



universidad
de león

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso de Adaptación al Grado

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR TURÍSTICO
ESPAÑOL: EL CASO DE NH HOTELES Y EL GRUPO BARCELÓ**

**(GROWTH STRATEGY IN SPANISH TOURISM SECTOR: THE CASE
OF NH HOTELS AND BARCELO GROUP)**

Realizado por el alumno D. Raúl Bayón Fernández

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, a 12 de Diciembre de 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN (Abstract)	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	4
3.1. OBJETIVOS.....	4
3.2. METODOLOGÍA.....	4
4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO: DIRECCIONES MÉTODOS DE DESARROLLO	5
4.1. HISTORIA Y PRINCIPALES MAGNITUDES DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS.....	5
4.1.1. NH Hoteles.....	5
4.1.2. Grupo Barceló.....	9
4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD.....	11
4.2.1. Conjunto de negocios de NH Hoteles.....	13
4.2.2. Conjunto de negocios del Grupo Barceló.....	14
4.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO.....	17
4.3.1. Expansión: penetración en el mercado.....	17
4.3.1.1. NH Hoteles: penetración en el mercado.....	18
4.3.1.2. Grupo Barceló: penetración en el mercado.....	19
4.3.2. Expansión: desarrollo de productos.....	20
4.3.2.1. NH Hoteles: desarrollo de productos (servicios).....	21
4.3.2.2. Grupo Barceló: desarrollo de productos (servicios).....	21
4.3.3. Expansión: desarrollo de mercados.....	22
4.3.3.1. NH Hoteles: desarrollo de mercados.....	23
4.3.3.2. Grupo Barceló: desarrollo de mercados.....	24
4.3.4. Internacionalización.....	25
4.3.4.1. NH Hoteles: internacionalización.....	27
4.3.4.2. Grupo Barceló: internacionalización.....	29
4.3.5. Diversificación.....	32
4.3.5.1. NH Hoteles: diversificación.....	33

ÍNDICE DE CONTENIDOS (continuación)

4.3.6 Integración vertical.....	34
4.3.6.1. Grupo Barceló: integración vertical.....	36
4.3.7. Reestructuración empresarial.....	37
4.3.7.1. NH Hoteles: reestructuración.....	38
4.3.7.2. Grupo Barceló: reestructuración.....	40
4.3.8. Resumen de las direcciones de desarrollo seguidas por NH Hoteles y el Grupo Barceló.....	41
4.4. MÉTODOS DE DESARROLLO.....	43
4.4.1. Crecimiento interno.....	43
4.4.2. Crecimiento externo.....	44
4.4.3. Métodos de desarrollo de NH Hoteles.....	47
4.4.4. Métodos de desarrollo del Grupo Barceló.....	50
5. CONCLUSIONES.....	53
6. BIBLIOGRAFÍA.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Cuota de mercado de las cadenas hoteleras españolas a nivel mundial.....	8
Tabla 4.2. Facturación a nivel mundial de las cadenas hoteleras españolas.....	8
Tabla 4.3. División de viajes Grupo Barceló por países a 31/12/2013.....	31
Tabla 4.4. Hoteles del Grupo Barceló por países a 31/12/2013.....	31
Tabla 4.5. Hoteles que salen de NH Hoteles desde 1 de enero hasta 31/12/2013.....	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Composición accionarial de NH Hoteles a 31/12/2013.....	9
Gráfico 4.2. Desglose de habitaciones de NH Hoteles por países a 31/12/2013.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Estructura organizativa de Barceló Corporación Empresarial.....	16
Figura 4.2. Distinción entre operaciones de fusión y absorción.....	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Justificación de la internacionalización.....	26
Cuadro 4.2. Principales características de la diversificación relacionada y no relacionada.....	33
Cuadro 4.3. Ventajas y desventajas de la integración vertical.....	35
Cuadro 4.4. Direcciones de desarrollo seguidas por NH Hoteles y Grupo Barceló.....	42
Cuadro 4.5 Métodos de desarrollo seguidos por NH Hoteles.....	48
Cuadro 4.6 Métodos de desarrollo seguidos por el Grupo Barceló.....	50
Cuadro 4.7. Inversiones en hoteles del Grupo Barceló.....	53

1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado consiste en un estudio comparativo de la estrategia corporativa seguida por dos empresas españolas del sector turístico, NH Hoteles y el Grupo Barceló. En particular, se han analizado las direcciones así como los métodos de desarrollo adoptados por cada una de ellas en su proceso de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. Se ha constatado que ambas han experimentado un fuerte e intenso crecimiento a través de varias direcciones aunque utilizando a veces para ello diferentes métodos de desarrollo. Así, NH Hoteles se ha expandido combinando el crecimiento interno y el externo al utilizar en ocasiones adquisiciones de establecimientos ya existentes, fusiones con otras compañías o acuerdos de cooperación. Por su parte, el Grupo Barceló, debido a su carácter familiar, y quizás para no cambiar su estilo de dirección, ha centrado su crecimiento fundamentalmente en la construcción de hoteles con sus propios recursos y, en menor medida, en el crecimiento externo por medio de acuerdos de cooperación o contratos de gestión. Por otro lado, el análisis descriptivo realizado parece indicar que, en general, las dos empresas muestran un comportamiento similar en lo relativo a las direcciones de desarrollo empleadas aunque también se constatan algunas diferencias y distinto grado de utilización en algunas ocasiones.

Palabras clave: Estrategia corporativa, cadena hotelera, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo

ABSTRACT

This Final Project consists of a comparative analysis of the corporate strategy followed by two Spanish enterprises of the tourist sector, NH Hotels and Barceló Group. In particular, the directions and the methods of business development pursued by each of them in their growth processes have been analyzed both at the national and international levels. It has been confirmed that both NH Hotels and Barceló Group have experienced a heavy growth through several directions of development, although exploiting different strategic alternatives, especially different methods of development. Specifically, NH Hotels has combined internal development with an external one through acquisitions of already existent establishments, mergers with other companies or alliances. In turn,

Barceló Group, due to the fact that it is family run, has based its development in building hotels with its own resources, and to a lower extent, on external development using alliances and signing management contracts. Besides, the descriptive analyses show that both companies in general terms follow a similar behaviour in the directions of development used although some differences have been found in the strategies employed and to the degree they are sometimes used.

Key words: Corporate strategy, hotel chain, directions of development, methods of development

2. INTRODUCCIÓN

El crecimiento es una de las decisiones a nivel estratégico que más interés ha suscitado por la influencia directa que tiene sobre los resultados empresariales. En concreto, el crecimiento a nivel corporativo es interpretado como un signo de vitalidad y fortaleza, y en entornos muy competitivos las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva (Guerras y Navas, 2007). Así, aunque es posible diferenciar tres niveles de estrategia, global o corporativa, competitiva o de negocio y funcional, el presente Trabajo Fin de Grado se centra en el estudio del primer tipo. La estrategia corporativa se puede definir como el modelo de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, define las principales políticas y planes para lograr dichos objetivos, los negocios que la empresa va a llevar a cabo, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer llegar a sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general (Bueno Campos, 1996). Más concretamente, dentro de este nivel de estrategia se deben analizar dos cuestiones: las direcciones y los métodos de desarrollo.

Por otro lado, el turismo es uno de los motores de la economía española, hasta el punto de que respecto al ámbito internacional España tiene una cuota de mercado del 8% (Martínez Millán, 2014). Nuestro país es esencialmente turístico al darse las condiciones necesarias respecto a varios factores tales como la variedad de la oferta gastronómica, el clima, las playas o el patrimonio cultural. Solamente países como Francia, Estados Unidos y China superan al nuestro en visitas turísticas. Así, a pesar de la crisis económica el número de turistas se ha mantenido en general constante, incluso

subiendo en ocasiones, a lo largo de los últimos años al situarse en el año 1998 en 41,8 millones de personas, en el 2007 en 58,6 millones, en 2011 en 56,7 millones y en 2013 en 60,6 millones de personas alcanzando un récord histórico (Instituto de Estudios Turísticos, 2014). Es por ello que el turismo representa un 10% del Producto Interior Bruto, siendo Cataluña el destino turístico que más visitas recibe, seguido de las Islas Baleares y de las Islas Canarias (Martínez Millán, 2014).

En consecuencia, una cadena hotelera, en principio, es un negocio que podría tener buenas oportunidades de desarrollo, haciendo interesante analizar las estrategias de crecimiento empresarial en este sector de actividad. Además, en un mundo globalizado como el actual es de gran interés estudiar los métodos y direcciones de desarrollo a partir de los cuales las empresas amplían su negocio, al ser mecanismos utilizados por un importante porcentaje de compañías tanto a nivel nacional como internacional y por tratarse de decisiones clave a la hora de explicar la supervivencia y resultado empresarial.

Para realizar el análisis se han elegido dos cadenas de hoteles importantes, NH Hoteles y el Grupo Barceló, porque ambas se han expandido fuertemente en las últimas décadas, con el objetivo de estudiar posibles diferencias en su comportamiento a nivel de estrategia corporativa. NH Hoteles es la cadena hotelera más valorada en España, pues según el Estudio KAR (*Key Audience Research*) realizado por IPSOS un 74% de los encuestados cree que el grupo NH Hoteles es el mejor del sector hotelero (La Vanguardia, 2014). La cadena apuesta por la formación de sus empleados, intentando siempre adaptarse a los nuevos procesos y con ello buscar la excelencia. Por su parte, el Grupo Barceló destaca por la singularidad en su manera de desarrollarse, "diversificando" ampliamente su gama de negocios y por estar totalmente gestionado por propietarios nacionales.

La estructura del presente trabajo es la siguiente. En primer lugar, se describirán brevemente los objetivos y la metodología empleada en el Trabajo Fin de Grado. A continuación, se presentará la historia de las dos empresas objeto de estudio así como los diferentes negocios en los que operan. Seguidamente, se explicarán desde un punto de vista teórico las distintas direcciones y métodos de desarrollo que pueden utilizarse dentro de la estrategia corporativa, analizando el caso de NH Hoteles y del Grupo

Barceló para cada una de ellas. Posteriormente, se compararán ambos modelos de crecimiento intentando identificar posibles similitudes y diferencias entre ambas compañías. Finalmente, se presentarán las principales conclusiones e implicaciones que se pueden extraer del estudio realizado.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

3.1. OBJETIVOS

Mediante el presente Trabajo Fin de Grado se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- Revisar desde un punto de vista teórico el concepto de estrategia empresarial y más concretamente, a nivel corporativo, analizando las distintas direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración) y métodos de desarrollo (crecimiento interno y externo, a través de sus diferentes formas).
- Aplicar los conceptos teóricos de forma práctica al caso particular de NH Hoteles y el Grupo Barceló, para determinar su estrategia corporativa en función de las direcciones y métodos de desarrollo utilizados por cada una de ellas.
- Exponer la historia y el campo de actividad de las dos compañías analizadas incluyendo toda la información relevante para el estudio estratégico propuesto.
- Identificar similitudes y diferencias en el crecimiento desarrollado, y, a partir del análisis realizado, reflexionar sobre las principales conclusiones obtenidas.

3.2. METODOLOGÍA

La metodología empleada en el presente Trabajo Fin de Grado está basada en fuentes de información secundarias, por encontrarse disponible la información y no haber sido necesario acudir a fuentes de información primarias.

En la parte teórica, en donde se describen las direcciones y métodos de desarrollo de forma general, se han utilizado fundamentalmente manuales de Dirección Estratégica, destacando entre ellos el de los profesores Guerras y Navas (2007), así como otras publicaciones nacionales e internacionales.

Para el análisis práctico realizado en lo relativo a la presentación de la historia y del conjunto de actividades de NH Hoteles y el Grupo Barceló, así como para la descripción de sus direcciones y métodos de desarrollo, se ha extraído la información a partir de noticias en prensa, publicaciones en páginas web o los informes anuales de ambas compañías, entre otras.

En consecuencia, se ha realizado, por un lado, una revisión de la literatura y, por otro lado, se ha recopilado la información relevante para determinar la estrategia a nivel corporativo seguida por cada empresa, a partir de fuentes de información secundarias.

Finalmente, a partir de la teoría y de la información obtenida, se han extraído una serie de conclusiones gracias al análisis de las estrategias seguidas de las dos compañías objeto de estudio y a la comparación entre ambas.

4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO: DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO

A lo largo de este capítulo se describirán a nivel teórico las direcciones y métodos de desarrollo y en paralelo se aplicarán dicho conceptos de forma práctica al caso de NH Hoteles y el Grupo Barceló. Por ello, se comenzará ofreciendo una panorámica general de ambas empresas, como paso previo al análisis de la estrategia a nivel corporativo.

4.1. HISTORIA Y PRINCIPALES MAGNITUDES DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

4.1.1. NH Hoteles

A continuación se describirá brevemente la historia de NH Hoteles a partir de la información extraída de su página web (NH Hoteles, 2014a), así como de diferentes publicaciones en prensa (ABC, 2007; Cinco Días, 2001; El Confidencial, 2013; Hosteltur, 2001; Inversión Finanzas, 2012; Preferente, 2011). Los inicios de la compañía se remontan a 1978 con su primer establecimiento en Pamplona. Cuatro años después sale de Navarra e incorpora el hotel Calderón de Barcelona, teniendo diez años después presencia en Madrid, Barcelona y Zaragoza, y convirtiéndose en una de las principales cadenas del sector (NH Hoteles, 2014a).

En 1988 Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) entra como accionista de referencia y a partir de este momento la expansión crece de forma exponencial gracias a la financiación que COFIR invierte en la compañía. Así, en 1994 NH Hoteles disponía ya de 54 establecimientos en el territorio español. En el año 1997 COFIR adquiere 100% de su capital pasando la nueva sociedad a cotizar en bolsa aunque manteniendo el nombre de NH Hoteles. Al año siguiente, en 1998, comienza su proceso de internacionalización hacia Iberoamérica (NH Hoteles, 2014a).

En 1999 se dirige a Europa comprando participaciones de la empresa Jolly Hotels (19,1%), firma una alianza con Mercosur para crear el fondo *Equity International Properties* y continuar así realizando sus inversiones en Iberoamérica, y un acuerdo con Corporación Caja de Madrid para crear la sociedad AHORA (Actividades de Hostelería, Ocio, Restauración y Afines); como resultado, la compañía aparece por primera vez en el índice bursátil IBEX 35¹. En el mismo año adquirió el 91,5% de la empresa Sotogrande (NH Hoteles, 2014a). En el año 2000 compra la cadena holandesa Krasnapolsky Hotels & Restaurant, llegando a tener 168 hoteles, 7.300 empleados y estar presente en 15 países y consolidándose así como la tercera cadena europea (Cinco días, 2001).

Un año más tarde, en 2001, la compra de la hotelera mexicana Chartwell aportó 14 establecimientos a la cadena y en el año 2002 abrió el primer espacio Nhube, un concepto multifuncional, y se hizo con la cadena alemana Astron Hotels, que aportó 46 establecimientos en Alemania, seis en Austria y uno en Suiza (NH Hoteles, 2014a). En el año 2002 también tuvo lugar la venta de los establecimientos que no se adaptaban a la filosofía y al servicio de NH Hoteles, entre los que destacan la venta del Hotel NH Lord Charles en Sudáfrica y el Hotel NH Champéry en Suiza (NH Hoteles, 2003). En el año 2004 la compañía continuó entrando en nuevos mercados como Italia o Rumania y exportó el concepto Nhube a Frankfurt (Alemania) y Viena (Austria) (NH Hoteles, 2014a).

¹ En la actualidad NH Hoteles, junto con Sol Meliá, es la única compañía hotelera que forma parte del IBEX35.

Además, la empresa ha introducido nuevos conceptos dentro de su desarrollo, abriendo el primer *Fast Good*, fruto de la colaboración con Ferrán Adriá, un espacio basado en la idea de ofrecer comida rápida de alta calidad al cliente que dispone de poco tiempo (NH Hoteles, 2005). En el año 2005 entró en Reino Unido y Francia y en 2006 continuó creciendo hacia nuevos mercados como Nueva York o París, además de abrir el hotel NH Constanza en Barcelona, que se convertiría en un punto de referencia para la ciudad (NH Hoteles, 2014a).

Un año después (2007) la empresa firmó un acuerdo con la cadena de hoteles Hesperia para integrar sus respectivos negocios. Los hoteles Hesperia están situados en zonas vacacionales, al contrario que los hoteles urbanos en las grandes ciudades (ABC, 2007). Por otro lado, la compañía creó la cadena de hoteles NH Express para competir en el segmento de hoteles económicos de dos y tres estrellas. Son hoteles que ofrecen alojamiento y desayuno y buscan la comodidad pero a un precio más asequible, prescindiendo de algunas características del resto de la gama de NH Hoteles (NH Hoteles, 2014b).

Además, en 2009 NH Hoteles y HUSA firmaron un acuerdo para la creación de una plataforma de cooperación en el ámbito de las compras. En el año 2011 se producen ajustes y desinversiones en el grupo para fortalecer su posición y el grupo empresarial chino HNA se incorporó como accionista estratégico de NH Hoteles con una participación del 20% (NH Hoteles, 2011). Recientemente, en el año 2013 se produjo una importante reestructuración, fruto de la puesta en marcha un plan estratégico a cinco años (Inversión Finanzas, 2012; Preferente, 2011).

Como resultado del proceso de expansión explicado, NH Hoteles es una de las 25 principales cadenas hoteleras del mundo en lo que se refiere a número de habitaciones y en Europa se la considera una de las cadenas líderes. En la actualidad, NH Hoteles cuenta con cerca de 400 hoteles en 28 países y 58.168 habitaciones (NH Hoteles, 2014a). Así, tal y como se puede observar en la Tabla 4.1, es la segunda cadena hotelera de nacionalidad española a nivel mundial en cuanto a su cuota de mercado, solamente por detrás de Meliá Hoteles (Hosteltur, 2013).

Tabla 4.1. Cuota de mercado de las cadenas hoteleras españolas a nivel mundial

Cadena hotelera	Establecimientos		Habitaciones	
	2013	2012	2013	2012
<i>1. Meliá Hotels International</i>	302	306	77.894	77.996
<i>2. NH Hoteles</i>	386	395	58.168	58.885
<i>3. Riu Hotels & Resorts</i>	106	108	44.435	43.081
<i>4. Barceló Hotels & Resorts</i>	140	140	37.578	37.778
<i>5. Iberostar Hotels & Resorts</i>	88	89	30.181	30.063
<i>6. Grupo Hotusa</i>	125	118	13.441	11.680
<i>7. Palladium Hotel Group</i>	45	48	12.429	13.832
<i>8. H10 Hotels</i>	42	40	11.842	11.344
<i>9. Grupo Piñero</i>	25	23	11.407	10.993
<i>10. Princess Hotels</i>	22	19	9.890	8894

Fuente: Hosteltur (2013)

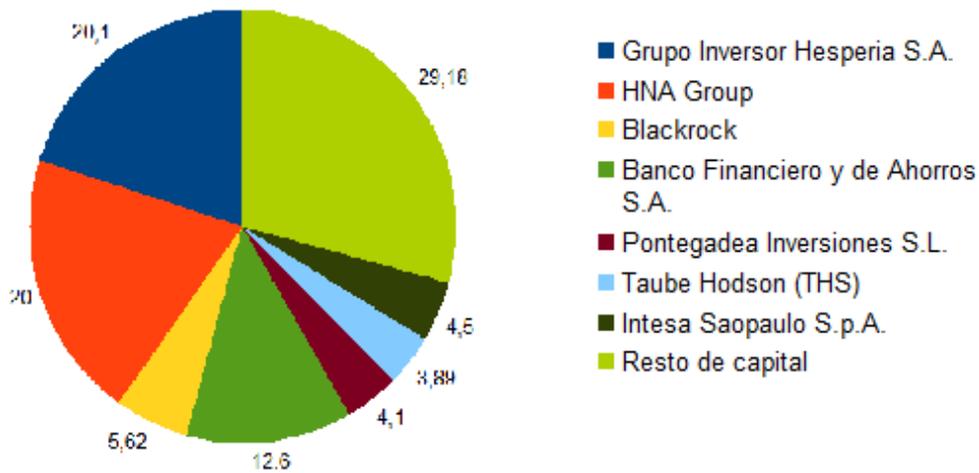
De igual forma en términos de facturación, aunque en el año 2012 NH Hoteles experimentó un descenso del 9,80% se situó en tercera posición (Hosteltur, 2013), tal y como puede observarse en la siguiente Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Facturación a nivel mundial de las cadenas hoteleras españolas

Hotelera	Facturación 2012	Facturación 2011	Variación %
<i>1. Riu Hotels & Resorts</i>	1.412	1.140	23,86%
<i>2. Meliá Hotels International</i>	1.362	1.335	2,05%
<i>3. NH Hoteles</i>	1.288	1.428	-9,80%
<i>4. Iberostar Hotels & Resorts</i>	1.047	950	10,21%
<i>5. Barceló Hotels & Resorts</i>	820	711	15,33%
<i>6. Palladium Hotel Group</i>	375	320	17,19%
<i>7. Grupo Piñero</i>	317	231	37,23%
<i>8. H10 Hotels</i>	312	290	7,59%
<i>9. Grupo Hotusa</i>	278	249	11,65%
<i>10. Hoteles Catalonia</i>	247	238	3,78%

Fuente: Hosteltur (2013)

Finalmente, comentar que dentro de su accionariado se sitúan en primer y segundo lugar el Grupo Inversor Hesperia, con un 20,10% del capital, y HNA Group, con un 20% del capital, estando más repartido el resto del capital de la sociedad (NH Hoteles, 2013).

Gráfico 4.1. Composición accionarial de NH Hoteles a 31/12/2013

Fuente: NH Hoteles (2013)

4.1.2. Grupo Barceló

Al igual que se hizo en el apartado anterior, a continuación se expondrá brevemente la historia de la otra compañía analizada, el Grupo Barceló, utilizando para ello la información extraída de su página web (Grupo Barceló, 2014a) así como de diferentes artículos (Cinco Días, 2004; El País, 2009; Hosteltur, 2013; Nexotur, 2013; Preferente, 2013a y b; Turismo Responsable, 2007). El Grupo Barceló tiene sus orígenes en 1931 en Palma de Mallorca a partir de la creación por parte de Simón Barceló de la pequeña empresa familiar Autocares Barceló, primero en el mundo de las agencias de viajes y posteriormente con su primer hotel en Mallorca en 1962. Así, en 1964 nació Viajes Barceló, la marca del Grupo Barceló especializada en viajes, ocio y vacaciones (Grupo Barceló, 2014a). En el año 1962 la empresa adquirió el Hotel Latino de Palma de Mallorca naciendo Barceló Hotels & Resorts. Su proyección internacional se inició en el año 1981, con la adquisición a Bankunió del touroperador Turavia, y en 1985 inauguró el Barceló Bávaro Beach Resort, el primer resort de una cadena española en Punta Cana (República Dominicana). En la misma época se inician las gestiones para alquilar dos hoteles en Méjico, concretamente en Acapulco y Cancún. En 1990 se iniciaron las inversiones en Costa Rica, con la construcción de un hotel de lujo en la capital del país (Turismo Responsable, 2007).

En el año 1992 adquirió un hotel de ciudad en Washington DC (Estados Unidos), en el año 1995 inauguró el Barceló Sants (Barcelona) y en el año 1996 Barceló Viajes asumió la representación del tour operador británico First Choice en el mercado español, de quien se convirtió en el primer accionista en el 2002, fortaleciendo así su posición en el mercado internacional. En el año 1998 Barceló constituye la *joint venture* Grubarges, participada de forma paritaria por Fomento de Construcciones y Contratas, Argentaria (hoy BBVA) y la Corporación Barceló, con el objetivo de crear un importante patrimonio hotelero, con la compra de hoteles, mejoras de instalaciones y realización de nuevos proyectos, haciéndose cargo el Grupo Barceló de la gestión de la mayor parte de los hoteles de Grubarges. Posteriormente, en el año 2003, se disolvió esta sociedad (Cinco Días, 2004).

En el año 2004 firmó una alianza con la constructora Fadesa para la explotación conjunta de hoteles, por la que crean sociedades patrimoniales en las que la inmobiliaria aporta el 83,5% del capital y Barceló el 16,5% restante, a fin de crecer en España y la cuenca del Mediterráneo. Fadesa aportó la mayor parte de la inversión y Barceló participó en la gestión de los hoteles (Cinco Días, 2004). En los dos años siguientes Barceló junto con Fadesa inauguran diez establecimientos: Barceló Cabo de Gata (Almería), Barceló Aranjuez, Barceló Coruña, Barceló Marbella Golf, Barceló Jandía Playa (Fuerteventura), Barceló Jandía Golf (Fuerteventura), Barceló Jandía Mar (Fuerteventura), Barceló Isla Cristina (Huelva) y Barceló Casablanca (Marruecos) y Barceló Jaca (Huesca) (El Economista, 2006a). En 2006 Barceló adquirió el 63% del hotel Formentor por 36 millones de euros, con lo que se convirtió en el accionista mayoritario y pasó a gestionar este emblemático edificio de las Islas Baleares construido en 1929 (El Economista, 2006b).

Es necesario destacar que en el año 2013 Barceló Viajes también entró en el sector aéreo con la aerolínea propia Evelop y el bróker aéreo ByPlane. Evelop opera vuelos regulares y chárter a destinos vacacionales, con especial presencia en Caribe, Reino Unido y Canarias. A través de ByPlane, Barceló Viajes ofrece servicios de intermediación entre agentes turísticos y compañías aéreas de todo el mundo (Grupo Barceló, 2013). Además, en la actualidad la cadena continúa con su estrategia de expansión, mediante una *joint venture* con el grupo Alessandro Rosso, para ampliar su mercado con hoteles urbanos y vacacionales en las principales ciudades italianas, ya que

la compañía considera que es un mercado con importantes oportunidades que es necesario desarrollar (Preferente, 2014).

En lo relativo a la propiedad de la compañía siempre ha estado en su totalidad en manos de la familia mallorquina Barceló, pasando por diferentes generaciones. En el caso del Grupo Barceló, lo que comenzó como una empresa con estructura familiar se ha convertido con el paso de los años en un imperio a nivel mundial. En este sentido, cabe destacar el carácter emprendedor del fundador de la compañía Simón Barceló, quien falleció en el año 1958, tomando el relevo su hijo Gabriel. Años atrás, en la década de 1940 a 1950, sus hijos Sebastián y Gabriel ya habían asumido la dirección ampliado el negocio al considerar que con la llegada de veraneantes y viajeros de sol y playa aparecería una nueva oportunidad, el turismo de masas. La tercera generación tomó el mando en el año 2000, volviendo a la estructura empresarial anterior, dividiendo el patrimonio a partes iguales entre las familias de Gabriel y Sebastián (El País, 2009).

A modo de conclusión de su proceso de expansión, cabe señalar que en la actualidad el Grupo Barceló cuenta con 140 hoteles operados en 17 países y con 37.578 habitaciones. Por marcas, el 62% de su división hotelera corresponde a Barceló, el 33% a Barceló Premium y el 5% a Barceló Comfort (Grupo Barceló, 2013). La compañía se encuentra en cuarta posición atendiendo al número de habitaciones a nivel mundial respecto al resto de cadenas españolas y en lo referente a facturación total ocupa la quinta posición dentro de las cadenas españolas (Grupo Barceló, 2014a), tal y como puede observarse también en las Tablas 4.1 y 4.2.

4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD

Tal y como se refleja en Muñuera y Rodríguez Escudero (2007), dentro de la estrategia corporativa cobran especial relevancia las decisiones que implican elegir el conjunto de actividades o negocios (productos y mercados) en los que la empresa quiere operar, es decir, la definición del campo de actividad. En concreto, una compañía define su campo de actividad mediante la combinación de dos variables: el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos (Abell, 1980).

El *ámbito* es una variable con carácter cuantitativo al hacer referencia a la diversidad de necesidades de los clientes que se quiere satisfacer en las industrias donde está presente

la empresa. En este sentido, se distingue entre ámbito estrecho o enfocado, que corresponde a una compañía que atiende una única función, a un solo grupo de clientes y utiliza una única tecnología; y, ámbito amplio, que supone atender múltiples funciones y/o grupos de clientes y/o utilizar varias tecnologías (Abell, 1980).

La *diferenciación entre segmentos* se refiere al grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos de acuerdo con cada una de las dimensiones básicas (funciones, grupos de clientes, tecnologías). Esta diferenciación, se puede conseguir de dos formas principalmente: por una modificación en el propio producto o en la estrategia comercial de la compañía (Abell, 1980).

En general, puede afirmarse que a medida que el ámbito es más amplio y la diferenciación entre segmentos es mayor, el campo de actividad resulta más complejo y exigente para la empresa. Más concretamente, la definición del campo de actividad depende de varios factores, tales como la misión y los objetivos de la compañía, los factores del entorno, entre los que cobra especial importancia la evolución de la tecnología y el comportamiento de compra de los consumidores, y la propia dotación de recursos y capacidades, puesto que cuanto mayor sea el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos la empresa necesita disponer de más recursos y capacidades (Guerras y Navas, 2007).

Los factores anteriores pueden modificarse provocando con el paso del tiempo un cambio del campo de actividad de la compañía, haciendo necesario así abordar el análisis de su estrategia de crecimiento y desarrollo. El crecimiento hace referencia a incrementos del tamaño de la compañía en variables como el volumen de activo, producción, ventas, beneficios o personal empleado. Por su parte, el desarrollo de la empresa es un concepto más amplio al incluir variables cualitativas y cuantitativas (modificación del campo de actividad). Así, suele ir acompañado de crecimiento aunque no siempre, pues en ocasiones cambios en el campo de actividad pueden conducir a decrecimientos de la compañía y, por tanto, a reestructuraciones (Guerras y Navas, 2007).

En consecuencia, cuándo una empresa decide llevar a cabo una estrategia de desarrollo se plantea dos cuestiones básicas:

¿Qué dirección seguir? (Dirección) La empresa debe decidir si modificar o no el campo de actividad, centrándose o especializándose en las actividades que ya viene realizando o desarrollando otras nuevas reestructurando el conjunto de sus negocios.

¿Cómo conseguirlo? (Método) Es el procedimiento para conseguir los objetivos establecidos en la dirección de desarrollo. Las opciones son el desarrollo interno y el externo (fusiones, adquisiciones y/o los acuerdos de cooperación).

A efectos de delimitar el campo de actividad de NH Hoteles y del Grupo Barceló, en el siguiente apartado se describirá el conjunto de negocios de cada compañía, para analizar a continuación las direcciones y métodos de desarrollo de ambas.

4.2.1. Conjunto de negocios de NH Hoteles

Tal y como se comentó anteriormente, en un principio la empresa operaba en Navarra, gracias a su primer establecimiento fundado en 1978, produciéndose a partir de ese momento un meteórico proceso de expansión. En la actualidad cuenta con una amplia cartera de negocios, si bien siempre dentro de la actividad de gestión hostelera.

Desde el año 2002, NH Hoteles se orienta principalmente hacia las personas tratando de ofrecer servicios adecuados a todos sus clientes. Busca una importante fiabilidad, un constante afán de innovar para adaptarse a las nuevas tendencias, y conseguir una política medioambiental responsable (NH Hoteles, 2014b). En este sentido, en el año 2007 creó un área dedicada al medio ambiente y en el año 2010 lanzó un nuevo producto (*Ecomeeting*) con el fin de respetar los recursos ecológicos y llevó a cabo la creación de un laboratorio medioambiental, lo que le proporcionó premios a nivel internacional por ser una compañía que cuida en gran medida la responsabilidad social y se preocupa del medio ambiente (NH Hoteles, 2014b).

Bajo esta filosofía el grupo estructura su cartera de hoteles sobre las siguientes marcas, en función del tipo de cliente:

- **NH Hotels:** hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas, para viajeros que, por ocio o por negocio, buscan una ubicación excelente con una buena relación calidad-precio. Cuentan con habitaciones confortables y funcionales y con las mejores soluciones en el segmento de reuniones y eventos de empresa (NH Hoteles, 2014c).

- ***NH Collection***: hoteles de mayor calidad, dentro del segmento premium, situados en las principales capitales de Europa y Latinoamérica, que buscan sorprender a los huéspedes ofreciéndoles prestaciones superiores a las que esperan. Estos establecimientos conservan su autenticidad manteniendo un toque local y cuidando cada detalle para conseguir una experiencia única. Cuentan con una oferta variada y amplia de servicios, atención personalizada y con espacios adecuados para eventos y reuniones de empresa (NH Hoteles, 2005).
- ***Nhow***: hoteles cosmopolitas con diseños vanguardistas para los amantes de las nuevas tendencias. Su diseño ilustra un tipo de personas, un estilo de vida, un lugar donde encontrarse y reconocerse, estar cómodo con el entorno, comer bien, utilizar el spa, tener una reunión de trabajo o realizar un evento social. Esta categoría de hoteles inició su andadura con un primer establecimiento abierto en Milán en el segundo semestre de 2005 (NH Hoteles, 2005).
- ***Hesperia Resort***: se trata de hoteles vacacionales situados en importantes entornos dentro de grandes ciudades, que se ofertan como la opción perfecta para parejas y familias que necesitan la mejor combinación de descanso y disfrute con una gran oferta de servicios y actividades de ocio y perfectos para acoger eventos y reuniones de empresa. Potencian una oferta diferencial basada en la confianza y la dedicación (NH Hoteles, 2014d).

4.2.2. Conjunto de negocios del Grupo Barceló

El Grupo Barceló tiene claramente marcadas dos líneas de negocios, por un lado, los hoteles y, por otro, las agencias de viaje. A su vez, su división hotelera está compuesta por dos líneas de negocio: Barceló Hotels & Resorts, integrado por más de 140 hoteles y más de 38.000 habitaciones distribuidas en 17 países (actualmente es la cuarta cadena de España y la treintava más grande del mundo), y los Crestline Hotels & Resorts, filial americana del Grupo Barceló, que cuenta con más de 45 hoteles en distintos puntos de la geografía norteamericana. El 98% de la cartera de Barceló en la actualidad son hoteles de cuatro y cinco estrellas (Grupo Barceló, 2012a).

La división de viajes, Barceló Viajes, es la marca del grupo especializada en viajes, ocio y vacaciones, con más de 650 puntos de venta en España y Portugal que dan servicio a un millón y medio de viajeros (Grupo Barceló, 2014b). Está formada por varias marcas

que se adaptan al cliente dependiendo de sus gustos y necesidades, y se compone de una división minorista y otra mayorista.

La división minorista cuenta con 302 agencias, de las cuales y con la enseña Barceló Viajes, 175 son operadas en régimen de propiedad, 97 en franquicia, 29 en oficinas del BBVA, una en Portugal y otras 30 agencias corresponden a la marca Vacaciones Barceló, que presta servicios receptivos en 20 países con presencia de Barceló Hotels & Resorts. Actúa también en oficinas dirigidas al sector de negocio bajo la marca Amex Barceló Viajes, teniendo dos sedes principales en Madrid y Barcelona y 75 (Grupo Barceló, 2012a).

En concreto, la división minorista, que incluye las marcas American Express Barceló Viajes, BCD Travel, PlanB, se subdivide en cuatro áreas (Grupo Barceló, 2014b):

- Vacacional, integrada por más de 650 agencias de viaje, ofreciendo un producto variado pensando en cada viajero.
- Online, para quienes prefieren hacer su compra del viaje a través de Internet.
- Business, especializada en viajes corporativos.
- Congresos e incentivos.

La división mayorista, para su venta tanto a través de la red propia del Grupo como del resto de agencias de viaje, está integrada por los touroperadores Lacuartaisla, Quelónea y Jolidey, que comenzaron a operar a comienzos del año 2012, y LePlan y Leski, que empezaron a funcionar en 2013 (Grupo Barceló, 2014c). Las características de cada uno son las siguientes (Grupo Barceló, 2014b; Nexotur, 2013; Preferente, 2013a):

- Lacuartaisla opera viajes de larga distancia, para un público que busca destinos extraordinarios y experiencias diferentes, con valor añadido, de tipo experiencial y una cuidada selección del producto.
- Quelónea ofrece un producto de calidad superior con una gran variedad de destinos y cuenta con una contratación aérea regular de corto/medio radio, especialmente para el Caribe.

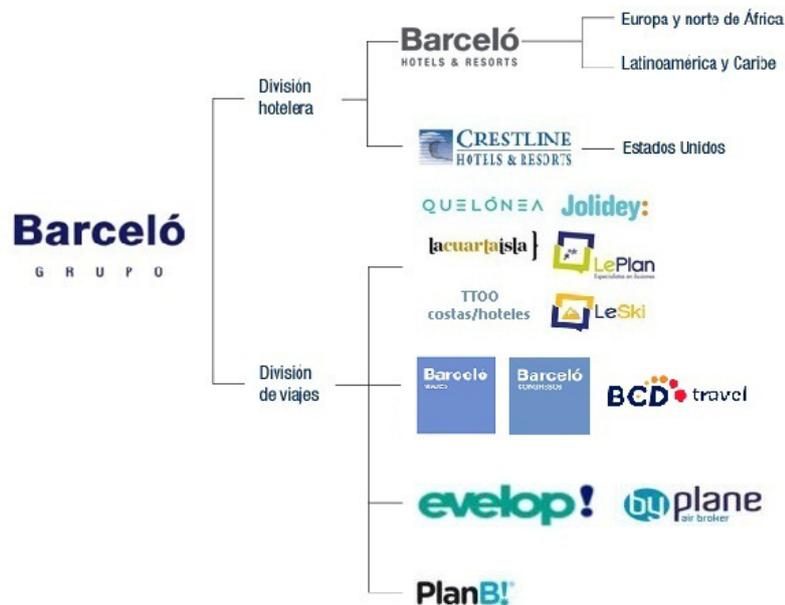
- Jolidey, busca combinar calidad a precios competitivos para un público más dinámico e incluso joven, que buscan viajes dinámicos. Tanto Jolidey como Quelónea se caracterizan por ofrecer productos más generalistas y masivos que Lacuartaisla.

- Leplan, especializada en operar paquetes vacacionales (transporte, alojamiento y actividades) a Disneyland Paris. Se creó a partir de la firma de un acuerdo del Grupo Barceló con Disneyland París como una apuesta que perseguía ampliar el portafolio de productos y destinos a disposición de los viajeros, con propuestas especializadas a un destino que cuenta con una gran demanda en España.

- LeSki, especializada en esquí, aventura y deporte, que ofrece destinos de nieve en 11 países, entre ellos Alemania, Andorra, Austria, Bulgaria, Canadá, Estados Unidos, Finlandia, Italia y Suiza. En la península abarca a Andorra, Pirineo Aragonés, Pirineo Catalán, Sierra Nevada o el Pirineo Francés, las principales estaciones de esquí del país.

La siguiente Figura 4.1 resume la estructura organizativa de la compañía, incluyendo todas las líneas de negocio por las que está compuesto el Grupo Barceló.

Figura 4.1. Estructura organizativa de Barceló Corporación Empresarial



Fuente: Grupo Barceló (2014a)

4.3. DIRECCIONES DE DESARROLLO

Una vez expuesta la historia de NH Hoteles y el Grupo Barceló e identificada su actividad empresarial y los negocios en los que están presentes, en los siguientes apartados se analiza en mayor detalle la estrategia corporativa seguida por ambas en lo relativo a las direcciones y métodos de desarrollo. En primer lugar, se abordarán estos conceptos desde un punto de vista teórico y, posteriormente, se aplicarán a los casos de NH Hoteles y Grupo Barceló, teniendo en cuenta las distintas posibilidades de las empresas para ampliar, crecer, reducir o reestructurar su actividad en el futuro.

4.3.1. Expansión: penetración en el mercado

Las estrategias de expansión son las que se centran en el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Siguen la misma línea, sin grandes modificaciones en la estructura seguida hasta el momento por la compañía, por lo que los recursos que se necesitan son similares a los utilizados hasta el momento actual. Como reflejan en su libro Navas y Guerras (2007) es posible diferenciar tres tipos de expansión: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, tal y como se explicará a continuación (Ansoff, 1976; Johnson y Schloles, 2001).

Siguiendo a estos autores (Guerras y Navas, 2007) y comenzando por el primer tipo, la estrategia de penetración en el mercado trata de conseguir mayores ventas incrementando el volumen de las mismas, bien dirigiéndose a los clientes actuales o mediante los productos actuales buscar nuevos clientes (García Falcón, 1987).

Existen una serie de circunstancias que hacen muy favorable poder implementar esta estrategia, tal y como constatan Guerras y Navas (2007: 371) a partir de las ideas propuestas por Johnson et al. (2006):

- Sectores en fase de crecimiento, con importantes expectativas futuras.
- Sectores maduros cuyos mercados no estén saturados con los productos ofrecidos.

- Mercados que se encuentren en declive, siempre y cuando sean abandonados por un significativo número de empresas.
- Segmentos de mercado con una buena imagen de marca, pero con escaso interés para los líderes del sector.
- Productos cuyo nivel de uso pueda incrementarse considerablemente por parte de los clientes.
- Sectores en donde disminuye la participación de los competidores, pero, sin embargo, el nivel total de ventas permanece constante.

De acuerdo con Guerras y Navas (2007) para conseguir una mayor participación en el mercado existen dos posibilidades. Por un lado, utilizando variables comerciales como campañas publicitarias o promociones, y por otra parte, obteniendo una ventaja competitiva mediante diferenciación del producto o liderazgo en costes, siendo la segunda opción más favorable para obtener un crecimiento a largo plazo (García Falcón, 1987).

4.3.1.1. NH Hoteles: penetración en el mercado

La estrategia competitiva de NH Hoteles se centra en la diferenciación del producto y la potenciación de la imagen de marca para que los usuarios perciban el valor diferencial de adquirir sus servicios y conseguir así la fidelización de los clientes ya existentes. Al tratar de profundizar en los mercados en los que está presente y crear una barrera de entrada para sus competidores, la empresa favorece el incremento de sus ventas.

Desde sus inicios, la cadena de hoteles NH identificó las oportunidades de negocio que presentaba el sector hotelero en nuestro país, tal y como se ha comentado, y centró su oferta en el segmento de los hoteles urbanos de tipo medio de tres y cuatro estrellas. La empresa se ha localizado en el servicio de hostelería y ha optado por una estrategia competitiva de diferenciación mediante la creación de una imagen de marca coherente y de confianza, ofreciendo para ello un servicio estándar con una calidad garantizada y orientado a la funcionalidad y prestando atención a todos los detalles (NH Hoteles, 2004).

Para contribuir a su posicionamiento, la compañía ha llevado a cabo una serie de acciones innovadoras: (a) la colección de obras de arte itinerantes “*NH Stock Art*” creada en 1998 y que recorre los hoteles de la cadena en distintas ciudades con exposiciones abiertas al público; (b) los premios literarios que se celebran desde 1996 y que en el año 2004 pasaron a denominarse Premio Vargas Llosa NH de Relatos; (c) el programa de fidelización NH World implantado en 2004 y por el que el cliente recibe una tarjeta que graba sus preferencias para que en cualquier hotel de la cadena se le pueda dar el mejor servicio y premiándole mediante un sistema de puntos (NH Hoteles, 2004).

La empresa ha desarrollado también el software *Quality Focus On-line* para conocer la valoración de los usuarios en todos los hoteles y obtener estadísticas que muestren su nivel de satisfacción y diseñar así planes de mejora continua. Además, busca consolidar la relación que mantiene con sus clientes a través del refuerzo a nivel global de su estrategia en redes sociales, incluyendo temas de interés general y promoviendo eventos de relevancia (NH Hoteles, 2012a).

Por otro lado, la marca apuesta por su posicionamiento en el entorno web y móvil de Google, Bing y Yahoo. Así, entre otras acciones, ha cerrado acuerdos con Trivago, Kayak, Trabber y Checkfelix, potenciando el área de *Affiliate Marketing* con empresas afines para redirigir a futuros consumidores a la web comercial, ha desarrollado aplicaciones para el móvil y ha rediseñado la web del programa de fidelización NH World, con una imagen más atractiva y una zona exclusiva donde los miembros puedan consultar el estado de sus créditos (NH Hoteles, 2012a).

La penetración en el mercado, por tanto, se obtiene aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado mediante una correcta estrategia de marketing que se lleva a cabo mediante una serie de acciones innovadoras así como gracias al mantenimiento de los factores diferenciales de su ventaja competitiva. Todo ello permite a la empresa aumentar su volumen de ventas en el mercado tradicional con su producto tradicional.

4.3.1.2. Grupo Barceló: penetración en el mercado

El Grupo Barceló también centra su estrategia competitiva en la diferenciación del producto, tratando de esta manera disponer de la mayor participación en el mercado. La

compañía busca obtener una ventaja competitiva apostando por la calidad y por el segmento alto de mercado, de manera el 98% de su cartera está compuesta por hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en destinos consolidados o con amplias perspectivas de desarrollo (Grupo Barceló, 2012b).

Para lograr una mayor penetración en el mercado, la compañía está presente en distintos canales de distribución online (Barceló.com y de terceros), alcanzando una cifra de negocios que supone el 25% del total de ingresos de la compañía (Grupo Barceló, 2012b). Además, la empresa utiliza la publicidad y las promociones para captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. En este sentido, la inversión en marketing del grupo representa el 4% de sus ingresos, con un presupuesto distribuido entre los distintos mercados emisores: publicidad impresa, publicidad exterior, lanzamiento de nuevos hoteles en centros comerciales y programas de fidelización (Grupo Barceló, 2012b).

De igual forma, a nivel corporativo, el Grupo Barceló cuenta con un departamento de comunicación y en los mercados principales además ha firmado contratos con agencias de relaciones públicas para que fomenten los contactos con medios de comunicación y les transmitan las novedades, ofertas e información de los eventos que se organizan en sus hoteles (Grupo Barceló, 2012b).

En resumen, el reforzamiento de la ventaja competitiva en diferenciación así como instrumentos de marketing (publicidad, promociones, etc.) ayudan a la empresa en su proceso de expansión mediante penetración en el mercado, orientando sus estrategias hacia un segmento alto de mercado.

4.3.2. Expansión: desarrollo de productos

Tal y como se menciona en el libro de Guerras y Navas (2007) mediante esta estrategia la empresa desarrolla nuevos productos con mejores y diferentes características que permitan mejorar la función para la que son utilizados, como, por ejemplo, innovaciones tecnológicas pero siempre manteniéndose en el mercado actual. Las modificaciones pueden ser accesorias o sustanciales sustituyendo el producto en su totalidad al quedar obsoleto. Otra posibilidad es ampliar la línea de productos de la empresa para atraer nuevas y diversas necesidades de los clientes (García Falcón, 1987).

Esta dirección de desarrollo permite ofrecer una imagen de compañía innovadora y generar sinergias compartiendo distintos productos o modificaciones de los anteriores, siendo sobre todo importante en aquellos casos en los que los ciclos de vida del producto son cortos, la empresa tiene gran capacidad de I+D o en sectores muy especializados tecnológicamente (Guerras y Navas, 2007).

El desarrollo de nuevos productos constituye un factor clave para lograr el éxito dentro de la empresa. Mientras que en los años ochenta los esfuerzos se centraban fundamentalmente en reducir el tiempo de fabricación e implantar sistemas de producción flexible, en los años noventa el desarrollo de nuevos productos adquiere una mayor relevancia (Miranda, 2000). Así, a la hora de lanzar productos mejorados al mercado el proceso se subdivide en cinco fases: identificación de oportunidades, evaluación y selección, desarrollo e ingeniería del producto y proceso, pruebas y evaluación, y comienzo de la producción (Miranda, 2000).

4.3.2.1. NH Hoteles: desarrollo de productos (servicios)

En el año 2012, NH Hoteles implementó en todas sus unidades de negocio los desayunos NH Antiox, con su versión de servicio de habitaciones Room Appetit, ofreciendo una selección de productos que ayudan a combatir el envejecimiento prematuro de la piel, protegen el sistema cardiovascular y refuerzan el sistema inmunológico. Además, desde ese mismo año ofrece Wifi gratuito en todas las habitaciones y zonas comunes de sus hoteles (NH Hoteles, 2012a).

4.3.2.2. Grupo Barceló: desarrollo de productos (servicios)

El Grupo Barceló, al igual que NH Hoteles, ha seguido una estrategia de expansión mediante desarrollo de productos (o servicios en este caso por el tipo de actividad), que se refleja en las importantes inversiones realizadas en la mejora de sus grandes resorts y en el desarrollo de conceptos como el Club Premium y la B-Room, con los que pretende adaptar el producto a la demanda.

La inversión que Barceló Hotels & Resorts ha efectuado en los últimos ocho años para modernizar su planta hotelera ha sido muy notable. Gracias a ello el 95% de los establecimientos de la cadena son nuevos o han sido recientemente remodelados y

prácticamente todos ellos son, exclusivamente, de cuatro y cinco estrellas. Estas reformas han permitido a los hoteles, especialmente a los internacionales como los complejos Barceló Bavaro Beach Resort (de República Dominicana) y Barceló Maya Beach Resort (de México) incrementar la satisfacción de sus clientes y abrir nuevos nichos de mercado que suelen elevar el gasto durante sus estancias. A lo largo de 2013 Barceló Hotels & Resorts invirtió 76 millones de euros en la remodelación de distintos hoteles emblemáticos como el Barceló Sants (de Barcelona), el Barceló Castillo Beach Resort (en Fuerteventura) y el Barceló Montecastillo Golf Resort (de Cádiz), entre otros (Grupo Barceló, 2013).

El Club Premium es un concepto de servicios e instalaciones que proporcionan al cliente un nivel superior y exclusivo, incluyendo, entre otros, servicios como acceso ilimitado a Internet, carta de almohadas, kit de amenities superior, acceso al Club Premium Lounge, servicio personalizado 24 horas, servicio de lavandería o buffet Premium. Por su parte, B-Room es una propuesta de prestaciones superiores de descanso, tales como camas Kingsize con sábanas de algodón, ligeras fundas nórdicas y posibilidad de elegir una almohada personalizada, duchas panorámicas y cobertura Wifi en cada punto del hotel (Grupo Barceló, 2012).

4.3.3. Expansión: desarrollo de mercados

Tal y como se refleja en Guerras y Navas (2007), esta estrategia consiste en introducir los productos tradicionales de la empresa en nuevos mercados aprovechando la capacidad de producción y la tecnología existentes para vender los productos en diferentes ámbitos. Más concretamente, este desarrollo se puede producir en diferentes sentidos: por una parte en lo que se refiere al ámbito geográfico, se trata de vender los productos en nuevas áreas geográficas; en otro sentido en lo que se refiere al mercado funcional, que consiste en adaptar el producto actual para llevar a cabo nuevas funciones; y en tercer lugar, puede significar entrar en nuevos segmentos de clientes, atendiendo a diferentes aspectos (Johnson y Scholes, 2001).

Los principales motivos para llevar a cabo esta estrategia son los siguientes (Durán Herrera, 1998; Navas y Guerras, 2007):

- Aparición de nuevos canales de distribución, que sean de buena calidad y donde no sea necesario incurrir en costes importantes.

- Que se produzca una saturación de los mercados actuales donde no sea posible seguir avanzando, con lo que se hace necesario buscar nuevos mercados.
- Instalaciones de producción no aprovechadas suficientemente, por lo que la producción podría ser mayor.
- La empresa cuenta con importantes recursos, tanto financieros, como materiales y humanos para llevar estas operaciones y buscar una expansión.

4.3.3.1. *NH Hoteles: desarrollo de mercados*

NH Hoteles utiliza esta estrategia de expansión a través de un desarrollo de mercados tanto desde el punto de vista geográfico como de nuevos segmentos en el mercado.

Desde su fundación en 1978 hasta la actualidad, NH Hoteles ha crecido geográficamente mediante la adquisición de hoteles ubicados estratégicamente en el territorio nacional. Así, tal y como se ha expuesto anteriormente, tras la apertura del primer hotel en Pamplona, cuatro años más tarde, por ejemplo, se instala en Barcelona con el NH Calderón teniendo ya en el año 1994 presencia en Madrid, Barcelona y Zaragoza y contando con 54 establecimientos en el territorio español (NH Hoteles, 2014a).

Como se deduce de las líneas anteriores, este crecimiento inicial se basa fundamentalmente en la estrategia de expansión de desarrollo de mercados desde el punto de vista geográfico, dado que la empresa ha tratado de introducir sus productos o servicios tradicionales (hoteles urbanos) en nuevos mercados, mediante la introducción de hoteles en nuevas áreas geográficas del territorio español mediante la adquisición de otros hoteles o con sus propios recursos.

Además, a partir del año 1996, trata también de adaptar su servicio a nuevos clientes (expansión mediante un desarrollo de mercados desde el punto de vista de un segmento). En particular, logra este desarrollo mediante la apertura de hoteles con servicios limitados en el extrarradio de las ciudades (quizás pensando gente con un menor poder adquisitivo) y el desarrollo de habitaciones especiales para mujeres, dirigidas a las necesidades de éstas en sus viajes de trabajo y ocio (NH Hoteles, 2014a). Así, en el año 1997 NH Hoteles crea el concepto *Woman Style*, con el que pretende dar

respuesta a la creciente demanda de una atención personalizada de la mujer que viaja. Se trata de un concepto de estancia en sus establecimientos que se orienta específicamente a las mujeres, ofreciendo un kit de baño especial (neceser, espejo de aumento, secador de gran potencia), el acceso a revistas y canales de televisión femeninos e información sobre los mejores lugares de shopping de cada ciudad (NH Hoteles, 2014a).

Su estrategia de expansión por medio del desarrollo de mercados continúa también con la firma de un acuerdo con los hoteles Hesperia para integrar sus respectivos negocios, aumentando así considerablemente el número total de hoteles y de habitaciones de la cadena. Los hoteles Hesperia están situados en zonas vacacionales, mientras que los hoteles de NH eran fundamentalmente urbanos en las grandes ciudades, con lo que se introduce en nuevos segmentos de mercado (ABC, 2007).

Finalmente, con la intención de entrar en un nuevo segmento de mercado, el de personas que buscan un precio económico, la empresa creó la línea NH Express, hoteles de dos y tres estrellas que ofrecen alojamiento y desayuno a un precio más asequible prescindiendo de algunas características del resto de la gama de NH Hoteles (NH Hoteles, 2009).

4.3.3.2. Grupo Barceló: desarrollo de mercados

Al igual que en el caso de NH Hoteles, el Grupo Barceló ha seguido un proceso de expansión mediante el desarrollo de mercados desde el punto de vista geográfico por todo el territorio nacional, y en menor medida, de nuevos segmentos (vacaciones de playa o de montaña-esquí). Desde sus inicios en Palma de Mallorca, en que la compañía en 1968 abrió un Hotel Pueblo en Ibiza y en 1970 el primer hotel del grupo en la península Ibérica, el Barceló Pueblo Benidorm, hasta la actualidad, se ha expandido por el territorio español, inaugurando hoteles ubicados en puntos estratégicamente situados. Así, por ejemplo, cuenta con hoteles en las Islas Baleares, Canarias, Levante y el sur de la península, orientados al turismo de sol y playa, y también otros como el Jaca Golf & Spa, en zonas como Jaca (Huesca) orientados al turismo de montaña, por su proximidad a las principales estaciones de esquí del Pirineo Aragonés. Actualmente, cuenta con 51 hoteles en el territorio nacional con características diferenciadas en función de su situación geográfica: uno hotel en Alicante, uno en Almería, tres en Barcelona, uno en

Bilbao, uno en Cáceres, seis en Cádiz, siete en Fuerteventura, uno en Gran Canaria, dos en Lanzarote, tres en Tenerife, cuatro en Huelva, dos en Huesca, uno en Ibiza, uno en Loja (Granada), tres en Madrid, tres en Málaga, cinco en Mallorca, dos en Menorca, uno en Oviedo, uno en San Sebastián, uno en Sevilla y uno en Valencia (Grupo Barceló, 2013).

4.3.4. Internacionalización

Las empresas en la actualidad están incurriendo en importantes procesos de internacionalización que consiste en abandonar el ámbito geográfico natural en el que han surgido y se han desarrollado, para empezar a competir en nuevos países. Los principales motivos que explican esta dirección de desarrollo se pueden dividir en internos y externos, tal y como se puede apreciar en el Cuadro 4.1.

En lo que se refiere a los motivos internos son los siguientes (Guerras y Navas, 2007):

- *Reducción de costes.* En ocasiones se puede producir un ahorro en los costes pues la internacionalización puede ofrecer ventajas como el acceso a materias primas más baratas o una mano de obra más económica y beneficios fiscales que se puedan encontrar en los nuevos destinos.
- *Búsqueda de nuevos recursos.* En ocasiones el país destino ofrece factores interesantes para la empresa a los que no puede acceder en su país de origen, como pueden ser recursos naturales o un factor de trabajo especializado.
- *Disponer de un tamaño mínimo eficiente,* ya que en determinadas actividades es difícil conseguir un tamaño óptimo de venta sólo utilizando el mercado nacional.
- *Reducción de costes de transacción.*
- *Explotación de recursos y capacidades.* A veces las empresas tienen recursos y capacidades no aprovechados al máximo, por lo que la internacionalización es una oportunidad para explotar estos recursos y capacidades a través de los diferentes países en los que pasa a operar la empresa.

Cuadro 4.1. Justificación de la internacionalización

Razones internas	Razones externas
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes • Nuevos recursos • Tamaño mínimo eficiente • Reducir costes de transacción • Explotar recursos y capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida de la industria • Demanda externa • Pautas del consumidor • Globalización de la industria

Fuente: Guerras y Navas (2007)

En cuanto a las razones externas, se pueden mencionar las siguientes (Guerras y Navas, 2007):

- *Ciclo de vida de la industria.* Cuando el mercado actual llega a su fase de madurez, y se complica el poder seguir teniendo un ritmo de crecimiento en el mismo, una solución puede ser entrar en nuevos mercados que todavía estén en las primeras fases del proceso.
- *Demanda externa.* Puede ser aconsejable salir al exterior debido si existe una gran demanda potencial en el exterior que se pueda aprovechar.
- *Pautas del consumidor.* Poder conocer de primera mano al consumidor en el exterior ya que siguen comportamientos diferentes y poder ofrecerles el producto de forma más acorde a sus necesidades.
- *Globalización de la industria.* La existencia de mercados cada vez más globales, es la principal razón de la internacionalización de las empresas.

Por último, mencionar que siguiendo a la consultora BusinessGoOn especialista en la internacionalización de empresas, un listado de las principales ventajas de esta dirección de desarrollo son las siguientes (ABC, 2014):

- Las empresas que se internacionalizan se convierten en más grandes que las que no llevan a cabo esta estrategia.
- Obtienen unos índices de productividad más elevados y un superior volumen de negocio.
- Al estar diversificadas suelen pasar mejor las épocas de crisis económicas.

- Permite aprovechar las oportunidades de países emergentes para crecer y desarrollarse en esos mercados.

4.3.4.1. NH Hoteles: internacionalización

A partir del año 1998, NH Hoteles optó por la internacionalización, esto es, la expansión mediante el desarrollo de mercados fuera de nuestras fronteras. En ese año la compañía empezó a explorar el mercado de Iberoamérica, al detectar un hueco muy importante en el mismo, dado que operaban la mayoría de las grandes cadenas hoteleras estadounidenses, pero con establecimientos de cinco estrellas, y apenas existían hoteles de cuatro estrellas del tipo de NH Hoteles. Así, abrió cinco hoteles, en Buenos Aires, Montevideo, Tucumán y dos en Córdoba (NH Hoteles, 2014a).

A diferencia de la mayoría de las cadenas españolas, incluido el Grupo Barceló, que han centrado su presencia en Iberoamérica en el área del Caribe, NH Hoteles inició su expansión en esta área, en los países que integran Mercosur, por las afinidades culturales y el hecho de que haya pocas cadenas de hoteles en el segmento medio compitiendo en estos países pueden ser importantes fuentes de ventaja (Hosteltur, 2001).

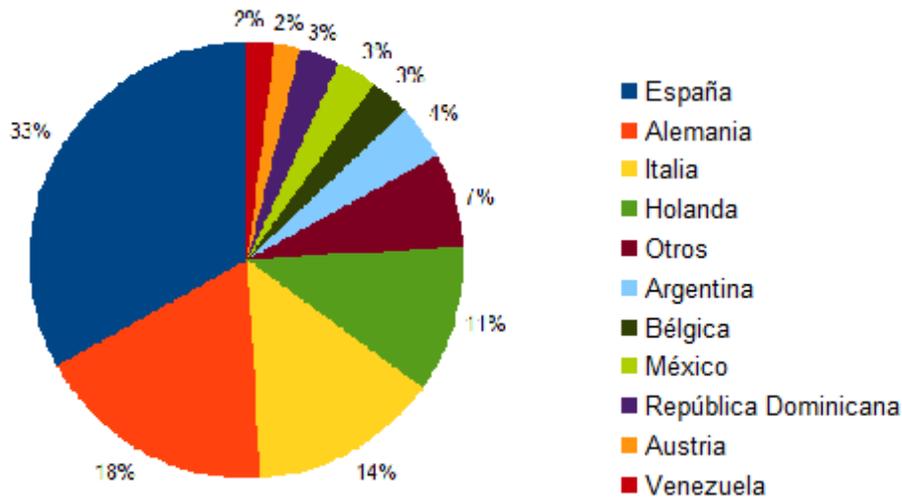
En el año 1999 se dirigió por primera vez hacia el mercado europeo comprando participaciones de la cadena italiana de hoteles urbanos de cuatro estrellas Jolly Hotels (19,1%), integrada por 35 establecimientos y 6.165 habitaciones, presente en las principales ciudades italianas y que tiene un hotel en propiedad en las ciudades de Amsterdam, Bruselas, París y Nueva York (Hosteltur, 2001). De manera similar, en el año 2000 la compañía creció de nuevo bruscamente debido a la compra de la cadena holandesa Krasnapolsky (líder en el negocio hotelero en Holanda y Bélgica), llegando a tener 168 hoteles, 7.300 empleados, y lo que le permitió estar presente en 15 países (Cinco Días, 2001).

Un año más tarde, en 2001, compró la hotelera mexicana Chartwell, que aportó 14 establecimientos a la cadena, y que decidió operar mundialmente con una sola marca e integrar las nueve oficinas comerciales de las que disponía, repartidas por diferentes países del mundo, y se hizo con la cadena alemana Astron Hotels, que aportó 46 establecimientos en Alemania, seis en Austria y uno en Suiza (Hosteltur, 2001). En el

año 2004 la compañía entró en nuevos mercados como Rumania y en el año 2005 en Reino Unido y Francia, llegando a grandes volúmenes de negocio (sólo en Europa con 240 hoteles y 35.000 habitaciones), y continuó también creciendo en nuevos mercados como Nueva York o París (NH Hoteles, 2014a).

En 2011 NH Hoteles firmó un acuerdo estratégico de gran alcance con el grupo empresarial chino HNA que fortaleció la solvencia financiera de la empresa y consolidó su proceso de internacionalización. El grupo HNA se incorporó como accionista estratégico de NH Hoteles, con una participación del 20%, creando una sociedad de gestión hotelera en China que permitiera la entrada de NH Hoteles en uno de los mayores mercados del mundo de la mano de un importante socio local del sector turístico chino, en el segmento de cuatro estrellas. La entrada de la cadena hotelera en China ha permitido aumentar así su volumen de negocio al crecer la demanda de viajes de negocios en el país, impulsada por la mayor renta disponible y las políticas de promoción del consumo interno del gobierno en China, que han originado un importante proceso de concentración urbana en el país en los últimos años (NH Hoteles, 2011).

En la actualidad, y fruto del proceso de internacionalización descrito, NH Hoteles es una de las 25 principales cadenas hoteleras del mundo en lo que se refiere a número de habitaciones y en Europa se la considera una de las cadenas líderes. Cuenta con una cartera de 379 hoteles urbanos y vacacionales, 58.195 habitaciones y está presente en 17 países de Europa (340 hoteles), 9 países en América (37 hoteles) y un país en África (2 hoteles). Con su presencia en las principales ciudades se consolida como una de las cadenas hoteleras urbanas líderes en el segmento de negocios en el mercado europeo y con una amplia presencia en América (NH Hoteles, 2013). El impacto de la internacionalización de la compañía es cada vez más evidente y así, en el año 2012, más de la mitad de los beneficios procedieron de fuera de España (NH Hoteles, 2012a). En el Gráfico 4.2 se muestra la presencia en término de número de habitaciones en todo el mundo.

Gráfico 4.2. Desglose de habitaciones de NH Hoteles por países a 31/12/2013

Fuente: NH Hoteles (2013)

4.3.4.2. Grupo Barceló: internacionalización

La saturación del mercado de Las Islas Baleares, junto con la competencia en el sector y la adquisición del touroperador Turavia, impulsó al Grupo Barceló a implementar una estrategia de internacionalización.

Así, en el año 1985 comienza la expansión internacional con la apertura del Barceló Bavaro Beach Resort en Puntacana (República Dominicana). En un primer momento la empresa adquirió el terreno, ya que lo consideró un territorio por explotar y que ofrecía una importante oportunidad de negocio, construyéndose en un tiempo récord de ocho meses, con cuatrocientas habitaciones. El crecimiento fue rápido y la inversión en República Dominicana se completó con un hotel en Higüey y otro en Santo Domingo². El nivel de la demanda de este primer hotel era tan amplia que constituyó un incentivo para seguir construyendo hoteles en Puntacana, hasta completar el complejo turístico Bávaro Beach (actualmente compuesto por cinco hoteles con más de 2.000 habitaciones) (Grupo Barceló, 2014a). A través de estos establecimientos se persigue, asimismo, la obtención de ingresos derivados de la coordinación de todo tipo de eventos y celebraciones.

² Este último, adquirido en 1989, supuso la puesta en marcha de una nueva línea de negocio dentro del área internacional de la división hoteles: los establecimientos de ciudad aptos tanto para turistas de elevado nivel adquisitivo, como para hombres de negocios y empresas.

En el año 1990 se iniciaron las inversiones en Costa Rica con la construcción de un hotel de lujo en la capital del país, llamado Hotel Tambor, con el que se pretendía dar continuidad a la nueva línea de establecimientos de ciudad iniciada en Santo Domingo, y otros tres hoteles de ciudad (Turismo Responsable, 2007). En el año 1993 se iniciaron las inversiones en Nicaragua con la adquisición de un complejo hostelero de lujo que salió a concurso internacional en Montelimar, y también abrió un hotel urbano en Cuba, el Barceló Habana Ciudad. Las inversiones del Grupo Barceló en los países latinoamericanos se completan con dos hoteles vacacionales de lujo en Guatemala y Venezuela que funcionan bajo el régimen “todo incluido” (Grupo Barceló, 2013).

Adicionalmente, el Grupo Barceló ha llevado a cabo otras inversiones fuera de su mercado habitual de países de habla hispana. Así, en 1992 adquirió su primer hotel en Estados Unidos (Washington), siendo la primera compañía hotelera española en entrar en este mercado, y en 1994 adquirió un hotel en Orlando, situado a escasa distancia de Disney World y Epcot, centros turísticos por excelencia. En el año 1993 entró en Praga con la construcción de un hotel de ciudad (Grupo Barceló, 2012), y desde ese momento se ha expandido paulatinamente por Centroeuropa, abriendo hoteles en Italia, Alemania, Bulgaria, Grecia o Rumania. La empresa también tiene presencia en África, con hoteles en Marruecos y Egipto, así como en Turquía (Ankara) (Grupo Barceló, 2014a).

Es necesario mencionar, como ya se comentó en el apartado de la historia de la empresa, que recientemente la cadena ha creado una *joint venture* con el grupo Alessandro Rosso, con la intención de incorporar 40 hoteles urbanos y vacacionales en las principales ciudades italianas, al considerarla zona estratégica y por posibilidades que ofrece un mercado que se caracteriza por estar muy fragmentado (Preferente, 2014).

Las siguientes Tablas 4.3 y 4.4 reflejan los países en los que operan en la actualidad la división de viajes y la división hotelera del Grupo Barceló.

Tabla 4.3. División de viajes Grupo Barceló por países a 31/12/2013

	Oficinas propias	Oficinas franquiciadas	Total
<i>Argentina</i>		1	1
<i>Bolivia</i>		2	2
<i>Brasil</i>		1	1
<i>Colombia</i>		1	1
<i>Costa Rica</i>	1	2	3
<i>Chile</i>		5	5
<i>Ecuador</i>		1	1
<i>El Salvador</i>		2	2
<i>España</i>	309	135	444
<i>Guatemala</i>		1	1
<i>Haití</i>		1	1
<i>Honduras</i>		1	1
<i>México</i>	1	1	2
<i>Nicaragua</i>		1	1
<i>Panamá</i>		1	1
<i>Paraguay</i>		1	1
<i>Perú</i>		2	2
<i>Portugal</i>	1		1
<i>República Dominicana</i>	1		1
<i>Uruguay</i>		1	1
<i>Venezuela</i>		1	1
Total	313	161	474

Fuente: Grupo Barceló (2013)

Tabla 4.4. Hoteles del Grupo Barceló por países a 31/12/2013

País	Número de hoteles
<i>Alemania</i>	2
<i>Bulgaria</i>	1
<i>Egipto</i>	1
<i>España</i>	49
<i>Grecia</i>	1
<i>Italia</i>	6
<i>República Checa</i>	4
<i>Turquía</i>	2
<i>Marruecos</i>	2
<i>EEUU</i>	43
<i>Costa Rica</i>	3
<i>Cuba</i>	2
<i>Ecuador</i>	1
<i>Guatemala</i>	1
<i>México</i>	13
<i>Nicaragua</i>	2
<i>República Dominicana</i>	7
Total	140

Fuente: Grupo Barceló (2013)

4.3.5. Diversificación

La diversificación es la estrategia a través de la cual una empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes, lo que genera nuevos factores de éxito debido a que los entornos en los que se mueve la compañía son diferentes (Guerras y Navas, 2007).

La diversificación supone ampliar o hacer más diverso el campo de actividad de la empresa, pudiendo estar motivada por las siguientes razones (Bueno Campos, 1996):

- *Reducción del riesgo global.* A largo plazo el riesgo de la empresa se ve claramente disminuido puesto que al ser mayor el número de actividades realizadas no tienen tanta importancia en la totalidad de los negocios de la compañía, al ser complicado que fracasen todas las actividades al mismo tiempo.
- *Saturación del mercado tradicional.* Ante escasas posibilidades de crecimiento en el mercado actual, la empresa tiene la opción de diversificar sus actividades como una búsqueda de oportunidades.
- *Excedentes financieros.* Las compañías pueden diversificarse si los excedentes financieros superan las necesidades totales de recursos necesarios para la expansión, lo que le lleva a buscar nuevas oportunidades para los excedentes generados.
- *Búsqueda de sinergias.* Mediante la diversificación una empresa puede generar sinergias que de otra manera no se producirían, y aprovechar recursos infrautilizados, lo que en último término, le permitirá generar nuevas fuentes de ventaja competitiva.

En términos generales, se distinguen dos tipos diferenciados de diversificación, relacionada y no relacionada. Tal y como reflejan en su libro Guerras y Navas (2007, pp. 337), “*la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción*” (Rumelt, 1974). Por su parte, una diversificación no relacionada tiene lugar cuando las nuevas actividades llevadas a cabo por la empresa no tienen relación alguna con las anteriores. Se deduce que en esta diversificación el grado de ruptura con las actividades anteriores es mucho mayor que en el caso anterior al no haber relación entre los productos actuales y los tradicionales. Normalmente cuando se

lleva a cabo esta diversificación lo que se pretende es reducir el riesgo global (Guerras y Navas, 2007).

A continuación, en el Cuadro 4.2, se presenta una comparativa con las principales diferencias entre decantarse por la diversificación relacionada o no relacionada en cuanto a distintas variables tales como la creación de valor, el riesgo o las economías de alcance, entre otras (Guerras y Navas, 2007).

Cuadro 4.2. Principales características de la diversificación relacionada y no relacionada

Variable	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada
Creación de valor	Interrelación entre las actividades actuales	No existe interrelación, nuevas actividades
Cadena de valor	Ajustes estratégicos Existen vínculos en la cadena de valor	Nuevas cadenas de valor No existen vínculos
Capacidades	Aprovechamiento o ampliación	Creación de nuevas capacidades
Manejo de negocios	Fácil	Difícil (complejo)
Inversión	Baja	Alta
Rentabilidad	Media	Alta
Economías de alcance	Alta	Baja o no existe
Economías financieras	No	Sí
Recursos	Compartidos	Reestructuración de los activos para mayor rentabilidad (no compartidos)
Riesgo	Bajo	Alto
Ganancias	El ajuste estratégico se convierte en una ventaja competitiva	El negocio debe ofrecer una ganancia atractiva

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

A continuación, se explica la estrategia de diversificación de NH Hoteles, dado que el Grupo Barceló no parece haber llevado a cabo esta dirección de desarrollo.

4.3.5.1. NH Hoteles: diversificación

NH Hoteles ha llevado a cabo una estrategia de diversificación relacionada con la adquisición en el año 1999 del 91,5% de la empresa Sotogrande, compañía dedicada al desarrollo de áreas residenciales diseñadas para la calidad de vida y el cuidado de la

familia. Con la inversión en Sotogrande, NH Hoteles no pretende actuar como promotor inmobiliario sino vender los terrenos para que los construyan terceros y autofinanciar así la construcción de los complejos adicionales de hotel y golf.

De esta forma, esperaba generar sinergias entre los futuros hoteles golf y los negocios tradicionales. NH Hoteles ha conservado su participación en Sotogrande pero ha redirigido su actividad de inmobiliaria a la hotelera, convirtiendo la primera en una mera fuente de financiación de la segunda (NH Hoteles, 2003).

Además, en el año 2005 la compañía incorporó en Madrid la primera tienda *Fast Good*, un espacio destinado a la oferta de soluciones completas para el cliente que desea comer en casa de forma sencilla y rápida. Los clientes pueden llevarse los ingredientes de sus platos preferidos a casa para poder cocinarlos por ellos mismos, con las instrucciones de Ferrán Adriá (NH Hoteles, 2005). Esto constituye otro ejemplo de diversificación relacionada.

4.3.6. Integración vertical

Tal y como reflejan Guerras y Navas (2007), mediante la integración vertical la empresa se convierte en su propio proveedor (se denomina “integración aguas atrás”) o cliente (“integración aguas abajo”). Puede considerarse como un caso particular de diversificación relacionada puesto que la compañía entra en nuevos negocios o actividades relacionadas con las anteriores aunque sean diferentes, por lo que hay que utilizar nuevos conocimientos o recursos dentro de la empresa (Johnson y Scholes, 2001).

Las principales ventajas de esta dirección de desarrollo pueden venir en dos sentidos. Por un lado, mediante la reducción de costes y, por otro lado, mediante la consecución de una mejora en la posición competitiva (Cuadro 4.3).

Entre algunas de las ventajas que hacen referencia a la *reducción de costes* cabe destacar los siguientes mecanismos (Guerras y Navas, 2007):

- La aparición de economías de alcance por lo que existirán una serie de recursos que pueden ser compartidos, como instalaciones o sistemas de transporte. Esto permite repartir los costes fijos en los que incurren los activos infrautilizados.

- En ocasiones integrar las actividades reduce el proceso productivo eliminando procesos intermedios del mismo.
- Se eliminan los costes de transacción al no ser necesario contratar clientes o proveedores externos a la organización.

Por otra parte, la integración vertical proporciona *ventajas estratégicas*, que son las que mejoran su posición competitiva, y entre las que se encuentran (Guerras y Navas, 2007):

- Facilita la salida de los productos o el acceso al suministro de los factores.
- Permite reforzar estrategias como la diferenciación del producto, puesto que la empresa tiene total control sobre las etapas de la producción con lo que la información y conocimiento de su producto será absoluto.
- No es necesario ceder tecnología a los proveedores, por lo que la compañía la puede proteger.

Cuadro 4.3. Ventajas y desventajas de la integración vertical

Ventajas	Desventajas
Economías de alcance: existencia de recursos compartidos, lo que posibilita repartir los costes fijos de los activos infrautilizados	Mayor riesgo global
Reducción del proceso productivo eliminando procesos del mismo	Mayores barreras de salida
Eliminación de costes de transacción al no ser necesario contratar clientes o proveedores externos a la organización	Mayor dificultad para adaptarse a los cambios del entorno
Facilitar la salida de los productos o el acceso al suministro de los factores	Mayor dificultad para innovar
Permite reforzar la diferenciación del producto al controlar todas las etapas de la producción	Sistemas internos más sofisticados debido a la mayor complejidad de la organización
Protección de tecnología al no ser necesario ceder tecnología a proveedores	

Fuente: Guerras y Navas (2007)

Sin embargo, tal y como se refleja también en el Cuadro 4.3, no todo son ventajas, pues la integración vertical también tiene riesgos e inconvenientes, que en muchas ocasiones han llevado a las empresas al fracaso. Los más significativos son los siguientes (Guerras y Navas, 2007):

- La empresa realiza un número mayor de actividades (y relacionadas entre si) para lo que es necesario utilizar más recursos con lo que el riesgo global es mucho mayor.

- Mayores barreras de salida.

- Mayor dificultad para adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno, existe una mayor rigidez, al no interactuar por ejemplo con proveedores.

- Mayor dificultad para innovar.

- Los sistemas internos son mucho más sofisticados debido a la complejidad de la organización al llevar a cabo más fases del proceso productivo (Guerras y Navas, 2007).

Respecto al análisis práctico, sólo el Grupo Barceló lleva a cabo esta dirección de desarrollo, que se expone a continuación.

4.3.6.1. Grupo Barceló: integración vertical

Una de las principales direcciones de desarrollo utilizada por el Grupo Barceló es la integración vertical dado que todo su crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, se ha realizado de forma paralela en dos áreas de negocio: por un lado, los establecimientos hoteleros y, por otro, las agencias de viajes.

En el año 1964 nació Viajes Barceló y Sebastián Barceló creó también una empresa constructora (Construcciones Arte) para desarrollar los hoteles de la compañía, lo que ayudaría a su expansión al permitir reducir los costes al tiempo que se realiza una inversión (Grupo Barceló, 2014a). Así pues, la construcción de sus hoteles mediante su propia constructora constituye un ejemplo claro de integración vertical hacia atrás.

Además, la política habitual del grupo consiste en establecer una agencia de viajes en todos y cada uno de los países en los que posee establecimientos hoteleros, con el fin de reforzar el desarrollo de sus complejos turísticos. Ello es un ejemplo de integración vertical hacia adelante. La división de viajes Barceló Viajes está conformada por varias marcas que se adaptan al cliente dependiendo de sus gustos y necesidades, y se compone de una división minorista y otra mayorista (Grupo Barceló, 2014a). Tal y como se ha comentado en el apartado relativo al campo de actividad de esta empresa, la

división minorista cuenta con 302 agencias, algunas operadas en régimen de propiedad y otras en franquicia (Grupo Barceló, 2012b). Por su parte, con la puesta en marcha de su división mayorista, el Grupo turístico Barceló ha completado un variado portafolio de producto propio adaptado a las necesidades del viajero contemporáneo y se ha convertido en un grupo totalmente verticalizado presente en todos los eslabones del canal de ventas (Grupo Barceló, 2012b).

De igual forma, para otorgar autonomía a los tour operadores, en 2013 Barceló Viajes también entra en el sector aéreo con una aerolínea propia que, bajo la marca Evelop, opera vuelos regulares y chárter a destinos vacacionales con especial presencia en Caribe, Reino Unido y Canarias. La compañía dispone de una flota de tres aviones, un Airbus 330 de larga distancia para 388 pasajeros y dos Airbus 320 para medias distancias y capacidad para 180 pasajeros. Con Evelop se otorga independencia a los touroperadores de la compañía, disminuyendo la dependencia de otros proveedores aéreos. Además, la división aérea cuenta con el broker ByPlane, que ofrece servicios de intermediación entre agentes turísticos y compañías aéreas de todo el mundo (Grupo Barceló, 2013). Así, se trata de nuevo se trata de una integración vertical hacia delante. En este mismo sentido, en el año 1992, la compañía fundó también la empresa Naviera Tambor S.A., que ofrece el servicio de ferry a sus huéspedes del Hotel Tambor de Costa Rica, quienes hasta ese momento se trasladaban en autobús, ajustándose los horarios del ferry Tambor a los horarios del hotel (Turismo Responsable, 2007).

En resumen, el Grupo Barceló es un ejemplo de integración vertical hacia atrás al disponer de su propia constructora y hacia delante, en este último caso a través de varias modalidades gracias a sus agencias de viajes o a sus aerolíneas, entre otras.

4.3.7. Reestructuración empresarial

La reestructuración consiste en redefinir el campo de actividad de la empresa, con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios. Esta estrategia es capaz de mejorar el rendimiento y la creación de valor mediante una reducción del nivel de diversificación y una mayor especialización corporativa. Las causas más frecuentes de los malos resultados de una actividad suelen derivar de una dirección poco eficiente, una estrategia competitiva inadecuada, unos altos costes internos, la aparición de nuevos competidores o cambios inesperados en la demanda (Guerras y Navas, 2007).

Siguiendo a Guerras y Navas (2007), en este caso es necesario analizar a que son debidos los malos resultados de la empresa y a partir de ahí, determinar que estrategia seguir con el negocio. En un principio existen dos estrategias básicas, saneamiento o abandono del negocio. El *saneamiento* presupone que existe posibilidad de recuperar la rentabilidad anterior del negocio corrigiendo las causas que provocaron los malos resultados, adaptando medidas tales como cambiar a los directivos, vender algunos activos o implantar recortes. Por el contrario, si el negocio no tiene posibilidad de ser saneado se optará por una estrategia de *abandono* del mismo (Hill y Jones, 1996).

En lo que se refiere a la *reestructuración de la cartera* en su conjunto existen tres tipos de estrategias: venta, cosecha y liquidación, siendo la venta la más atractiva porque la empresa puede recuperar la inversión. La estrategia de cosecha se suele utilizar en sectores en madurez, y sobre todo, en declive y consiste en intentar maximizar los flujos financieros a corto plazo mediante el cese de las inversiones en dicho negocio y la explotación de las oportunidades de rentabilidad todavía existentes. Por último, tal y como reflejan Guerras y Navas (2007), la liquidación es la estrategia menos atractiva ya que consiste en vender todos los activos que tengan valor y, por tanto, el cese de las actividades, suele ser complicado que se de esta situación porque a los directivos les cuesta reconocer la mala situación financiera con lo que existen muchas posibilidades de perder el control y acabar en quiebra (Hill y Jones, 1996).

4.3.7.1. NH Hoteles: reestructuración

En la historia de NH Hoteles se observan diversos procesos de reestructuración. La entrada de COFIR en 1988 como accionista de referencia supuso una reestructuración mediante un saneamiento a nivel financiero, primeramente, a través de la obtención de financiación que le permitiera su expansión en el mercado nacional y su proceso de internacionalización, y, en segundo lugar a nivel organizativo, culminando con la salida de su fundador del accionariado y la incorporación de un consejo de dirección independiente (Muñuera y Rodríguez Escudero, 2007; NH Hoteles, 2014a).

Años más tarde, en marzo de 1999 la compañía llevó a cabo una estrategia para abandonar sus negocios no estratégicos vendiendo su participación en Arco Bodegas Unidas, empresa dedicada al negocio de comercialización de vino, compuesta por varias marcas como Bodegas Berberana, Marqués de Griñón, Marqués de Monistrol, entre

otras. La decisión se basó fundamentalmente, en la incierta evolución de los precios de la materia prima, la pérdida de rentabilidad, así como en el convencimiento de que los recursos obtenidos por la venta añadirían más valor siendo invertidos en potenciar el negocio hotelero (NH Hoteles, 2014a). En consecuencia, se trató de una estrategia de saneamiento por abandono.

Además, en los años 2010 y 2011 tuvieron lugar otras desinversiones en el grupo para fortalecer su posición y dar una solución a sus problemas de endeudamiento y liquidez. En concreto, NH Hoteles recaudó 273 millones de euros gracias a la venta de doce hoteles y otros activos no hoteleros. La meta de la hotelera era conseguir 300 millones con las desinversiones para afrontar el vencimiento de la deuda (Preferente, 2011). De igual forma, dentro de este importante proceso de reestructuración, la compañía ha llevado a cabo la venta de hoteles pertenecientes a los segmentos low cost y express. Cabe destacar la salida de la compañía en 2011 de 10 establecimientos con un total de 1.105 habitaciones, seis de ellos en España, uno en Reino Unido, uno en la República Checa y otro en Italia (NH Hoteles, 2012a), y en 2012 de 14 establecimientos con un total de 1.580 habitaciones, con el detalle que se refleja en la Tabla 4.5 (NH Hoteles, 2013).

Tabla 4.5. Hoteles que salen de NH Hoteles desde el 1 de enero al 31/12/2013

Hoteles	País	Habitaciones
<i>NH Abashiri</i>	Valencia, España	168
<i>NH Girona</i>	Gerona, España	115
<i>Hesperia Park Hotel Troya</i>	Tenerife, España	318
<i>NH Liberty</i>	Messina, Italia	51
<i>NH Royal Palace</i>	Messina, Italia	103
<i>NH La Perdiz</i>	Jaén, España	81
<i>NH Rincón de Pepe</i>	Murcia, España	146
<i>Hesperia Ferrol</i>	Ferrol, España	95
<i>NH Veracruz</i>	Veracruz, México	108
<i>Herperia Areatza</i>	Areatza, España	65
<i>NH Jardines del Turia</i>	Valencia, España	112
<i>NH Vicenza</i>	Vicenza, Italia	115
<i>NH Villacarlos</i>	Valencia, España	51
<i>NH Albar</i>	Albacete, España	52
Total salidas		1.580

Fuente: NH Hoteles (2013)

Desde el segundo semestre del año 2011, la compañía ha reorganizado su estructura, garantizado su estabilidad financiera mediante la refinanciación de su deuda y ha puesto en marcha planes comerciales, tecnológicos, de eficiencia y desarrollo con significativos logros. Así, según los analistas, NH Hoteles ofrece una alta correlación con la recuperación económica de España y de Europa, ya que la hotelera tiene presencia en varios países del viejo continente, y es un claro ejemplo de la vía para salir de la crisis: reducción de deuda y venta de activos (El Confidencial, 2013; Inversión Finanzas, 2012; NH Hoteles, 2012b).

Finalmente, el año pasado (2013) es un año de grandes cambios, donde se puso en marcha un plan estratégico a cinco años, que busca ofrecer la mejor experiencia posible al cliente mediante objetivos ambiciosos, redefiniendo la marca, mejorando las capacidades de gestión y transformando su modelo en cuanto a las relaciones con los clientes. Respecto a la proyección internacional, se redefine la estrategia para obtener mejores márgenes. Asimismo, la cadena contempla la mejora de sus márgenes a través de la transformación de su modelo de fidelización y la relación con los clientes (El País, 2013).

4.3.7.2. Grupo Barceló: reestructuración

El Grupo Barceló también ha seguido una estrategia de reestructuración, si bien menos intensa y limitada a un periodo temporal más reciente que en el caso de NH Hoteles. Así, en el año 2004 vendió a una sociedad del sector inmobiliario denominada Hospederías del Mundo dos hoteles situados en Canarias, La Galea y el Varadero, consiguiendo por ellos 45 millones, para posteriormente cerrar otro tres contratos de alquiler de establecimientos que ahora también son propiedad de Hospederías del Mundo (los hoteles de Canarias y el Monasterio de Boltaña en Huesca). Esta fórmula de venta y posterior alquiler permite a la compañía obtener mayor liquidez y, al mismo tiempo, le otorga continuidad en sus hoteles de siempre (Cinco Días, 2004).

Más recientemente, en 2012, se vendieron el Hotel Chicago, Hamburgo y Raval, por un importe de 91,8 millones de dólares, 40,8 millones de euros y 37 millones de euros, respectivamente. Los hoteles Hamburgo y Raval pasaron a explotarse en régimen de arrendamiento operativo.

La compañía deseaba tener una mayor liquidez para afrontar las inversiones estratégicas asociadas a los acuerdos de gestión con socios europeos para crecer en el viejo continente. Para lograrlo, se deshizo de algunos activos y buscó centrarse de lleno en la gestión (Hosteltur, 2012).

Por otra parte, se plantea acudir al mercado de deuda para emitir renta fija y reducir así su deuda con entidades de crédito, que a cierre de 2013 último ejercicio disponible, se situaba en 896 millones. El grupo turístico, dirigido por Simón Barceló Tous y Simón Pedro Barceló Vadell, se abre así por primera vez a este modelo de financiación, frente al encarecimiento de los diferenciales de los créditos bancarios, buscando mejorar su coste de financiación. La decisión de Barceló sigue los pasos dados el año pasado por Meliá y NH Hoteles, las dos cadenas hoteleras españolas que cotizan en Bolsa, y que emitieron bonos convertibles (Cinco Días, 2014).

4.3.8. Resumen de las direcciones de desarrollo seguidas por NH Hoteles y el Grupo Barceló

De acuerdo con lo expuesto en los apartados anteriores y a modo de resumen, las direcciones de desarrollo de ambas compañías se pueden sintetizar como se recoge en el siguiente Cuadro 4.4.

Tal y como se puede apreciar, ambas empresas han crecido combinado varias direcciones, prácticamente utilizan todas para llevar a cabo su desarrollo, aunque es cierto que a veces de forma diferente. En todo caso, las principales diferencias podrían ser las siguientes. Mientras que en el caso de NH Hoteles la dirección más importante parece ser el desarrollo de mercados (tanto desde el punto de vista geográfico como de nuevos segmentos) y la internacionalización, el Grupo Barceló basa su estrategia de desarrollo tanto en la internacionalización como en la integración vertical estando presente en todos los eslabones del canal de ventas para no perder su carácter familiar. Por el contrario, NH Hoteles no ha optado en ningún momento por un proceso de integración vertical, pero sí (a diferencia del Grupo Barceló), aunque en menor medida, por una diversificación relacionada. Por su parte, el Grupo Barceló ha desarrollado nuevos segmentos en el mercado en menor medida que NH Hoteles.

Cuadro 4.4. Direcciones de desarrollo seguidas por NH Hoteles y el Grupo Barceló

	NH Hoteles	Grupo Barceló
Expansión: penetración en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen de marca coherente y de confianza: servicio estándar con calidad garantizada. Hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas. ▪ Acciones de marketing innovadoras: colección de arte <i>NH Stock Art</i>, premios literarios y programa de fidelización NH World. ▪ Software <i>Quality Focus On-line</i> para conocer la valoración de sus clientes. ▪ Refuerza su estrategia en redes sociales. ▪ Posicionamiento en el entorno web y móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y segmento alto de mercado. Hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en destinos consolidados o con perspectivas de desarrollo. ▪ Inversión en marketing distribuida entre publicidad, lanzamiento de nuevos hoteles y programas de fidelización. ▪ Departamento de comunicación que transmite a los medios las ofertas e información de eventos organizados en sus hoteles. ▪ Presente en canales de distribución online.
Expansión: desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desayunos NH Antiox, servicio de habitaciones Room Appetit, y Wifi gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora de resorts en el Caribe y desarrollo de conceptos como el Club Premium y la B-Room.
Expansión: desarrollo de mercados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduce hoteles urbanos en nuevas áreas geográficas. ▪ En 1996 abre hoteles en el extrarradio de las ciudades y con habitaciones especiales para mujeres. ▪ En 2008 se fusiona con Hesperia, introduciéndose en el segmento de los hoteles vacacionales. ▪ Con la línea NH Express entra en un segmento de mercado más económico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualmente dispone de varios hoteles en el territorio nacional. ▪ A veces los hoteles tienen características diferenciadas en función de su situación geográfica (playa o montaña).
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En 1998 entra en Argentina y Uruguay. ▪ En 1999 firma una alianza con Mercosur y entra en el capital de Jolly Hotels. ▪ En el año 2000 compra la cadena holandesa Krasnapolsky. ▪ En 2001 compra la hotelera mexicana Chartwell y la alemana Astron Hotels. ▪ En 2004 entra en nuevos mercados como Italia o Rumania. ▪ En 2005 entra en Reino Unido y Francia. ▪ En 2011 firma un acuerdo estratégico con el grupo empresarial chino HNA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En 1981 adquiere Turavia. ▪ En 1985 abre el Barceló Bavaro Beach Resort en República Dominicana. ▪ En 1990 entra en Costa Rica. ▪ En 1992 adquiere su primer hotel en EEUU. ▪ En 1993 adquiere un complejo hotelero en Nicaragua y entra en Praga con un hotel de ciudad. ▪ Se expande por Europa (Alemania, Bulgaria, Grecia, Italia y Turquía) y entra en África.
Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En 1999 adquiere Sotogrande dedicada al desarrollo de áreas residenciales. ▪ En 2005 incorpora la primera tienda <i>Fast Good</i>. 	
Integración vertical		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está presente en todos los eslabones del canal de ventas: división hotelera, agencia de viajes y aerolínea propia.
Reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En 1998 COFIR entra en NH, lo que supone un saneamiento financiero y organizativo. ▪ En 2010 y 2011 recauda 273 millones de euros con la venta de doce hoteles y otros activos. ▪ Actualmente está vendiendo hoteles de los segmentos low cost y express. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde 2005 utiliza la fórmula de venta y posterior alquiler para obtener liquidez sin perder continuidad en sus hoteles de siempre. ▪ Actualmente estudia deshacerse de algunos activos y acudir al mercado de deuda para emitir renta fija.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información presentada en los apartados anteriores

4.4. MÉTODOS DE DESARROLLO

A nivel de estrategia corporativa, el segundo aspecto a analizar son los métodos de desarrollo. Así, las direcciones de desarrollo se llevan a cabo a través de métodos que pueden ser internos o externos. Es por ello que a continuación se describen brevemente cada uno de ellos.

4.1.1. Crecimiento interno

El crecimiento interno se produce cuando la empresa realiza inversiones por medio de su propia estructura, incrementando su tamaño mediante nuevas instalaciones, compra de maquinaria, contratación de personal, etc. Se puede considerar la forma convencional de crecimiento de la compañía. Con esta alternativa, la empresa desarrolla sus competencias esenciales que tanto pueden ser dirigidas hacia el desarrollo de sus negocios actuales como hacia la introducción en otros nuevos, cuando las inversiones se realizan, respectivamente, en la misma o diferente industria de las que venía desempeñándose con anterioridad (Guerras y Navas, 2007).

Sin embargo, en las últimas décadas se ha producido un imparable y acelerado proceso de concentración de empresas, mediante distintas fórmulas de agrupamiento que se denominan de crecimiento externo y que se explican a continuación.

4.4.2. Crecimiento externo

El crecimiento externo es aquel tipo de crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de unidades empresariales ya en funcionamiento. Las compañías logran ampliar su tamaño al aumentar sus capacidades productivas lo que provoca al igual que en el crecimiento interno la introducción en nuevos negocios o desarrollar los ya existentes (Guerras y Navas, 2007).

Los distintos tipos en que se puede clasificar el crecimiento externo son: la integración de sociedades o fusiones, la compra o participación en sociedades y la cooperación o alianzas entre empresas (Bueno Campos, 1996).

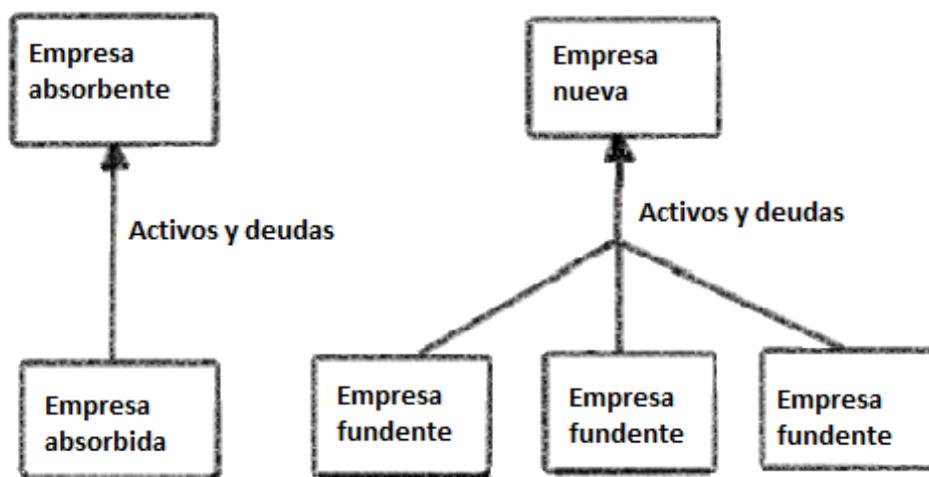
Integración de sociedades o fusiones

La integración de empresas consiste en la unión entre dos o más empresas, normalmente con pérdida de personalidad jurídica en al menos un participante. Existen tres tipos: fusión pura, fusión por absorción y fusión con aportación parcial de activo (Navas y Guerras, 2012).

Una fusión pura se produce cuando dos o más compañías, generalmente de tamaño equivalente, se unen creando una nueva a la que aportan todos sus recursos y también deudas, disolviendo a continuación las empresas originales. La fusión por absorción representa el caso de fusión en el cual una de las compañías implicadas desaparece, integrándose su patrimonio en el de la empresa absorbente. Por último, la fusión con aportación parcial de activos se produce cuando una sociedad aporta sólo una parte de su patrimonio, bien a otra sociedad preexistente o bien a una nueva sociedad que se crea en el acuerdo de fusión. Para que ésta situación se dé, es necesario que la sociedad aportante no se disuelva (Guerras y Navas, 2007).

La siguiente Figura 4.2. representa la diferencia entre las operaciones de fusión pura y fusión por absorción.

Figura 4.2. Distinción entre operaciones de fusión pura y fusión por absorción



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerra y Navas (2007)

Compra o participación en sociedades

La participación o adquisición de sociedades tiene lugar cuando una compañía compra una parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla bien sea total o parcialmente. En este proceso, normalmente ninguna empresa pierde su personalidad jurídica, tanto la empresa adquirente como la adquirida siguen existiendo (Guerras y Navas, 2007).

La adquisición o participación en empresas dará lugar a distintos grados de control según el porcentaje del capital social de la adquirida en su poder. Así, se suele distinguir según que la matriz o adquirente ostente un control absoluto – cuando se adquiere más del 80% del capital social–, mayoritario – más del 50% del capital social – o minoritario – menos del 50% del capital social (Navas y Guerras, 2012). A su vez el proceso de adquisición puede llevarse a cabo mediante tres formas posibles (Guerras y Navas, 2007):

- Mediante un contrato de compraventa convencional, donde se especifican las condiciones del mismo.
- Apalancamiento financiero (LBO). Consiste en financiar una parte importante del precio de adquisición mediante el empleo de deuda que queda asegurada por los activos de la empresa adquirida y por sus propios flujos de caja.
- Oferta pública adquisición de acciones (OPA) se produce cuando una empresa realiza una oferta de compra, de todo o parte del capital social a los accionistas de otra empresa bajo determinadas condiciones. Las hay pactadas y no pactadas (hostiles hacia la dirección de la antigua empresa).

Cooperación o alianza entre empresas

La cooperación o alianza supone una fórmula intermedia, mediante la que se establecen vínculos entre las empresas a través de fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos. Es importante destacar que para que se produzca cooperación ninguno de los participantes debe perder su capacidad jurídica, es decir, mantienen su independencia jurídica y operativa (Guerras y Navas, 2007).

Tal y como se refleja en Guerras y Navas (2007), existen distintas tipologías de alianzas según los criterios de clasificación que se utilicen. Una de las clasificaciones más frecuentes de alianzas es aquella que considera como criterio el tipo o la forma del acuerdo suscrito entre los socios. Desde este punto de vista, es posible distinguir entre acuerdos contractuales y acuerdos accionariales (Yoshino y Rangan, 1996).

Los acuerdos contractuales se llevan a cabo mediante diversas modalidades de contratos entre empresas que no implican intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna compañía existente o nueva. El rango de acuerdos contractuales existente es muy amplio y variado. A continuación, se comentan brevemente algunos *ejemplos de acuerdos contractuales*.

a) *Contrato de larga duración sobre actividades concretas*: representan la forma más simple de cooperación. Consiste en que dos empresas desarrollan, mediante un contrato a largo plazo, actividades específicas de forma conjunta y dan lugar a una relación continuada entre las partes firmantes del contrato que pueden abarcar un amplio abanico de actividades (Guerras y Navas, 2007).

b) *Franquicia*: es un tipo de contrato en el que una empresa – la franquiciadora – cede a otra – la franquiciada – el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta (Guerras y Navas, 2007).

c) *Licencia*: es un contrato por el que una compañía – la licenciante – otorga a otra – la licenciataria – el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, marcas comerciales, diseños o derechos de autor (Guerras y Navas, 2007).

d) *Subcontratación*: este tipo de cooperación consiste en que una empresa – la contratista – encarga a otra – la subcontratista – la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final (Hermosilla y Solá, 1989).

e) *Consortios*: consisten en la alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de

ellas y una organización mutua – el consorcio – integrada por cada una de ellas (Guerras y Navas, 2007).

Por su parte, los *acuerdos accionariales* se diferencian de los anteriores porque el proyecto de colaboración entre las empresas implica la adquisición de acciones de una compañía por parte de al menos uno de los socios participantes. Cabe destacar los siguientes tipos de acuerdos accionariales:

a) *Empresa conjunta o joint venture*: tal y como reflejan en su libro Guerras y Navas (2007), constituyen una de las formas más utilizadas donde las llamadas empresas “matrices” o “padres” – crean una nueva empresa – llamada empresa “hija” – para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración. La creación de una empresa independiente hace que el proyecto de cooperación tenga unos objetivos y actividades claramente delimitados, unos activos físicos y humanos asignados de manera específica y unas responsabilidades directivas definidas (Bowman y Faulkner, 1997).

b) *Participaciones minoritarias*: consiste en que una empresa toma parte en la financiación a largo plazo de otra mediante la participación en su capital con carácter minoritario y temporal o la suscripción de deuda a largo plazo (Guerras y Navas, 2007).

A continuación se analizan los métodos de desarrollo que han utilizado NH Hoteles y el Grupo Barceló asociados a las direcciones de desarrollo llevadas a cabo en sus respectivos procesos de crecimiento empresarial.

4.4.3. Métodos de desarrollo de NH Hoteles

En el proceso de crecimiento empresarial NH Hoteles ha utilizado tanto el crecimiento interno como externo a través de adquisiciones, fusiones, o acuerdos accionariales (*joint venture* y participaciones minoritarias), tal y como muestra el Cuadro 4.5.

Cuadro 4.5. Métodos de desarrollo seguidos por NH Hoteles

Direcciones de desarrollo	Métodos de desarrollo
Penetración en el mercado	Interno
Desarrollo de productos	Interno
Desarrollo de mercados	Interno y externo (fusión)
Internacionalización	Externo (adquisición, alianzas accionariales - participación minoritaria y <i>joint venture</i> -)
Diversificación	Interno y externo (OPA)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en los apartados anteriores

En cuanto a la *estrategia de penetración en el mercado*, se ha materializado mediante el método de crecimiento interno, al invertir la compañía los recursos propios en una estrategia de marketing para realizar así acciones innovadoras, tales como la colección de obras de arte itinerantes “*NH Stock Art*”, los premios literarios Vargas Llosa NH de Relatos o el software *Quality Focus On-line*, entre otras.

De manera similar la dirección de *desarrollo de productos* (servicios) se ha llevado a cabo mediante crecimiento interno, al utilizar recursos propios para mejorar las características de los servicios ofrecidos, por ejemplo, el servicio de habitaciones *Room Apetit* o el Wifi gratuito en todas las habitaciones y zonas comunes de sus hoteles.

En el proceso de *expansión de desarrollo de mercados*, NH Hoteles ha utilizado principalmente el crecimiento interno con la apertura en sus inicios de hoteles ubicados estratégicamente en el territorio nacional y de hoteles en el extrarradio de las ciudades con recursos propios de la compañía, recurriendo en menor medida al crecimiento externo, por ejemplo, su fusión en 2007 con Hesperia. Tal y como se ha expuesto anteriormente, este acuerdo de fusión le facilitó gestionar la cadena de hoteles Hesperia, en concreto 51 hoteles nuevos propiedad de esta última, aumentando considerablemente su volumen de negocio y entrando en el segmento de mercado de los hoteles vacacionales.

Sin embargo, a la hora de abordar su proceso de *internacionalización* la compañía ha optado fundamentalmente por un método de crecimiento externo. Así, ha recurrido en ocasiones a la adquisición de empresas ya existentes. Además, ha empleado acuerdos de cooperación mediante participaciones minoritarias (alianzas de naturaleza accionarial).

Así, en 2011 firmó un acuerdo mediante participación minoritaria con el grupo HNA que se incorporó con una participación del 20% fortaleciendo la solvencia de la empresa y consolidando su proceso de internacionalización. Otro ejemplo de participación minoritaria sería, que en el año 1999, adquirió el 19,1% de Jolly Hoteles, el principal grupo de hoteles urbanos de Italia. Es necesario destacar también dentro de los acuerdos de cooperación la alianza con Mercosur en 1999 para crear el fondo *Equity International Properties* (EIP) mediante un acuerdo accionarial, y más concretamente, la creación de la *joint venture* Sociedad Latinoamericana de Gestión Hotelera, que está participada en un 75% por NH Hoteles, mientras que su socio aporta el 25% restante. Esta alianza tiene la finalidad de ayudar a la empresa a consolidar su posición competitiva en Latinoamérica.

Finalmente, la estrategia de *diversificación relacionada* se ha llevado a cabo, por un lado, mediante crecimiento externo, más concretamente, la adquisición mediante una OPA del 91,5% de la empresa Sotogrande dedicada al desarrollo de áreas residenciales, para generar sinergias entre los futuros hoteles golf. Por otro lado, en el caso del concepto *Fast Good* incorporado de la mano de Ferrán Adriá el método de desarrollo empleado ha sido crecimiento interno.

En resumen, en el caso de NH Hoteles el crecimiento interno está vinculado con las direcciones de desarrollo de penetración de mercados y desarrollo de productos, en algunas de sus iniciativas de desarrollo de mercados (desde el punto de vista geográfico en distintos puntos del territorio español y para posicionarse en algunos segmentos, como, por ejemplo, con los hoteles NH *Women* hacia el segmento de la mujer) o en su diversificación con *Fast Good*. Por su parte, el crecimiento externo está asociado a algunas de su estrategia de desarrollo de mercados (segmento), por ejemplo, al fusionarse con los hoteles Hesperia, con objeto de ampliar su territorio, y a todo su proceso de internacionalización y a la otra alternativa de diversificación relacionada utilizada.

4.4.4. Métodos de desarrollo del Grupo Barceló

Tal y como muestra el Cuadro 4.6, el Grupo Barceló ha utilizado fundamentalmente el crecimiento interno en sus distintas alternativas de desarrollo, aunque en ocasiones ha recurrido al crecimiento externo pero de forma menos intensa que NH Hoteles.

Cuadro 4.6. Métodos de desarrollo seguidos por el Grupo Barceló

Direcciones de desarrollo	Métodos de desarrollo
Penetración en el mercado	Interno
Desarrollo de productos	Interno
Desarrollo de mercados	Interno y externo (alianzas contractuales -acuerdos a largo plazo)
Internacionalización	Interno y externo (alianzas accionariales - participación minoritaria- y contractuales acuerdos de gestión)
Integración vertical	Interno

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en los apartados anteriores

Su estrategia de *penetración en el mercado* se ha materializado mediante el método de crecimiento interno, pues la compañía invierte en marketing una parte de sus ingresos, destinados a la publicidad y promociones para captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

En la misma línea, la dirección de *desarrollo de productos* se ha llevado a cabo mediante crecimiento interno, al realizar importantes inversiones de sus propios recursos en la mejora de sus grandes resorts en el Caribe y en el desarrollo de conceptos como el Club Premium y la B-Room, con los que pretende adaptar el producto a la demanda.

Además, desde el punto de vista geográfico, en su expansión por *desarrollo de mercados*, el Grupo Barceló ha utilizado el crecimiento interno, construyendo sus propios hoteles mediante contratos con empresas constructoras y la creación de su propia constructora (integración vertical), y utilizando sus propios recursos para ampliar su posición dentro del mercado nacional, buscando entrar dentro del segmento vacacional. También ha empleado el crecimiento externo, mediante acuerdos contractuales, como por ejemplo el contrato de gestión a largo plazo suscrito con Fadesa en 2004 para expandirse por la zona del mediterráneo con hoteles gestionados por

Barceló. A diferencia de NH Hoteles no ha recurrido a fusiones, al no ser ésta una opción utilizada por las empresas familiares, tales como Barceló, cuya propiedad ha seguido en manos de la familia fundadora, dada la idiosincrasia de su propiedad que impide, o al menos limita considerablemente, la posibilidad de adoptar visiones compartidas por los grupos familiares y, por tanto, facilitar integraciones como modo de obtener ventajas competitivas (Grupo Barceló, 2012a).

De igual forma, y de nuevo a diferencia de NH Hoteles, su proceso de *internacionalización* se ha llevado a cabo fundamentalmente mediante el crecimiento interno, construyendo sus propios hoteles. Por ejemplo, la inversión en el año 1989 en la República Dominicana con la apertura de un hotel en Higüey y otro en Santo Domingo en 1989, la construcción en el año 1990 de un hotel de lujo en la capital de Costa Rica, llamado Hotel Tambor en 1990, la apertura en 1993 de un complejo turístico de lujo en Montelimar (Nicaragua) y la apertura en el año 2007 de 21 hoteles en Gran Bretaña.

Sin embargo, en su internacionalización también ha utilizado, aunque en menor medida, el crecimiento externo mediante fórmulas (acuerdos accionariales) como la participación minoritaria (entre un 15 y 20%) de socios del país en el que realiza las inversiones. Esta estrategia fue utilizada, por ejemplo, en Méjico y, concretamente, en Acapulco y Cancún. Además, del crecimiento interno y de las participaciones minoritarias, la empresa ha utilizado contratos de gestión. La reputación adquirida en el negocio hotelero ha permitido al Grupo Barceló convertirse en operadora de establecimientos propiedad de terceros, expandiéndose a través de contratos de gestión, por medio de los cuales Barceló asume la dirección técnica y la gestión exclusiva del hotel, con todas sus instalaciones comerciales, industriales y de servicio, lo que supone responsabilizarse de cuestiones tales como el nombramiento del director, el control administrativo, económico y contable, así como los sistemas de calidad y la gestión de la política de recursos humanos (Grupo Barceló, 2012a).

Durante el periodo de vigencia del contrato, el hotel en gestión funciona bajo la marca Barceló seguido del nombre del hotel, o bien al nombre originario del hotel se le añade “operado por Hoteles Barceló”. De este modo, el gestor será el encargado de organizar y supervisar todas las acciones y medios publicitarios y promociones del hotel, siendo, además, el encargado de contratar los servicios del establecimiento con agencias, tours,

operadores y otras entidades. En contrapartida, Hoteles Barceló recibe el 3% de los ingresos totales brutos obtenidos de la operación y el 10% adicional sobre los beneficios de explotación (Grupo Barceló, 2012a). La expansión a través de contratos de gestión constituye una de las líneas fundamentales en el crecimiento del grupo, a nivel nacional e internacional, ya que permite crecer a un ritmo más rápido, no siendo preciso invertir en inmuebles, y ofrece una rentabilidad interesante sin realizar grandes inversiones.

Por lo que se refiere a la estrategia de *integración vertical*, se ha llevado a cabo por medio del crecimiento interno, al destinar sus propios recursos para estar presente en todos los eslabones del canal de ventas. Así, ha empleado su autofinanciación en la creación de su propia empresa constructora para desarrollar los hoteles de la compañía, en la fundación de la empresa Naviera Tambor S.A., en el establecimiento de agencias de viajes en todos los países en los que posee establecimientos hoteleros y en la creación de la aerolínea propia Evelop.

Por lo tanto, el crecimiento interno está vinculado con todas las direcciones de desarrollo utilizadas por el Grupo Barceló (penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, internacionalización e integración vertical). En menor medida, el crecimiento externo mediante acuerdos contractuales está asociado a su estrategia de desarrollo de mercados, utilizando acuerdos tanto accionariales (participaciones minoritarias) como contractuales en su estrategia de internacionalización.

El Cuadro 4.5 muestra sus inversiones en base a la forma de materializar su inversión.

Cuadro 4.7. Inversiones en hoteles del Grupo Barceló

País	Año	Establecimiento	Materialización de la inversión
México	1981-1982	Barceló Panoramic y Barceló Club Las Perlas	Alquiler
República Dominicana	1993	Complejo de Bávaro	Propiedad
	1989	Gran Hotel Lina	Propiedad
	1994	Barceló Naranja	Propiedad
Costa Rica	1990	Barceló San José Palacio Barceló Playa Tambor	Propiedad
	1992	Barceló Amón Plaza; Barceló	Propiedad
	1997	Parque del Lago y Barceló Rincón del Valle	Contrato de gestión
Nicaragua	1993	Barceló Montelimar	Propiedad
Guatemala	1995	Barceló del Lago	Contrato de gestión
Venezuela	1996	Barceló Nueva Toledo	Contrato de gestión
EEUU	1992	Radisson Barceló Washington	Propiedad
	1994	Radisson Barceló Orlando	Propiedad
República Checa	1993	Barceló Praha	Propiedad

Fuente: Grupo Barceló (2012a)

5. CONCLUSIONES

En el presente Trabajo Fin de Grado, se han analizado las estrategias corporativas de las compañías NH Hoteles y Grupo Barceló, mediante el estudio de las direcciones y métodos de desarrollo seguidos por cada una de ellas en sus respectivos procesos de crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional.

Como resultado del análisis realizado se ha constatado que, tanto NH Hoteles como el Grupo Barceló, han experimentado un fuerte crecimiento desde sus inicios gracias a la combinación de distintas estrategias de desarrollo. Entre otras, a partir de sus respectivos procesos de internacionalización. El crecimiento mediante un desarrollo de mercados (expansión) y la internacionalización es prácticamente una condición necesaria para la supervivencia en el sector turístico dada la competitividad del sector y también por la propia naturaleza de la actividad.

Asimismo, las dos compañías han llevado a cabo estrategias de crecimiento mediante penetración en el mercado, dando importancia en ambos casos a la publicidad y a las promociones, y el desarrollo de productos, adaptando su servicio a la demanda, en el caso de NH Hoteles buscando prestar un servicio estandarizado de calidad y sin lujos

superfluos y en el caso del Grupo Barceló invirtiendo, por ejemplo, importantes cantidades en la mejora de sus resorts en el Caribe. Para ello, ambas empresas han utilizado el crecimiento interno, empleando sus propios recursos, en sus estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

Las dos compañías han considerado la internacionalización como un elemento imprescindible para llevar su estrategia de crecimiento, pese a que en cada caso ha venido motivada por diferentes características. En el caso de NH Hoteles encuentra opciones de ampliar el mercado y lleva a cabo el proceso en ocasiones comprando cadenas hoteleras. Por su parte, el Grupo Barceló inicia este proceso debido a la saturación del mercado local, y siendo diferente al de NH Hoteles puesto que directamente compra el terreno para posteriormente construir su primer hotel.

Una de las diferencias que se ha observado entre las dos empresas analizadas es que, a diferencia de NH Hoteles, el Grupo Barceló ha optado por una estrategia de integración vertical, en consonancia con su política de reducir costes y aprovechar recursos. Así, desde sus inicios su estrategia se desarrolla en torno a dos áreas de negocio: la división hotelera y la división de agencias de viaje, la cual consta de una subdivisión minorista y otra mayorista, siendo la política habitual de la compañía tener una agencia de viajes en todos los países en los que posee hoteles. En cuanto a su división hotelera, Barceló se centra en los destinos turísticos y busca la diferenciación mediante la oferta de un servicio de lujo. También en 2013 la compañía entró en el sector aéreo mediante una aerolínea propia. Por tanto, no sólo se integra verticalmente hacia delante sino también hacia atrás ya que crea una propia empresa constructora para construir sus propios hoteles. NH Hoteles, por su parte, utiliza la diversificación relacionada para poder autofinanciarse la construcción de complejos adicionales y explotar sinergias como la adquisición de Sotogrande para posteriormente construir campos de golf o mediante el modelo de negocio *Fast Good*.

Por último, tanto NH Hoteles como el Grupo Barceló han llevado a cabo distintos procesos de reestructuración. Así, en la historia de NH Hoteles se observa la reorganización de su estructura y la venta de hoteles para afrontar su financiación y en la actualidad ha refinanciado su deuda y continúa con sus planes de desinversiones. En el caso del Grupo Barceló, ha optado por la venta y posterior alquiler de sus hoteles como fórmula para obtener mayor liquidez conservando la continuidad en sus hoteles, y

en la actualidad, para afrontar una escalada de inversiones estratégicas, estudia deshacerse de algunos activos y centrarse en la gestión, y acudir al mercado de deuda para reducir así su deuda neta financiera, siguiendo los pasos de NH Hoteles y Meliá.

En el caso de NH Hoteles el desarrollo empresarial se ha llevado a cabo combinando crecimiento interno y externo en todas sus modalidades (fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación), mientras que el Grupo Barceló ha optado fundamentalmente por el crecimiento interno, y, en menor medida, ha utilizado métodos de crecimiento externo, en particular acuerdos de cooperación (contratos de gestión a largo plazo y participación minoritaria de socios locales en sus inversiones), es decir, métodos de desarrollo externos quizás menos "drásticos" o arriesgados.

Las diferencias en cuanto a la utilización de crecimiento externo se deben a que, mientras NH Hoteles ha sufrido diversos cambios estratégicos y de dirección desde la salida de su fundador de la dirección tras ser adquirida por COFIR, el Grupo Barceló ha mantenido la propiedad en manos de la familia fundadora hasta la actualidad, circunstancia que puede hacer a las empresas reticentes a las fusiones y adquisiciones al conllevar una pérdida de la influencia en la dirección.

En conclusión, ambas compañías han experimentado un proceso de crecimiento importante y rápido. En todo caso destacar que a veces difieren los métodos y direcciones de desarrollo empleadas y el grado de utilización, lo que puede venir motivado, entre otras cuestiones, por la estructura de cada empresa, ya que en el Grupo Barceló siempre se ha pretendido continuar con la propiedad de la empresa por parte de la familia Barceló. En el caso de NH Hoteles se producen operaciones de fusión y adquisición lo que permite un proceso de expansión más sencillo. Por otro lado, se aprecia cómo las dos empresas para una misma dirección emplean más de un método de desarrollo.

Para finalizar, es necesario mencionar que una de las limitaciones de este estudio es que el análisis realizado se ha centrado en dos empresas, y para corroborar los resultados obtenidos en el presente Trabajo Fin de Grado sería necesario analizar más casos dentro del sector turístico o comparando dos empresas con la misma identidad de sus grandes accionistas.

6. BIBLIOGRAFÍA

Abell, D. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Nueva York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

ABC (2007). NH y Hesperia se fusionan para crear el mayor grupo hotelero urbano español. Consultado de la página web <http://www.abc.es/20090914/economia-economia/hesperia-fusionan-para-crear-200909141447.html>

ABC (2014). Las principales ventajas de la internacionalización empresarial. Consultado de página web. <http://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html>

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Bowman, C. y Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. Londres: Irwin.

Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Editorial Pirámide, 5ª edición.

Cinco Días (2001). NH crece el doble gracias a la compra de Krasnapolsky. 11 de mayo de 2001. Consultado de la página web http://cincodias.com/cincodias/2001/05/11/empresas/989588402_850215.html

Cinco Días (2004). Fadesa y Barceló se unen para construir hoteles en España. 27 de febrero de 2004. Consultado de la página web http://cincodias.com/cincodias/2004/02/27/empresas/1077892789_850215.html

Cinco Días (2014). Barceló saldrá al mercado para reestructurar 733 millones de deuda financiera. 24 de abril de 2014. Consultado de la página web http://cincodias.com/cincodias/2014/04/23/empresas/1398281754_101978.html

Durán Herrera, J.J. (1998). La internacionalización de los capitales propios de la empresa como fuente de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1, pp.5-30.

El Confidencial (2013). NH Hoteles busca comprador asiático para su promotora de lujo Sotogrande. 23 de septiembre de 2013. Consultado de la página web http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-09-23/nh-hoteles-busca-comprador-asiatico-para-su-promotora-de-lujo-sotogrande_31329/

El Economista (2006a). La cadena hotelera Barceló y el Grupo Fadesa abren mañana su décimo hotel en común. 14 de julio de 2006. Consultado de la página web <http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/43783/07/06/Economia-Turismo-La-cadena-hotelera-Barcelo-y-el-grupo-Fadesa-abren-manana-su-decimo-hotel-en-comun.html#.Kku8gL70O6kM2cS>

El Economista (2006b). Barceló compra el 63% del Hotel Formentor por 36 millones de euros. 16 de junio de 2006. Consultado de la página web <http://ecoteuve.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/30707/06/06/Economia-Empresas-Barcelo-compra-el-63-del-Hotel-Formentor-por-36-millones-de-euros.html#.Kku8HaMKQNK5pd2>

El País (2009). Sebastián Barceló, hotelero, cofundador del Grupo Barceló. 4 de mayo de 2009. Consultado de la página web de http://elpais.com/diario/2009/05/04/necrologicas/1241388002_850215.html

El País (2013). Todas las empresas estamos inmersas en un continuo ajuste. 25 de enero de 2013. Consultado de la página web http://economia.elpais.com/economia/2013/01/25/actualidad/1359136956_456891.html

García Falcón, J.M. (1987). Formulación de estrategias en la empresa. C.I.E.S. de Canarias. Las Palmas de Gran Canaria.

Grupo Barceló (2012a). Memoria anual. Consultado de la página web http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es_ES/Images/barcelo-grupo-memoria-anual-201237-103652.pdf

Grupo Barceló (2012b) Informe para la dirección. Consultado de la página web http://www.barcelo.com/BarceloHotels/es_ES/Images/Book%202012_esp37-81204.pdf

Grupo Barceló (2013). Memoria anual. Consultado de la página web http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/Images/memoria-grupo-barcelo-2013-es30-139836.pdf

Grupo Barceló (2014a). Estructura empresarial del Grupo Barceló. Consultado de la página web http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/informacion-corporativa/estructura-grupo-empresarial.aspx

Grupo Barceló (2014b). Historia del Grupo Barceló. Consultado de la página web http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/informacion-corporativa/historia-grupo-barcelo.aspx

Grupo Barceló (2014c). Nota de prensa Barceló Viajes. Leplan, nueva marca del Grupo Barceló, se convierte en el touroperador oficial de Disneyland París. Consultado de la página web

http://www.barcelo.com/BarceloGroup/es_ES/prensa/NotesDetail.aspx?tcm=tcm:30-108187

Guerras, L.A y Navas, J.E. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid: Thomson-Civitas, 4ª edición.

Hermosilla, A. y Solá, J. (1989). Cooperación entre empresas. Madrid: Manuales Impi.

Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (1996). Administración estratégica. Un enfoque integrado. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill, 3ª edición.

Hosteltur (2001). NH entra en México merced a un acuerdo para la compra de cinco de sus hoteles. 7 de junio de 2001. Consultado de la página web http://www.hosteltur.com/02802_nh-entra-mexico-merced-acuerdo-chartwell-compra-cinco-sus-hoteles.html)

Hosteltur (2012). Se vende hotel. Septiembre de 2012. Consultado de la página web http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/08/Se_vende_hotel.pdf

Hosteltur (2013). Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2013. Revista Hosteltur septiembre de 2013. Consultado de la página web http://static.hosteltur.com/web/uploads/2013/08/Ranking_HOSTELTUR_de_cadenas_2013

Instituto de Estudios Turísticos (2014). Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2014) Consultado de la página web www.iet.tourspain.es

Inversión Finanzas (2012). NH Hoteles cierra con éxito el proceso de refinanciación con el respaldo de todas sus entidades financieras. 23 de abril de 2012. Consultado de la página web http://www.finanzas.com/noticias/empresas/2012-04-23/709202_hoteles-cierra-exito-proceso-refinanciacion.html

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. Madrid: Editorial Prentice-Hall, 5ª edición.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, 7ª edición.

La Vanguardia (2014). NH, Paradores y AC hoteles son las cadenas hoteleras más valoradas en España. Consultado de la página web

<http://www.lavanguardia.com/ocio/20140325/54404406929/nh-paradores-y-ac-hoteles-son-las-cadenas-hoteleras-mas-valoradas-en-espana.html>

Martínez Millán, J. (2014). Ponencia turismo, motor de la economía española. Mesa del turismo. Consultado de la página web http://www.mesadelturismo.com/common/sa/infosector/ceoe/cumbreturismo/segunda_ponencia.shtm

Miranda, F. (2000). La gestión del proceso de diseño y desarrollo de productos, [en línea]. 5campus.com, Economía de la Empresa. <http://www.5campus.com/leccion/desapro>

Muñuera, J.L y Rodríguez Escudero, A.I. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. <http://es.slideshare.net/esvara/capitulo-2-mercado-de-referencia-segmentacin-y-posicionamiento-estrategico-2011>

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson-Civitas, 1ª edición.

Nexotur (2013). La nueva división mayorista de Barceló estará integrada por dos touroperadores generalistas y uno dedicado a grandes viajes. Consultado de la página web <http://www.nexotur.com/nueva/division/mayorista/barcelo/estara/integrada/dos/turoperadores/generalistas/uno/dedicado/grandes/viajes/45431/>

NH Hoteles (2003). Cuentas anuales consolidadas. Consultado de la página web <https://corporate.nh-hoteles.es/upload/files/AccionistasInversores/Informes/ccaa-consolidadas-2003.pdf>

NH Hoteles (2004). Consultado de la página web <http://corporate.nh-hotels.com/upload/files/AccionistasInversores/Informes/informe-anual-2004.pdf>

NH Hoteles (2005). Informe anual. Consultado de la página web <http://corporate.nh-hotels.com/upload/files/AccionistasInversores/Informes/NHINFORMEANUAL2005.pdf>

NH Hoteles (2009). Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa. Consultado de la página web http://corporate.nh-hotels.com/upload/files/AccionistasInversores/Informes/NHH_Responsabilidad_Corp_2009

NH Hoteles (2011). Sala de prensa. NH Hoteles firma un acuerdo estratégico de gran alcance con el grupo empresarial chino HNA que fortalece la solvencia financiera de

NH Hoteles y consolida su proceso de internacionalización. 10 de mayo de 2011. Consultado de la página web http://www.nh-hoteles.es/nh/es/sala_de_prensa/2846.html

NH Hoteles (2012a). Memoria anual. Consultado de la página web http://memorianh.com/2012/es/Memoria_Responsabilidad_Corporativa/Resumen_Ejecutivo.pdf

NH Hoteles (2012b). NH Hoteles ha impulsado una profunda transformación a lo largo del año en un contexto económico complejo. 16 de noviembre de 2012. Consultado de la página web <http://corporate.nh-hotels.com/es/sala-de-prensa/noticia-detalle/nh-hoteles-ha-impulsado-una-profunda-transformacion-a-lo-largo-del-ano-en-un-contexto-economico-complejo-119-es>

NH Hoteles (2013) Informe anual. Memoria de responsabilidad corporativa. Consultado de la página web http://memorianh.com/2013/es/Memoria_Responsabilidad_Corporativa/files/assets/common/downloads/Memoria-Responsabilidad-Corporativa-NH-2013.pdf

NH Hoteles (2014a). Consultado de la página web <https://corporate.nhhoteles.es/es/sobre-nh/historia>

NH Hoteles (2014b). Consultado de la página web <https://corporate.nhhoteles.es/es/sobre-nh/marcas>

NH Hoteles (2014c). Consultado de la página web <https://corporate.nhhoteles.es/es/sobre-nh/marcas/nhhoteles>

NH Hoteles (2014d). Consultado de la página web <https://corporate.nhhoteles.es/es/sobre-nh/marcas/hesperia>

Preferente (2011). NH da por finalizado su plan de desinversiones. 16 de septiembre de 2011. Consultado de la página web <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/nh-pone-fin-a-las-ventas-77000.html>

Preferente (2013a). Barceló lanza Leski, su quinta marca de touroperación. Consultado de la página web <http://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/barcelo-lanza-leski-su-quinta-marca-de-touroperacion-242731.html>

Preferente (2013b). Quelonea y Jolidey completan la nueva oferta de touroperación de Barceló. Consultado de la página web <http://www.preferente.com/noticias-de-turismo/quelonea-y-jolidey-completan-la-nueva-oferta-de-touroperacion-de-barcelo-174126.html>

Preferente (2014). Acuerdo de Barceló con Alessandro Rosso para sumar 40 hoteles en Italia. 11 de junio de 2014. Consultado de la página web <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/acuerdo-de-barcelo-con-alessandro-rosso-para-sumar-40-hoteles-en-italia-247268.html>

Rumelt, R.P. (1974). Strategy, structure and economic performance. Boston: Harvard University Press.

Turismo Responsable (2007). Barceló Hotels & Resorts afecta las condiciones de la vida campesina en Costa Rica. Enero de 2007. Consultado de la página web http://www.turismo-responsable.org/denuncia/0701_barcelo_costarica.html

Yoshino, M.Y. y Rangan, U.S. (1996). Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización. Editorial Ariel. Barcelona.

