



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA
FACULTAD
DE TURISMO

GRADUADO EN TURISMO TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis de las modalidades de crecimiento empresarial de las cadenas hoteleras americanas. Estudio de casos.

Realizado por:

Gabriela Merino Galdón

Fdo.:

Dirigido por:

Inmaculada Martín Rojo

Fdo.:

MÁLAGA, (junio, 2013)

TÍTULO: Análisis de las modalidades de crecimiento empresarial de las cadenas hoteleras americanas. Estudio de casos.

PALABRAS CLAVE: *crecimiento empresarial, internacionalización, cadenas hoteleras, turismo.*

RESUMEN:

Este trabajo se centra en el estudio de las siete cadenas hoteleras americanas que se encuentran en el Top ten del ranking mundial, en función del número de habitaciones y del número de hoteles.

Tras la investigación realizada hemos podido distinguir cuales han sido las estrategias y formas de crecimiento que estas cadenas han llevado a cabo para ser líderes en el ranking, así como las semejanzas que existen entre ellas. A partir de los datos obtenidos hemos ratificado que ninguna opera 100% en propiedad, sino en franquicia y contrato de gestión y así se han internacionalizado, permitiéndoles conseguir numerosas ventajas en los países donde se han establecido.

Debe señalarse que dichas cadenas operan, en su mayoría, en los cinco continentes. Esto se debe a que han utilizado con éxito estrategias de entorno, de innovación y sobretodo de diversificación, desarrollando técnicas que les permiten actuar desde escenarios diferentes con una actitud dinámica y flexible.

ÍNDICE

Capítulo 1	marco conceptual.....	1
1.1.	concepto de crecimiento empresarial.....	1
1.2.	Estrategias de crecimiento empresarial	1
1.2.1.	Estrategia de expansión.....	2
1.2.2.	Estrategia de diversificación	2
1.2.3.	Estrategia de innovación.....	4
1.2.4.	Estrategia de entorno.....	5
1.3.	Formas de crecimiento empresarial	5
1.3.1.	Crecimiento interno.....	5
1.3.2.	Crecimiento externo.....	5
1.3.2.1.	Concentración de empresas y modalidades de crecimiento externo.	6
1.4.	El crecimiento a nivel internacional. internacionalización de la empresa.	10
1.4.1.	Concepto de internacionalización empresarial.....	10
Capítulo 2	situación de las cadenas hoteleras en materia de crecimiento e internacionalización.....	14
2.1.	Introducción:.....	14
2.2.	Ranking de los grupos hoteleros en 2012.....	15
2.3.	Análisis de las top ten cadenas hoteleras.....	15
Capítulo 3	: situación en materia de crecimiento e internacionalización de las cadenas hoteleras americanas	17
3.1.	INTERÉS, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	17
3.2.	El caso de la cadena Hilton worldwide	17
3.3.	caso de la cadena marriott international	19
3.4.	el caso de la cadena wyndham hotel group	20
3.5.	el caso de la cadena choice hotels international	21
3.6.	el caso de la cadena Starwood hotels & resorts	22
3.7.	el caso de la cadena Best western.....	24
3.8.	el caso de la cadena carlson rezidor hotel group	25
Capítulo 4	Análisis de los factores que han contribuido al crecimiento y a la internacionalización de las cadenas americanas.....	27
4.1.	Introducción.....	27

4.2.	Factor “FORMAS de crecimiento”	27
4.3.	Factor “ESTRATEGIAS de crecimiento”	28
4.4.	Factor “Grado de internacionalización”	30

INTRODUCCIÓN

El presente TFG se ha realizado por la motivación y el interés que suscita la tendencia al crecimiento y la internacionalización de las cadenas hoteleras.

Como toda empresa que busca progresar, las cadenas hoteleras precisan de estrategias empresariales que aseguren su crecimiento. Las empresas hoteleras presentan un grado alto de internacionalización ya que el sector turístico está muy globalizado.

Hemos realizado un estudio de las principales cadenas americanas este hecho está justificado porque son las que más han crecido y las que más se han internacionalizado, dichas cadenas ocupan siete de entre los primeros puestos en el Top 10 de grupos hoteleros a nivel mundial. Ello nos ha hecho reflexionar sobre qué estrategias han empleado estas compañías americanas para situarse en tales puestos en el *ranking*.

Los objetivos de este trabajo son en primer lugar, desde un punto de vista teórico, analizar el proceso de crecimiento e internacionalización de las empresas, haciendo especial hincapié en el sector turístico. En segundo lugar acotaremos el estudio, desde una perspectiva empírica, el análisis de las formas y estrategias de crecimiento e internacionalización de las cadenas hoteleras americanas, que son las que figuran en los primeros puestos en el ranking a nivel mundial.

Finalmente hacemos un estudio de las semejanzas en estas estrategias por si ello ha favorecido este crecimiento e internacionalización.

La metodología que se ha llevado a cabo para la elaboración de este trabajo ha consistido en exponer, en primer lugar, el estado de la cuestión, utilizando para ello fuentes de información secundarias (libros, artículos, entrevistas científicas etc.); Para continuar con un estudio empírico de una muestra de cadenas, utilizando para ello como fuentes principalmente páginas webs. Con toda esta información extraemos una serie de conclusiones sobre las estrategias que más favorecen el crecimiento y la internacionalización de las cadenas hoteleras.

Para alcanzar los objetivos planteados y siguiendo la metodología expuesta, el trabajo se ha estructurado del siguiente modo:

Capítulo 1: esta sección trata de situarnos en el marco teórico de la investigación. Este capítulo nos introduce en un marco conceptual donde quedarán definidos los conceptos de crecimiento. Se ahondará en las estrategias de crecimiento y sus tipos: diversificación, expansión, innovación y entorno. De la misma manera, se profundizará en las formas de crecimiento: interno y externo, También se estudiarán las modalidades de concentración de las empresas y se profundizará en las alianzas y cooperaciones y sus correspondientes subdivisiones. Finalmente el capítulo nos sumergirá en la internacionalización de las empresas.

Capítulo 2: en este apartado se hace un estudio empírico de las cadenas hoteleras. Se hace referencia a los países en los que se instalan y también las razones que desde distintos puntos de vista y analizando distintas variables les invitan a ello. Asimismo se analiza el ranking mundial de grupos hoteleros de 2012, en concreto el Top 10 de grupos hoteleros a nivel mundial, y fruto de ese análisis, encontramos que 7 cadenas son americanas. Por este motivo se analizarán todas y cada una de ellas teniendo en cuenta el año de su fundación, nacionalidad, número de habitaciones, número de hoteles y grado de internacionalización.

Capítulo 3: en esta parte tratamos de justificar la posición de las cadenas americanas en el Top 10. Para ello, a través de distintas variables y tratando de encontrar los puntos de convergencia entre estas empresas, se analizan las formas y estrategias de crecimiento que han llevado a cabo, así como la internacionalización de cada una de las cadenas que son objeto de este estudio.

Capítulo 4: en esta división se establece un profundo análisis de los factores que han contribuido al crecimiento y a la internacionalización de las cadenas hoteleras americanas. Se estudian en este capítulo las semejanzas que han desarrollado estas cadenas y la justificación al uso de determinadas estrategias. Muchas de ellas clave para situarlas entre las 10 más importantes del mundo.

Tras esta investigación hemos llegado a la conclusión de que principalmente las formas y estrategias de crecimiento han sido las siguientes:

Dentro de las formas nos encontramos con un 60% de hoteles en franquicia, un 35% de hoteles en contrato de gestión y un 4% de hoteles en propiedad.

En cuanto a las estrategias destacan las de diversificación, dentro de éstas, las estrategias de diversificación conglomeral son las más utilizadas pues ocupan un 64%, le siguen las de diversificación horizontal en un 27% y menor medida las estrategias de diversificación vertical que aparecen en un 9%

Respecto a la internacionalización el 100% de las cadenas están presentes en América, Europa y Asia, mientras que en África y Oceanía están presentes en un 70 %. Se concluye así que la mayoría de las cadenas hoteleras americanas se han implantado en los 5 continentes.

CAPÍTULO 1 MARCO CONCEPTUAL

1.1. CONCEPTO DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

En el actual entorno globalizado el crecimiento se presenta como medio clave para la supervivencia y como estrategia empresarial por excelencia.

Las organizaciones apuntan a un crecimiento empresarial imparable, en primer lugar para mantener una posición competitiva en el mercado global y en segundo lugar para poder desarrollarse y seguir avanzando. De modo que se hace imprescindible tener una estrategia empresarial, en la que las empresas apuesten por las nuevas posibilidades que se presenten en el futuro, para consolidarse y para huir del estancamiento en el que muchas empresas quedan sumergidas.

Por tanto toda empresa que busque el progreso, la evolución y la continuación empresarial necesita de una estrategia de empresa, que asegure este crecimiento.

El crecimiento es un concepto dinámico, que podemos considerar como una característica innata de la empresa, es todo cambio cuantitativo o cualitativo en la empresa que repercuta en un incremento de sus beneficios.

1.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Ansoff, autor y padre de una clásica ordenación de las estrategias para el crecimiento de la empresa, fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual de la empresa y la futura situación de la empresa. Clasificando en dos estrategias de crecimiento:

- De expansión: cuando la empresa sigue manteniendo relación con la situación actual de la empresa, bien sea a través de los mercados tradicionales, de los productos tradicionales o de ambos a la vez.
- Diversificación: La empresa rompe con la situación actual y se empieza a desarrollar a través de nuevos productos y mercados.

Tomando como referencia la clasificación de los profesores Bueno, Cruz y Durán (1988) la ordenación de las estrategias que debería desarrollar una empresa sería la siguiente:

- Expansión
- Diversificación
- Innovación
- Entorno

1.2.1. Estrategia de expansión

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, utilizando estrategias dirigidas hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa, también puede ocurrir que la empresa se introduzca en nuevos mercados con productos tradicionales, o que se introduzcan nuevos productos en los mercados tradicionales de la empresa.

- Penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado tradicional con los productos tradicionales.
- Desarrollo del mercado consistente en introducir los productos tradicionales de la empresa en nuevos mercados.
- Desarrollo del producto, por el que se ofrecen nuevos productos en los mercados tradicionales.

Matriz de Ansoff		
	Productos actuales o tradicionales	Productos nuevos
Mercados actuales o tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: elaboración propia a partir de Ansoff, I.(1965)

Figura 1.1. Matriz de Ansoff.

1.2.2. Estrategia de diversificación

La estrategia de diversificación en las últimas décadas se ha convertido en una tendencia, autores como Chandler en *Strategy and Structure* (1962) o Ansoff en *Corporate Strategy* (1965) se inclinan hacia la diversificación como estrategia de la empresa.

Esta estrategia permite a la empresa crecer a través de la introducción de un nuevo producto en un nuevo mercado. Son algunas causas de diversificación las siguientes:

- La empresa no es capaz de alcanzar sus objetivos dentro de su campo de actividad actual, entre los motivos destacan: la saturación del mercado, la presión de la competencia, la fase de declive de sus productos, etc.
- Los excedentes financieros disponibles de la compañía superan los recursos requeridos para la estrategia de expansión, esto incita a la diversificación.
- La empresa prefiere arriesgar cuando no existe suficiente información fiable para comparar los resultados de la estrategia de diversificación con los de las de expansión, la empresa en este caso opta por llevar a cabo un crecimiento externo.
- La empresa reduce el riesgo cuando diversifica, ya que si se produce un estancamiento o una recesión en alguna actividad, la empresa que incluye otras actividades en su cartera, se verá menos afectada que aquellas empresas que se dediquen sólo a una actividad.

Según Ansoff la diversificación puede ser de diversos tipos, según la variedad de productos, mercados o de la tecnología que se aplique:

1. Diversificación simple o de reforzamiento.
2. Diversificación concéntrica o relacionada.
3. Diversificación conglomeral o no relacionada.

Diversificación simple o de reforzamiento

Esta estrategia puede ser de dos tipos:

a) Diversificación o desarrollo horizontal. Ésta situación se produce cuando nos encontramos con productos de tecnologías relacionadas o no, comercializados en mercados del mismo tipo.

La empresa aunque introduce productos nuevos distintos a la línea anterior de productos, satisfacen misiones que están dentro de la experiencia y conocimiento global de la empresa, en lo que respecta a marketing, tecnología y finanzas.

Esta estrategia, también es denominada de portfolio o “producto mix” y para que se produzca se deben cumplir dos requisitos:

- El mercado tiene que estar en pleno crecimiento y las barreras de entrada deben ser importantes.
- La cuota de mercado de la empresa líder no se incremente, esto implica que el aumento de la demanda puede repercutir a distintos competidores.

b) Integración vertical.

Esta situación se produce cuando la empresa concibe su campo de actividad como un sistema jerárquico, abarcando toda la escala de componentes, partes y materiales, para tener un control absoluto del proceso económico.

Jarillo (1990, p.93), define la integración vertical como “ la agrupación en la misma empresa, o grupo de empresas, de varios procesos consecutivos, pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio”.

La integración vertical permite obtener ventajas en costes, éstos se pueden generar a través de economías de escala, reduciendo stocks intermedios, reduciendo costes de coordinación y control de actividades, eliminando los costes de transacción, simplificando el proceso de producción-distribución, además de con el ahorro de los márgenes de los intermediarios y del efecto sinergia dando lugar a una mayor eficiencia. No obstante, debemos ser prudentes a la hora de reducir costes, pues existen consecuencias que debemos haber estudiado antes.

Diversificación concéntrica o relacionada

Esta situación se genera cuando tratamos con mercados relacionados, o bien con productos con tecnologías relacionadas, o ambas cosas a la vez.

Esta estrategia también denominada “de proximidad”, se basa en el aprovechamiento que hace la empresa de su experiencia técnica, comercial, etc. De este modo, la empresa orienta sus inversiones hacia los productos y mercados más cercanos a los suyos actuales, esta estrategia se fundamenta en un “efecto de aprendizaje”.

Diversificación conglomeral o no relacionada

Esta situación se produce cuando la empresa opera en productos y mercados completamente diferentes a su campo de actividad principal.

Generalmente esta tipo de estrategia se suele producir por un crecimiento externo, a través de fusiones y absorciones, más que por un crecimiento interno.

Es conveniente hacer mención a que cualquiera de estas estrategias de diversificación puede verse complementada por la diversificación internacional, si la empresa desarrolla su actividad económica en otros países.

1.2.3. Estrategia de innovación

Este tipo de estrategia tiene como objetivo principal intensificar la I+D con el fin de lanzar nuevos productos en los mercados, potenciar la venta de tecnología o buscar una independencia técnica con respecto a otras empresas.

La innovación es necesaria para garantizar la supervivencia de la empresa en el contexto en el que se encuentre, no implica siempre un crecimiento de la empresa, simplemente garantiza la supervivencia con la adaptación de la empresa a los nuevos cambios tecnológicos.

1.2.4. *Estrategia de entorno*

Las empresas en todo momento deben adaptarse a su entorno, para poder crecer y mantenerse en el mercado. Este tipo de estrategia que se puede definir como aquellas que “persiguen relacionar a la empresa con su sistema social, con el fin de que sus objetivos y estrategias sean posibles, promocionando su imagen pública e integrándose con las fuerzas institucionales y sociales” (Martín Rojo, 2005: 419). Esto explica que el crecimiento sea valorado socialmente favoreciendo el desarrollo de la compañía.

1.3. FORMAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Las empresas están en posesión de diversas alternativas para llevar a cabo sus planes de crecimiento. Esto se materializa con la formulación de una estrategia empresarial mediante la cual se llevan a cabo los planes de desarrollo, la elección de la estrategia supone la decisión de llevar una expansión de sus actividades o bien una diversificación de éstas.

Una vez elegida la dirección que va a seguir la empresa, ésta debe formular la forma en la que va a producirse ese crecimiento empresarial.

Existen distintas formas de crecimiento empresarial pero principalmente podemos diferenciar entre crecimiento interno y externo.

1.3.1. *Crecimiento interno*

En el crecimiento interno la empresa invierte en sí misma. La estrategia de crecimiento interno es considerada como la más natural, siendo sus ventajas más relevantes:

- Permite adquirir la tecnología más reciente.
- Optimiza la localización industrial y la distribución comercial.
- Es un proceso armónico al ir creciendo los recursos de forma paulatina.

Los inconvenientes más relevantes que presenta esta forma de crecimiento son los siguientes:

- Provoca una mayor inmovilización de recursos de la compañía y una variación de la estructura de la empresa. Esto se debe a la contratación de nuevos factores productivos y humanos.

1.3.2. *Crecimiento externo*

Resulta de la adquisición, participación, asociación o control de otras empresas, siendo las razones más importantes:

- Aumento del poder en el mercado y reducción de la competencia.
- Colocación de excedentes financieros.
- Cumplimiento de los objetivos de los directivos.
- Es un proceso de crecimiento más rápido que el interno.
- Obtención de incentivos fiscales.
- Puede ser la única manera de superar las barreras de entrada.

Las dificultades del desarrollo externo se deben principalmente a problemas humanos y estructurales surgidos tras una fusión o integración de sociedades. Por otro lado:

- Las adquisiciones suelen ser caras.
- Se adquieren muchos activos innecesarios, generándose duplicidades.
- Es difícil integrar dos organizaciones diferentes.

La elección de uno u otro tipo de crecimiento dependerá del tipo de organización que estemos tratando, de sus expectativas y de la rentabilidad que aporte la nueva estrategia para el desarrollo empresarial de la compañía.

En el caso de elegir el modelo de crecimiento externo, éste será adecuado siempre y cuando las dificultades jurídicas de una fusión, los problemas de integración y el valor de los productos adquiridos sean menores que el periodo de maduración de esa inversión y de la dificultad de acceder a esa financiación.

Es de vital importancia que la adopción de un modo de desarrollo debe estar condicionada por un análisis riguroso de todas condiciones internas y externas de la compañía.

1.3.2.1. Concentración de empresas y modalidades de crecimiento externo.

La necesidad de optar por el crecimiento con el objetivo de aumentar el poder en el mercado y sobrevivir a la competencia provoca que las empresas tiendan a concentrarse. Por tanto la elección de crecer mediante el crecimiento externo busca la permanencia y el poder en un mercado cada vez más globalizado.

Las modalidades de crecimiento externo se suelen conocer también como concentración de empresas.

El profesor Bueno Campos (1996) sostiene que la concentración es el proceso que acumula en unas pocas manos o centros de decisión el capital y las capacidades productivas de un conjunto de empresas.

Entre los motivos que explican la concentración están:

- La reducción de costes a través de las economías de escala o del incremento del poder de negociación frente a proveedores y clientes.
- El control del mercado y un mayor poder frente a sus competidores para eliminar, así, los riesgos de la competencia.
- La necesidad de unir esfuerzos financieros cuando se trata de nuevos proyectos que requieren grandes inversiones.

Las modalidades de concentración de empresas según Bueno Campos (1996: 365-366), son las siguientes:

1. Integración de sociedades:

Consiste en la unión de dos o más empresas, generalmente con pérdida de personalidad jurídica de una de ellas.

- a) **Fusión pura.** Las sociedades se unen aportando sus patrimonios para crear una nueva sociedad, desapareciendo las personalidades jurídicas de ambas sociedades.
- b) **Fusión por absorción o absorción simple.** Se produce cuando una sociedad absorbe una o más sociedades, compra sus patrimonios, pasando sus activos a las del absorbente, la cual ampliará su capital con la cifra en que se haya valorado el capital adquirido.
- c) **Fusión con aportación parcial de activo.** Se produce cuando una sociedad aporta sólo una parte de su patrimonio, bien a otra sociedad preexistente, que ve incrementado su tamaño o bien a una nueva sociedad que se crea en el propio acuerdo de fusión. Para que esta situación sea viable es importante que la sociedad aportante no se disuelva.

2. Participación en sociedades:

Se produce cuando una empresa adquiere una parte de las acciones de otras sociedades (sin pérdida de personalidad jurídica). Esta participación puede suponer el control mayoritario (más del 50% del capital social) o el control minoritario (menos del 50%). Estas participaciones en ningún caso provocan la pérdida de personalidad jurídica de la sociedad participada, pero sí da lugar a una nueva relación "matriz-filial" y al nacimiento de un grupo de sociedades.

Las nuevas relaciones societarias serían las siguientes:

- a) **Grupo industrial.** Conjunto de empresas con un solo control económico y con administraciones superpuestas, dependen todas de una misma empresa matriz, porque ésta tiene una participación económica suficiente en su capital como para tomar las decisiones.

- b) **Grupo financiero.** Conjunto de empresas perteneciente a un solo propietario o a un grupo de poder pero que ofrece una pluralidad de centros de decisión ya que actúa de cara al exterior con independencia administrativa. La diversificación en este caso es mucho más acentuada que en el anterior.
- c) **Grupo de sociedades.** Es una empresa plurisocietaria, que puede clasificarse según los vínculos patrimoniales de propiedad, los de decisión y los de control económico en grupo puro o de sociedad, cuando la sociedad matriz posee el 100% del capital de las filiales o en grupo no puro cuando el poder y la propiedad son parciales. Los hay con propiedad mayoritaria, cuando se posee más del 50% del capital de las filiales y con propiedad minoritaria, cuando la matriz posee menos del 50% de capital de las filiales.

También es importante destacar el Holding como forma de participación de sociedades. Se trata de una sociedad matriz que posee paquetes de acciones de diversas empresas pero sin realizar directamente ninguna actividad productiva, únicamente manteniendo el control de las sociedades.

3. Alianzas y cooperaciones entre empresas:

Consiste en un acuerdo con el que las empresas unen sus esfuerzos para aprovechar las ventajas de actuar conjuntamente. La gran diferencia con las otras modalidades es que no pierden la personalidad jurídica las compañías cooperantes.

- a) **Franquicias.** Consiste en un modo de cooperación entre empresas por la cual una de ellas -el franquiciador- cede a otra, el -franquiciado- el derecho a la comercialización de determinados productos y/o servicios, a cambio de una compensación económica. Esto es, a cambio de un pago inicial y de un canon sobre las ventas, el franquiciador ofrece la explotación de su marca, de sus conocimientos técnicos, formación del personal, sistemas de dirección, promoción etc.
- b) **Subcontrataciones.** Se produce cuando una empresa -contratista- encarga a otra -subcontratista- la realización de una actividad en unas condiciones preestablecidas. A través de la subcontratación, la empresa pretende reducir costes, ya que disminuyen sus costes fijos, esta opción es interesante cuando el precio de compra es inferior al coste de fabricación de ella misma.

La reducción de los costes fijos provoca una mayor flexibilidad en la empresa, que unida a la disminución de stocks de los componentes que pasan a las empresas subcontratadas, hacen

que la empresa contratista reduzca los recursos necesarios para desarrollar su actividad.

- c) **Consortios.** Es un tipo de alianza mediante la cual varias empresas formalizan una relación a largo plazo entre cada una de las empresas y una organización conjunta –organización mutua-integrada por todas ellas. Con el consorcio se pretende llevar a cabo un proyecto de gran envergadura que, individualmente, las empresas integradas en tal consorcio no serían capaces de realizar.
- d) **Contratos sobre actividades concretas.** Son contratos entre dos o más empresas para desarrollar una serie de actividades específicas, como la transferencia de tecnología mediante una licencia, el aprovisionamiento de determinados productos, la distribución de éstos, la prestación de determinados servicios, etc. Se incluyen en este tipo de contratos aquellos que tienen por objeto la realización conjunta de ciertas actividades, como, por ejemplo, la adquisición conjunta de materias primas para aprovechar las economías de coste al comprar una mayor cantidad de las mismas.
- e) **Joint-ventures.** Consisten en un acuerdo mediante el cual dos o más empresas legalmente independientes deciden crear una empresa con entidad jurídica propia pero cuyo dominio legal le pertenece, dedicando a esta empresa una parte de sus activos y viéndose recompensadas por ello con los beneficios que la empresa creada obtiene. La empresa “hija” debe ser dirigida por un equipo surgido tras el acuerdo, involucrándose en ella unos activos y unos objetivos a lograr.
- Existen distintos tipos de Joint-venture:
- Joint-ventures nacionales e internacionales, según sean las empresas de un mismo país o de diferentes países.
 - Joint-ventures horizontales, cuando se produce entre empresas competidoras y a su vez la empresa “hija” va a actuar en el mismo mercado que éstas.
 - Joint-ventures verticales, tienen lugar entre empresas situadas en niveles consecutivos de una cadena de producción y/o la empresa “hija” actúa en uno de los niveles.

1.4. EL CRECIMIENTO A NIVEL INTERNACIONAL. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

En la empresa siempre se ha observado una tendencia a salir al exterior, pero ahora con la globalización, la internacionalización cobra mayor importancia. Son numerosas las fuerzas internas que impulsan a un crecimiento internacional:

- Tener un tamaño mínimo eficiente.
- Buscar economías de escala que no pueden obtenerse a nivel local
- Buscar recursos productivos que no tiene en su lugar de origen o que en el exterior son más baratos.
- Buscar mejores condiciones fiscales o de financiación.

Por otro lado existen otros motivos, llamados fuerzas externas como son:

- Los nuevos mercados, con importantes oportunidades para obtener ventajas competitivas.
- La entrada al país de origen de un competidor extranjero que asume nuestra cuota de mercado y obliga a salir al exterior para asegurar la supervivencia de nuestra empresa.
- La internacionalización de un competidor que fuerza a que nuestra empresa se internacionalice también para seguir manteniendo una posición competitiva.

El crecimiento ya no sólo se produce mediante fusiones y adquisiciones sino mediante otras formas de crecimiento como las alianzas y cooperaciones. Como consecuencia de la globalización este crecimiento no se produce sólo a nivel local sino que la empresa también crece a nivel internacional, de ahí que se profundice en la Internacionalización de las empresas.

1.4.1. *Concepto de internacionalización empresarial*

La internacionalización de la empresa es el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural.

Una empresa es internacional cuando opera fuera de sus fronteras nacionales, ya sea por inversión directa en el exterior o a través de alianzas y cooperaciones con empresas de otros países.

Existen distintos niveles de internacionalización:

- **Empresa internacional** es aquella que concede a las filiales una autonomía e independencia limitada. Las decisiones y la implantación de estrategias están muy centralizadas en la empresa matriz.

- **Empresa multinacional**, que sí otorga a sus filiales una cierta libertad e independencia en lo que se refiere a estrategias y toma de decisiones. Para aprovechar las ventajas competitivas y adaptarse a cada mercado local es necesario descentralizar la producción, las compras o el marketing. Otras actividades se realizarán en la central como el diseño. En el actual entorno globalizado la multinacional es la que más se está desarrollando.
- **Empresa transnacional** es aquella cuyas filiales se transforman en compañeras estratégicas de la matriz. El conocimiento y la capacidad de las filiales son decisivos para mantener una ventaja competitiva global durante un largo periodo de tiempo. La tecnología y el aprendizaje se explotan y se desarrollan conjuntamente entre la central y las filiales.

La economía mundial se encuentra actualmente en uno de los momentos de mayor dinamismo y cambio. La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas.

La internacionalización de la empresa se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural, la causa principal por la que se internacionaliza una empresa es la búsqueda continua de ventajas derivadas de salir al exterior, que pueden ser por motivadas por una “vocación” de rentabilidad y de diversificación de riesgos, motivos del empresario o por fuerzas internas y externas que empujan a la empresa a internacionalizarse.

Razones por las que una empresa se internacionaliza:

- Puede obtener costes inferiores, mediante economías de escala o realizando nuestra actividad en aquellos países donde nos resulte más barato producir,
- Ganar prestigio, crear una proyección internacional, haciendo que nuestra marca sea mundialmente conocida, accediendo a nuevos mercados y accediendo especialmente a aquellos que tienen una demanda restringida.
- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.

Ventajas de internacionalizarse

Producción
<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar toda la capacidad productiva - Economías de escala - Ventaja Competitiva - En los factores de producción (mano de obra, materias primas o energía) - Racionalización óptima de la producción
Comercialización
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a un mercado más amplio - Estabilidad en las ventas - Proximidad al cliente - Mejora de la imagen (interna y externa) - Eliminación de barreras culturales - Supresión de barreras proteccionistas - Eliminación del coste del transporte internacional - Reacción frente a la competencia
Finanzas
<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de riesgos - Compensación de resultados - Acceso a la financiación internacional - Planificación fiscal internacional
Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje - Experiencias aplicables al mercado nacional

Fuente: Adaptada a Nieto Churruga, A. y Llamazares García Lomas, O. (1995), p. 225.

Figura 1.2. Ventajas de la Internacionalización.

Según Pla y León (2004 : 47-48), las empresas se internacionalizan impulsadas por factores de distinta naturaleza, que se pueden agrupar en factores push y factores pull.

- Factores **push**, son aquellos que están asociados a dificultades en los mercados locales, debido a que la compañía no tiene posibilidades de desarrollo en su mercado e infrutiliza su capacidad productiva.
- Factores **pull**, son aquellos que están asociados a una visión proactiva de los directivos en relación con las actividades internacionales.

En el caso de las empresas de servicios, son otros los motivos que incitan a la internacionalización, esto se debe a la propia naturaleza del sector

servicios, a la intangibilidad, heterogeneidad, caducidad y a la producción y consumo simultáneo.

Estos factores han de tenerse en cuenta a la hora de salir al exterior, ya que no podremos realizar una exportación en aquellos servicios en que la producción y el consumo sean simultáneos, debiendo optar por otras salidas.

Dentro del sector servicios, la mano de obra es el principal factor productivo, por lo tanto la formación del personal y la integración del mismo para la cultura empresarial es fundamental. De esta forma conseguiremos homogeneizar el servicio, así como mantener la marca y la imagen corporativa de la empresa de servicios.

Para todo esto se hace necesaria una investigación de mercado que nos permita conocer con exactitud la demanda.

Las empresas hoteleras son dentro del sector servicios las más internacionalizadas, esto se debe a que el sector servicios está muy globalizado. A las empresas hoteleras le siguen las agencias de viaje virtuales, empresas de restauración y de transporte por carretera, naval y aéreo.

CAPÍTULO 2 SITUACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EN MATERIA DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN.

2.1. INTRODUCCIÓN:

Tras el marco conceptual, pasamos a un estudio empírico centrado en las cadenas hoteleras, la justificación de ello es que es el tipo de empresa turística que más se ha internacionalizado. El turismo internacional cada vez cobra más importancia, esto se debe en gran medida al abaratamiento de los costes de transporte y a su mejora, al aumento del poder adquisitivo del cliente, etc.

Según Martínez y Pardo (1996), las razones que incitan a una compañía hotelera a instalarse en otro país, ya sea a través de inversiones directas en el extranjero o a través de acuerdos de cooperación, son principalmente las siguientes:

- La posesión de ciertas ventajas sobre las empresas hoteleras de los países donde se instala, debido a su prestigio, experiencia, *know-how*, etc.
- La posesión de ventajas derivadas de su localización, como, por ejemplo, la belleza natural de un país, sus monumentos, clima, infraestructuras, una mano de obra más barata, etc.

Asimismo, éstas deben tener en cuenta el riesgo del país: inflación, tipos de interés, terrorismo, conflictos externos, tensiones raciales, etc.

En los apartados siguientes se podrá apreciar la internacionalización de los grupos hoteleros a nivel mundial y se hará un análisis de éstos.

2.2. RANKING DE LOS GRUPOS HOTELEROS EN 2012.

Se ha analizado este ranking en función del número de plazas hoteleras, según la fuente www.hotel-online.com, la situación en 2012 es la siguiente:

Top 10 des groupes hôteliers mondiaux au 1 ^{er} Janvier 2012										
Top 10 ranking of hotel groups in the world as of 1 January 2012										
RANG - RANK		GROUPES - GROUPS		HÔTELS - HOTELS			CHAMBRES - ROOMS		VARIAT. %	
2012	2011			2012	2011	VARIATION GROWTH	2012	2011	VARIAT. GROWTH	% GROWTH
1	1	IHG	UK	4 480	4 437	43	658 348	647 161	11 187	+1,7%
2	3	Hilton Worldwide	USA	3 843	3 689	154	633 238	605 938	27 300	+4,5%
3	4	Marriott International	USA	3 537	3 446	91	617 837	602 056	15 781	+2,6%
4	2	Wyndham Hotel Group	USA	7 205	7 207	-2	613 126	612 735	391	+0,1%
5	5	Accor	FRA	4 426	4 229	197	531 714	506 606	25 108	+5,0%
6	6	Choice Hotels International	USA	6 203	6 142	61	502 460	495 145	7 315	+1,5%
7	7	Starwood Hotels and Resorts	USA	1 077	1 041	36	315 346	308 700	6 646	+2,2%
8	8	Best Western	USA	4 078	4 015	63	311 598	307 155	4 443	+1,4%
9	12	Home Inns (+ Motel 168)	CHI	1 426	818	608	176 562	93 898	82 664	+88,0%
10	9	Carlson Rezidor Hotel Group	USA	1 077	1 078	-1	165 802	165 061	741	+0,4%
TOTAL				37 352	36 102	1 250	4 526 031	4 344 455	181 576	+4,2%

Fuente: www.hotel-online.com

En el cuadro de las top 10 cadenas hoteleras a nivel mundial en el año 2012, se pueden apreciar los siguientes datos:

- El nº de hoteles
- El nº de habitaciones
- El nº de plazas
- El crecimiento que han tenido los grupos hoteleros con respecto a 2011.
- La nacionalidad

Nos encontramos ante un claro predominio de las cadenas americanas a nivel mundial.

2.3. ANÁLISIS DE LAS TOP TEN CADENAS HOTELERAS.

En este apartado se analizan distintas variables de las siete primeras cadenas hoteleras americanas, ya que como se puede apreciar en el *ranking* los primeros puestos los ocupan las cadenas americanas, de ahí el interés de conocer:

- Año en que se funda
- Nacionalidad
- Número de habitaciones
- Número de hoteles
- Grado de internacionalización

Los datos presentados corresponden al periodo 2011-2012, son valores aproximados y fluctúan.

	Fundación	Nacionalidad	Habitaciones	Hoteles	Países donde opera
IHG	2002	UK	658.348	4.480	100
Hilton	1995	USA	633.238	3.843	91
Marriott	1927	USA	617.837	3.537	74
Wyndham	2006	USA	613.126	7.205	100
Accor	1967	FRANCIA	531.714	4.426	92
Choice	1939	USA	502.460	6.203	30
Starwood Hotels and resorts	1995	USA	315.346	1.077	100
Best Western	1946	USA	311.598	4.078	100
Home Inns	2002	CHINA	176.562	1.426	1
Carlson Rezidor	2012	USA	165.802	1.077	81

Fuente: elaboración propia a partir de www.ihg.com, www.hiltonworldwide.com, www.marriott.com, www.wyndham.com, www.accor.com, www.choice.com, www.starwoodhotelsandresorts.com, www.bestwestern.com, www.homeinns.com, www.carlsonrezidor.com.

Capítulo 2. Tabla 1.1. Análisis de las Top 10 cadenas hoteleras

CAPÍTULO 3 : SITUACIÓN EN MATERIA DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS AMERICANAS

3.1. INTERÉS, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

El interés y la justificación de este análisis es el claro predominio de las cadenas americanas entre las TOP TEN.

El objetivo es hacer en este capítulo un estudio descriptivo de cada una de estas cadenas, para posteriormente sacar conclusiones en función de las semejanzas o no en las modalidades de crecimiento y si ello ha influido en que ocupen los primeros puestos. Para ello se han analizado distintos conceptos en cada una de ellas, tales como:

- Las formas de crecimiento que han desarrollado
- Las estrategias de crecimiento
- La internacionalización

El periodo que estudiamos es 2011-2012 en todas las variables, siendo éstas aproximaciones y variables.

3.2. EL CASO DE LA CADENA HILTON WORLDWIDE

Formas de crecimiento

63% franquicia

16% contrato de gestión

11% propiedad

6% joint venture

4% alquiler

Estrategias de crecimiento

La compañía ha desarrollado numerosas estrategias, entre ellas las siguientes:

- Estrategias de diversificación, muy presentes en esta cadena, entre ellas el programa de puntos por fidelización que permite obtener a los clientes Kms gratis en las 55 líneas aéreas asociadas a la cadena.

- En la misma línea de estrategias la cadena ofrece *black-car-services*, que consiste en que los clientes disfruten de un servicio de taxi en coches de lujo incluidas las limusinas.
- El grupo posee alianzas con entidades financieras (*American Express*) que implican el uso de una estrategia de diversificación conglomeral.
- Alcanzó su meta de sustentabilidad de cinco años para reducir en un 20% sus residuos, dos años antes de lo programado, así como ahorros acumulados de más de USD147 millones derivados de la eficiencia proyectada para hoteles que responden a través de LightStay, su sistema de medición de sustentabilidad patentado. Así Hilton desarrolla una estrategia de entorno.
- Celebró su primera Semana Mundial del turismo que incluyó más de 800 proyectos de voluntariado a lo largo de 51 países, representando una estrategia de entorno.
- En 2012, Hilton Worldwide continuó creciendo rápidamente en cada una de las regiones del mundo y más del 60% de su cartera y casi el 80% de sus habitaciones en construcción ahora se encuentran fuera de los Estados Unidos. La compañía sigue una fuerte estrategia de expansión.
- Hilton es líder en diseño ambiental y utilizando estrategias de entorno, tiene el certificado de gestor energético (LEED). También con *Books for Kids* ayuda a los niños desfavorecidos.
- Como un ejemplo de diversificación integral vertical en sus hoteles han incorporado té chino en las habitaciones y un menú adaptado a los gustos orientales.
- La estrategia de innovación por excelencia es su programa de puntos, *Hilton Honors*, con este programa los clientes son recompensados por su fidelización.
- Otra estrategia de innovación ha sido la creación de su aplicación móvil tanto para *Android* como para *Iphone*.
- La cadena desarrolla una estrategia de diversificación de integración vertical con *EFOREA*, son spas para sus hoteles.
- Hilton posee un global media center, para los periodistas. La compañía desarrolla una estrategia de innovación con este programa.

Internacionalización

Hilton Worldwide opera en más de 91 países y en los siguientes continentes: América, Europa, Oriente Medio, África y Asia y Pacífico principalmente mediante franquicia.

3.3. CASO DE LA CADENA MARRIOTT INTERNATIONAL

Formas de crecimiento

A finales del periodo la cadena hotelera Marriott International presentaba estas formas de crecimiento:

- Franquicia 53%
- Gestión 44%
- *Joint-Venture* 1%
- Propiedad o arrendado 2%

Estrategias de crecimiento

La compañía ha desarrollado numerosas estrategias, entre ellas las siguientes:

- La cadena hotelera ofrece la posibilidad de reservar vuelo+habitación o bien, habitación+coche. Esto es una estrategia de diversificación o desarrollo horizontal.
- La cadena introduce estrategias de innovación tales como un videojuego “*My Marriott Hotel*” tanto en *Facebook* como en *Renren*, que es lo equivalente a una red social en China. Este videojuego permite a sus usuarios hacer una simulación de dirección del hotel.
- Otra estrategia de innovación ha sido la creación de su aplicación móvil tanto para *Android* como para *Iphone*.
- Marriott está muy implicado en las estrategias de entorno, algunas actuales son las siguientes: *FutureFish*, que se ocupa de que toda la comida de pescado y marisco de sus restaurantes provengan de la pesca sostenible, asimismo es líder en ahorro energético y en diseño medioambiental creando LEED.
- A finales de 2012 los clientes de Marriott tienen acceso online para comprobar las prácticas medioambientales en el Marriott portfolio. Ésta es otra estrategia de innovación.
- En el caso de la apertura del hotel en Puerto Príncipe en Haití, observamos que continúa con estrategias de expansión y además incorpora una estrategia de entorno en la que el objetivo prioritario es fomentar el turismo en Haití tras el terremoto.
- La compañía sigue una estrategia de expansión más acentuada en EEUU donde ha abierto 17 hoteles, así como en Latinoamérica donde ha abierto 4 hoteles.

Internacionalización

Marriot International opera en 74 países aproximadamente y lo hace de la siguiente forma:

	Propiedades	Gestión	Franquicias	JV Hotel	Timeshare	Habitaciones
América	3.263	801	2.406	-	56	534.471
Europa	282	144	48	85	5	52.653
Asia	136	122	12	-	3	45.441
Africa/O. Medio	37	35	2	-	-	10.631
Total	3.718	1.102	2.467	85	64	643.196

Fuente: elaboración propia a partir de www.marriott.com

Capítulo 3 Tabla 1.1. La internacionalización de Marriot International

3.4. EL CASO DE LA CADENA WYNDHAM HOTEL GROUP

Formas de crecimiento

A finales del periodo la cadena hotelera Wyndham Hotel Group presentaba estas formas de crecimiento:

Aproximadamente las 7.205 propiedades son franquicias, distribuyéndose de la siguiente forma:

- Hoteles en franquicia 24%
- *Timeshare* (intercambio y alquiler) 30%
- *Timeshare* (condominio, vacaciones en propiedad) 46%

Estrategias de crecimiento

La compañía ha desarrollado numerosas estrategias, entre ellas las siguientes:

- En la actualidad la compañía está desarrollando estrategias de entorno como *Wyndham Green*, para la práctica sostenible. También organiza anualmente un torneo de golf cuyos beneficios van dirigidos a obras de caridad. También, ha creado *Wishes by Wyndham*, para colaborar con tres entidades de caridad, para ayudar a los niños desfavorecidos.
- La cadena ha incorporado una página web *Women on their way* dedicada exclusivamente a mujeres, para facilitarles tanto el viaje como la reserva del mismo. Aquí se ha empleado una estrategia de innovación.

- Otra estrategia de innovación ha sido la creación de su aplicación móvil tanto para *Android* como para *Iphone*.
- Por otro lado la cadena ha querido emplear una estrategia de diversificación o de desarrollo horizontal para consolidar su presencia en los CRS.
- Wyndham, siguiendo una estrategia de expansión ha adquirido un resort en Washington donde ya posee 9 con éste.
- La cadena ofrece a sus clientes la tarjeta *Wyndham Rewards* con la cual el cliente obtiene puntos por cada dólar que gaste, para obtener descuentos en los vuelos, esto es una alianza entre Wyndham y las aerolíneas, se está desarrollando una estrategia de diversificación horizontal.

Internacionalización

Wyndham Hotel Group opera en 100 países y lo hace mediante franquicias, hoteles franquiciados 24%, timeshare (intercambio y alquiler) 30% y timeshare (condominios, vacaciones en propiedad) 46% de las propiedades.

	Propiedades
EEUU	5.789
Canadá	494
Europa/ Oriente Medio/ África	336
Asia/Pacífico	618
Latino América	105
Total	7.334

Fuente: elaboración propia a partir de www.wyndham.com

Capítulo 3 Tabla 1.2. La internacionalización de Wyndham Hotel Group.

3.5. EL CASO DE LA CADENA CHOICE HOTELS INTERNATIONAL

Formas de crecimiento

A finales del periodo la cadena hotelera Choice Hotels International presentaba estas formas de crecimiento:

- Franquicia 100%

Estrategias de crecimiento

La compañía ha desarrollado numerosas estrategias, entre ellas las siguientes:

- La cadena ha abierto 450 hoteles en 2012, desarrollando así una estrategia de expansión.

- Choice Hotels ha desarrollado una estrategia de entorno creando el programa *Room for Responsibility*, para ayudar a las áreas y comunidades donde se encuentran sus más de 6.000 hoteles.
- La compañía apuesta por una estrategia de diversificación conglomeral, ya que posee alianzas con numerosas aerolíneas.
- La creación del programa *Choice Privileges* es un programa de recompensas que ha creado la cadena hotelera, en la sus clientes van obteniendo puntos y con ellos pueden optar a descuentos, en aerolíneas, noches gratis en hoteles de lujo, tarjetas regalo, cenas y demás. Aquí la cadena apuesta por una estrategia de innovación.
- Otra estrategia de innovación ha sido la creación de su aplicación móvil tanto para *Android* como para *Iphone*.

Internacionalización

Choice Hotels International opera en más de 30 países en franquicia.

	Propiedades
EEUU	5.083
Canadá	308
Europa/ Oriente Medio	415
Asia/Pacífico	343
Latino América	94
total	6.243

Fuente: elaboración propia a partir de www.choicehotels.com

Capítulo 3 Tabla 1.3. La internacionalización de Choice Hotels.

3.6. EL CASO DE LA CADENA STARWOOD HOTELS & RESORTS

Formas de crecimiento

A finales del periodo la cadena hotelera Starwood hotels & resorts presentaba estas formas de crecimiento:

- Propiedad 4.67%
- Gestión 48.2 %
- Franquicia 45.9%

Estrategias de crecimiento

La compañía ha desarrollado numerosas estrategias, entre ellas las siguientes:

- El programa SPG ha supuesto una estrategia de innovación, éste incluye una serie de ventajas para los clientes (*Starwood Preferred Guest*), tales como SPG vuelos, fines de semana gratis y la

aplicación para *iphone* lanzada por un programa de fidelidad hotelera.

- La cadena ha desarrollado estrategias de diversificación conglomeral formando alianzas con *American Express*, con *Delta Airlines*, con Coca-Cola, F1 Petronas así como la alianza con *Live Nation*, mediante la cual SPG invita a sus clientes a ver las actuaciones en vivo de artistas de alto nivel.
- La compañía ofrece a sus clientes *StarwoodPro*, una plataforma para agentes de viaje. Esto representa una estrategia de integración vertical.
- Por otro lado la cadena sigue una estrategia de expansión ya que acaba de abrir su segundo hotel Sheraton en Pittsburg. También está preparando su entrada en Israel con su hotel W Tel Aviv- Jaffa, así como la apertura de un Westin en Sacramento.
- Además continúa con una estrategia de expansión dirigida a abrir 50 nuevos hoteles en África en los próximos 5 años y otros 50 en Europa. Planean tener abiertos 1.000 hoteles para finales de 2013 en Latinoamérica.
- En 2012 la cadena firmó un total de 131 acuerdos para hoteles con contrato de gestión y de franquicia. Casi dos tercios de los nuevos hoteles de Starwood para el 2013 abrirán en mercados emergentes, en Takiyistan, Perú, Méjico, Brasil, Malasia, Singapur, Tailandia, Vietnam, Bangladesh y Hungría, Turquía y Arabia Saudí. También sigue esta estrategia de expansión en lugares como China e India. Asia es un mercado prioritario para la cadena continuará su estrategia por este mercado.
- La compañía desarrolla una estrategia de expansión por los mercados tradicionales y ya consolidados, como Norte América, Pacífico, Latinoamérica y Europa.

Internacionalización

Starwood hotels & resorts opera en 100 países aproximadamente y lo hace de la siguiente forma:

	Propiedad	Gestión	Franquicia
Norte américa	4.16%	23.61%	70.13%
Europa	9.75%	65.24%	25%
América	0%	97.5%	2.5%
Latino América	12.67%	50.7%	35.21%
Asia	1.64%	78.18%	20.16%

Fuente: elaboración propia a partir de www.starwoodhotelandresort.com

Capítulo 3 Tabla 1.4. La internacionalización de Starwood hotels & resorts.

3.7. EL CASO DE LA CADENA BEST WESTERN

Formas de crecimiento

Best Western desarrolla su crecimiento mediante la gestión, pues cada hotel es una propiedad independiente.

Estrategias de crecimiento

La compañía ha desarrollado numerosas estrategias, entre ellas las siguientes:

- La cadena ha desarrollado estrategias de innovación, entre ellas el programa *Free Rewards*, dirigido al cliente para la obtención de puntos tanto para productos como para servicios tales como noches gratis de hotel, comidas, compras, así como millas gratis para las aerolíneas.
- Como estrategia de diversificación conglomeral o no relacionada, el concierto que tiene con *Harley-Davidson*, se llama *Best Western Ride Rewards*. Esta alianza proporciona noches de hotel gratis a los fans del programa.
- La compañía desarrolla una estrategia conglomeral o no relacionada con *Best Western Travel Card*, una tarjeta de prepago que utilizan los clientes para pagar tanto el alojamiento como otros gastos relacionados con el mismo.
- La cadena ha desarrollado estrategias de entorno, con programas ecologistas en EEUU y Canadá como por ejemplo *Green Key*, *Green Globe* y *Energy Star*, así como otros programas internacionales como el *Qualmark Green* de Nueva Zelanda o el *Green Leaf* de China.
- Best Western tiene alianzas con numerosas compañías aéreas, desarrollando así una estrategia de diversificación conglomeral. También tiene alianzas con *rent-a-car*, tales como *Budget* y *Avis*, ofrece también dos empresas de floristería y una de vinos. Cuando utiliza cualquiera de estos servicios el cliente obtiene puntos.
- Como estrategia de diversificación conglomeral o no relacionada posee alianzas con *American Express*, *Diners Club* y *Master Card*.
- Otra estrategia de entorno es la fundación *Best Western's scholarship*, para ayudar a niños desfavorecidos.
- La cadena posee una web adaptada a los soportes móviles, utiliza así una estrategia de innovación.

Internacionalización

Best Western opera en alrededor de 100 países y en régimen de gestión. En la tabla quedan mencionados el número de propiedades.

Canadá	200
USA	1978
Sudamérica	116
África	13
Europa	1417
Asia	123
Australia	181
Nueva Zelanda	17

Fuente: elaboración propia a partir de www.bestwestern.com.

Capítulo 3 Tabla 1.5. La internacionalización de Best Western.

3.8. EL CASO DE LA CADENA CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP

Formas de crecimiento

A finales del periodo la cadena hotelera Carlson Rezidor Hotel Group presentaba estas formas de crecimiento:

- Franquicia 59%
- Gestión 29%
- Propiedad / leasing 12%

Estrategias de crecimiento

La compañía ha desarrollado numerosas estrategias, entre ellas las siguientes:

- Una fuerte estrategia de expansión en la que pretende aumentar sus hoteles en un 50 % para finales de 2015. La cadena expresa su deseo de crecer en los mercados emergentes.
- Ha sido en 2012 cuando Carlson Hoteles y el grupo hotelero Rezidor han aunado fuerzas fundando Carlson Rezidor, desarrollando una estrategia de expansión mientras aprovechan su sinergia.
- En 2012 lanzó una estrategia “ *Ambition 2015*” que incluye la renovación y crecimiento de su marca principal Radisson; así como la ampliación del programa de fidelización del club CarlsonSM a 8 millones de miembros. En este periodo desarrolla estrategias de innovación.
- El grupo ha lanzado la tarjeta visa Club Carlson, desarrollando una estrategia conglomeral o no relacionada.

- La empresa sigue una estrategia de entorno con sus prácticas respetuosas al medioambiente y en la sociedad, fue nombrada una de las compañías más éticas del mundo por *Ethisphere*.
- Otra estrategia de innovación ha sido la creación de su aplicación móvil tanto para *Android* como para *Iphone*.

Internacionalización

Carlson Rezidor opera en alrededor de 81 países, un 59% son hoteles franquiciados, el 29% son hoteles en gestión y el 12% son en propiedad. En la tabla se menciona el número de hoteles.

América del Norte y Canadá	640
América del sur	52
Europa	341
África	41
Rusia	53
China	32
India	98
Oriente medio	36
Indonesia	26

Fuente: elaboración propia a partir de www.carlsonrezid

Capítulo 3 Tabla 1.6. La internacionalización de Carlson Rezidor.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL CRECIMIENTO Y A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS AMERICANAS.

4.1. INTRODUCCIÓN

El hecho de que entre las diez cadenas hoteleras más importantes del mundo, siete sean americanas ha motivado este análisis, que tiene como objetivo determinar cuáles han sido los factores que han contribuido a ello.

A partir del estudio realizado en el capítulo anterior, en este se identificarán las semejanzas entre los grupos empresariales que han podido contribuir a su crecimiento e internacionalización, analizando los siguientes factores:

- Formas de crecimiento
- Estrategias de crecimiento
- Internacionalización

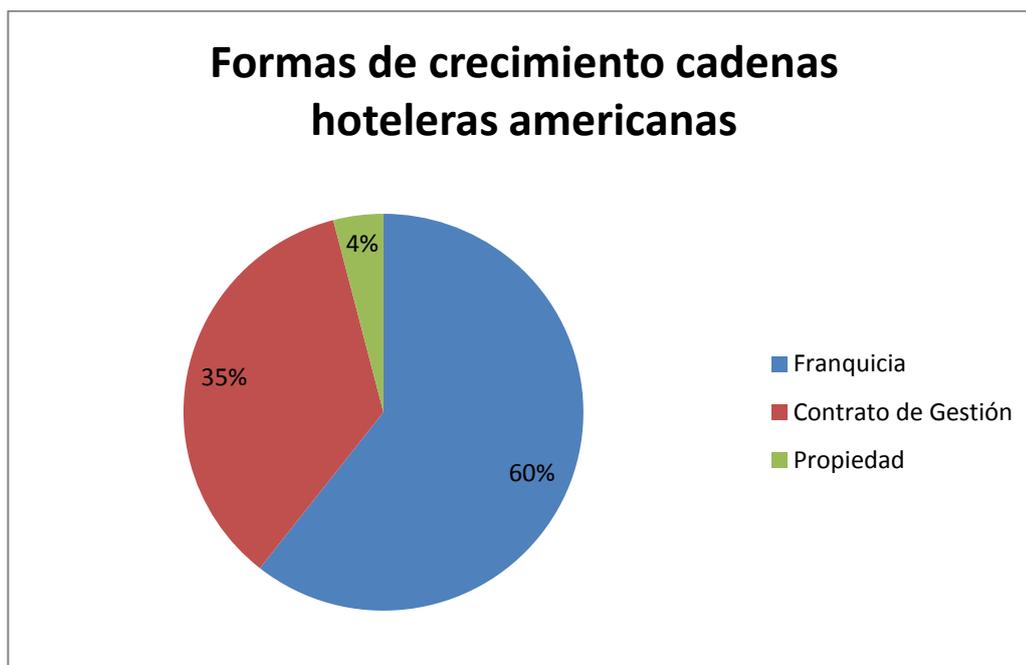
4.2. FACTOR “FORMAS DE CRECIMIENTO”

En las formas de crecimiento el dato más significativo es que ninguna de las cadenas hoteleras americanas opera 100% en propiedad, sino mediante franquicias y contratos de gestión. De este modo, las cadenas hoteleras americanas aprovechan las sinergias y economías de escala, pero sin los problemas que surgen en los casos de propiedad, por la pérdida de flexibilidad, en la mayoría de los casos.

En definitiva, aquí se refleja que la cooperación es muy interesante para estas cadenas ya que obtienen costes más bajos que operando como una sola compañía integrada.

Resulta ventajoso para estas cadenas optar por la cooperación ya que se benefician de utilizar tecnologías complementarias, compartir el *know-how*, acceder a nuevos mercados y la reducción de la competencia.

En el siguiente gráfico se reflejan estas formas de crecimiento, observándose que hay un 60% de hoteles en franquicia, un 35% de hoteles en contrato de gestión y un 4% de hoteles en propiedad.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio.

Capítulo 4 Gráfico 1.1.

4.3. FACTOR “ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO”

En este epígrafe estudiamos qué tienen en común, qué semejanzas se han dado para que la proporción de cadenas americanas en el ranking de las diez cadenas más destacadas del mundo ocupe un 70%.

De acuerdo a esto, las semejanzas más relevantes que han desarrollado estas cadenas han sido las siguientes, en primer lugar ha jugado un papel fundamental en este desarrollo las estrategias de entorno, pues todas estas compañías apuestan enormemente por relacionar a la empresa con su sistema social, mediante la imagen pública y la colaboración con las instituciones sociales, consiguiendo así cumplir sus objetivos. Las estrategias de entorno contribuyen a que la imagen de la cadena hotelera sea una imagen amable, preocupada por el Medio Ambiente, que favorece a los desprotegidos, ello humaniza la labor de las cadenas de una importancia tan alta como las que estamos estudiando.

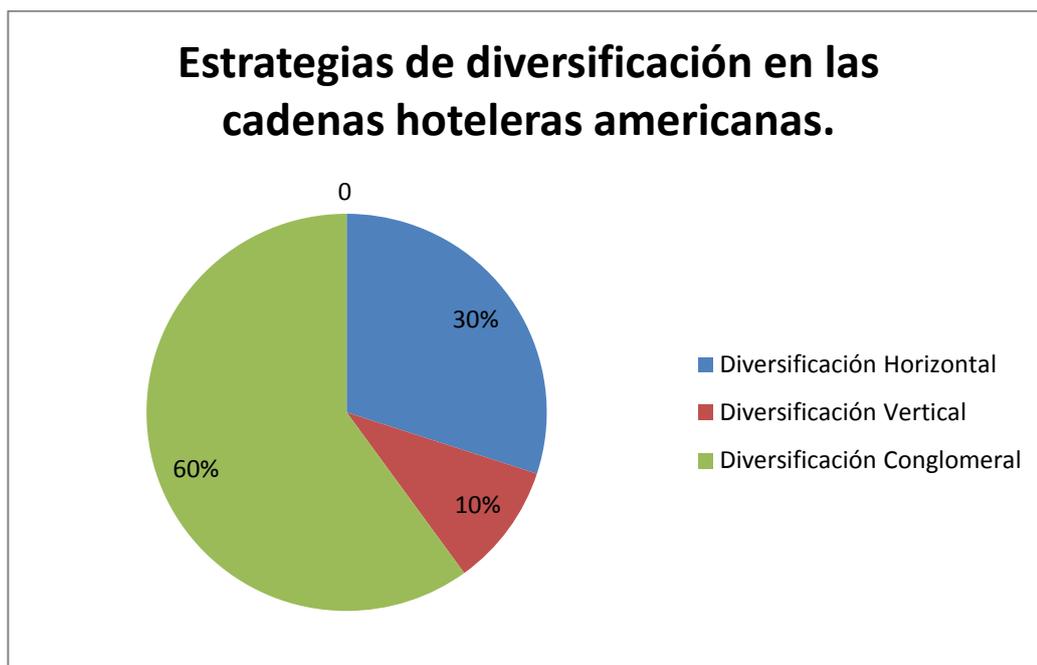
Por otro lado, las estrategias de diversificación son continuas, demostrándose así la tendencia a agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes, la diversificación se postula como la estrategia prioritaria en cada una de las cadenas hoteleras americanas.

Los tipos de estrategias de diversificación más utilizados han sido los siguientes:

- La diversificación o desarrollo horizontal, que se produce cuando operan en el mismo eslabón de la cadena productiva, es el caso de las cadenas hoteleras en distintos lugares geográficos y con distintas marcas.
- La diversificación vertical, se produce cuando la compañía controla todo el proceso económico. Esta estrategia también está presente y se produce cuando las cadenas hoteleras americanas crean plataformas para los agentes de viaje.
- Pero sin duda, destacan las conglomerales entre estas empresas, que se originan cuando las empresas actúan en productos y mercados totalmente diferentes a su campo de actividad. Son ejemplos de ello, la alta presencia de alianzas con líneas aéreas, tarjetas visa para los clientes y alianzas con otras empresas con Harley Davidson.

En definitiva, apuestan por la diversificación de actividades. Las razones fundamentales por las que estas cadenas se han diversificado han sido la compensación de riesgos, la reducción de la incertidumbre y el aumento de la rentabilidad al especializarse en otros ámbitos, como puede ser los congresos, reduciendo así el problema de la estacionalidad. Y también al diversificarse consiguen una imagen más global, apareciendo en muchos más mercados. Esta estrategia cobra una gran importancia y demuestra la capacidad camaleónica de las empresas para adaptarse y/o transformarse para dar cabida a otro tipo de necesidades, ya no sólo el alojamiento sino también otras actividades que tienen lugar en los espacios hoteleros.

En el gráfico que se muestra, se refleja que las cadenas hoteleras americanas siguen estrategias de diversificación horizontal en un 27%, que las estrategias de diversificación vertical aparecen en un 9% y en un 64% son estrategias de diversificación conglomeral las más utilizadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio.

Capítulo 4 Gráfico 1.2.

Y por último, y no por ello menos importante, todas y cada una de las cadenas han seguido estrategias de innovación, adaptándose así a un entorno cada vez más dinámico y a una demanda cada día más exigente. Parece ineludible que estas cadenas hoteleras se adapten a los tiempos y desarrollen nuevos métodos para satisfacer a sus clientes, de ahí que el campo virtual y de nuevas tecnologías tenga prioridad en todas estas compañías. Así, éstas han creado juegos virtuales, programas específicos para sus clientes objetivos, aplicaciones móviles...

Estas tres estrategias han sido y son las más utilizadas por las cadenas hoteleras americanas, explicando así su exponencial crecimiento y su posición tan competitiva en el ranking.

4.4. FACTOR “GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN”

Tras el presente estudio queda evidenciada la alta presencia que poseen estas cadenas americanas en el exterior, copando en su mayoría los 5 continentes.

Todas estas compañías se han internacionalizado en mayor proporción mediante la franquicia y los contratos de gestión, demostrándose así de nuevo que las compañías ya no están interesadas en poseer propiedades ya que esto

supone una inmensa pérdida de flexibilidad y riesgos económicos-financieros en el caso de algunos países.

La internacionalización tan acentuada se debe a que estas cadenas hoteleras poseen innumerables ventajas sobre las empresas hoteleras de los países donde se instalan, por su experiencia, su prestigio y su know-how. Además de ventajas tan evidentes como los beneficios que ofrece la localización en países donde la mano de obra es infinitamente más barata y donde el paisaje es un atractivo incalculable así como los monumentos que ofrecen estos lugares. No son menos atractivas las ventajas relacionadas con la inflación, el tipo de interés, etc.

El éxito en la internacionalización de estas cadenas también ha radicado una vez más en la flexibilidad de su capacidad de adaptación, bien hacia las nuevas condiciones del nuevo entorno, o bien a la adaptación a la cultura y a saber coordinar a personas con una cultura diferente a la de la compañía matriz en muchos casos.

En el presente gráfico, se puede apreciar que las siete cadenas americanas del Top Ten se encuentran en los 5 continentes en su mayoría, excepto en África que no se ha instalado Choice ni Starwood y en Oceanía que no se encuentran Marriot ni Starwood. Por tanto, el 100% de las cadenas están presentes en América, Europa y Asia, mientras que en África y Oceanía están presentes en un 70 %.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del presente estudio.

Capítulo 4 Gráfico 1.3.

CONCLUSIÓN

Como conclusión final podría decirse que el crecimiento es un concepto inherente a la empresa y por tanto a las cadenas hoteleras, para las que es imprescindible contar con determinadas estrategias que aseguren el crecimiento y mantenimiento de su posición competitiva, tanto para su desarrollo como para su supervivencia. Para ello las cadenas hoteleras americanas han utilizado numerosas estrategias de innovación, diversificación y entorno.

Tras un estudio empírico de las cadenas hoteleras americanas, elegidas por su destacada presencia en el ranking de 2012 de grupos hoteleros a nivel mundial, tanto por número de hoteles como por número de habitaciones, en el cual encontramos siete cadenas hoteleras americanas dentro del Top 10, se evidencia que no es una casualidad que sean éstas las más internacionalizadas y globales. El motivo es que han seguido estrictamente una serie de estrategias que les han permitido ser flexibles a los cambios y adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno de una forma comprometida.

Es por este motivo por el que analizamos estas siete cadenas, teniendo en cuenta el año de su fundación, nacionalidad, número de habitaciones, número de hoteles y grado de internacionalización.

Este trabajo demuestra que una de las claves de por qué son las cadenas americanas y no otras las que tienen esa extraordinaria posición mundial es el estudio minucioso a la hora de elegir los destinos en los que se implantan. Las cadenas hoteleras americanas se instalan en otros países por varios motivos, entre ellos, la posesión de ciertas ventajas sobre las empresas hoteleras de los países donde se instalan y la posesión de ventajas derivadas de su localización: belleza natural, monumentos, clima, mano de obra más barata, etc. Si examinamos con detenimiento esto, observamos que han valorado cautelosamente los riesgos de aquellos países donde se instalan teniendo especialmente presente los conflictos y los tipos de interés.

Nuestro interés en realizar este estudio reside en responder al qué y cómo estas cadenas americanas están situadas entre las diez primeras cadenas a nivel mundial. Para testimoniar lo que ya muchos grandes autores auguran, analizado las formas y las estrategias de crecimiento que han empleado, así como la internacionalización de las cadenas a estudio en el período 2011-2012.

El análisis de los factores que han contribuido al crecimiento y a la internacionalización de estas siete cadenas americanas no difiere de lo que marcan las tendencias, ni los autores más prestigiosos, sino que lo demuestra, pues se refleja que su posición se debe entre otras cosas a las formas de crecimiento empleadas, que revelan que ninguna de las cadenas opera en 100% propiedad, sino mediante franquicias y contratos de gestión, aprovechando las sinergias y economías de escala. La cooperación les permite obtener costes más bajos y además beneficiarse del uso de tecnologías complementarias, reduciendo además la competencia. Si examinamos con

determinamiento lo anterior podemos apreciar que hay un 60% de hoteles en franquicia, un 35% en contrato de gestión y tan sólo un 4% en propiedad.

Por otro lado, es importante buscar qué similitudes guardan estas cadenas, para que se adueñen de 7 puestos del Top 10. Desde este esquema de pensamiento, los hechos invitan a pensar que uno de los factores del éxito han sido las estrategias empleadas por las mismas, esclareciendo un escenario en el que las estrategias de crecimiento son vitales. En respuesta a esto las semejanzas más importantes que hemos encontrado en cuanto a las estrategias que han desarrollado estas cadenas son la prominente presencia de estrategias de entorno, de diversificación e innovación.

Las estrategias de entorno suponen un importante peso ya que todas estas cadenas apuestan por aunar empresa y entorno social. Esto favorece la imagen de la cadena hotelera, la vuelve más cercana, comprometida y justa.

En esta línea de ideas, las estrategias de diversificación demuestran el interés de las compañías por agregar nuevas actividades, en el afán de superación y en buscar huecos en el mercado para mantenerse vivas. La diversificación es la apuesta más fuerte de estas cadenas americanas. Como estrategias de diversificación destacan: la diversificación horizontal, (es cuando nos encontramos con productos comercializados del mismo tipo) y la conglomeral (la empresa actúa en productos y mercados totalmente ajenos a su campo de actividad).

Al diversificarse las cadenas hoteleras americanas compensan riesgos, reducen la incertidumbre, aumentan la rentabilidad, consiguen una imagen más global y se transforman, dando cabida a otras actividades que tienen lugar en los espacios hoteleros.

Todas han seguido también estrategias de innovación, para adaptarse a un entorno dinámico y a la demanda. El campo virtual y de nuevas tecnologías es prioritario en estas compañías. En este sentido, si interpretamos todo lo descrito anteriormente, el empleo de estas estrategias explica la situación de estas cadenas en el ranking de cadenas hoteleras a nivel mundial.

La siguiente variable a la que responde este trabajo es a la internacionalización de estas cadenas, aquí podemos concluir que todas ellas se han internacionalizado en mayor proporción mediante la franquicia y los contratos de gestión, obteniendo así una mayor flexibilidad frente a la dependencia de la propiedad y la descapitalización. Al internacionalizarse obtienen ventajas sobre las empresas hoteleras de los países donde se instalan, tanto por su know-how como por los beneficios que consiguen, ya que en esos países la mano de obra es más barata y otros intereses relacionados con el tipo de interés.

Como resultado a nuestro estudio encontramos que ha sido la capacidad de adaptación a nuevos medios lo que ha facilitado el éxito de internacionalización de estas compañías, estando implantadas en su mayoría en los cinco continentes.

Finalmente, vale la pena decir que nos hubiese gustado profundizar más en cada una de las variables estudiadas que han podido demostrar ser las causantes del éxito de estas cadenas hoteleras americanas. No obstante, consideramos que la principal aportación ha sido determinar qué variables ponían en la palestra a las cadenas hoteleras americanas de forma imponente en el Top 10 y si existía relación y semejanzas entre estas.

En definitiva, el liderazgo de las cadenas americanas en el Top 10 mundial de las cadenas hoteleras se debe principalmente a las estrategias de diversificación empleadas, a emplear formas de crecimiento tales como franquicias y contratos de gestión y a haberse internacionalizado en su mayoría en los 5 continentes.

A raíz de este estudio comienza un largo camino por recorrer en el que son muchas las posibilidades que se abren al estudio y a la investigación, permitiéndonos en un futuro retomar esta información para realizar un análisis más amplio.

BIBLIOGRAFÍA

- Accor.* (s.f.). Recuperado el 18 de Abril de 2013, de <http://www.accor.com/en.html>
- Ansoff, I., & McGraw-Hill. (1965). *La estrategia de la empresa*. Eunsa.
- Best Western.* (s.f.). Recuperado el 18 de Abril de 2013, de <http://www.bestwestern.com/>
- Bueno Campos, E. (1996). *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E., Cruz Roche, I., & Durán Herrera, J. (1989). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.
- Buhalis, D. e. (2000). *Global alliances in tourism and hospitality management*. Londres: Haworth Hospitality Press.
- Carlson Rezidor Hotel Group.* (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://www.carlsonrezidor.com/>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Choice.* (s.f.). Recuperado el 18 de Abril de 2013, de <http://www.choicehotels.com/es/>
- Contractor, F., & Kundu, S. (2000). Globalization of hotel services. An Examination of Ownership and Alliance Patterns in a Maturing Service Sector. En Y. Aharoni, & L. Nachum, *Globalization of services, some Implications for Theory and Practice*. Londewa: Routledge.
- Espinosa, O. (2000). Políticas y oportuidades del sector turístico.
- Hilton Worldwide.* (s.f.). Recuperado el 18 de Abril de 2013, de <http://www.hiltonworldwide.com/>
- Home Inns.* (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://english.homeinns.com/phoenix.zhtml?c=203641&p=irol-IRHome>
- Ihg.* (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://www.ihg.com/hotels/us/es/reservation>
- Jarillo, J. (1990). En *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Marriott.* (s.f.). Recuperado el 19 de Abril de 2013, de <http://www.marriott.com/default.mi>
- Martín Rojo, I. (17-23 de mayo de 1999). Crecimiento e internacionalización de la empresa turística. *nº 2.617*.
- Martín Rojo, I. (diciembre de 2004). El proceso de internacionalización de las empresas hoteleras. Estudio empírico de las variables que han incidido en la expansión de las cadenas hoteleras españolas en Hispanoamérica. *Mercados y negocios, 10*, pp.2-9.

- Martín Rojo, I. (2009). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Madrid: Pirámide.
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. (2007). El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías. Estudio empírico sobre el sector turístico español. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 13(3), pp. 127-145.
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. (2005). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. En *La cooperación empresarial* (4º ed., pág. 379).
- Martín Rojo, I., & Gaspar Gonzalez, A. (2005). La cooperación empresarial como estrategia para lograr sinergias, pymes y grandes compañías. *Boletín Económico ICE*, nº2844, pp. 25-36.
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. (2007). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. En *El crecimiento empresarial* (pág. 379).
- Martín Rojo, I., & Gaspar González, A. I. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Madrid: Síntesis.
- Martínez Mora, C., & Pardo Alés, G. (1996). La internacionalización de la empresa hotelera: inversiones extranjeras en España y españolas en el exterior. *Boletín Económico ICE*.
- Martorell Cunill, O. (2002). Cadenas Hoteleras. Análisis del Top 10. Barcelona: Ariel.
- Mathews, V. (2000). Competition in the international hotel industry. MCB University Press.
- Nieto, A., & Llamazares, O. (1995). Marketing internacional. Madrid: Pirámide.
- Panayotis, G. (Mayo de 2012). *Hotel-online*. Recuperado el Abril de 2013, de http://www.hotel-online.com/News/PR2012_2nd/May12_HotelRankings.html
- Penrose, E. (1962). Teoría del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar.
- Pla, J., & León, F. (s.f.). La internacionalización de la industria hotelera española. Formas de entrada y factores determinantes. En *Dirección de Empresas Internacionales* (págs. 193-206). Madrid: Prentice Hall.
- Poon, A. (s.f.). Tourism, technology and competitive strategies.
- Porter, M. (1986). Competition in global industries. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1991). Estrategia competitiva. México: CECSA.
- Porter, M. (1993). Ventaja competitiva. México: CECSA.
- Starwood Hotels and Resorts*. (s.f.). Recuperado el 20 de abril de 2013, de <http://www.starwoodhotels.com/>

T.R.I.L. (1999). Building global hotel brands: competition and consolidation among leading international hotel companies. Londres: Travel Research International Limited.

wyndham. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2013, de <http://www.wyndham.com/>

Yoshino, M., & Rangan, U. (1996). Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización. Barcelona: Ariel.