, mediante el estudio de los diferentes niveles de estrategia y, ya teniendo en cuenta el nivel corporativo, a través del análisis de las principales direcciones y métodos de desarrollo existentes. Asimismo, se pretende analizar las principales razones que llevan a cada empresa a dar el paso de salir del territorio nacional, las ventajas y riesgos asociados, las distintas estrategias de internacionalización que pueden emplear y los métodos de entrada más utilizados, junto con sus principales ventajas e inconvenientes.

Desde el punto de vista práctico, se pretende analizar el proceso de internacionalización seguido por la compañía NH Hotel Group. En concreto, se persigue investigar los principales aspectos y elementos que la definen, tales como sus orígenes, misión, visión, unidades de negocio, estructura organizativa, equipo humano y principales clientes y competidores. Igualmente, se pretende analizar las principales estrategias y métodos de entrada utilizados, así como estudiar cómo ha repercutido este proceso en diferentes aspectos de la compañía.

## **4. METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en este TFG es descriptiva y se basa en diversas fuentes de información secundarias. No obstante, cabe destacar que, durante todo el proceso de elaboración del mismo, se intentó, por varias vías, obtener información de “primera mano” de la empresa en cuestión, aunque, finalmente, no se obtuvo la colaboración solicitada.

Por un lado, a nivel teórico, para la contextualización de las estrategias, así como del proceso de internacionalización, se han utilizado diversos manuales. Sin embargo, entre ellos, podemos destacar los siguientes: “La Dirección Estratégica de la Empresa” de Guerras Martín y Navas López (2015) y “Dirección de Empresas Internacionales” de Pla Barber y León Darder (2004). Asimismo, se han consultado otras series de manuales, diversos recursos electrónicos, páginas web, publicaciones e informes de ámbito tanto nacional como internacional, tal y como se puede observar en el apartado de “Referencias”.

Por otro lado, para desarrollar la parte más práctica del trabajo, se ha hecho uso de la metodología del estudio de casos. Para obtener la información necesaria de la compañía analizada, NH Hotel Group, se han consultado diversas fuentes, entre las que destacan, su página web oficial, los informes anuales de los últimos años publicados por dicha empresa, así como entrevistas o noticias sobre la misma publicadas en prensa.

Por todo ello, se puede concluir que la metodología utilizada para la elaboración del presente trabajo se basa principalmente en una revisión de la literatura así como en un estudio de casos, a través del uso de fuentes de información secundarias.

## **5. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS**

Actualmente, vivimos en un mundo muy globalizado y cambiante, por lo que es fundamental que cada empresa haga frente a las distintas soluciones que debe abordar para sobrevivir y para continuar creciendo. Mediante la planificación estratégica, las empresas intentan adaptarse al entorno que les rodea. Además, también existen otros

agentes o empresas que compiten con sus propias estrategias, los cuales influyen en las decisiones de la propia empresa explotando sus recursos y capacidades, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva para maximizar sus objetivos en el largo plazo. (Guerras Martín y Navas López, 2015).

De acuerdo con Guerras Martín y Navas López (2015), se pueden distinguir tres niveles de estrategias (Figura 5.1): corporativas o de empresa, competitivas o de negocio y funcionales, donde las estrategias superiores condicionan a las inferiores.

**Figura 5.1: Niveles de estrategias**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Guerras Martín y Navas López, 2015)

En el primer nivel se encuentra la **estrategia corporativa o de empresa**, que trata de identificar a qué negocios va a dedicarse la empresa, mediante la orientación futura de la misma (visión, misión y objetivos estratégicos), la búsqueda de oportunidades y la forma en que la empresa quiere crecer y desarrollar esas actividades. Tiene un papel muy importante en las empresas diversificadas para dirigir los diferentes negocios diversificados y definir posiciones en los diferentes sectores. La estrategia de internacionalización, objetivo principal de este trabajo, se encuentra dentro de este nivel de estrategia.

La **estrategia competitiva o de negocio**, sirve para establecer de qué manera competir mejor en un negocio. Por ello, las empresas deben plantearse cuál es la mejor forma de obtener una ventaja competitiva haciendo uso de sus principales recursos y capacidades.

Las **estrategias funcionales** sirven para desarrollar y aplicar los recursos y habilidades en cada área funcional de la empresa, con el objetivo de aumentar la productividad de los recursos y conseguir los objetivos establecidos en el nivel anterior. Estas estrategias funcionales son imprescindibles para que tengan efectividad las estrategias de los otros dos niveles superiores.

Como se dijo anteriormente, este trabajo se centra en el primer nivel de estrategia (corporativa), y en concreto, en la estrategia de internacionalización y en los principales métodos para llevarla a cabo. Es por ello que, con la finalidad de entender y contextualizar mejor dicha estrategia, en los dos siguientes epígrafes, se analizarán brevemente las principales direcciones y métodos de desarrollo que existen.

## **6. DIRECCIONES DE DESARROLLO**

A pesar de la dificultad de desarrollar e implantar la estrategia de internacionalización, el progresivo aumento de la globalización a la que se enfrentan las empresas hoy en día, la hacen muy útil y necesaria. Para ello, toda empresa debe seguir evolucionando en diferentes aspectos, como, por ejemplo, el volumen de ventas, el tamaño de la empresa, el número de países en los que está presente o el número de empleados. Las direcciones de desarrollo hacen referencia a las decisiones que toma la dirección de la empresa según la evolución de su campo de actividad, para decidir si la empresa debe centrarse en la actividades que venía realizando anteriormente, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de sus negocios (Guerras Martín y Navas López, 2015). De acuerdo con Ansoff (1976), podemos distinguir tres tipos de direcciones de desarrollo: estrategias de expansión, estrategia de diversificación y estrategia de integración vertical (Cuadro 6.1).

**Cuadro 6.1: Matriz de crecimiento-diversificación**

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADO	Tradicionales	<b>PENETRACIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
	Nuevo	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

Fuente: (Guerras Martín y Navas López, 2015)

A continuación, se describirán, de forma breve, en qué consisten cada una de estas estrategias, centrándonos especialmente en las estrategias de expansión.

## 6.1. ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

Según Guerras Martín y Navas López (2015, p. 353), una estrategia de expansión: “es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa, mediante la ampliación o explotación del negocio o de los negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual”. A su vez, podemos distinguir tres estrategias de expansión: estrategia de penetración en el mercado, estrategia de desarrollo de productos y estrategia de desarrollo de mercados (Johnson y Scholes, 2001), las cuáles serán descritas a continuación.

### 6.1.1. Penetración en el mercado

Mediante esta estrategia de expansión, la empresa intenta aumentar su cuota de mercado con sus propios productos pero dirigiéndose o bien a sus clientes actuales, o bien buscando nuevos clientes que posean características similares a los actuales. En este segundo caso, la empresa intenta captar clientes de otras empresas, tratando de satisfacer sus necesidades con los mismos productos de la empresa. Este tipo de estrategia no conlleva un cambio del mercado de la empresa, lo que significa que se mantiene en los países y negocios actuales, pero sí que busca un incremento de su volumen de ventas de la empresa (Guerras Martín y Navas López, 2015; Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

### **6.1.2. Desarrollo de productos**

Mediante esta estrategia, la empresa se dirige a sus clientes actuales, bien desarrollando productos que poseen características muy similares a los anteriores, o bien desarrollando productos con nuevas características. En este segundo caso, al incluir nuevas funciones, se suelen mejorar las prestaciones de los anteriores productos, a través de innovaciones tecnológicas (incrementales o radicales) que pueden ser: accesorias (cuando se renuevan las características y funciones de los productos tradicionales), o sustanciales (cuando los productos tradicionales están anticuados y es necesario sustituirlos por unos productos nuevos). Otra alternativa para la empresa es la de incluir un mayor número de artículos a la gama de un producto clásico, ofreciendo una imagen de mejora al mercado y ofreciendo al público una mayor variedad de productos que se adapten a los diferentes gustos y necesidades de los clientes (Guerras Martín y Navas López, 2015).

### **6.1.3. Desarrollo de mercados**

Tal y como manifiestan Guerras Martín y Navas López (2015), mediante este tipo de estrategia de expansión, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, mediante varias alternativas (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011):

- Accediendo a nuevos segmentos de mercado, donde existen factores y características similares a los mercados en los que actuaba anteriormente.
- Identificando nuevas aplicaciones para los productos, es decir, dotando a éstos con funciones diferentes a las que poseían anteriormente.
- Accediendo a nuevas áreas geográficas (tanto de ámbito nacional como internacional), distintas a las que la empresa tradicionalmente ofrece sus productos. Un caso concreto de esta alternativa, es la internacionalización, a través de la cual, la empresa accede con sus productos a zonas geográficas distintas a las de su país de origen. En este sentido, tal y como se ha mencionado previamente, la estrategia de internacionalización y el resto de características asociadas a dicho proceso, es el principal centro de atención del presente trabajo.

## **6.2. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN**

Mediante la diversificación, las empresas pueden iniciar nuevas actividades o incluir nuevos productos al tiempo que entran en nuevos mercados, lo que conlleva desarrollar

nuevos recursos y habilidades para acometer de forma adecuada esta estrategia (Guerras Martín y Navas López, 2015).

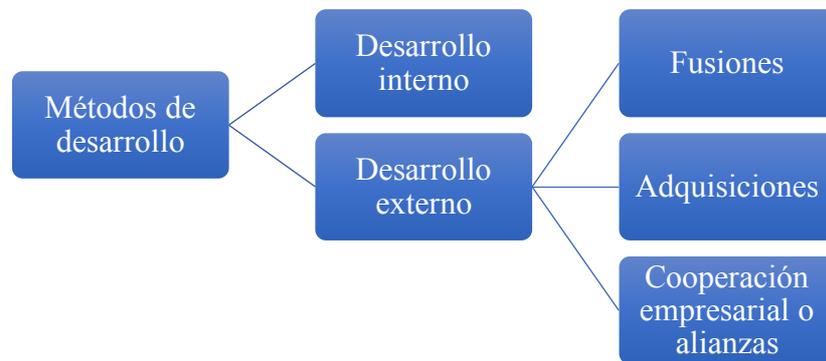
Según la relación que exista entre los productos tradicionales con los productos nuevos, y la relación entre los distintos mercados, se pueden distinguir dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

- **Diversificación relacionada.** Se produce cuando se actúa en mercados similares y/o se utilizan productos que tienen características o tecnologías relacionadas (Guerras Martín & Navas López, 2015).
- **Diversificación no relacionada.** A diferencia de la anterior, ésta se produce cuando la empresa actúa con diferentes productos y mercados a los que se dedicaba normalmente.

En función de la relación existente entre los productos nuevos con los tradicionales, y la relación de los mercados en función de los clientes, se puede distinguir otra subcategoría dentro de la diversificación relacionada, denominada **integración vertical**. En este caso, mediante este proceso, la empresa persigue controlar todo o parte del proceso de producción, desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. Por tanto, mediante la integración vertical la empresa se convierte en su propio proveedor, integración vertical hacia atrás o aguas arriba, o distribuidor, integración vertical hacia delante o aguas abajo (Guerras Martín y Navas López, 2015).

## **7. MÉTODOS DE DESARROLLO**

Seguidamente, tras haber analizado las diferentes direcciones de desarrollo que las organizaciones tienen a su disposición, se van a describir, brevemente, los principales métodos (Figura 7.1) que éstas pueden utilizar para conseguir implantar la/s dirección/es de desarrollo previamente elegidas (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

**Figura 7.1: Métodos de desarrollo**

Fuente: Adaptación de (Guerras Martín y Navas López, 2015)

El **desarrollo interno** consiste en realizar inversiones en la propia empresa. Este tipo de desarrollo supone una serie de ventajas para la empresa, ya que permite comprar la tecnología más actual, así como la consecución de un buen funcionamiento para el negocio mediante la distribución comercial y la localización en industrias que se adecúen a los objetivos de la empresa (Martín Rojo y Gaspar González, 2007). Mediante esta opción, la empresa crece incrementando su tamaño así como aumentando el número de negocios para introducirse en otros nuevos (Guerras Martín y Navas López, 2015).

El **desarrollo externo** es el resultado de la compra, participación o control de otras empresas. A diferencia de la anterior, esta forma de desarrollo es mucho más fácil y rápida de implantar, algo que resulta esencial a la hora de competir en un mercado tan globalizado como el actual, ya que se prescinde de realizar inversiones propias como pasaba en el desarrollo interno, además de ofrecer la posibilidad de realizar el negocio conveniente en el tiempo adecuado. Al conocer el funcionamiento y el recorrido de la empresa previamente, se produce una reducción del riesgo de la misma. A pesar de las ventajas que supone este tipo de desarrollo empresarial, es calificado como costoso debido a los inconvenientes con los que cuenta. La gran mayoría de las veces, estos inconvenientes surgen como resultado de los problemas derivados de las fusiones, adquisiciones o de las cooperaciones empresariales (Guerras Martín y Navas López, 2015; Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

La elección de un tipo de desarrollo u otro dependerá del tipo de empresa de la que se trate, así como la rentabilidad de la misma o los objetivos que tenga planificados conseguir en un futuro (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

El desarrollo externo es una opción de entrar en un mercado externo de forma más rápida y fácil, ya que conlleva una reducción del riesgo de crecimiento. Se pueden diferenciar tres tipos de desarrollo externo: fusiones, adquisiciones y cooperaciones o alianzas entre empresas (Martín Rojo y Gaspar González, 2007), los cuales van a ser comentados a continuación.

### 7.1. FUSIONES

Las fusiones consisten en la adhesión de dos o más empresas produciéndose, al menos, la desaparición de una de ellas como mínimo. Existen diferentes tipos de fusiones (Martín Rojo y Gaspar González, 2007):

- **Fusión pura.** Cuando dos empresas (A y B), se unen formando una nueva empresa (C), produciéndose la desaparición de las dos primeras.
- **Fusión por absorción.** Una de las empresas implicadas, llamada empresa absorbente (A), desaparece dejándole todo el patrimonio a la otra empresa, denominada empresa absorbida (B).
- **Fusión con aportación parcial de activos.** Existen dos modalidades. La primera opción consiste en que una sociedad (A) aporta parte de sus activos junto con los de la otra empresa que se fusiona (B), a una nueva sociedad (C). En este caso, desaparece la sociedad que ha aportado todos sus activos (B) y sigue existiendo la sociedad que ha aportado tan solo parte de los suyos (A). La segunda opción consiste en la aportación de parte de los activos de una sociedad (A) a otra ya existente (B). En este caso, ninguna de las sociedades desaparece, ni la que aporta parte de su patrimonio (A'), ni la que ha visto incrementado su patrimonio con los activos de la otra sociedad (B').

### 7.2. ADQUISICIONES

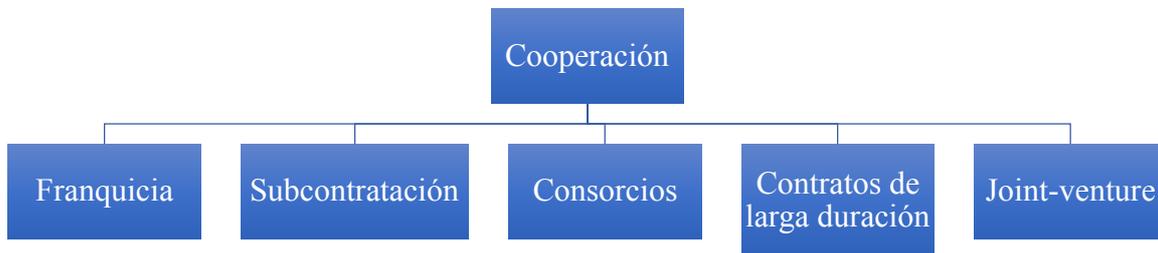
Las adquisiciones suponen la compraventa de paquetes de acciones entre dos empresas que conservan individualmente su personalidad jurídica. Esta forma de desarrollo

externo se puede llevar a cabo de tres formas, básicamente (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- Compra mediante apalancamiento financiero o Leveraged Buy-Out (LBO), adquiriendo una parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla bien sea total o parcialmente. Consiste en adquirir una empresa mediante deuda en el precio de adquisición de la empresa. Además de por el patrimonio del comprador, la deuda queda asegurada por los activos de la empresa adquirida y por sus flujos de caja.
- Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA), cuando una empresa efectúa una oferta de compra con el objetivo de hacerse con todo o partes del capital social de los accionistas de otra empresa.
- Contrato de compraventa tradicional, contrato mediante el cual una empresa compra una participación, a cambio del pago de un precio, constituyendo el dominio total o parcial de otra, o la totalidad de la compañía.

### **7.3. COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

La cooperación empresarial, también llamada alianza entre empresas, consiste en el establecimiento de relaciones, mediante acuerdos explícitos, entre dos o más empresas sin perder la personalidad jurídica de ninguna de ellas. La principal finalidad es conseguir un objetivo que por sí solas difícilmente podrían alcanzar. Las empresas que llevan a cabo acuerdos de cooperación, se comprometen a realizar de forma conjunta ciertas actividades mediante la adquisición de compromisos, a través de los cuales se produce cierta pérdida de la autonomía de cada empresa. Las empresas que participan, dependen unas de las otras. Todas tienen la misma capacidad para tomar sus decisiones a diferencia de lo que ocurría en las adquisiciones o fusiones, donde existía una empresa que actuaba como matriz y unas empresas subordinadas (Guerras Martín y Navas López, 2015). En la Figura 7.2 se pueden observar diferentes tipos de cooperación (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

**Figura 7.2: Formas de cooperación**

Fuente: Elaboración propia a partir de (Martín Rojo y Gaspar González, 2007)

- **Franquicia.** Cooperación entre empresas, en la que una de ellas (franquiciadora), cede a otra (franquiciada) el derecho a comercializar servicios o productos bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica.
- **Subcontratación.** La empresa principal (contratista) encarga a otra empresa (subcontratada) la realización de determinadas actividades o servicios conforme a unas indicaciones predeterminadas.
- **Consortios.** Alianza entre varias empresas en el que se formaliza una relación a largo plazo entre ellas, creándose una organización mutua (consorcio), integrado por ellas.
- **Contratos de larga duración.** Dos o más empresas desarrollan, a través de un contrato a largo plazo, determinadas actividades muy específicas de forma conjunta.
- **Joint-venture.** Acuerdo en el que dos o más empresas independientes crean una nueva empresa con entidad jurídica propia, para llevar a cabo una actividad de colaboración, obteniendo los beneficios de ella.

## 8. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez analizados brevemente, las principales direcciones y métodos de desarrollo que tienen las empresas a su disposición, este apartado, se dedicará al análisis de la estrategia de internacionalización y al proceso seguido por aquellas empresas para emprender su actividad en otros mercados fuera de las fronteras del país de origen,

analizando tanto sus causas, como las ventajas, riesgos, tipos de estrategias y métodos de entrada y consecuencias.

Fue a finales del siglo XX cuando el inicio de la crisis en los Estados Unidos supuso que muchas empresas se adentraran en nuevos mercados para competir en un mundo global. Con el inicio de la crisis, muchas empresas decidieron cerrar pero otras, en cambio, emprendieron el viaje de la internacionalización debido a una caída de las bolsas de valores de todo el mundo, generando un enorme pánico entre todos los inversores. La internacionalización es sin duda uno de los cambios con mayor importancia sucedidos a lo largo del siglo XXI (Martínez García y Montoya del Corte, 2011).

La globalización supone que avancemos hacia un mayor nivel de adhesión mutuo entre las diferentes economías de todo el mundo, debido a la innovación del ser humano y los avances tecnológicos a través del comercio y los flujos de fondos. Mediante este proceso, las empresas domésticas mantienen sus posiciones competitivas, lo que hace que lleguen a convertirse en empresas multinacionales (Correa, s. f.).

Este proceso supone enormes consecuencias sobre la actividad de las empresas, ya que cada día es más necesario que las empresas actúen en mercados internacionales para poder sobrevivir. Las empresas tendrán más oportunidades en los mercados exteriores, pudiéndose alternar en diferentes mercados donde antes no habían estado presentes, aunque todo ello también conlleva asumir una serie de dificultades y riesgos para las empresas. Las compañías deciden salir al exterior con la venta de sus productos a otros mercados, o bien, prefieren comprar las compañías locales donde van a realizar sus ventas, una apuesta que va a traer consigo multitud de beneficios. Pero antes de esto, hay que analizar las estrategias y los factores que conllevan a la internacionalización de las empresas (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Para afrontar con éxito este proceso, deben tenerse en cuenta diferentes factores, como son: precios competitivos, disponer de los recursos humanos apropiados, establecer una “marca” para la diferenciación de sus productos, así como establecer alianzas estratégicas (Cámara de Comercio de España, 2015). Actualmente, existen un gran

número de empresas que han decidido salir de su territorio nacional para realizar la mayoría de sus actividades fuera de su país de origen con un gran número de filiales repartidas por diferentes lugares del mundo (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2012).

Una vez que las empresas emprenden el proceso de internacionalización, se relacionan con clientes, proveedores, distribuidores e incluso instituciones de otras nacionalidades, lo que supone que tienen que adaptarse a las diferencias culturales entre países, superar barreras comerciales, así como realizar inversiones y saber los distintos riesgos que conlleva este proceso (Otero Simón, 2008). Aun así, muchas empresas optan por esta vía, es por ello, que a continuación se analizan las principales razones o motivos para llevar a cabo un proceso de internacionalización.

## **8.1. RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Según Guerras Martín y Navas López (2015) y Pla Barber y León Darder (2004), los principales motivos por los que una empresa decide emprender sus actividades en el exterior, pueden clasificarse, en dos grandes bloques, dependiendo de si su origen es interno o externo (Cuadro 8.1).

### **8.1.1. Factores del entorno**

A su vez, los factores del entorno pueden clasificarse en dos grupos, en función del país de origen y del país de destino: *factores push* y *factores pull* (Pla Barber y León Darder, 2004):

- **Factores push.** Están relacionados con las amenazas del mercado local, ya que la empresa agota sus posibilidades de crecimiento en el mercado de origen infrautilizando sus capacidades productivas.

**Cuadro 8.1: Razones para la internacionalización**

FACTORES DEL ENTORNO		RAZONES INTERNAS	RAZONES EXTERNAS
FACTOR PUSH	FACTOR PULL		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mercado doméstico saturado.</li> <li>•Alta competencia a nivel local.</li> <li>•Producto en fase madura o de declive.</li> <li>•Condiciones económicas y demográficas desfavorables.</li> <li>•Restricciones legales.</li> <li>•Aumento de los costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivos relacionados con el mercado.</li> <li>•Motivos relacionados con la obtención de recursos.</li> <li>•Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia.</li> <li>•Motivos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reducción de costes.</li> <li>•Tamaño mínimo eficiente.</li> <li>•Búsqueda de recursos.</li> <li>•Explotación de recursos y capacidades.</li> <li>•Disminución de riesgo global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ciclo de vida de las industrias.</li> <li>•Demanda externa.</li> <li>•Seguir al cliente.</li> <li>•Presión competitiva.</li> <li>•Globalización de la industria.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Guerras Martín y Navas López, 2015; Pla Barber y León Darder, 2004)

- **Factores pull.** Mientras los anteriores estaban relacionados con las amenazas del mercado local, los factores pull se asocian con las oportunidades que se encuentran en los mercados de destino con las operaciones internacionales. A pesar de que la empresa todavía tiene posibilidades de continuar creciendo en el mercado doméstico, prefiere actuar en estos mercados debido a que perciben ciertas posibilidades en ellos. A su vez, dichos motivos se pueden agrupar en los siguientes:
  - Motivos relacionados con el mercado; es decir, con la aparición de nuevos mercados, bien por su tamaño o por su crecimiento. El producto en este mercado aún no ha llegado a su fase de madurez.
  - Motivos relacionados con la obtención de recursos como, por ejemplo, materias primas y manos de obras más baratas o la obtención de recursos muy difíciles de conseguir.

- Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia, como muchas empresas que buscan internacionalizarse para la obtención de economías de escala o la diversificación del riesgo.
- Motivos estratégicos, como respuesta ante los competidores o a los clientes.

### 8.1.2. Razones internas

Las razones internas están relacionadas con la misma empresa. Es decir, se refieren a las decisiones que toman las empresas para mejorar su posición internacionalmente frente al resto. Podemos destacar como razones internas las siguientes (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- Reducción de costes. Son las medidas que toman las empresas para disminuir los costes de una gran variedad de recursos productivos, tales como contratar mano de obra más barata o el traslado de determinadas actividades de producción a otras áreas menos saturadas, en comparación con el mercado local. El principal objetivo es conseguir unas mayores economías de escala.
- Tamaño mínimo eficiente. Dependiendo de las actividades a las que se dedique la empresa, a veces es muy complicado conseguir la masa crítica mínima solamente en el territorio nacional, por lo que muchas empresas buscan este volumen de ventas mínimo fuera de dicho mercado. Un buen ejemplo son las PYMES que operan en países muy pequeños, pues éstas, normalmente, necesitan salir al exterior para sobrevivir y seguir creciendo.
- Búsqueda de recursos. En determinadas ocasiones, las empresas no encuentran o no disponen de los factores necesarios para llevar a cabo sus actividades en el país de origen, por lo que es fundamental localizar aquellos países que faciliten a la empresa los factores más interesantes para su funcionamiento. Entre ellos, podemos destacar un mejor acceso a materias primas, unas infraestructuras específicas para su desarrollo, mano de obra más barata que haga reducir los costes o una situación geográfica adecuada para desarrollar sus actividades, entre otras.
- Explotación de recursos y capacidades. Este es uno de los mayores motivos para la internacionalización de una empresa, ya que las empresas poseen unos recursos y unas capacidades específicas que pueden contribuir a su éxito si ésta

los aprovecha de forma adecuada en los países donde se encuentran esas actividades.

- Disminución del riesgo global. Una vez que una empresa se internacionaliza, sus actividades están más distribuidas por distintas áreas geográficas, lo que favorece y disminuye el riesgo global de la empresa de operar en un solo mercado.

### 8.1.3. Razones externas

A parte de las razones de tipo interno, “existe otro conjunto de argumentos, independientes de la voluntad de la empresa, que complementan la justificación de la salida a los mercados exteriores” (Guerras Martín y Navas López, 2015, p. 493), entre los que destacan los siguientes:

- Ciclo de vida de las industrias. Hace referencia a aquellas situaciones en las que la industria a la que pertenece la empresa se encuentra en su fase de madurez y existen pocas posibilidades para que la empresa siga creciendo. Además, a esta situación, a veces, se le añade el hecho de que existe poca demanda del mercado nacional y la existencia de un mercado exterior atractivo, que motiva a las empresas a abandonar su mercado local.
- Demanda externa. No es necesario que la industria en la que la empresa desarrolla sus actividades se encuentre en fase de madurez o declive para su salida al exterior. En algunos casos, solo basta con que la empresa sea capaz de encontrar otros mercados donde pueda obtener la oportunidad de satisfacer una demanda que aún está insatisfecha. Por ello, las empresas deciden salir al exterior independientemente de su posición en el mercado local, ofreciendo sus productos a nuevos clientes potenciales.
- Seguir al cliente. Las empresas proveedoras deberán acercarse a los consumidores, satisfaciendo sus necesidades para aumentar el volumen de ventas. A la hora de ubicarse en un determinado país, las empresas deberán situarse cerca de sus clientes.
- Presión competitiva. La internacionalización de las empresas de la competencia, tanto las locales como las internacionales, obliga a las empresas a aumentar el número de países donde realizar sus actividades, ya que las empresas que ya se hayan internacionalizado, adquirirían una ventaja competitiva de costes o de

cualquier otro tipo, debido a las ventajas que puedan adquirir en cualquier otro país.

- Globalización de la industria. Según Goshal (1987) y Porter (1986), este es uno de los factores más importantes cuando la empresa selecciona la estrategia corporativa a seguir. Con este factor, nos estamos refiriendo a la globalización del entorno, o en otras palabras, las características de las industrias en las que opera la empresa. Es decir, una empresa ya no duda entre internacionalizarse o no, ya que la entrada de nuevos competidores con productos semejantes, hace que la globalización aumente, lo que obliga a las empresas a decidir cómo llevar a cabo este proceso que es algo necesario para sobrevivir y continuar creciendo. Deben adaptarse a este proceso respondiendo a las amenazas que le impone el entorno y aprovechando las nuevas oportunidades (Guerras Martín y Navas López, 2015).

## **9. VENTAJAS Y RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Hoy en día, la internacionalización supone una necesidad para las empresas, ya que es considerada la mejor forma de hacer frente a la competencia. Por otro lado, implica un riesgo para ellas, ya sea porque todavía no están preparadas para iniciar este proceso al no contar con los recursos y las capacidades necesarias, o bien por el miedo de no ser capaz de hacer frente a los competidores (EADA's Community Manager, 2013).

Se pueden establecer una serie de parámetros por los que la internacionalización resulta ventajosa, así como una serie de riesgos que supone asumir este proceso.

### **9.1. VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Las compañías que deciden llevar a cabo esta estrategia, presentan una ventaja competitiva frente a las demás, ya que puede suponer obtener: “unos índices de productividad más elevados y un volumen de negocio un 50% superior a las que no lo hacen” (ABC, 2015). Cada vez es más grande el número de empresas que se internacionalizan, lo que deriva en un aumento de la competencia. Las empresas mejoran su experiencia, sus conocimientos y su volumen de clientes, originando un incremento del número de empleados y, en consecuencia, un aumento de su volumen de

ventas. Además, cada empresa añade reputación a su imagen y a su marca, tanto a nivel local como a nivel internacional (ABC, 2015).

Con la salida del mercado doméstico, se accede a un mercado mucho más amplio, ya que hemos pasado de actuar en un único mercado, a desarrollar nuestras actividades en un mayor número de ellos. Por lo tanto, hay que hacer frente a los competidores. La interacción con otros competidores, supone un aumento de los conocimientos de la empresa, ya que se pueden adquirir conocimientos y capacidades de ese entorno, lo que se traduce en valor añadido para la empresa (ABC, 2015; Rodríguez-Viña Iranzo, 2013).

Como ya sabemos, pueden existir mercados muy diversificados, donde las necesidades pueden ser muy diferentes en cada uno de ellos. Por tanto, mientras que un producto puede entrar en fase de declive en un mercado, en otro puede satisfacer una necesidad situándose en una fase de crecimiento. De esta manera, se producen nuevas oportunidades de negocio y una consolidación de las ventas en los mercados exteriores (Rodríguez-Viña Iranzo, 2013).

Finalmente, el aumento de la demanda implica un aumento y mejora de la producción de la empresa, con una bajada del coste unitario de cada producto, lo que supone aprovechar las economías de escala. Todos estos beneficios derivados de la internacionalización no se logran en poco tiempo, sino que conlleva un proceso complejo que puede convertirse en una fuerte ventaja competitiva, en un entorno cada vez más globalizado y exigente (ABC, 2015).

## **9.2. RIESGOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

A pesar de los múltiples beneficios, la rentabilidad a largo plazo y las ventajas que trae consigo el proceso de internacionalización, las empresas saben que no es un proceso fácil y, como consecuencia de la gran globalización y la gran competencia existente, muchas empresas se oponen a iniciar este proceso, por lo que es conveniente contar con profesionales (EAE Business School, s. f.).

Como resultado del proceso de globalización en el que las empresas se encuentran inmersas, existen una serie de barreras relacionadas con la diferencia de cultura o de idiomas entre países, que hacen frenar a muchas empresas a invertir en nuevos mercados. Estas diferencias entre distintos países, pueden afectar a los gustos y preferencias de los consumidores, así como a la forma de hacer negocios. Además de esto, las distancias entre distintos países pueden ocasionar problemas, ya que repercuten en un aumento de los costes de transporte, lo que influye en el precio del producto final. También se dificulta la comunicación entre la propia empresa con sus consumidores en el mercado de destino (Rodríguez-Viña Iranzo, 2013).

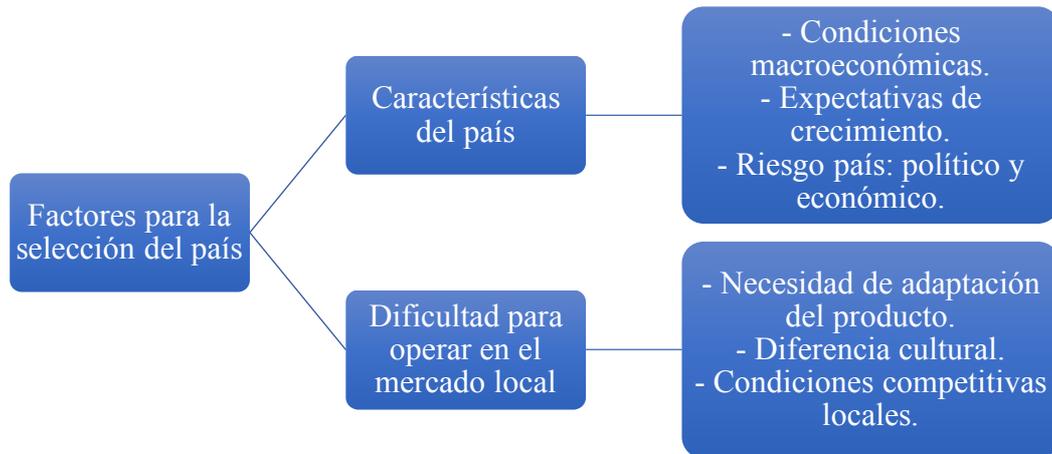
Cuando estos productos llegan a los países de destino, los gobiernos imponen derechos arancelarios a los productos importados desde otros países para proteger su mercado local, castigando el consumo de productos que provienen del exterior para que aumente la producción nacional en lugar de los bienes importados.

Finalmente, dependiendo de la situación política, económica y social de los países destinatarios, la capacidad de compra de los consumidores de un determinado país puede verse frenada debido a la situación económica del mismo, haciendo que la venta en esos países sea difícil y costosa. Por tanto, previamente, se deben seleccionar los países en los que se desea realizar comercio internacional teniendo en cuenta diferentes factores (EAE Business School, s. f.), como se comentará en el siguiente epígrafe.

## **10. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE**

Hasta ahora hemos visto qué implica una estrategia de internacionalización y analizado las principales razones y factores que llevan a una empresa a competir internacionalmente.

Sin embargo, previamente a la elección de las estrategias adecuadas para competir internacionalmente, deberá seleccionarse cuál será el país de destino. La elección del país de destino dependerá de múltiples factores que favorecen la consecución del éxito en el largo plazo. Estos factores se pueden agrupar en dos factores fundamentales (Guerras Martín y Navas López, 2015), tal y como muestra la Figura 10.1.

**Figura 10.1: Factores determinantes para elegir el país de destino**

Fuente: (Guerras Martín y Navas López, 2015)

En cuanto al **país de destino**, es importante analizar las condiciones macroeconómicas (actividad económica, social y política) de ese país y tratar de estimar cómo va a evolucionar. Del mismo modo, es importante conocer las expectativas de crecimiento que tiene la industria en la que se va a desarrollar la empresa en ese país, para tratar de estimar el rango de clientes potenciales a los que se puede llegar. De esta manera, hay que tener en cuenta que los países más poblados son claros ejemplos de países con expectativas futuras de crecimiento. Cuando una empresa entra en un determinado país, debe ser consciente de los riesgos políticos y económicos a los tendrá que hacer frente si no llega a alcanzar los objetivos previstos por la empresa (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Por otro lado, antes de entrar en un mercado, hay que ser conscientes de la **probabilidad que hay para operar en los países de destino**, ya que existen dificultades que hacen que entrar en los mercados exteriores no sea una misión fácil. Algunos ejemplos de dichas dificultades pueden ser: la necesidad de adaptar los productos a los gustos y preferencias de los consumidores de ese mercado, las diferencias culturales que existen entre el mercado local y el nuevo mercado y las condiciones locales de adaptación del país de destino, que serán relevantes para conocer la facilidad que se tiene para captar el mayor número de clientes potenciales (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Una vez que se ha seleccionado el país de destino más apropiado para que la empresa desarrolle sus actividades, las empresas que quieren optar por esta vía de desarrollo analizarán las principales estrategias que tienen a su disposición. Podemos clasificar dichas estrategias en función de las diferentes presiones a las que se ven sometidas las empresas: presión para la reducción de costes y presión para la adaptación local (Dess, Lumpkin, y Eisner, 2011; Hill y Jones, 2013). La elección de una u otra dependerá de las necesidades de la propia empresa, lo que la ayudará a determinar cómo competir internacionalmente (Guerras Martín y Navas López, 2015).

- Presión para reducir costes. Está relacionada con localizar el conjunto de las plantas de producción de manera conjunta en áreas geográficas donde los factores productivos son más baratos (Guerras Martín y Navas López, 2015). Además de esto, también se busca un intento de homogeneizar los productos para competir con ellos en diferentes países. Siguiendo a Levitt (1983), esta homogeneización de productos beneficiará a las empresas en cuanto a reducción de costes se trata, según las siguientes suposiciones (Guerras Martín y Navas López, 2015):
  - Aumento de la homogeneidad en los gustos y necesidades de los clientes de distintos países.
  - El sacrificio por parte de los consumidores de sus prioridades personalizables por otros productos con menor precio y una mayor calidad.
  - La fabricación de un producto homogéneo favorece la aparición de importantes economías de escala y/o experiencia.
- Presión para la adaptación local. Se trata de adecuarse a la demanda de los mercados locales, donde existe una gran variedad de gustos y necesidades de los consumidores. Estas adaptaciones vienen condicionadas por varios aspectos, tales como diferencias en infraestructuras técnicas, distintos canales de distribución, o la adaptación a las regulaciones y normativas de cada país, así como a las demandas de los gobiernos locales. La inexistencia de homogeneidad y la adaptación de los productos a la demanda local, implica un aumento de los costes (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Teniendo en cuenta estos dos tipos de presiones o factores impulsores, cabe mencionar cuatro tipos de estrategias competitivas para actuar en los mercados exteriores:

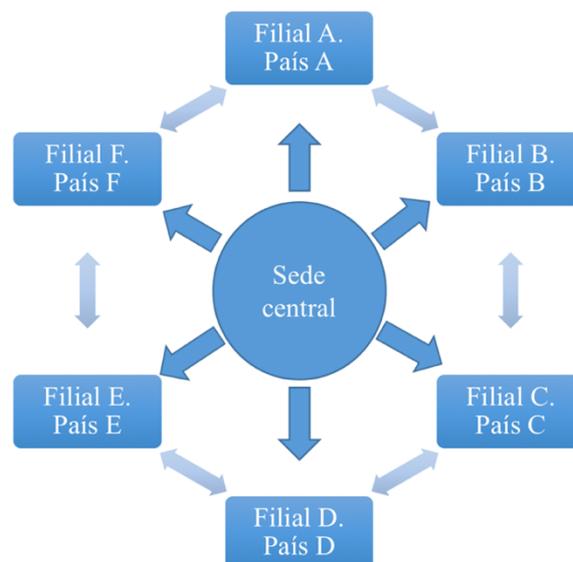
estrategia global, estrategia multipaís o multidoméstica, estrategia transnacional y estrategia internacional (Dess et al., 2011).

### 10.1. ESTRATEGIA GLOBAL

Este tipo de estrategia tiene muy en cuenta la reducción de costes. Las empresas no van a tener en consideración las demandas concretas de ciertos países y, por tanto, optan por la estandarización de los productos para competir globalmente. De esta manera, la estrategia global es aquella que se desarrolla mediante la consecución de economías de escala (Guerras Martín y Navas López, 2015).

La estrategia global no tiene como preferencia responder a las demandas de un país, aunque eso no significa que en ocasiones no se tengan en consideración las exigencias comunes de los consumidores de todo el mundo. El mundo es considerado como un mercado global donde cada país es un mercado más. Por todo ello, se puede decir que las empresas que compiten con un enfoque global, compiten en conjunto (Pla Barber y León Darder, 2004).

**Figura 10.2: La matriz y las filiales en el enfoque global**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Guerras Martín y Navas López, 2015)

Tal y como se puede ver en la Figura 10.2, la forma en la que estas empresas actúan es centralizada, ya que existe una sede central que determina la forma de actuar y de competir del resto de filiales. Esto quiere decir que las decisiones estratégicas y operativas, así como la resolución de cualquier cuestión importante, son tomadas por la matriz. Las filiales, en cambio, mantienen una interdependencia entre ellas para establecer un orden en sus actuaciones, siendo la matriz la que decide cómo se constituyen estas operaciones entre los flujos de componentes (Pla Barber y León Darder, 2004).

Existen algunos riesgos relacionados con la estrategia global (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- Pérdida de la capacidad de respuesta frente a los cambios y a las necesidades de los clientes.
- La concentración de actividades en un solo lugar o pocos lugares conduce a que la empresa dependa de las condiciones que se dan en esa o esas ubicaciones.
- Cuando se concentran los recursos y las capacidades conforme a las economías de escala, debe calcularse con los mayores costes de acceso en los mercados locales en los que se pueda incidir, como los arancelarios y los de logística.

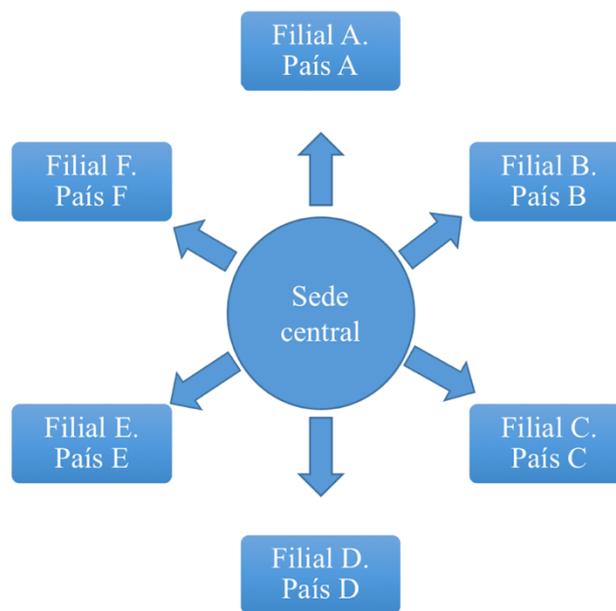
## **10.2. ESTRATEGIA MULTIPAÍS O MULTIDOMÉSTICA**

La estrategia multipaís o multidoméstica, es totalmente opuesta a la estrategia global, ya que existe un mínimo grado de coordinación entre la matriz y las filiales, con la ventaja de que existe una gran adaptación local. Esta estrategia es utilizada por la mayoría de las empresas que se encuentran compitiendo en cada país, adaptando los productos a las necesidades de cada mercado local. En esos mercados, la empresa ofertará diferentes productos conforme a las exigencias locales, donde las filiales actuarán casi independientes (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

De acuerdo con Porter (1986, p. 11), “la estrategia multipaís implica asumir que la competencia en cada país (o grupo pequeño de países) es esencialmente independiente de la competencia en otros países”. Por tanto, cada empresa realiza sus actividades en diferentes países, modificando y adaptando sus activos intangibles. El objetivo es utilizarlos en cada uno de esos países, aprovechando el hecho de que las condiciones y

características de éstos influyen en el resultado (Pla Barber y León Darder, 2004). Al hacer uso de esta estrategia es necesario tener en consideración las diferencias culturales, los diferentes idiomas entre los países, los distintos niveles de renta, así como los gustos y necesidades de los consumidores, además de conocer los canales de distribución más adecuados de cada país para llegar a ese consumidor final (Guerras Martín y Navas López, 2015). La Figura 10.3 muestra la relación que existe entre la matriz y las diferentes filiales en el enfoque multipaís.

**Figura 10.3: La matriz y las filiales en el enfoque multipaís**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pla Barber y León Darder, 2004)

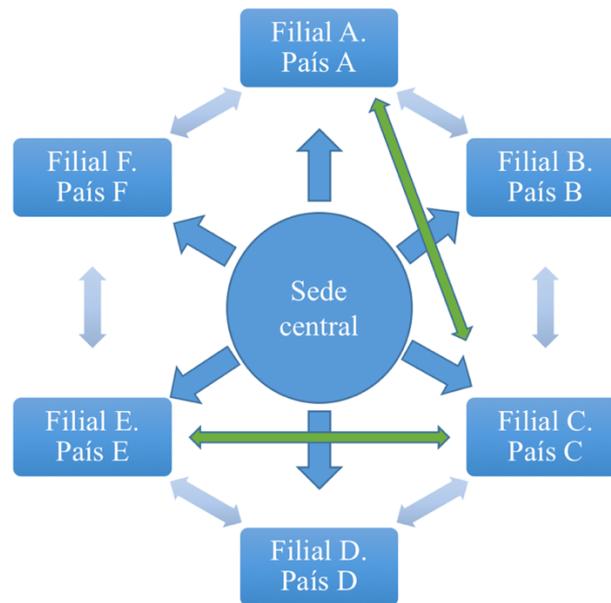
En la estrategia multipaís, tal y como se puede observar en la figura anterior, existen interdependencias entre la sede central y cada filial. Además, la relación entre las diferentes filiales es irrelevante (Pla Barber y León Darder, 2004). A diferencia de la estrategia global, las decisiones son tomadas de manera descentralizada para adaptarse a las circunstancias de los diferentes mercados locales. Por lo tanto, la adaptación local óptima de una empresa en un mercado, implica un aumento de los costes de la empresa, así como el transcurso de tiempo para conocer profundamente las preferencias de sus consumidores (Guerras Martín y Navas López, 2015).

No obstante, en la estrategia multipaís hay que tener en cuenta una serie de riesgos (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- La adaptación local conlleva un aumento de los costes de la empresa. En ocasiones, estas adaptaciones pueden fallar debido a que los clientes esperan encontrarse con el producto original de la matriz.
- Cuando la empresa conoce los gustos y las preferencias locales, la adaptación local es óptima, pero es un proceso que se consigue lentamente con el paso del tiempo.
- Las filiales y la matriz no son interdependientes, lo que provoca que se pierda la posibilidad de compartir recursos y capacidades comunes en la empresa. Cada una de las unidades de negocios trabaja de forma distinta, influyendo en la creación de valor a largo plazo.

### **10.3. ESTRATEGIA TRANSNACIONAL**

Acabamos de ver que la estrategia global y la estrategia multipaís son totalmente opuestas, ya que mientras que la primera se centra en la estandarización y la homogeneidad, la segunda se centra más en la diversidad de los mercados locales. Por ello, surge una tercera estrategia, la estrategia transnacional que, según Bartlett y Goshal (1989), trata de aprovechar las ventajas de las dos estrategias anteriores. Los recursos y las capacidades de la empresa tratan de encontrar el lugar más adecuado para que tenga lugar cada actividad de la empresa, lo que evita la aglomeración de las actividades en un solo mercado, como ocurría en la estrategia global, o descentralizar el conjunto de actividades en diferentes mercados para conseguir una adaptación local óptima, como ocurría en la estrategia multipaís. Por lo tanto, se deben adaptar los recursos y las capacidades a todos los casos posibles, teniendo en consideración los objetivos a perseguir por la empresa y actuando conforme a las necesidades del mercado local en el que se está compitiendo (Guerras Martín y Navas López, 2015). Este tipo de estrategia resulta interesante para las empresas de sectores turísticos donde alternan lo global con lo local (Martín Rojo y Gaspar González, 2007). La Figura 10.4 muestra las relaciones que existen entre las diferentes filiales junto con la estructura matricial en la estrategia transnacional.

**Figura 10.4: La matriz y las filiales en el enfoque transnacional**

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pla Barber y León Darder, 2004)

En este tipo de estrategia, no existe una estandarización de productos, a pesar de la poca existencia de diferencias entre los clientes locales. En cambio, existen algunas diferencias entre las necesidades de los clientes locales con los de otros países a pesar de tener hábitos de consumo parecidos, lo que hace que la estructura de esta estrategia sea matricial o en red, donde sigue existiendo una interdependencia entre las filiales con la matriz (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

Guerras Martín y Navas López (2015) manifiestan una serie de peligros a los que debe hacer frente una empresa que aplique este tipo de estrategia:

- A pesar de elegir la mejor ubicación posible para llevar a cabo las actividades, esto no implica que tanto la calidad como el coste de los factores productivos sean los perfectos.
- Cabe la posibilidad de que la transmisión de conocimiento sea una importante ventaja competitiva, aunque no es un proceso rápido e instantáneo, sino que implica llevar a cabo un largo proceso para explotar esos recursos.
- La estrategia transnacional puede asumir los aspectos negativos de la estrategia global y la estrategia multipaís, pero sin llegar a conseguir los beneficios de ambas estrategias.

- Esta estrategia puede ser difícil de conseguir, ya que resulta imposible obtener provecho de dos estrategias que son totalmente opuestas. Por ello, la empresa puede buscar mantenerse entre la estrategia global y la estrategia multipaís a causa de la imposibilidad de conseguir, al mismo tiempo, una reducción de costes y una adaptación a cada mercado local. Sería más fácil empezar por una estrategia global, introduciendo modificaciones de algunos de los productos, o por una estrategia multipaís, reduciendo los costes.

#### **10.4. ESTRATEGIA INTERNACIONAL**

Finalmente, podemos hacer referencia a la estrategia internacional, seguida por aquellas empresas que no tienen en cuenta ni la reducción de los costes ni la adaptación local. Esta estrategia la utilizan empresas con productos diferenciados que poseen características que los hacen muy considerados y destacables en todo el mundo. Debido a sus características, los clientes no buscan precios bajos, ya que perciben que se trata de productos y servicios mejores y más valiosos que los que puedan ofrecer la competencia y, en consecuencia, están dispuestos a pagar unos precios más elevados por ellos. Por lo tanto, podemos decir que no existe la presión sobre los precios reducidos y que, al ser únicos, no necesitan adaptarse a ningún mercado local porque son conocidos mundialmente (Guerras Martín y Navas López, 2015).

A pesar de que esta estrategia es muy eficaz, existen dos riesgos fundamentales (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- No tiene en cuenta los costes. Por este motivo, suele ser la menos eficaz de los tres tipos de estrategias, ya que desarrollar actividades en un único sitio puede provocar el desaprovechamiento de economías de escala al no localizar los negocios en los lugares que requieran menores costes.
- No se preocupa por la adaptación local en el mercado en el que se va a actuar, impidiendo la mejora de los productos en un futuro, ya que las empresas no atenderán a las propuestas y sugerencias de los clientes de ese mercado.

### **11. MÉTODOS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES**

Una vez elegida la estrategia de internacionalización que mejor se adapta a su situación, la empresa debe de decidir el método de entrada más apropiado para entrar en el

mercado exterior. El aumento de las operaciones internacionales ha obligado a establecer diferentes formas de entrada, desde las más tradicionales y más “sencillas”, como la exportación y la importación, hasta las más duraderas y peligrosas, como la inversión exterior mediante la creación de una nueva filial (Otero Simón, 2008).

En el Cuadro 11.1 se muestran los principales métodos de entrada existentes, ordenados de menor a mayor grado de control y de compromiso que una empresa pueda ejercer sobre el proceso de internacionalización, los recursos con los que tiene que comprometerse y el riesgo que debe soportar (Guerras Martín y Navas López, 2015).

**Cuadro 11.1: Métodos de entrada en los mercados exteriores**

<b>MÉTODO DE ENTRADA</b>	EXPORTACIÓN	Exportación indirecta		Exportación directa
	SISTEMAS CONTRACTUALES	Licencias		Franquicias
	INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR	Empresa conjunta o joint-venture	Nueva filial	Adquisición

Fuente: Elaboración propia a partir de (Guerras Martín y Navas López, 2015)

### 11.1. EXPORTACIÓN

Según Pla Barber & León Darder (2004, p. 66) “la exportación es el método que menor riesgo y esfuerzo comporta, ya que permite evitar muchos costes fijos de hacer negocios en el exterior”.

Este método de entrada es utilizado, principalmente, por las empresas que no tienen experiencia en el exterior, así como por empresas pequeñas que no cuentan con los mecanismos suficientes para crear sus bienes en mercados extranjeros. Por tanto, a través de la exportación, las empresas producen sus bienes en el mercado local y, posteriormente, los comercializa en los distintos mercados exteriores. Existen dos

formas de exportación: exportación indirecta y exportación directa (Pla Barber y León Darder, 2004).

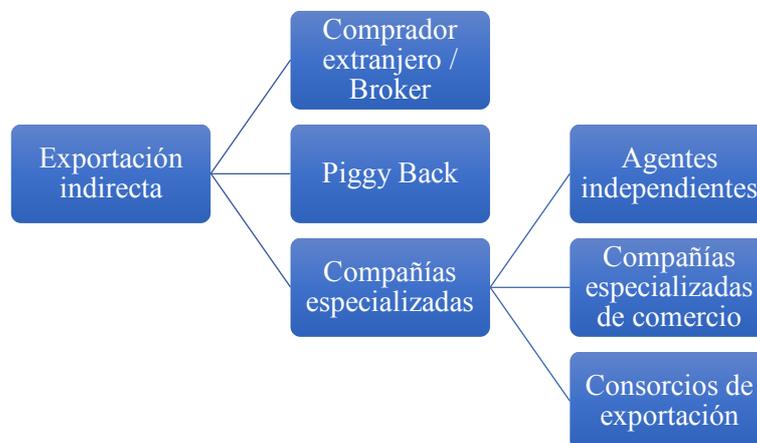
### 11.1.1. Exportación indirecta

La exportación indirecta, también denominada exportación pasiva, consiste en la venta y comercialización de los propios bienes de una empresa en los mercados exteriores a través de compañías especializadas (intermediarios), localizadas en el mismo país, que asumen todo el trabajo que conlleva esa operación (Guerras Martín y Navas López, 2015).

En este caso, la empresa principal tan solo se limita a aceptar o rechazar el precio propuesto por los distintos compradores, por lo que supone un riesgo para el exportador o la empresa principal, ya que no es consciente del transcurso del proceso de exportación ni conoce el mercado de destino (Pla Barber y León Darder, 2004).

Este tipo de exportación puede llevarse a cabo de distintas formas, en función de si las empresas se relacionan con intermediarios independientes (broker), o en cambio, lo hacen a través de compañías de *trading*. Éstas últimas son aquellas empresas de importación-exportación que conocen mucho mejor el país de destino (Martín Rojo y Gaspar González, 2007). Por tanto, teniendo en cuenta lo anterior, podemos distinguir entre varios tipos de exportación indirecta (Pla Barber y León Darder, 2004), tal y como se observa en la Figura 11.1.

**Figura 11.1: Tipos de exportación indirecta**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pla Barber y León Darder, 2004)

- **Comprador extranjero / Broker.** Es considerada la forma de exportación indirecta más fácil y económica, ya que no necesita de ningún tipo de experiencia en los mercados internacionales. En esta operación pueden intervenir dos tipos de sujetos: o bien el departamento de compras de una empresa que se localiza en el mercado exterior, o bien un broker; es decir, un intermediario encargado de poner en contacto a la empresa de origen con el mercado exterior, a cambio de una comisión.
- **Piggy Back.** En este caso, se trata de un acuerdo establecido por una empresa, que carece de experiencia o recursos suficientes, para vender sus productos por medio de la red de algún exportador, a cambio de una comisión (Pedrero Carrasco, 2014). Un requisito indispensable es que los productos de ambas empresas sean complementarios, para que se puedan vender de forma conjunta, a través de la red de la empresa ya establecida; la cual, cuenta con experiencia en ese segmento (Pla Barber y León Darder, 2004).
- **Compañías especializadas.** Son consideradas como departamentos de exportación para diferentes empresas. Básicamente, pueden ser de tres tipos, tal y como se especifica seguidamente.
  - **Agentes independientes.** Éstos se encargan de mantener una relación más continua con la empresa y reciben una comisión a cambio de distribuir los productos de la empresa.
  - **Compañías especializadas de comercio,** también conocidas como *trading companies*. Se trata de empresas dedicadas a la importación-exportación en mercados internacionales dedicadas a diferentes negocios. Dichas empresas pueden actuar bien como **agencias de compras,** con el objetivo de poner en contacto a los compradores con los vendedores a cambio de una contraprestación, o bien, **comprando las mercancías por cuenta propia de la empresa** y después venderlas en mercados exteriores.
  - **Consortios de exportación.** Son organismos independientes que actúan como un departamento conjunto de exportación para un número de empresas, que solo deben encargarse del proceso de producción, ya que es el consorcio el que se encarga de toda la operativa internacional. Son las empresas fabricantes las que facturan de forma directa al cliente.

### 11.1.2. Exportación directa

Tal y como su propio nombre indica, la exportación directa consiste en la venta directa de los productos desde el mercado de origen a un vendedor final. Es considerado uno de los métodos más útiles en las primeras etapas de la internacionalización (Pedrero Carrasco, 2014).

La diferencia con la exportación indirecta radica en que, en este caso, es la propia empresa la que realiza la actividad de exportación, ocupándose de todas las tareas que conlleva este proceso (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

Según Pla Barber y León Darder (2004), al igual que vimos en la exportación indirecta, la exportación directa se puede llevar a cabo a través de distintas vías, tal y como se observa en la Figura 11.2.

**Figura 11.2: Tipos de exportación directa**



Fuente: Elaboración propia a partir de (Pla Barber y León Darder, 2004)

- **Agentes propios**. Pertenecen al Departamento de Exportación de la empresa y pueden desplazarse al país de destino de forma periódica o estar ubicados en el país de origen.
- **Agentes independientes**. Encargados de vender por cuenta del exportador. Éstos no se responsabilizan de la propiedad del producto, pero sí asumen la prospección del mercado, la negociación y el seguimiento de la venta.

- **Distribuidor / Importador.** Adquiere la propiedad del producto y, por tanto, posee una mayor libertad de actuación. Mediante esta vía, se consigue un posicionamiento rápido en el mercado con un buen servicio post-venta asegurado. La mayoría de las veces, suelen intervenir en régimen de exclusividad en un mercado establecido.
- **Delegación comercial.** Constituye una forma de representación en el mercado de destino mediante la creación de una oficina, para ayudar a los agentes en las tareas comerciales, además de servir como un medio de comunicación, control y captación de información. No tiene personalidad jurídica propia en el país de destino.

## 11.2. SISTEMAS CONTRACTUALES

A estos sistemas también se les denomina forma de inversión indirecta, porque no es la empresa principal la encargada de aportar el capital, sino las empresas extranjeras, a cambio de recibir una contraprestación dineraria. Este método de entrada consiste en la asociación con una empresa local para utilizar sus conocimientos, recursos y capacidades, e introducirse así en el mercado de destino. Hay muchas formas de sistemas contractuales, tal y como se comentó previamente en el epígrafe 7, correspondiente a los métodos de desarrollo, pero las más comunes en el ámbito de la internacionalización son los dos métodos que se muestran a continuación (Guerras Martín y Navas López, 2015).

### 11.2.1. Licencias

Las licencias son acuerdos contractuales entre empresas de diferentes países. Las dos empresas juegan papeles muy diferentes. La empresa del país de origen (licenciador) se encarga de conceder a la empresa foránea (licenciataria) el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles, a cambio de un pago inicial (Peris-Ortiz, s. f.). El mayor riesgo que asume el licenciador es que, con el paso del tiempo, el licenciataria pueda convertirse en su competidor, ya que éste consigue un activo que, por su propia cuenta, no puede crear. Para que esto no ocurra, se debe controlar todo el proceso, conservar la marca o guardar algún elemento que sea clave en el producto final. En cambio, el licenciador tiene la ventaja de comercializar su producto en el mercado internacional sin tener que realizar inversiones en ese mercado,

con el objetivo de conseguir un gran volumen de ventas en el mismo. Por su parte, el licenciario consigue un activo difícilmente de crear por su propia cuenta (Pedrero Carrasco, 2014).

### **11.2.2. Franquicias**

Las franquicias son una variante de las licencias, explicadas anteriormente, donde la empresa originaria (franquiciadora) no solamente autoriza el uso de su marca, sino que se encarga de proveer a la empresa destinataria (franquiciada), la comercialización de sus productos o servicios bajo determinadas condiciones y en determinados lugares, a cambio de una contraprestación financiera directa e indirecta (Guerras Martín y Navas López, 2015). Mediante este tipo de contrato es posible la explotación de un modelo comercial bajo una determinada marca, para disfrutar de sus ventajas (Pedrero Carrasco, 2014).

Siguiendo a Pla Barber & León Darder (2004), podemos distinguir cuatro modalidades de franquicias:

- Franquicia internacional máster, donde el proceso se lleva a cabo mediante la concesión por parte de una empresa (el máster franquiciador) a otro empresario, (el máster franquiciado) del derecho a explotar franquicias en un lugar determinado, por un periodo de tiempo determinado.
- Franquicia internacional directa, donde existe una relación directa con cada franquiciado para comercializar sus productos o servicios, proporcionando todo lo necesario para que se lleve a cabo el proceso de forma adecuada.
- Franquicia internacional filial, donde el proceso se realiza mediante el establecimiento de una filial en el extranjero para controlar y negociar las franquicias locales.
- Franquicia internacional mediante joint-venture, donde el proceso se lleva a cabo mediante el establecimiento de una joint-venture o empresa conjunta, en el mercado de destino con la empresa local, para desarrollar una red de franquicias, compartiendo riesgos y beneficios.

### **11.3. INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR**

La inversión directa en el exterior es el método más usado para adentrarse en los mercados internacionales, ya que es el que mayor rentabilidad ofrece en el largo plazo,

por lo que es el que más suelen utilizar las empresas con mayor experiencia internacional. Sin embargo, es la vía de entrada más arriesgada, puesto que implica un gran compromiso de recursos en el extranjero (Guerras Martín y Navas López, 2015). Una vez elegido este método de entrada, las empresas deben reflexionar sobre dos aspectos importantes (Pla Barber y León Darder, 2004):

- Si la inversión se va a realizar únicamente con los recursos propios o si, por el contrario, se van a compartir los recursos y el riesgo con otra empresa (empresa conjunta).
- Si la inversión se va a hacer adquiriendo una empresa en el país de destino (adquisición) o si se va a crear una nueva empresa (nueva filial).

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se describen los principales tipos de inversión directa en el exterior existentes (Guerras Martín & Navas López, 2015; Pedrero Carrasco, 2014; Pla Barber & León Darder, 2004).

### **11.3.1. Empresa conjunta o joint-venture**

Consiste en la unión de dos o más empresas que comparten sus propios recursos, la inversión y riesgos, en función de su aportación, para desarrollar un negocio, normalmente, de larga duración. La evaluación monetaria de los activos aportados por cada una de las empresas constituye el capital de la empresa conjunta; siendo normalmente, esta aportación de capital equitativa por parte de las distintas empresas. Este método de entrada es especialmente utilizado por empresas que quieren entrar en un mercado totalmente diferente al de origen o se encuentran lejos del mismo. La principal ventaja de este método radica en la rapidez de penetración de las empresas en el mercado de destino, al contar con un socio local, que tiene total conocimiento sobre el mercado, aprovechándose del know-how local. Sin embargo, también conlleva una serie de riesgos, ya que no existe un control completo del trámite del proceso y presenta elevados costes de control y coordinación. Asimismo, puede darse la circunstancia de que el socio local se convierta en el principal competidor, como ya se comentó en el caso de las licencias.

### **11.3.2. Nueva filial**

Otra opción que tienen las empresas es la de entrar en los mercados por si mismas, mediante la creación de una filial propia de venta y/o de producción. Esta opción es la más adecuada cuando se desean explotar ciertas ventajas que son difíciles de transferir a otras empresas. Esta vía de entrada supone un mayor riesgo, ya que implica un elevado compromiso de recursos y un desarrollo más lento del proceso. No obstante, al entrar en los mercados exteriores con los propios recursos, la empresa asume el control total de la operación, por lo que se evitan los inconvenientes derivados de trabajar con otras empresas. La creación de nuevas filiales supone un mayor número de empleos locales y un mayor grado de innovación, por lo que los gobiernos suelen ayudar a la creación de éstas mediante ayudas.

### **11.3.3. Adquisición**

Finalmente, esta forma de entrada consiste en la compra de una parte o de la totalidad del capital de una empresa ya establecida en el país de destino, con el objetivo de conseguir el control de ésta. Normalmente, mediante este tipo de inversión, la empresa accede rápidamente al mercado objetivo aprovechándose de los recursos y conocimientos de la empresa de ese país y combinándolos con los recursos propios. Si el capital adquirido es el 100%, estamos hablando de una adquisición total. En cambio, si el capital adquirido es inferior al 100%, estaríamos ante una adquisición parcial. Con la globalización, el número de adquisiciones han ido en aumento, ya que muchas empresas, además de perseguir introducirse en un determinado mercado, buscan la adquisición de economías de escala y adquirir ciertas competencias.

## **12. COMPARATIVA DE LOS MÉTODOS DE ENTRADA**

En este apartado, se va a realizar una pequeña comparativa de los distintos métodos de entrada, anteriormente analizados (Guerras Martín y Navas López, 2015; Pla Barber y León Darder, 2004).

Como se acaba de ver, la principal y más importante diferencia entre los diferentes métodos de entrada radica en el grado de control de las operaciones en los mercados exteriores y el grado de compromiso que adquiere la empresa. Sin embargo, a la hora de

elegir el método de entrada más apropiado para un negocio, también es conveniente tener en cuenta otros factores. Algunos de los más importantes, son los que se comentan seguidamente.

- Cuando el riesgo de un país elevado y las diferencias culturales son muy grandes, hay que optar por un método de entrada que conlleve poco compromiso de recursos (por ejemplo, activos físicos o humanos), como es el caso de la **exportación**.
- La **inversión directa en el exterior** es la mejor opción cuando el tamaño del mercado es cada vez mayor, cuando existen altos costes de transacción y cuando se necesita estar cerca del cliente para atender de mejor forma sus necesidades, porque dichos clientes poseen unos gustos y unas preferencias totalmente diferentes a los del país de origen.
- Los **sistemas contractuales** son la mejor opción cuando no se quiere invertir una gran cantidad de capital o recursos humanos. Además, este método conlleva poco riesgo y un bajo coste.
- Las altas capacidades y compromisos de recursos de una empresa, conllevan un mayor control en los países de destino. Sin embargo, cuando una empresa no posee los recursos necesarios para penetrar en un determinado mercado, es conveniente establecer **alianzas o empresas conjuntas** con socios locales que puedan transferir conocimientos y, consecuentemente, tener la posibilidad de complementar recursos y competencias entre ambas empresas.
- Cuando se trata de pequeñas empresas, es conveniente emprender métodos de entrada que conlleven poco riesgo y que requieran poco compromiso de recursos y capacidades. A medida que la empresa va adquiriendo experiencia, se pueden utilizar métodos de mayor compromiso y mayor riesgo, permitiendo a la empresa disponer de una mayor variedad de opciones para poder internacionalizarse.

El Cuadro 12.1 expone, a modo de resumen, las principales ventajas e inconvenientes de cada una de estas formas de entrada en los países de destino seleccionados, para las empresas que deseen internacionalizarse (Guerras Martín y Navas López, 2015; Sampérez Domínguez, 2016).

**Cuadro 12.1: Comparativa de los distintos métodos de entrada**

MÉTODO DE ENTRADA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>EXPORTACIÓN</b>	-Posibilidad de alcanzar economías de localización y de escala.	-Altos costes de transporte. -Barreras comerciales. -Problema con los agentes comerciales por el marketing.
<b>LICENCIAS</b>	-Bajos riesgos y costes de abrir una empresa en un mercado externo.	-Incapacidad para aprovechar las economías de localización y de escala. -Incapacidad para coordinar movimientos estratégicos a nivel global. -Riesgo tecnológico.
<b>FRANQUICIAS</b>	-Bajos riesgos y costes de abrir una empresa en un mercado externo.	-Incapacidad para coordinar movimientos estratégicos a nivel global. -Pérdida del control sobre la calidad.
<b>EMPRESAS CONJUNTAS</b>	-Acceso al conocimiento del socio local. -Reparto de costes y riesgos. -Dependencia política.	- Incapacidad para coordinar movimientos estratégicos a nivel global. -Incapacidad para aprovechar las economías de localización y de escala. - Pérdida del control sobre la tecnología.
<b>NUEVA FILIAL</b>	-Capacidad para una coordinación estratégica global. -Control de la tecnología. -Economías de localización y de escala.	-Opción más costosa y con mayores riesgos. -Desconocimiento del mercado de destino. -Incapacidad para coordinar movimientos estratégicos a nivel global y conseguir economías de localización y de escala.

Fuente: Adaptación a partir de (Guerras Martín y Navas López, 2015; Sampérez Domínguez, 2016)

## **13. LA INTERNACIONALIZACIÓN EN NH HOTEL GROUP**

### **13.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA**

Actualmente, España se encuentra en la segunda posición como potencia turística a nivel mundial en lo que a número de visitantes se refiere. En este sector se puede hacer una distinción entre los diferentes grupos turísticos: restauración, transporte y alojamiento u hostelería. Dentro de estos grupos, la actividad turística que más ha aumentado y, por lo tanto, que más se ha internacionalizado, ha sido el sector hotelero, siendo un número reducido las que han conseguido concentrar su producción en diferentes países (Cerviño et al., 2017). Por ello, se dedicarán los siguientes apartados al análisis, desde el punto de vista de la internacionalización, de NH Hotel Group, una de las cadenas hoteleras y más exitosas a nivel nacional, y con mucha importancia a nivel internacional (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

Las empresas han sabido continuar su actividad y obtener beneficios con la alta competitividad registrada en nuestro país en los últimos años. La internacionalización de las empresas del sector hotelero, es fundamental para seguir creciendo y continuar con su desarrollo. Sin embargo, pueden existir una serie de factores que limitan la expansión del sector hotelero fuera de España, como son la desintegración del mercado nacional, el reducido tamaño de las empresas o que la gran afluencia de España como destino turístico a nivel mundial, reduzca la iniciativa de muchos hoteles a salir al exterior. Prueba de ello, es que del ranking de hoteles a nivel mundial, los 10 primeros tienen un número comprendido entre 3.200 y 8.000 hoteles, donde la gran mayoría de las cadenas hoteleras no llegan ni siquiera a 400 establecimientos, y hay que bajar hasta la posición 16 y 28, para encontrar a las cadenas hoteleras Meliá y NH Hotel Group, respectivamente. Las cadenas hoteleras españolas deben mirar el mercado externo como una gran oportunidad donde crecer y tratar de conseguir unos resultados equivalentes que en el territorio nacional (Cerviño et al., 2017).

A pesar de la gran variedad de número y clases de establecimientos hoteleros, éstos siguen siendo la clave dentro del sector del alojamiento y, en general, del sector turístico. En 2017, la inversión hotelera en España rozó los 4.000 millones de euros, donde casi la mayoría de los turistas internacionales que visitaron España, optaron por alojarse en hostales, hoteles o similares. Dentro del turismo doméstico, referido a

residentes españoles que visitan su propio país, una quinta parte de los viajeros se alojaron en establecimientos hoteleros. Por tanto, las estancias de los turistas, tanto españoles como internacionales alcanzaron un total de 340 millones de pernoctaciones en 2017, representando una subida del 2,7% respecto al año anterior. La mayoría de estas pernoctaciones tuvieron lugar en hoteles de 4 estrellas y los destinos fueron: las Islas Baleares (78,9%), las Islas Canarias (78,4%) y la Comunidad Valenciana (61,6%) (Gran Hotel Turismo, 2018).

La estancia media en establecimientos hoteleros se mantuvo en los 3,3 días en 2017, la misma cifra registrada en el año anterior, y el grado de ocupación alcanzó el 61,1% de las habitaciones ofertadas (Statista, s. f.). Existen un gran número de cadenas hoteleras en el país, de las que cinco sobresalen del resto, tanto por número de habitaciones, como por el número de establecimientos o cantidad de facturación: Barceló Hotel Group, Iberostar Hotels & Resorts, Riu Hotels & Resorts, Meliá Hotels International y NH Hotel Group. Barceló Hotel Group, con sede en Palma de Mallorca, lidera este ranking en cuanto a facturación (en 2017, su facturación alcanzó los 2.700 millones de euros). En cambio, en cuanto a alojamiento, Meliá Hotels International lidera el grupo, al ser la mayor cadena española con número de habitaciones en España y en el extranjero. Ésta, es solo superada por NH Hotel Group en cuanto a número de establecimientos entre compañías españolas (Hierro, 2017b; Preferente, 2018).

A pesar de que NH Hotel Group no lidera el ranking, su objetivo es alcanzar el top 10. Actualmente, lidera el segmento de hoteles urbanos tanto en Europa como en Latinoamérica (Hierro, 2017a), aspecto que se analizará en posteriores epígrafes del presente TFG.

## **13.2. NH HOTEL GROUP**

### **13.2.1. Historia de la empresa**

#### **FUNDACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NH HOTEL GROUP (1978-1998)**

El origen de esta empresa se remonta a 1978 con la apertura del hotel Ciudad de Pamplona de la mano de su fundador Antonio Catalán Díaz. Cuatro años después, la cadena hotelera sale de Navarra y se va expandiendo por todo el territorio nacional, con el NH Calderón de Barcelona (NH Hoteles, 2018a). Tan solo le costó 10 años

posicionarse en las principales capitales españolas. En 1988, la Corporación Financiera Reunida S.A (COFIR) liderada por el empresario Carlo de Benedetti, se convierte en accionista de la compañía, presidida por Antonio Catalán, llegando a controlar por aquel entonces el 79% del capital (Hernández, 1994).

En 1994 ya son 54 establecimientos repartidos por todo el país con los que cuenta la compañía. Dos años después, se produce la salida del Grupo de Benedetti, lo que hizo que COFIR se centrara en sus filiales, cambiando sus propias estrategias, adquiriendo todo el control de NH Hotel Group y haciendo que la nueva sociedad cotizara en bolsa, aunque manteniendo su propio nombre. En 1997 Antonio Catalán abandona la compañía debido al control ejercido por COFIR sobre la misma. Fue en 1998 cuando se produjo la fusión de COFIR con NH Hotel Group con Gabriele Burgio al mando, quien ocupó el cargo dejado por Antonio Catalán. En este mismo año, se produjo el nacimiento de la página web de la cadena hotelera, ofreciendo los diferentes servicios de los que dispone la compañía (NH Hoteles, 2018a).

### **CRECIMIENTO Y PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN (1998-2018)**

NH Hotel Group inicia su estrategia de internacionalización fuera del territorio nacional en 1998 por medio de adquisiciones, llegando en primer lugar a Latinoamérica y, un año más tarde, a Europa, gracias a la compra del 19,1% de la cadena italiana Jolly Hotels, propietaria de la cadena líder del sector de hoteles en Italia (El Mundo, 1999). En ese mismo año, se produce la firma de una alianza estratégica con MERCOSUR, con el objetivo de emprender inversiones en Latinoamérica a través del fondo “Equity International Properties” (EIP), mediante la creación de la sociedad Latinoamericana de Gestión Hotelera. Es muy común que las cadenas hoteleras españolas inicien su proceso de expansión en Iberoamérica por los países del Caribe. Sin embargo, NH Hotel Group ha optado por iniciar su expansión por los países que componen Mercosur, donde pretende aprovechar las ventajas y oportunidades que ofrece este mercado (Cerviño et al., 2017).

Gracias a todas estas operaciones y al gran éxito que está teniendo la compañía, NH Hotel Group entra en el índice bursátil IBEX 35 en 1999 (NH Hoteles, 2018a). En ese mismo año, se hace con el 91,5% de la empresa Sotogrande, debido a su fuerte demanda

del NH Almenara Golf, Hotel & Spa situado en la misma localidad y a su alto poder adquisitivo (Hosteltur, 2003).

En el año 2000, la compañía se fusiona con la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, llegando a alcanzar la cifra de 168 hoteles en Europa, su presencia en 15 países y pasando a convertirse en tercera mayor cadena europea de hoteles (Cinco Días, 2001).

Con la adquisición en 2001 de la tercera mayor compañía hotelera de México “Chartwell”, ya son 14 establecimientos los que se suman a la cadena (NH Hoteles, 2018a). Un año después, adquiere la cadena alemana Astron Hotels con 46 establecimientos en Alemania, 6 en Austria y 1 en Suiza, dando un gran paso para convertirse en una de las cadenas líderes en Europa y poder así adelantar a sus dos grandes rivales, como son la compañía francesa Accor y la británica Six Continents (Hernández, 2002). En 2004 la compañía hotelera continúa con su proceso de expansión llegando a desembarcar en Italia, Rumanía, Reino Unido y Francia con la apertura de su primer establecimiento en Lyon y en Londres. De este modo, tan solo un año después, se convierte en la compañía líder en Italia, al hacerse con el control de las compañías Framon y Jolly. Estas dos, junto con la cadena holandesa Krasnapolsky, la mexicana Chartwell-Krystal y Astron Hotels, son las fusiones más representativas que ha llevado a cabo NH Hotel Group. Fue en Milán donde se abrió por primera vez un establecimiento de la nueva marca del grupo, “nhow”, caracterizándose por ser hoteles de diseño no convencionales y vanguardistas (NH Hoteles, 2018a).

En 2009, NH Hotel Group y Hesperia se fusionan integrando sus negocios para crear el mayor grupo hotelero en España, donde los 51 establecimientos de Hesperia pasan a ser controlados por NH Hotel Group. Con estos, ya son 400 establecimientos bajo el control de NH Hotel Group, lo que hace dotar de una gran competitividad a la compañía (Cotizalia, 2009). En ese mismo año, NH Hotel Group con la ayuda de HUSA, ponen en marcha la primera plataforma de compras en el sector hotelero en nuestro país llamada Cooperama. En 2011, ya se encuentra entre las 25 mayores cadenas hoteleras mundiales con gran importancia en Europa. Los años posteriores se caracterizan por una mejora de la compañía con un buen resultado en sus ejercicios, poniendo en marcha nuevas iniciativas para seguir creciendo y obteniendo grandes ingresos. Es por ello, que puso en

marcha el lanzamiento de marcas bajo el lema de NH Hotel Group, entre las que se encuentran, NH Collection, NH Hoteles, nhow y Hesperia Resorts (NH Hoteles, 2018a).

Como resultado de un proceso de reestructuración, en 2013 la compañía se deshizo de aquellos establecimientos que no se adecuaban a sus características. Un año más tarde, NH Hotel Group finaliza con la venta de Sotogrande. Gracias a la compra en 2015 del grupo Hoteles Royal, NH Hotel Group llega a Colombia e incrementa su presencia en otros países como Bogotá, Chile y Ecuador (NH Hoteles, 2018a).

En 2016, la cadena hotelera española aumenta su cartera de hoteles con la llegada de la marca NH Collection a América, Alemania, Holanda e Italia, a lo que se suma la apertura de dos nuevos hoteles de cinco estrellas de dicha marca en Madrid y Barcelona. Además, ese mismo año, la compañía hotelera firmó una joint-venture con el grupo chino HNA Hospitality Group, con el objetivo de poder incrementar la presencia en China. Con ello, se produce la entrada de NH Hotel Group en el continente asiático en ese mismo año.

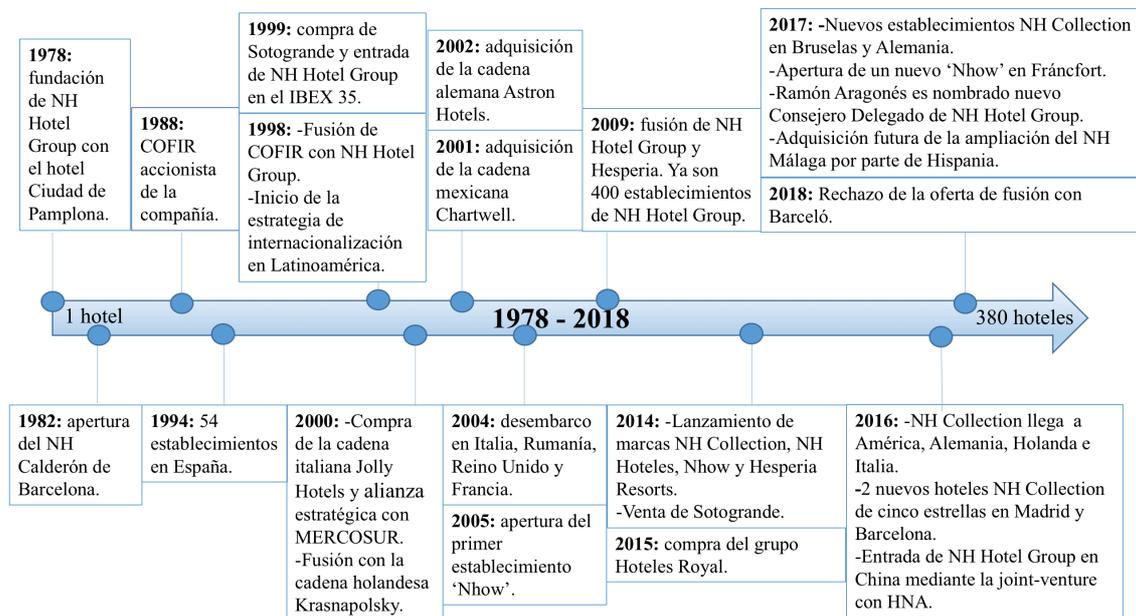
En 2017, NH Hotel Group sigue consolidando la marca NH Collection con la apertura de nuevos establecimientos en Bruselas y Alemania, además de la apertura de un nuevo ‘nhow’ en Fráncfort. En ese mismo año, la gran trayectoria profesional en el sector hotelero, además de sus 8 años de experiencia en NH Hotel Group con diversos cargos, llevan a Ramón Aragonés a ser nombrado nuevo Consejero Delegado de NH Hotel Group. Otro hecho destacado en este año, es la adquisición futura de la ampliación del NH Málaga por parte de Hispania y su posterior alquiler. En 2018, NH Hotel Group rechaza una oferta de fusión con Barceló Group al considerar que los términos de la operación son “inadecuados y no reflejan en modo alguno el valor real de la compañía” (NH Hoteles, 2018a).

Actualmente, la cadena hotelera fundada por Antonio Catalán, cuenta con 380 hoteles, los cuales están distribuidos en 31 países por todo el mundo. Es de destacar su presencia en las principales capitales, siendo su mercado fuerte Europa y Latinoamérica, haciendo que sea una de las cadenas hoteleras más grandes a nivel mundial (NH Hoteles, 2018a). Además, tiene en mente más de medio centenar de nuevos proyectos puestos en marcha.

Su gran éxito se ha debido a la disponibilidad de servicios e instalaciones que hacen de su estancia, una experiencia única y diferente del resto, no solo para el disfrute y el entretenimiento, sino también para el trabajo (Jiménez y Capell, 2011).

La Figura 13.1 recoge, a modo de resumen, los hechos más significativos que ha desarrollado NH Hotel Group a lo largo de su historia.

**Figura 13.1: Principales acontecimientos de NH Hotel Group**



Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2018a)

### 13.2.2. Conjunto de negocios de la empresa

La misión y la visión de NH Hotel Group consisten en ofrecer servicios e instalaciones sostenibles que se adecúen a las necesidades de los consumidores, mejorando sus expectativas y haciendo que se convierta en la mejor opción para ellos (NH Hoteles, 2018a). NH Hotel Group considera la fiabilidad, el sentido de negocio, la orientación a las personas, la diversión y la innovación como valores de su negocio. El objetivo estratégico de la compañía hotelera es satisfacer las necesidades del consumidor, ofreciéndole distintas actividades de ocio según las ciudades donde estén situados los hoteles, además de una serie de servicios que se adapten a las preferencias de los clientes (Jiménez y Capell, 2011). Para ello, la compañía ofrece distintos hoteles conforme a su cartera de activos adaptados a los segmentos donde van dirigidos (NH

Hoteles, 2018a):

- **NH Hoteles.** Hoteles de 3 y 4 estrellas, que se diferencian del resto por estar situados en la mejor ubicación posible, por su buena relación calidad/precio y por disponer de servicios e instalaciones adecuados a las necesidades de los clientes.
- **NH Collection.** Hoteles Premium situados en las principales capitales de Europa y Latinoamérica, concretamente, en 13 países. Estos hoteles hacen que la estancia de los clientes sea una experiencia única, gracias a su amplio rango de servicios y adecuación a todo tipo de actividades.
- **Hesperia Resorts.** Hoteles vacacionales situados en aquellos sitios más adecuados para pasar unos días de descanso y disfrute, que ofrecen a sus clientes una gran cantidad de servicios y actividades. Están presentes en 3 países.
- **Nhow.** Creaciones únicas de hoteles adaptados para cada lugar. Se pueden encontrar en Berlín, Milán y Rotterdam. Se caracterizan por no tener nada establecido, por ser creativos e inspiradores y sorprender a los clientes.
- **NH Express.** Hoteles funcionales y muy útiles, enfocados al turismo de negocios. Son hoteles que cuentan con todo lo necesario para descansar y para trabajar, con la ventaja de ser muy económicos. Se encuentran muy bien ubicados y con muy buenas conexiones, ya sea en zonas accesibles a las grandes ciudades o próximos a áreas comerciales (Hosteltur, 2001).

A finales de los años setenta, el segmento hotelero en España estaba muy dividido, donde el segmento del turismo cobraba una especial importancia. NH Hotel Group se basó en crear hoteles orientados al turismo urbano, tanto de ocio como de negocios. Antonio Catalán demostró la importancia que tenían los hoteles urbanos de 3 y 4 estrellas. Prueba de ello, fueron los primeros hoteles urbanos que se abrieron en Madrid y Barcelona. Desde su creación, el diseño de los hoteles se adaptaba a las necesidades de los clientes, prestando una especial importancia a aquellos aspectos que descuidaban otras cadenas hoteleras competidoras. Durante estos primeros años, se respaldaba en la ayuda de otros jóvenes ejecutivos, para seleccionar las ciudades más apropiadas para abrir un nuevo hotel (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2002).

A pesar de que la marca nació especialmente orientada al turismo urbano, en 2006 se produce el lanzamiento de los hoteles orientados al segmento vacacional, donde NH Hotel Group ha iniciado sus andaduras por los países del sur de América, debido a la baja competitividad de cadenas hoteleras que operan en el mercado latinoamericano. A pesar de todo ello, el porcentaje de hoteles dedicados únicamente a este ámbito es muy pequeño, en comparación con los hoteles urbanos para el ocio y los negocios (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2002).

A lo largo de los años, NH Hotel Group se ha diversificado para aprovechar las nuevas oportunidades que le ha ofrecido el entorno, introduciéndose en nuevos negocios pero amparados, todos ellos, bajo la marca corporativa: NH Hoteles. Algunos de ellos son los que se mencionan a continuación:

- **NH University**. Se trata de la universidad corporativa de NH Hotel Group. Una forma de apostar por una formación interna adecuada para todos los empleados, tanto de manera presencial, como a través de e-learning (NH Hoteles, 2017).
- **NH Stock Art**. Surge con el objetivo de fomentar las obras de pintores jóvenes mediante exposiciones en las zonas comunes de los hoteles (NH Hoteles, 2018a).
- **Club NH de Sostenibilidad**. En 2010, la compañía hotelera crea un laboratorio medioambiental para poner en marcha procesos de bajo impacto ambiental, para el desarrollo de productos y servicios (NH Hoteles, 2018a).
- **Nhube**. Combinación de restauración, descanso y ocio en un único espacio, de la mano del chef Ferran Adrià (NH Hoteles, 2005).
- **La Terraza del Casino**. Espacio que ocupó el Casino de Madrid en el siglo XIX. El restaurante “La Terraza”, conecta la innovadora y personal cocina de Paco Roncero con la calidad, servicios y prestigiosa marca de NH Hotel Group, haciendo que se convierta en una de las opciones más innovadoras del sector hostelero de Madrid (NH Hoteles, 2007).
- **NH Meetings**. Espacios dedicados para la celebración de eventos o de reuniones, con amplias salas ambientadas con las últimas tecnologías para la ocasión (NH Hoteles, 2016). NH Hotel Group apuesta por el comportamiento ambiental y prueba de ello, es el lanzamiento en el año 2010 en NH Eurobuilding y NH Constanza (en Madrid y Barcelona, respectivamente), y en

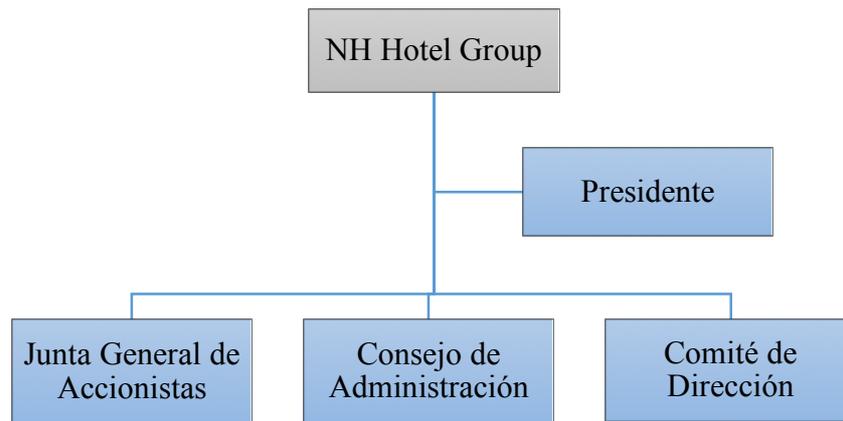
varios hoteles de Europa, de los **Ecomeetings**, que se basan en la realización de eventos y reuniones mediante el uso de elementos de bajo impacto ambiental (Tomé, 2009b).

- **Agua de la Tierra.** En 2003, NH Hotel Group decide implantar una marca propia para sus productos de baño, la cual está presente en todos sus establecimientos. Según la categoría del hotel, el kit de baño estará compuesto por más o menos productos. Ante el éxito de esta iniciativa, NH Hotel Group decide ponerlos a la venta en cajas para regalo (NH Hoteles, 2004).
- **Elysium Spa.** Es un producto muy característico, donde los clientes pueden disfrutar de estos centros con Spa. Se trata de centros con gimnasio, que ofrecen servicios de hidroterapia, *fitness* y belleza para cuidar el cuerpo (NH Hoteles, 2005).
- **Fast Food.** En 2004, después de un intenso estudio de la hostelería y la restauración de la mano del cocinero Ferran Adrià, NH Hotel Group decide abrir restaurantes que ofrecen comida rápida pero de alta calidad, dirigidos a clientes que disponen de poco tiempo para comer (NH Hoteles, 2005). En la actualidad, tienen un gran éxito entre sus clientes.

También es de destacar la multitud de premios que le han sido otorgados a la cadena hotelera, ya sea por su implicación en la formación de sus trabajadores, por sus planes de sostenibilidad respecto al medio ambiente o por la calidad de sus instalaciones (NH Hoteles, 2018a). Entre ellos, se encuentra el premio al buen diseño de sus habitaciones otorgado en Londres en los *European Hotel Design Awards* en 2010, gracias al diseño de la mejor habitación estándar verde, caracterizada por dar un toque de responsabilidad ambiental a cada una de las habitaciones, algo ya puesto en marcha por otros hoteles en distintos países (Tomé, 2009a).

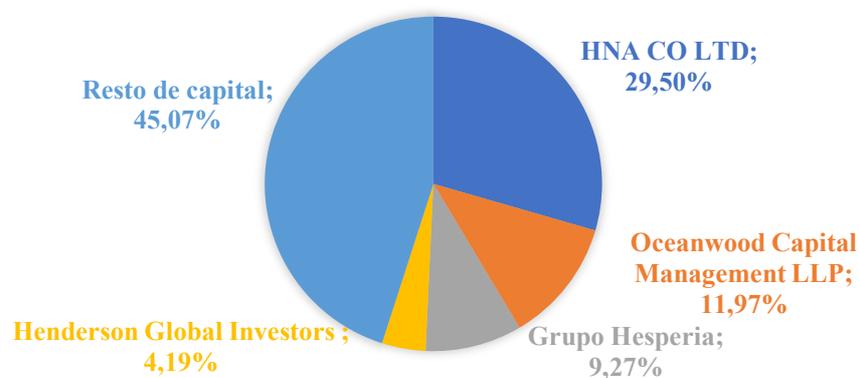
### 13.2.3. Estructura organizativa

La empresa agrupa las actividades que realiza en unidades organizativas según una diferenciación horizontal. Tal y como la Figura 13.2 muestra, la estructura organizativa de NH Hotel Group está formada por la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección (NH Hoteles, 2017, 2018a).

**Figura 13.2: Estructura organizativa de NH Hotel Group**

Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2018a)

La **Junta General de Accionistas** es uno de los principales órganos de administración de una sociedad anónima, en la que los propietarios de la sociedad se reúnen para tomar las decisiones más importantes para el funcionamiento de la sociedad. La composición accionarial de NH Hotel Group ha cambiado mucho a lo largo de su historia. Uno de los hechos más significativos en su estructura accionarial, se produjo en 1998 con la entrada de COFIR en la compañía, llegando a controlar años después un 79% del capital. Otro de los hechos más destacados, fue la entrada del grupo chino HNA en el capital de la cadena hotelera con un 20% del capital social (NH Hoteles, 2017). A fecha 31 de diciembre de 2016, las participaciones accionariales más importantes de la compañía eran las que se muestran en el siguiente gráfico (Gráfico 13.1):

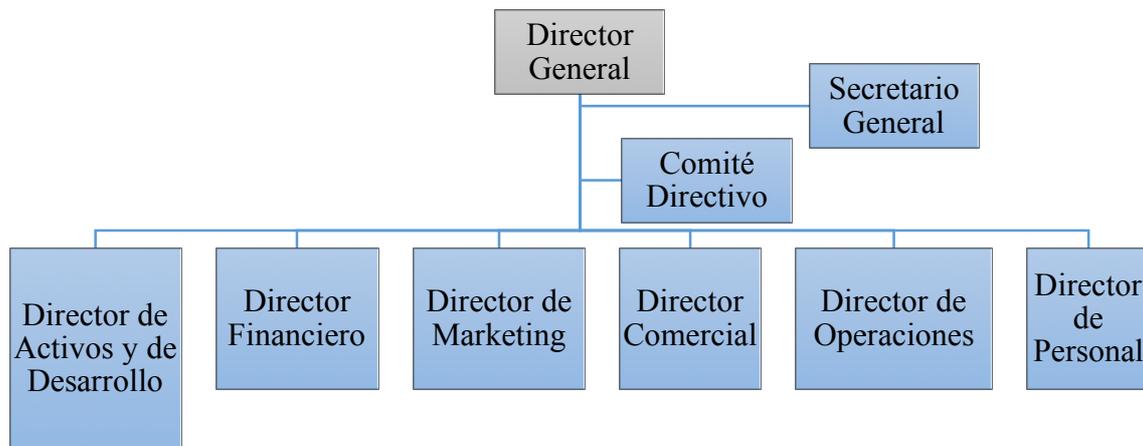
**Gráfico 13.1: Estructura accionarial de NH Hotel Group en 2016**

Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2017)

El **Consejo de Administración** es el órgano de gobierno que se encarga de controlar y revisar las decisiones que toma la compañía, de establecer las estrategias y las bases de organización corporativa, así como de la de gestionar y representar a la empresa, con el objetivo de garantizar su mayor eficiencia a los accionistas y a los mercados. Actualmente, D. Ramón Aragonés Marín está en el alto cargo (NH Hoteles, 2016).

El **Comité de Dirección** se encarga de las altas funciones de la compañía en cada uno de los seis departamentos en los que está especializada la empresa, donde el CEO (Director General) se sitúa en el alto mando. Actualmente, el Comité de Dirección responde a una estructura piramidal que diferencia entre los siguientes cargos (Figura 13.3): Director General, Secretario General, Director de Activos y de Desarrollo, Director Financiero, Director de Marketing, Director Comercial, Director de Operaciones y Director de Recursos Humanos (NH Hoteles, 2017).

**Figura 13.3: Comité de Dirección de NH Hotel Group**



Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2018a)

Dentro de esta categoría de estructura piramidal, podemos decir que es una estructura funcional, ya que el trabajo está dividido en tareas y actividades para tratar de conseguir el resultado esperado. Por todo esto, el grado de diferenciación vertical es bajo (NH Hoteles, 2017; Salazar Molina, 2005).

Una característica de la estructura organizativa de NH Hotel Group es el elevado grado de autonomía de cada uno de los hoteles, ya que funcionan de manera independiente,

donde el director de cada hotel tiene una gran capacidad de decisión. Antes de ocupar el puesto, los directores reciben un curso de formación en diversos hoteles. Una vez en sus puestos, cada director es remunerado según los resultados obtenidos. El equipo directivo de NH Hotel Group siempre trabaja con el lema de que “el 95% del éxito de un hotel, depende de las personas que trabajan en él”, por lo que motivan y mantienen informado al personal de todos los planes de la empresa, reciben un salario variable para todos y tienen contratos de larga duración (Johnson y Scholes, 2001).

Esta estructura organizativa dividida por departamentos es la más utilizada a la hora de ampliar territorio en el exterior, ya que las operaciones realizadas fuera, son una mera copia de las que se realizan en el territorio nacional. Esto es algo que NH Hotel Group lleva haciendo desde 1998, cuando inició su expansión internacional adaptándose a la cultura de otros países, pero manteniendo el sello de sus hoteles siempre presente (Peris Bonet y Pla Barber, 2000).

Con este tipo de estructura organizativa, cada departamento tiene una mayor autonomía y se evitan grandes esfuerzos por parte del personal, con distintos niveles. Por ejemplo, la alta dirección tiene la labor de formular la estrategia global y controlar al resto de divisiones de la organización (Peris Bonet y Pla Barber, 2000).

#### **13.2.4. Equipo humano**

NH Hotel Group considera que sus empleados son los colaboradores primordiales para conseguir las metas del negocio. Por ello, favorece la formación, el desarrollo profesional y promueve la igualdad en condiciones y derechos para la pluralidad de culturas y nacionalidades diferentes existentes en su plantilla (NH Hoteles, 2018a).

A la hora de seleccionar a sus empleados, una de las cualidades esenciales requeridas por NH Hotel Group es el conocimiento de idiomas. El inglés y otras tantas lenguas juegan un papel muy importante, importancia que cada día va en aumento. En la actualidad, la compañía española valora, en gran medida, lo que el candidato es capaz de hacer y hasta qué punto está dispuesto a comprometerse con la compañía. En este sentido, NH Hotel Group se centra en el papel desempeñado por el potencial empleado en el presente y el futuro, sin importar su pasado. También da especial importancia al

hecho de que los trabajadores posean una serie de competencias requeridas, entre ellas, destaca la habilidad para dirigirse a los clientes orientándoles, asesorándoles y ofreciéndoles lo mejor, desde una posición altamente cualificada y, sobre todo, que lo hagan con responsabilidad y respeto. NH Hotel Group quiere que sus empleados o trabajadores se sientan cómodos y cuidados, haciendo que crezcan no solo en conocimientos y habilidades, sino también en sentirse realizados en su profesión, fomentando que éstos se marquen retos que han de alcanzar en un futuro (Martín, 2018).

La directiva de NH Hotel Group tiene claro que una gran parte del éxito de la compañía española se debe, en gran medida, a las personas que trabajan en ella. Por ello, para que sus trabajadores estén motivados a la hora de desempeñar su puesto de trabajo, es esencial que participen en reuniones con el director, para estar informados de los planes de la empresa. También es importante hacer contratos de larga duración en lugar de contratos temporales. Otra iniciativa llevada a cabo por NH Hotel Group, es el proyecto NH University, comentado anteriormente, que contribuye a que todos los trabajadores de la empresa obtengan una adecuada formación, ofreciéndoles cursos específicos para cada puesto de trabajo (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2002).

A fecha 31 de diciembre de 2017, el número de empleados de la compañía hotelera asciende a un total de 22.789, pertenecientes a 134 nacionalidades diferentes. De éstos, 10.645 (aproximadamente, el 47%) son mujeres. La no discriminación por razón de raza, sexo o creencias constituye una de las políticas del grupo NH Hotel Group, así como fomentar el respeto y la tolerancia entre sus empleados. El principal objetivo es desarrollar una cultura de empresa que apoye la integración y la diversidad de todos los empleados (NH Hoteles, 2018a).

Tal y como se observa en la tabla siguiente (Tabla 13.1), el número medio de empleados ha aumentado constantemente a lo largo de los años, debido a la apertura de nuevos establecimientos, la entrada en nuevos mercados y el aumento de los establecimientos en otros países ya consolidados. Todo ello hace que aumente la necesidad de un incremento en la plantilla de los trabajadores.

**Tabla 13.1: Evolución del equipo humano de NH Hotel Group**

EQUIPO HUMANO	2010	2013	2017
<b>Empleados</b>	18.294	18.889	22.789
<b>Mujeres empleadas</b>	49,7%	48,4%	46,71%
<b>Mujeres en puestos directivos</b>	49,3%	48%	45,9%
<b>Nacionalidades</b>	134	141	134
<b>Trabajadores &lt; de 25 años</b>	14,3%	15,9%	14,8%
<b>Trabajadores entre 25-40 años</b>	50,4%	49,4%	49,6%
<b>Trabajadores &gt; de 40 años</b>	35,3%	34,7%	35,7%

Fuente: (NH Hoteles, 2011, 2014, 2018b)

En 2017 se abrieron un total de 799 habitaciones más, frente a las 2.101 habitaciones existentes en 2010, cuando NH Hotel Group contaba con la mayor cifra de establecimientos abiertos de su historia. La figura de la mujer ha notado una leve mejoría, pasando de 8.158 mujeres en 2016 a 10.645 en 2017, lo que representa un aumento del 3%. También ha habido un ligero aumento en los puestos directivos de NH Hotel Group ocupados por mujeres. Otro dato a destacar, es el leve aumento de los empleados comprendidos entre 25-40 años, lo que supone que NH Hotel Group apuesta por un personal joven con mejor formación, donde los empleados con menos de 25 años también han aumentado ligeramente (NH Hoteles, 2011, 2014, 2018b).

### 13.2.5. Análisis de la demanda

El fundador de NH Hotel Group, Antonio Catalán, decía que “el perfil del cliente medio de NH Hotel Group es un profesional de unos 40 años, que se desplaza por razones de trabajo, y está una media de 1,24 noches en el hotel. Habitualmente viaja en avión, lleva poco equipaje y siempre tiene prisa” (Johnson y Scholes, 2001, p. 631). Desde su creación, NH Hotel Group siempre ha creado un servicio orientado a las necesidades de los clientes, y ha procurado ofrecer aquellos servicios que descuidaban otro tipo de

hoteles. Ejemplo de ello es la incorporación en sus hoteles, desde su fundación, de habitaciones con televisiones con mando a distancia, antena parabólica, teléfono en el bar, minibar, así como un rápido y adecuado servicio de restauración y de lavandería (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2002).

A esto se le suman los kits de baño, algo muy novedoso en el mercado español en aquellos años. NH Hotel Group introdujo en el año 2000 este servicio, diferenciándolo por sexo, y creando el término “Woman Style” para una atención especial para las mujeres viajeras (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2002). Además de esto, sus hoteles disponen de exclusivos colchones, televisiones LED de última generación, duchas de máxima calidad y secadores profesionales (NH Hoteles, 2018a). Recientemente, introdujo la tecnología “*Instant Booking Tool*”, una forma de que los clientes reserven al momento sus congresos y eventos sin necesidad de llamar al hotel; o la aplicación “*Mood Rooms*”, en la que los clientes disfrutan de habitaciones capaces de crear ambientes experienciales en función de sus necesidades o de su estado de ánimo (Alonso, 2017). En 2015, NH Hotel Group lanzó el servicio online “*check-in*” con la implantación de lectores de documentos para la identificación del cliente. Tras el éxito obtenido con este servicio, en 2016, se mejoró el Wifi de las marcas NH Collection y Nhow para duplicar la velocidad de sus conexiones. Ese mismo año, NH Hotel Group introdujo el servicio “*Choose your Room*”, para que los clientes escojan la habitación 48 horas antes de llegar al hotel, así como el “*Checkout Express*”, para que el cliente abandone el establecimiento sin necesidad de tener que pasar por recepción (NH Hoteles, 2017). Todo ello conduce a esta compañía a lo alto de la innovación en la industria hotelera.

Por todo ello, NH Hotel Group cuida todos sus establecimientos con todo tipo de servicios y de innovaciones tecnológicas otorgando un diseño moderno, elegante y vanguardista tanto en el trato con los clientes como en la decoración de los establecimientos (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2002).

NH Hotel Group ha tenido una clientela fiel, con poder adquisitivo medio-alto, de origen nacional, que busca fiabilidad y confort, además de una adecuada atención. Una vez establecido el segmento de sus clientes, fue estableciendo varios hoteles de 3 y 4

estrellas por toda España, donde destacaba la ubicación y el precio. A medida que los años transcurrían, NH Hotel Group empezó a ofrecer paquetes de fin de semana, para un perfil de turista más contemporáneo, situando sus establecimientos en las ciudades más emblemáticas para los turistas. El precio es algo muy importante a la hora de elegir establecimientos por parte de los clientes. Por ello, NH Hotel Group decide crear una línea de establecimientos muy rentables, debido a la poca competencia existente por aquel entonces, denominados NH Express, con el objetivo de cubrir el segmento más económico en los hoteles de 2 y 3 estrellas situados en las afueras de las ciudades con buenas conexiones (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2002).

El comienzo de su proceso de internacionalización coincidió con el inicio del nuevo siglo, lo que llevó a la compañía a expandirse por Europa y Latinoamérica. De esta manera, surgió una nueva corriente de turistas extranjeros, donde predominaban los turistas alemanes, italianos y holandeses. Con la internacionalización, NH Hotel Group tuvo que adaptar su oferta a las preferencias de los clientes, ya que la clientela de la compañía era más variada. Desde aquellos años hasta la entrada en el continente asiático en el año 2016, el segmento de turistas no ha cambiado mucho, siendo los ciudadanos europeos el punto fuerte de la compañía (Rodrigo García, 2014).

#### **13.2.6. Análisis de la competencia**

Actualmente, NH Hotel Group opera 380 hoteles en Europa, África, Asia y América. Su principal rival, Meliá Hotels International, encabeza el ranking con 68 establecimientos menos que NH Hotel Group en 2017. Sin embargo, éste dispone de 80.305 habitaciones, un elevado número en comparación a su gran rival NH Hotel Group.

En la siguiente tabla (Tabla 13.2), se puede observar a NH Hotel Group en su marco competitivo, según su capacidad de alojamiento (Hierro, 2017b). Como se puede observar, NH Hotel Group es la cadena hotelera española con mayor número de hoteles. En cuanto al número de habitaciones, éste está en segunda posición por detrás de Meliá.

**Tabla 13.2: Ranking de cadenas hoteleras españolas según la capacidad de alojamiento**

CADENA HOTELERA	Establecimientos		Habitaciones	
	2016	2017	2016	2017
1.Meliá Hotels Int.	314	312	83.252	80.305
<b>2.NH HOTEL GROUP</b>	<b>379</b>	<b>380</b>	<b>58.472</b>	<b>58.926</b>
3.Barceló Hotel Group	109	229	32.770	50.486
4.Riu Hotels & Resorts	93	94	42.291	43.873
5.Iberostar Hotels & Resorts	78	83	27.551	28.921

Fuente: (Hierro, 2017b)

La presencia de NH Hotel Group en el ranking a nivel mundial (Tabla 13.3), se encuentra lejos de los cinco mayores hoteles. No es hasta la posición 28, donde aparece NH Hotel Group con 379 hoteles y 58.472 establecimientos, ya que NH Hotel Group vende o rechaza aquellos establecimientos que no se adecúan a sus modelos de establecimientos y expectativas (Hierro, 2017a).

**Tabla 13.3: Ranking de las cadenas hoteleras a nivel mundial según la capacidad de alojamiento**

CADENA HOTELERA	Establecimientos	Habitaciones
	2016	2016
1.Marriott International	5.952	1.164.668
2.Hilton	4.875	794.440
3.IHG (Inter Continental Hotels Group)	5.174	767.135
4.Wyndham Hotel Group	8.035	697.607
5.Shanghai Jin Jiang Int. Hotel Group Co.	5.977	602.350
...		
<b>28.NH HOTEL GROUP</b>	<b>379</b>	<b>58.472</b>

Fuente: (Hierro, 2017a)

En lo que a los ingresos se refiere (Tabla 13.4), las cadenas hoteleras españolas han aumentado su facturación en 2017, donde NH Hotel Group entra dentro de las cinco primeras de este ranking, con un aumento del 6% de su facturación respecto a 2016. La compañía cierra este ranking con 1.568 millones de euros de ingresos en 2017, a pesar de ser la cadena hotelera española con mayor número de establecimientos (Preferente, 2018).

**Tabla 13.4: Ranking de las cadenas hoteleras españolas en cuanto a facturación (millones de €)**

CADENA HOTELERA	Facturación 2016	Facturación 2017	(2016-2017)↑
1.Barceló Hotel Group	2.362,5	2.700	12,5%
2.Iberostar Hotels & Resorts	1.941,4	2.428	20%
3.Riu Hotels & Resorts	2.022,8	2.175	7%
4.Meliá Hotels Int.	1.800,3	1.899	5,2%
<b>5.NH HOTEL GROUP</b>	<b>1.469,2</b>	<b>1.568</b>	<b>6,3%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Preferente, 2018)

La propiedad ha ido perdiendo peso a su favor del alquiler. A finales de 2006, NH Hotel Group solo poseía el 21% de sus hoteles en propiedad, mientras que el 56% eran alquiler. NH Hotel Group es la cadena de hoteles más endeudada, a esto ha contribuido, en gran parte, la compra de activos pocos productivos como es el caso de la compra, en el año 2000, de 65 hoteles de la cadena holandesa Krasnapolsky. Por todo ello, la cadena presidida por Ramón Aragonés ha puesto en marcha la venta de activos y mejorar su beneficio gracias al buen ciclo económico (Trincado, 2017). Ejemplo de ello es la actual reforma por la que atraviesa el hotel de Nueva York, para su futura venta (Vargas, 2018).

### 13.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NH HOTEL GROUP

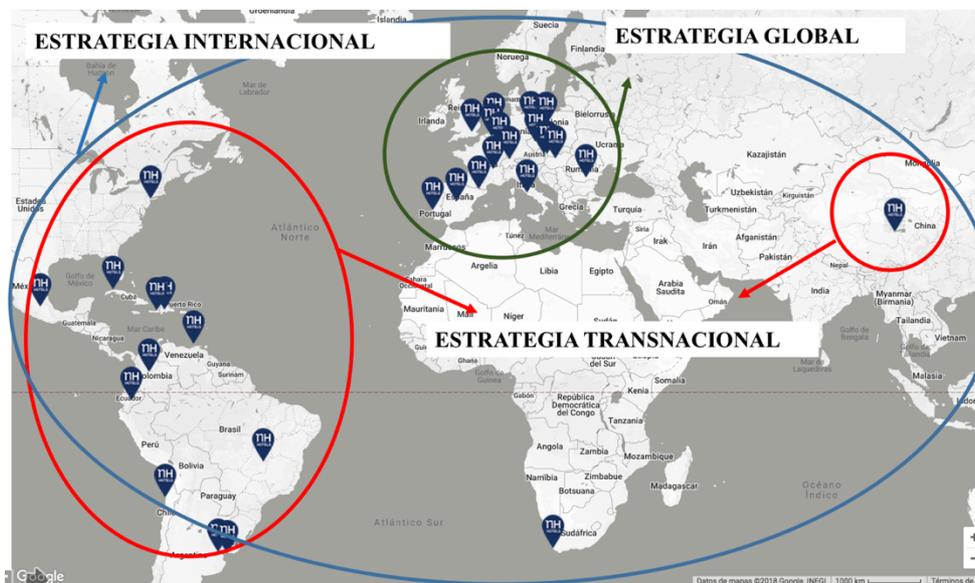
#### 13.3.1. Estrategia de internacionalización

NH Hotel Group emplea diversas estrategias para competir internacionalmente. Como vimos anteriormente en la parte teórica, las magnitudes que decretan la manera en que una empresa compite internacionalmente son las presiones para la adaptación local y las

presiones para la reducción de costes, siendo ambas opuestas entre sí, por lo que la empresa debe elegir la más adecuada (Guerras Martín y Navas López, 2015).

En la siguiente imagen (Imagen 13.1), se pueden observar las estrategias de internacionalización llevadas a cabo por NH Hotel Group por los diferentes continentes. Con el exagerado aumento del precio del suelo, NH Hotel Group se vio obligado a la apuesta por su expansión fuera del país, apostando por la estrategia de internacionalización para poder crecer y competir a nivel multinacional (Johnson y Scholes, 2001).

**Imagen 13.1: Países y continentes en los que está presente NH Hotel Group a 31/12/2017**



Fuente: (NH Hoteles, 2018b)

De forma más concreta, en la internacionalización llevada a cabo por NH Hotel Group en el continente europeo, predomina la **estrategia global**. La cadena hotelera compete y realiza sus operaciones a través de su empresa matriz en España, transmitiendo las habilidades de dicha oficina central al resto de localizaciones por Europa. Además, hay una fuerte coordinación entre las actividades llevadas a cabo en los distintos países, siendo los métodos de entrada utilizados, en la mayoría de los casos, adquisiciones de empresas ya existentes o de otras nuevas, e inversiones directas, para aprovechar el nivel de desarrollo de ese mercado. El principio por el que siempre se ha guiado NH Hotel Group, ha sido el prestar atención a todos los detalles que otros hoteles

descuidaban, reduciendo siempre al máximo los costes operativos, para intentar obtener un alto grado de ocupación de sus hoteles, y generando pocas diferencias entre los diferentes países donde opera.

Otra de las estrategias de internacionalización que lleva a cabo la compañía española es la **estrategia transnacional**. En este caso, NH Hotel Group trata de responder a las necesidades de los mercados locales donde se va expandiendo, pero siempre lo hace sin olvidar los objetivos que tiene la empresa. Para ello, constituye empresas con socios locales que conozcan bien el país donde quiere adentrarse, coordinando las operaciones y aprovechándose de las ventajas que ofrecen esos países. Con la alianza establecida con el grupo chino HNA, son 10 los hoteles que tiene previsto la compañía abrir en este país, aprovechando las sinergias entre ambas empresas. De esta manera, conseguirá adentrarse en uno de los mayores mercados del mundo, sabiendo el impacto positivo y los ingresos que la operación puede generar, pero no olvidándose nunca de los objetivos que tiene el grupo (Johnson y Scholes, 2001; NH Hoteles, 2018a).

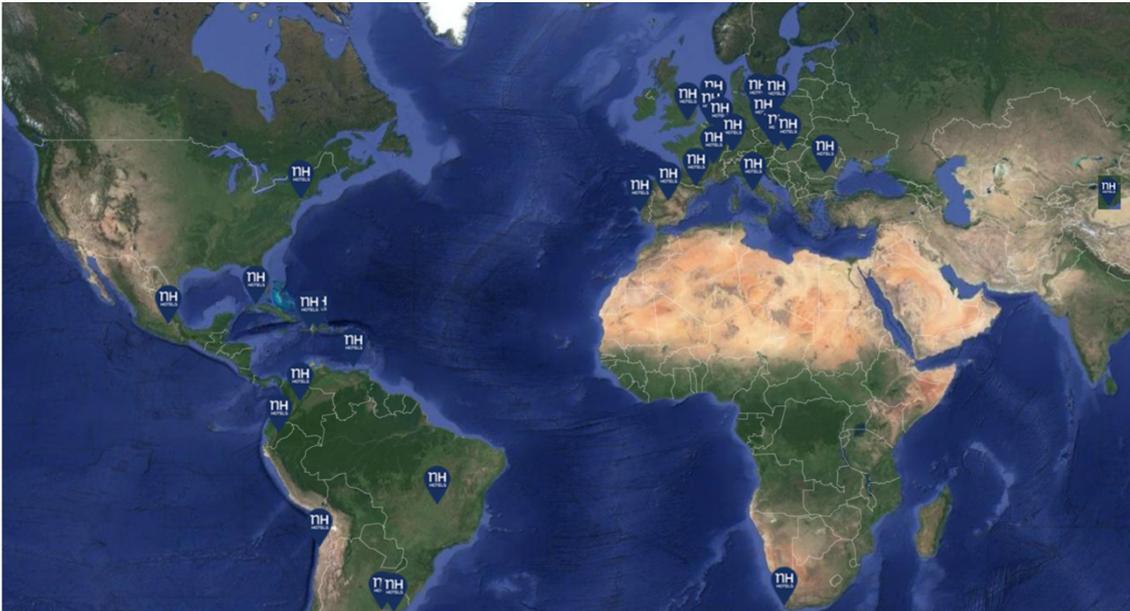
La **estrategia internacional** es una de las más empleadas por NH Hotel Group a la hora de expandirse. No se preocupa por ninguna de las presiones, ni por la reducción de costes ni por la adaptación local. Por el contrario, la compañía se deja llevar por su estrategia competitiva de diferenciación de producto e imagen de marca con gran reputación y reconocimiento allá donde va. En una entrevista concedida por el director general de NH Hotel Group, Hugo Rovira, (Hostelpro, 2017), éste expone que la cadena se basa en ofrecer 4 marcas al público: NH Hoteles, NH Collection, nhow y Hesperia Resorts, ofreciendo unas instalaciones renovadas y actualizadas, con hoteles reformados, nuevos productos y servicios y, sobre todo, una increíble localización. Todos los establecimientos de NH Hotel Group tienen una estructura y decoración de sus instalaciones y habitaciones parecida, con colores claros y ambientes funcionales, dotando a sus establecimientos de todo detalle (Johnson y Scholes, 2001).

Un ejemplo claro de esta estrategia son los hoteles de la marca NH Collection, como los presentes en México, Berlín, Roma o Ámsterdam, entre otros. Debido a las características, localización y servicios de estos hoteles, no existe una presión sobre los precios reducidos, y al ser hoteles que ofrecen servicios únicos, no tienen una presión sobre la localización. Los clientes no se preocupan por los precios, puesto que perciben

que son mejores que los de la competencia, y están dispuestos a pagar un precio más elevado por ellos (Johnson y Scholes, 2001).

La siguiente imagen (Imagen 13.2), muestra la distribución de los hoteles de la cadena NH Hotel Group a lo largo del mundo, con su última incorporación en el mercado chino.

### Imagen 13.2: Directorio de establecimientos de NH Hotel Group



Fuente: (NH Hoteles, 2018a)

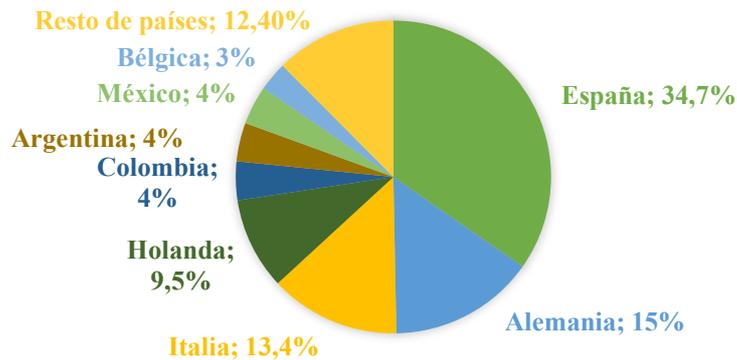
Se puede comprobar la gran presencia de NH Hotel Group en Europa, especialmente en Alemania, Italia, Holanda y, sobre todo, en España. También es muy notoria la presencia de la cadena hotelera en Latinoamérica, donde NH Hotel Group opta, en mayor medida, por la adquisición de hoteles en los distintos mercados, más que por la construcción de nuevos establecimientos (NH Hoteles, 2018a). En la Tabla 13.5 se puede ver la distribución de los 380 hoteles de NH Hotel Group. Todos ellos están presentes en los cuatro continentes (Europa, América, África y Asia) y en las ciudades más importantes y emblemáticas, como Berlín, Ámsterdam, Londres, Ciudad de México, Madrid, Barcelona o Roma, entre otras (NH Hoteles, 2018b).

**Tabla 13.5: Directorio de NH Hotel Group**

EUROPA	AMÉRICA	ÁFRICA	ASIA
313 hoteles	65 hoteles	1 hotel	1 hotel
47.243 habitaciones	11.407 habitaciones	198 habitaciones	78 habitaciones
17 países	12 países	1 país	1 país

Fuente: (NH Hoteles, 2018b)

El Gráfico 13.2 muestra los países con más presencia hotelera de NH Hotel Group, donde Holanda, Italia o Alemania tienen especial importancia, ya que son los países donde más presencia hotelera tiene (NH Hoteles, 2018b).

**Gráfico 13.2: Países con mayor número de hoteles NH Hotel Group a 31/12/2017**

Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2018b)

NH Hotel Group es sin duda la cadena líder española del sector hotelero de Europa y Latinoamérica, tanto para negocios como para el ocio. Su ventaja competitiva se basa en crear hoteles para el turismo urbano, con ubicaciones excepcionales en las ciudades y capitales más representativas de todos los países. A la hora de expandirse, siempre buscan las principales capitales y ciudades urbanas del todo el mundo para implantarse, lo que les hace ser exclusivos y diferentes (Hostelpro, 2017).

De formas más concreta, los países donde NH Hotel Group tiene más presencia son (NH Hoteles, 2018a, 2018b):

- **Alemania.** Cuenta con 57 establecimientos abiertos con 10.261 habitaciones. En 2016, introdujo en este país su marca de alta gama, ‘NH Collection’, con la apertura de cuatro hoteles con 895 habitaciones, en la capital alemana, Frankfurt, Hamburgo y Dresden. Con estos hoteles, NH Hotel Group inauguró diversos hoteles de la exitosa marca NH Collection en todo el mundo, a finales del 2016.
- **Italia.** Uno de los primeros países donde NH Hotel Group inicia su proceso de expansión con la adquisición de la cadena italiana Jolly Hotels. Cuenta con más de 50 hoteles con 7.904 habitaciones, localizados en los lugares más destacados y de mayor interés de Italia.
- **Holanda.** Con la apertura de su primer establecimiento ‘nhube’ en el año 2005 para reforzar su posición en los Países Bajos, ya son 36 los establecimientos presentes en este país distribuidos por 20 de las más importantes ciudades del mismo.
- **Colombia.** Como ya se ha comentado, una de las apuestas principales de la cadena hotelera española es Latinoamérica. En 2011, la compañía hotelera llega por primera vez a este país, desembarcando en Bogotá con su primer establecimiento. Actualmente, el país colombiano cuenta con 15 establecimientos con 1.700 habitaciones distribuidas por cinco ciudades del país americano. NH Hotel Group tiene previsto continuar con su expansión por América Latina, teniendo en mente abrir seis hoteles para 2019.
- **Argentina.** A raíz de la firma de la alianza estratégica firmada en MERCOSUR para invertir en Latinoamérica, Argentina es uno de los países por los que apuesta NH Hotel Group en América Latina para aumentar su presencia en los países del sur. Argentina dispone de 15 hoteles distribuidos por las zonas más transitadas de las 5 ciudades más populares del país como: Mar de Plata, Mendoza (considerada la capital de la zona occidental de Argentina), Córdoba (segunda ciudad de Argentina), Bariloche (ciudad donde abrió su primer hotel en el país) y Buenos Aires (la ciudad de mayor tamaño del país).
- **México.** Este país es considerado como el principal destino para NH Hotel Group en América, debido al enorme desarrollo, la modernización del país americano y la alta tasa hotelera, que hacen de él un perfecto destino para los turistas. Además, fue elegido como el principal mercado para presentar la marca NH Collection. Es por ello, que NH Hotel Group cuenta con 15 hoteles en

ciudades estratégicas como León, Guadalajara, Ciudad de México, Monterrey, Puebla y Queretaro, entre otros.

- **Bélgica.** NH Hotel Group ofrece 11 hoteles distribuidos en las principales ciudades del país: Brujas, Bruselas, Gante y Malinas. Además de estos, tiene previsto abrir dos nuevos hoteles en Bruselas en régimen de alquiler.

El Gráfico 13.3 muestra el número de establecimientos y habitaciones de NH Hotel Group desde 1996 hasta 2017, donde se puede observar que el mayor aumento de establecimientos se produce de 1998-2000, ya que coincide con el inicio de la internacionalización de la cadena hotelera en 1998. Prueba de ello es el aumento de 96 establecimientos en 2 años (NH Hoteles, 2018b).

**Gráfico 13.3: Número de establecimientos y de habitaciones 1996-2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2018b)

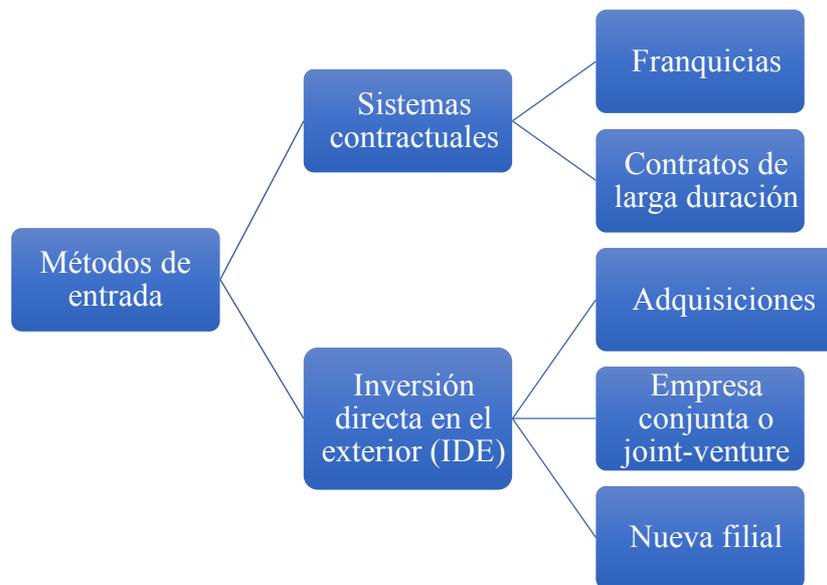
NH Hotel Group espera continuar con este elevado ritmo de crecimiento en el exterior, por ello, tiene previsto aumentar sus ingresos y su eficiencia. También quiere llevar a cabo una reducción de su endeudamiento y, sobre todo, continuar con la vía de expansión como la elección principal para seguir creciendo, dividiendo su cartera de negocios en tres partes: Europa del Sur, Europa del Norte y América. Con todo ello, la

compañía hotelera tiene previsto abrir una cartera de 30 hoteles con más de 5.000 habitaciones en los próximos años. Como nuevos retos y tras su rechazo a la fusión con Barceló, NH Hotel Group espera mejorar su presencia en los países ya existentes como Francia, Reino Unido o Alemania, aumentando su presencia en Latinoamérica (NH Hoteles, 2018a).

### 13.3.2. Métodos de entrada

Como pudimos ver en el epígrafe 11, son varias las formas de entrada que adoptan las empresas para penetrar en los mercados exteriores. A continuación, se muestran los principales métodos utilizados por NH Hotel Group en su proceso de expansión (Figura 13.4):

**Figura 13.4: Métodos de entrada utilizados por NH Hotel Group**



Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2018a, 2018b)

#### 13.3.2.1. *Sistemas contractuales*

Uno de los tipos de inversión indirecta que lleva a cabo NH Hotel Group son las franquicias. Cuando hablamos de este tipo de modo de entrada, nos referimos a derechos que NH Hotel Group transfiere a empresas extranjeras con unas condiciones establecidas, a cambio de una aportación dineraria. NH Hotel Group se beneficia de las ventajas y capacidades que poseen los distintos territorios y, a cambio, la cadena

española cederá otras ventajas como recursos, diseños de hoteles y marcas (Guerras Martín y Navas López, 2015; NH Hoteles, 2018a).

NH Hotel Group posee 9 hoteles en régimen de **franquicia**: 7 en España, 1 en Suiza y 1 en Polonia (NH Hoteles, 2018b). NH Hotel Group ha cedido sus servicios con la marca de NH Hoteles en los países mencionados anteriormente y los propietarios (franquiciados) del negocio en cada país, responden con el cumplimiento de las normas llevadas a cabo por la compañía española para llevar dicho negocio. Una de las ventajas de las que se beneficia NH Hotel Group mediante este sistema contractual, son los bajos costes y riesgos que conlleva (Guerras Martín y Navas López, 2015).

De otro modo, también accede a otros mercados a través de **contratos de larga duración**. NH Hotel Group explota sus hoteles de diversas formas. Una de ellas, es la gestión de los hoteles que pertenecen a otro grupo empresarial pero NH Hotel Group alquila para su uso. Esta forma de gestionar los hoteles en régimen de alquiler es una de las más llevadas a cabo por NH Hotel Group durante el año 2017. En total, a finales de dicho año, disponía de 222 hoteles en régimen de alquiler distribuidos por 13 países europeos, 4 países americanos y 1 país del continente africano. Un ejemplo de ello, es el acuerdo firmado por la compañía, a finales de 2017, para gestionar dos hoteles en 2018 en este tipo de régimen de alquiler en Bruselas: los hoteles Bloom! y Berlaymont, aumentando su presencia en este país (La Vanguardia, 2017).

#### ***13.3.2.2. Adquisiciones***

Además de las formas de entrada mencionadas anteriormente, NH Hotel Group también ha optado por la adquisición de empresas ya existentes, para continuar con su expansión en mercados exteriores (NH Hoteles, 2018a). Mediante esta forma de entrada, NH Hotel Group podrá acceder rápidamente a los países de destino y aprovecharse de sus recursos. Por el contrario, al ser empresas de orígenes totalmente diferentes, supone un proceso más lento y mayores riesgos para NH Hotel Group, ya que se realiza una inversión nueva, en un país en el que no se tiene experiencia (Guerras Martín y Navas López, 2015).

En 1999, NH Hotel Group empieza su expansión por Europa con la adquisición del 19,1% de una participación de la cadena italiana Jolly Hotels, cadena líder del sector de

los hoteles de negocios en Italia. Esta adquisición fue el motivo de la creación en el año 2005 de la sociedad Grande Jolly, anteriormente mencionada. Otras de las adquisiciones que ha llevado a cabo la compañía, han sido con el objetivo de ampliar el número de establecimientos con la entrada en nuevos países que aún no estaba presente, como la compra de la cadena holandesa Krasnapolsky en Holanda en el año 2000, o la entrada en México un año después, con la compra de la cadena hotelera Chartwell. Fue en 2002 cuando gracias a la adquisición de la cadena alemana Astron Hotels, permite a NH Hotel Group posicionarse en Alemania, Suiza y Austria con 46, 1 y 6 establecimientos en cada sitio, respectivamente (NH Hoteles, 2018a).

En 2006, adquiere la cadena Jolly y Framon. Este hecho sería el desenlace de un largo proceso cuando, por el año 1999, NH Hotel Group adquirió el 20% de la compañía francesa, lo que permitiría no solo afianzar su expansión por el territorio transalpino, sino también adentrarse en el territorio francés y en Estados Unidos, al contar con un establecimiento en París y otro en Norte América (Preferente, 2006).

Finalmente, con el propósito de expandir su presencia por Latinoamérica, objetivo que forma parte del plan estratégico establecido años atrás, en 2015 adquiere la cadena hotelera colombiana Hoteles Royal por un precio de 65 millones de euros (Hosteltur, 2015).

### ***13.3.2.3. Empresa conjunta o joint-venture***

NH Hotel Group también ha querido expandir su negocio mediante la creación de joint-ventures junto con otras entidades. Utilizó este modo de entrada en 2005 para la creación de la sociedad llamada Grande Jolly Srl, mediante un acuerdo entre NH Italia con las italianas Banca Intensa y Joker. Se trata de una empresa conjunta con una aportación del 51% de la filial de NH Hotel Group (el accionista mayor), Joker el 42% y un 7% de Banca Intensa, con el objetivo de controlar la cadena hotelera Jolly Hotels. Esta operación supone el inicio de la expansión del grupo español en el mercado italiano donde, años más tarde, culminaría con la compra por parte de NH Hotel Group de las cadenas italianas Jolly Hotels y Framon. Con esta operación, NH Hotel Group coge fuerza en el mercado italiano (Hernández, 2006).

Uno de los acontecimientos más destacables respecto a la creación de empresas conjuntas por parte de NH Hotel Group, es la creada junto con la cadena hotelera

española Hesperia en 2009. El objetivo era integrar los negocios de ambas compañías y aprovechar las sinergias (Blanco, Inglés, y Fontgivell, 2009). Ejemplo reseñable tuvo lugar en el año 2013, cuando NH Hotel Group inicia su expansión en China junto con su principal accionista con el 29,5% del capital. El resultado sería la creación del grupo hotelero chino HNA Hospitality Group, mediante una sede en Pekín con el nombre de HNA-NH Hotel Management Joint Venture Company (NH Hoteles, 2018a).

La penetración en el mercado asiático en 2013 hizo que ya fueran 30 países donde operaba hasta entonces la compañía española. La operación comenzaría con la creación de un hotel en China con la marca propia de NH Hotel Group, donde las empresas padres aportarían las inversiones financieras necesarias, y con la gestión de 6 hoteles en propiedad de HNA además de la implantación de un plan estratégico a 5 años. Se está hablando de un caso donde una de las empresas conjuntas es mayoritaria, ya que HNA posee más de la mitad del capital (51%) respecto a NH Hotel Group (49%) (NH Hoteles, 2018a).

El nombre elegido para representar a NH Hotel Group en este país es ‘Nuo Han’ y cuyo principal objetivo es poder satisfacer las necesidades de los consumidores de la mejor manera posible. El grupo prevé abrir entre 120 y 150 hoteles en 2020 bajo dos de sus marcas: NH Hoteles y NH Collection. HNA se aprovecha de la gran reputación de las marcas de NH Hotel Group a nivel internacional, así como de su gran experiencia del grupo, utilizando los propios recursos de HNA para poder crear servicios de gran calidad para todos los turistas chinos (Hosteltur, 2016).

Con esto, la compañía española quiere convertirse en una marca de referencia en el mercado chino, haciendo que cualquier viajero vaya a este país y busque sus hoteles. Sin embargo, NH Hotel Group solo se dedicará a la gestión ya que, por ejemplo, a diferencia de la entrada en Latinoamérica, NH Hotel Group no tiene la propiedad de los hoteles, éstos serán propiedad de HNA (Vidal Liy, 2016).

#### ***13.3.2.4. Nueva filial***

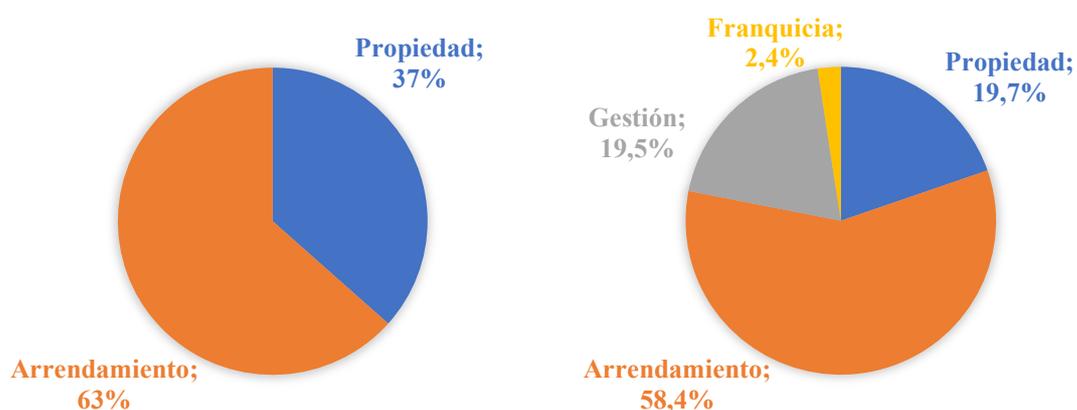
NH Hotel Group posee más de medio centenar de filiales propias repartidas por todo el mundo (NH Hoteles, 2018b). NH Hotel Group invierte su capital en mercados exteriores, comprometiendo todo tipo de recursos propios. Esta modalidad es utilizada

por las empresas que experimentan mayor presencia internacional, y aunque sea la más arriesgada, la rentabilidad en el largo plazo es mayor y permite controlar todas las operaciones realizadas (Guerras Martín y Navas López, 2015).

NH Hotel Group utiliza la inversión directa en el exterior para aumentar su territorio de expansión. Por un lado, dispone de establecimientos en régimen de **propiedad**, siendo hoy en día el modelo más utilizado en servicios hoteleros como NH Hotel Group, junto con los sistemas contractuales, ya que acepta todos los beneficios que obtenga, pero también hace frente a todos los costes asumiendo el 100% de los riesgos que conlleven. Es por ello, que NH Hotel Group dispone de 75 hoteles en régimen de propiedad, distribuidos por 5 países de Europa, y en 5 países del continente americano. Sin embargo, esta cifra irá aumentando, en los próximos años, con las previsiones que tiene en mente la compañía hotelera para realizar.

Durante los primeros años de expansión de la cadena hotelera, la internacionalización del grupo se basaba en la adquisición, comprando nuevos hoteles debido a los económicos precios de este sector (NH Hoteles, 2018b).

**Gráfico 13.4: Formas de explotación de NH Hotel Group en 1991 y 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir de (NH Hoteles, 2018b)

En el gráfico anterior (Gráfico 13.4), se puede observar una comparativa de los modelos de negocios explotados por NH Hotel Group, tanto en sus orígenes como en la actualidad. Durante los primeros años, la política de NH Hotel Group se basaba en la

compra de nuevos hoteles, pero con el aumento de los precios del suelo, la cadena empieza a optar por los contratos de arrendamiento (Johnson y Scholes, 2001).

Mediante la **propiedad**, NH Hotel Group explota los establecimientos comprándolos o construyendo un nuevo hotel, asumiendo todos los riesgos, tanto los costes como los beneficios. En cambio, el **arrendamiento o alquiler** supone la explotación de un establecimiento de otro propietario, donde NH Hotel Group tiene como principal cometido “sacar partido” de los establecimientos, mediante el diseño y la aportación del mobiliario necesario, adaptándolo a sus modelos de hoteles establecidos. Esta forma de explotación suele ser utilizada cuando no existen buenas oportunidades para invertir en un país o se quieren reducir los riesgos que supone la inversión exterior (Martín Rojo y Gaspar González, 2007). El modelo de negocio de **gestión** está cobrando más importancia en los últimos años en el sector hotelero. Mediante dicho modelo, NH Hotel Group gestiona los hoteles que ya están en funcionamiento, responsabilizándose de sus operaciones, asumiendo una parte del riesgo y, a cambio, recibiendo una parte del porcentaje anual de los ingresos (Johnson y Scholes, 2001). Finalmente, la **franquicia** también está ganando cada vez más protagonismo en el sector hotelero. Esta modalidad tiene una gran ventaja: el franquiciador realiza una menor inversión que mediante la que se realiza con la propiedad de hoteles, ya que al expandirse internacionalmente, aprovecha sus ventajas, la experiencia y el know-how (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

Lo que en los primeros años resultaba más económico (propiedad), en la actualidad se está sustituyendo en otras formas (alquiler y contratos de gestión) que requieren menos inversión y aumentan la expansión de este sector, de una manera más fácil (Johnson y Scholes, 2001).

## **14. CONCLUSIONES**

El principal objetivo de este TFG era estudiar el proceso de internacionalización, como vía de desarrollo empresarial, mediante el caso práctico de la empresa NH Hotel Group. Las principales conclusiones extraídas de dicho análisis son las que se exponen a continuación.

En la primera parte del trabajo, se ha estudiado el proceso de internacionalización desde un punto de vista teórico, analizando las principales razones que llevan a las empresas a utilizar esta vía de crecimiento, así como las principales ventajas e inconvenientes y las formas (estrategias y métodos) para llevar a cabo dicho proceso. La estrategia de internacionalización, tal y como se ha comentado en el marco teórico, forma parte de las estrategias de crecimiento empresarial, de gran importancia para las organizaciones, no solo desde la perspectiva económica para obtener beneficios y una rentabilidad, sino primordialmente como vía de desarrollo en el mundo tan globalizado en el que nos encontramos actualmente. No obstante, conlleva una serie de desafíos para las empresas, entre los que destacan la dificultad para iniciar este proceso, las diferencias culturales y de idiomas entre países, el aumento de los precios de transporte entre países, la estandarización de productos o las numerosas barreras arancelarias. Asimismo, una vez que las empresas asumen los riesgos de salir al exterior, deben ser conscientes de la importancia de analizar aquellos factores más característicos de los países en los que desean penetrar, así como buscar el momento óptimo y las mejores estrategias y métodos de entrada.

En la segunda parte del trabajo, se ha realizado una breve contextualización del sector hotelero en nuestro país en los últimos años y un análisis del proceso de internacionalización llevado a cabo por NH Hotel Group. Una de las principales conclusiones obtenidas, es la constatación de que los establecimientos hoteleros son la pieza clave en el sector del alojamiento en nuestro país, siendo la actividad turística que más ha experimentado el proceso de internacionalización. Del mismo modo, en base a los resultados obtenidos en este trabajo, se puede afirmar que el número de estancias de turistas de todo el mundo, registra subidas con respecto al año anterior. Dentro del sector del alojamiento, se observa que son cinco las cadenas hoteleras que destacan sobre el resto, en diferentes aspectos, como son el número de habitaciones, el número de establecimientos y el grado de facturación; donde solo dos están presentes en el top mundial: Meliá Hotels International y NH Hotel Group.

Respecto a esta última, NH Hotel Group, podemos destacar que se trata de una cadena hotelera española caracterizada por ofrecer servicios orientados al sector urbano y de negocios, con hoteles dirigidos a clientes de poder adquisitivo medio-alto y situados en los lugares clave de las ciudades más emblemáticas del mundo. Además, se trata de una

compañía conocida tanto a nivel nacional como a nivel internacional, llegando a estar presente, hoy en día, en los cuatro continentes, tras su reciente incorporación en 2016 al asiático, con un gran crecimiento de sus actividades y del conjunto de sus marcas a lo largo de toda su historia. En lo que a las marcas se refiere, su segmento de marcas ha sido amplio, adaptándose a la manera de trabajar, vivir e interactuar de cada cliente.

NH Hotel Group lleva a cabo diversas direcciones y métodos de desarrollo para crecer y aprovechar las ventajas de cada uno de ellos. Se puede afirmar que NH Hotel Group ha tenido un enorme crecimiento desde sus orígenes, gracias al enorme proceso de expansión, especialmente, a través de su internacionalización, combinando métodos de crecimiento interno (invirtiendo sus propios recursos en la compañía) y métodos de crecimiento externo (mediante fusiones, adquisiciones y cooperación o alianzas empresariales).

Los motivos que la han llevado a emprender este proceso, son la gran competencia con la que cuenta en el ámbito nacional, donde ha llegado a situarse entre las primeras posiciones en el ranking, por delante de otras grandes compañías y solo sobrepasada por Meliá, en cuanto a número de habitaciones, pero no en cuanto a número de hoteles. Sin embargo, no es hasta la posición 28 donde aparece NH Hotel Group en el ranking a nivel mundial, ya que compite con compañías que cuentan con muchos años de experiencia, donde NH Hotel Group sigue las directrices de ellas para poder posicionarse en el top 10.

Para competir en los mercados exteriores, son varias las estrategias de entrada que ha empleado NH Hotel Group, dependiendo de la relación con sus clientes y la reducción de los costes, donde predomina la estrategia global, en caso del continente europeo, y la estrategia transnacional, en el de los continentes africano y asiático. En estos últimos, su principal finalidad es la búsqueda de equilibrio entre cumplir sus objetivos y adaptarse a esos mercados. También utiliza la estrategia internacional, pudiéndose considerar que dicha estrategia está presente, en cierto modo, en casi todos los territorios donde se expande NH Hotel Group. Por ejemplo, NH Hotel Group dispone de marcas como NH Collection, que además de estar presentes en todos los lugares, no se preocupan por ninguna de las presiones (reducción de costes o adaptación local), lo único que interesa a la compañía, en estos casos, es que los clientes perciban que su oferta es diferente a la

de sus competidores, tanto en productos como en imagen de marca y, de este modo, que estén dispuestos a pagar un mayor precio.

Tras el análisis realizado, también se puede concluir que el amplio número de hoteles que posee NH Hotel Group repartidos por todo el mundo es clave para el éxito de la compañía. Se ha podido observar que ha mantenido un crecimiento continuo a lo largo de los años, a pesar de una leve caída experimentada en el número de establecimientos de la compañía entre 2010 y 2014, de la que se ha sabido recuperar. No cabe duda de que el modelo de negocio de NH Hotel Group sigue estando basado en el continente europeo y enfocado, claramente, al segmento urbano. En este sentido, sería recomendable que siguiera apostando por aumentar su posición de liderazgo en este continente y en el americano, así como seguir con la expansión en el continente asiático puesto que, en la actualidad, es considerado uno de los mercados con mayor liderazgo económico, que cuenta con una creciente clase media, una elevada tasa de consumo y una elevada demanda de productos y servicios. Para expandir su negocio, ha empleado cinco métodos de entrada, donde destacan la creación de nuevas filiales y los sistemas contractuales, debido a que supone incurrir en menores costes y riesgos que al utilizar otros métodos. NH comenzó a explotar sus negocios mediante la compra o la construcción de nuevos establecimientos, pero con el paso de los años, ha optado por otras formas de explotación más rentables como los contratos de gestión y de alquiler.

Asimismo, cabe destacar cuáles son las principales líneas a seguir por NH Hotel Group de cara al futuro. Según Hugo Rovira, Director General de España, Portugal y Andorra de NH Hotel Group, el futuro de la compañía implica seguir desarrollando iniciativas únicas, entre las que incluyen la oferta en sus hoteles, de unos servicios de restauración envidiables adaptados a las peculiaridades de la localización (país/zona geográfica) de cada uno de ellos. Asimismo, tienen en mente la puesta en marcha de 10 hoteles en China, estimando que esta operación generará unos grandes beneficios y un impacto positivo que ayudará a NH Hotel Group a afianzar su posición en uno de los mercados más grandes del mundo.

Desde mi punto de vista, NH Hotel Group es una empresa a seguir, ya que ha conseguido lograr una buena posición en la hostelería mediante el uso de las estrategias más adecuadas, que le han ayudado a conseguir sus principales objetivos.

## REFERENCIAS

- ABC. (2015, noviembre 2). Las principales ventajas de la internacionalización empresarial. *ABC*. Recuperado a partir de <http://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html>
- Alonso, R. (2017). [Entrevista a] Ramón Aragonés, CEO de NH Hotel Group. *Savia*. Recuperado a partir de <http://www.revistasavia.com/entrevista/ramon-aragones-ceo-de-nh-hotel-group/>
- Ansoff, I. H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2012). ¿En qué consiste la internacionalización de las empresas? Recuperado 24 de abril de 2018, a partir de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-consiste-la-internacionalizacion-las-empresas>
- Bankia Estudios. (2018). El sector hotelero confirma unos excelentes niveles de actividad y resultados en 2017. Recuperado 30 de abril de 2018, a partir de <https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/espana-el-sector-hotelero-confirma-unos-excelentes-niveles-de-actividad-y-resultados-en-2017.html>
- Bartlett, C. A., y Ghosal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School.
- Blanco, Y., Anglés, M., y Fontgivell, C. (2009, septiembre 15). NH y Hesperia ponen fin a su pugna y crean el mayor grupo hotelero. *Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/2009/09/14/empresas/1252964388.html>
- Cámara de Comercio de España. (2015). Estudio sobre la internacionalización de la empresa española. Recuperado 24 de abril de 2018, a partir de <https://www.camara.es/estudio-sobre-la-internacionalizacion-de-la-empresa-espanola>
- Cerviño, J., Sánchez-Herrera, J., Serra-Cantalops, A., y Baena, V. (2017). Internacionalización de las cadenas hoteleras españolas: Formas de entrada y

resultados. *Información Comercial Española*, (894), 101-116. Recuperado a partir de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_894\\_101-116\\_\\_27B5E8A9D6A3139D92D759871166CA9F.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_894_101-116__27B5E8A9D6A3139D92D759871166CA9F.pdf)

Cinco Días. (2001, mayo 11). NH crece el doble gracias a la compra de Krasnapolsky. *Cinco Días*. Recuperado a partir de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2001/05/11/empresas/989588402\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2001/05/11/empresas/989588402_850215.html)

Correa, S. M. (s. f.). *Estrategias de Globalización e Internacionalización: un análisis*. Recuperado a partir de <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=wejhVSVbu%2Fk%3D&tabid=2636&mid=11687&language=es-MX>

Cotizalia. (2009, septiembre 14). NH Hoteles y Hesperia se unen para crear el mayor grupo hotelero urbano español. *El Confidencial*. Recuperado a partir de [https://www.elconfidencial.com/economia/2009-09-14/nh-hoteles-y-hesperia-se-unen-para-crear-el-mayor-grupo-hotelero-urbano-espanol\\_469618/](https://www.elconfidencial.com/economia/2009-09-14/nh-hoteles-y-hesperia-se-unen-para-crear-el-mayor-grupo-hotelero-urbano-espanol_469618/)

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., y Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.

EADA's Community Manager. (2013, enero 1). 6 Beneficios de la Internacionalización de Empresas [Mensaje en un blog]. Recuperado 18 de mayo de 2018, a partir de <http://blogs.eada.edu/2013/01/01/6-beneficios-ventajas-internacionalizacion-empresas/>

EAE Business School. (s. f.). Ventajas y desventajas de la internacionalización de una empresa. Recuperado 14 de mayo de 2018, a partir de <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion-de-una-empresa>

El Mundo. (1999, junio 9). NH compra el 19,1% de la compañía hotelera italiana Jolly por 5.100 millones de pesetas. *El Mundo*. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/elmundo/1999/junio/09/economia/nh.html>

Goshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management*

*Journal*, 8(5), 425-440.

Gran Hotel Turismo. (2018). 340 millones de pernoctaciones hoteleras en España en 2017, un 2,7% más. *Gran Hotel Turismo*. Recuperado a partir de <http://www.revistagranhotel.com/340-millones-de-pernoctaciones-hoteleras-en-espana-en-2017-un-27-mas/>

Guerras Martín, L. Á., y Navas López, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (5.<sup>a</sup> ed.). Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.

Hernández, S. (1994, junio 15). Cofir compra el 30% de NH Hoteles por 7.000 millones y pasa a controlar el 79%. *El País*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/diario/1994/06/15/economia/771631209\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/06/15/economia/771631209_850215.html)

Hernández, S. (2002, febrero 26). NH compra la cadena alemana de hoteles Astron por 130 millones. *El País*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/diario/2002/02/26/economia/1014678011\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2002/02/26/economia/1014678011_850215.html)

Hernández, S. (2006, noviembre 19). NH consigue bocado en Italia. *El País*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/diario/2006/11/19/negocio/1163945007\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2006/11/19/negocio/1163945007_850215.html)

Hierro, C. (2017a). Ranking de las 50 mayores cadenas hoteleras del mundo. *Hosteltur*. Recuperado a partir de [https://www.hosteltur.com/123376\\_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html](https://www.hosteltur.com/123376_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html)

Hierro, C. (2017b). Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2017. *Hosteltur*. Recuperado a partir de [https://www.hosteltur.com/124082\\_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html](https://www.hosteltur.com/124082_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2017.html)

Hill, C. W. L., y Jones, G. R. (2013). *Strategic management: An integrated approach* (10.<sup>a</sup> ed.). South-Western: Cengage Learning.

Hostelpro. (2017). Entrevista Hugo Rovira, Director General Unidad de Negocio de España, Portugal y Andorra de NH. *Hostelpro*, 8-13. Recuperado a partir de <https://revistahostelpro.com/entrevistas/entrevistas-consulta/entrevistas-2014/hugo-rovira-director-general-unidad-de-negocio-de-espana-portugal-y-andorra-de->

nhdiciembre-2014

- Hosteltur. (2001). El Grupo NH abrirá un hotel express en Parla, Madrid. *Hosteltur*. Recuperado a partir de [https://www.hosteltur.com/04843\\_grupo-nh-abrira-hotel-express-parla-madrid.html#](https://www.hosteltur.com/04843_grupo-nh-abrira-hotel-express-parla-madrid.html#)
- Hosteltur. (2003). NH compra el hotel de Sotogrande. *Hosteltur*. Recuperado a partir de [https://www.hosteltur.com/18171\\_nh-hoteles-compra-hotel-sotogrande.html](https://www.hosteltur.com/18171_nh-hoteles-compra-hotel-sotogrande.html)
- Hosteltur. (2015). NH compra la cadena colombiana Hoteles Royal por 65 M €. *Hosteltur*. Recuperado a partir de [https://www.hosteltur.com/195450\\_nh-compra-cadena-colombiana-hoteles-royal-65-m.html](https://www.hosteltur.com/195450_nh-compra-cadena-colombiana-hoteles-royal-65-m.html)
- Hosteltur. (2016). NH entra en China con previsión de alcanzar 150 hoteles en 2020. *Hosteltur*. Recuperado a partir de [https://www.hosteltur.com/115741\\_nh-entra-china-prevision-alcanzar-150-hoteles-2020.html](https://www.hosteltur.com/115741_nh-entra-china-prevision-alcanzar-150-hoteles-2020.html)
- Jiménez, A., y Capell, I. (2011). NH Hoteles: lecciones sobre employer branding. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, (102), 1-8. Recuperado a partir de [http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1101\\_HD\\_MKT.pdf](http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1101_HD_MKT.pdf)
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (5.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Johnson, G., Whittington, R., y Scholes, K. (2011). *Exploring strategy* (9.<sup>a</sup> ed.). Harlow: Financial Times-Prentice Hall.
- La Vanguardia. (2017, diciembre 13). El grupo NH gestionará dos nuevos hoteles en Bruselas en régimen de alquiler. *La Vanguardia*. Recuperado a partir de <http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20171213/433607926529/el-grupo-nh-gestionara-dos-nuevos-hoteles-en-bruselas-en-regimen-de-alquiler.html>
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Martín, A. (2018). En NH Group, el límite se lo pone uno mismo. *Equipos&talento*. Recuperado a partir de <http://www.equiposytalento.com/entrevistas/director->

recursos-humanos/nh-hotel-group/tomas-lahoz-malpartida/

Martín Rojo, I., y Gaspar González, A. I. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Madrid: Síntesis.

Martínez García, F. J., y Montoya del Corte, J. (2011, julio 20). La internacionalización como salida a la crisis. *Cinco Días*. Recuperado a partir de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/07/20/economia/1311274544\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/07/20/economia/1311274544_850215.html)

Munuera Alemán, J. L., y Rodríguez Escudero, A. I. (2002). *Estrategias de marketing. Teoría y casos*. Madrid: Pirámide.

NH Hoteles. (2004). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2003. Recuperado 11 de junio de 2018, a partir de <https://ddd.uab.cat/pub/infanu/22457/iaNHa2003ispa.pdf>

NH Hoteles. (2005). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2004. Recuperado 9 de mayo de 2018, a partir de <https://ddd.uab.cat/pub/infanu/22457/iaNHa2004ispa.pdf>

NH Hoteles. (2007). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2006. Recuperado 11 de junio de 2018, a partir de <https://ddd.uab.cat/pub/infanu/22457/iaNHa2006ispa.pdf>

NH Hoteles. (2011). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2010. Recuperado 11 de junio de 2018, a partir de [https://www.nh-hotels.com/corporate/sites/default/files/files-rsc/informe\\_anual\\_2010.pdf](https://www.nh-hotels.com/corporate/sites/default/files/files-rsc/informe_anual_2010.pdf)

NH Hoteles. (2014). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2013. Recuperado 19 de abril de 2018, a partir de [http://memorianh.com/2013/es/Memoria\\_Responsabilidad\\_Corporativa/files/assets/common/downloads/Memoria-Responsabilidad-Corporativa-NH-2013.pdf](http://memorianh.com/2013/es/Memoria_Responsabilidad_Corporativa/files/assets/common/downloads/Memoria-Responsabilidad-Corporativa-NH-2013.pdf)

NH Hoteles. (2016). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2015. Recuperado 11 de junio de 2018, a partir de <http://memorianh.com/2015/es/Responsabilidad->

Corporativa/files/assets/common/downloads/Memoria-Responsabilidad-Corporativa-NH-2015.pdf

NH Hoteles. (2017). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2016. Recuperado a partir de <http://memorianh.com/2016/es/Responsabilidad-Corporativa/#1>

NH Hoteles. (2018a). [Sitio web oficial]. Recuperado 2 de abril de 2018, a partir de <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es>

NH Hoteles. (2018b). Informe Anual. Memoria de responsabilidad corporativa, 2017.

Otero Simón, M. Á. (2008). *Internacionalización. Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo.

Pedrero Carrasco, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía* (Trabajo Fin de Máster). Universidad de Barcelona, Facultad de Economía y Empresa. Recuperado a partir de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM\\_MOI\\_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf)

Peris-Ortiz, M. (s. f.). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Recuperado a partir de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalización\\_submissio nb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalización_submissio nb.pdf)

Peris Bonet, F. J., y Pla Barber, J. (2000). La estructura organizativa y su adaptación a la estrategia de crecimiento. *Economía Industrial*, (333), 75-77. Recuperado a partir de <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/333/10.F.J.PERIS.pdf>

Pla Barber, J., y León Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.

- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School.
- Preferente. (2006). NH Hoteles entra en Francia y Estados Unidos gracias a la compra de Jolly Hotels. *Preferente*. Recuperado a partir de <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/nh-hoteles-entra-en-francia-y-estados-unidos-gracias-a-la-compra-de-jolly-hotels-2048.html>
- Preferente. (2018). Ranking de ingresos de las 7 mayores hoteleras españolas. *Preferente*. Recuperado a partir de <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/ranking-de-ingresos-de-las-7-mayores-hoteleras-espanolas-272599.html>
- Rodrigo García, G. (2014). *Análisis de dos cadenas hoteleras. Un estudio comparativo de Nh Hoteles y Melia Hotels International* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de Valladolid, Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo. Recuperado a partir de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/6005>
- Rodríguez-Viña Iranzo, G. (2013). *Ventajas y desventajas de la internacionalización*. Recuperado a partir de <https://es.slideshare.net/guillermorv4/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacin-18925182>
- Salazar Molina, A. (2005). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Recuperado 7 de febrero de 2018, a partir de <https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Sampérez Domínguez, L. M. (2016). *Valoración de NH Hotel Group* (Trabajo Fin de Máster). Universidad Pontificia Comillas. Recuperado a partir de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/36291/retrieve>
- Statista. (s. f.). El sector hotelero en España - Datos estadísticos. Recuperado 22 de mayo de 2018, a partir de <https://es.statista.com/temas/3875/sector-hotelero-en-espana/>
- Tomé, M. J. (2009a). NH Hoteles gana el European Hotel Design Award a la mejor habitación estándar. *Tus destinos*. Recuperado a partir de <https://tusdestinos.net/nh-hoteles-gana-el-european-hotel-design-award-a-la-mejor-habitacion-estandar/>

- Tomé, M. J. (2009b). NH Hoteles presenta el innovador concepto de evento sostenible Ecomeetings. *Tus destinos*. Recuperado a partir de <https://tusdestinos.net/nh-hoteles-presenta-el-innovador-concepto-de-evento-sostenible-ecomeetings/>
- Trincado, B. (2017, agosto 29). La elevada deuda compromete los planes de crecimiento de las hoteleras. *Cinco Días*. Recuperado a partir de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/28/companias/1503922212\\_477285.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/28/companias/1503922212_477285.html)
- Vargas, Á. (2018). NH invertirá 50 M € en renovar su hotel de Nueva York y retrasa la venta. *Hosteltur*. Recuperado a partir de [https://www.hosteltur.com/126910\\_nh-invertira-50-m-renovar-su-hotel-nueva-york-al-descartar-venderlo.html](https://www.hosteltur.com/126910_nh-invertira-50-m-renovar-su-hotel-nueva-york-al-descartar-venderlo.html)
- Vidal Liy, M. (2016, marzo 30). NH quiere gestionar hasta 150 hoteles en China para 2020. *El País*. Recuperado a partir de [https://elpais.com/economia/2016/03/30/actualidad/1459348937\\_019371.html](https://elpais.com/economia/2016/03/30/actualidad/1459348937_019371.html)