



Universidad de La Habana

Facultad de Turismo

# “La Fusión y la Adquisición en la hotelería. Una tendencia en aumento”.

El caso de Marriott-Starwood y Barceló-NH

**Autor:**

*Jorge Luis Martínez Villavicencio*

La Habana, 2018

## Resumen

La internacionalización de las empresas, constituye una estrategia comercial importante en la búsqueda de nuevos mercados, nuevos proyectos y oportunidades y con esto un mayor crecimiento económico. Junto a este proceso, la fusión y la adquisición entre las mismas se han convertido en una tendencia, como vía para alcanzar mayores resultados, hacer frente a la competencia y aumentar la cuota de mercado. Estos fenómenos, están teniendo lugar hoy en día con mayor fuerza en el sector hotelero y que en cualquier otra industria. En este trabajo se pretende hacer un análisis de estos fenómenos y profundizar en las causas que los provocan. Para ello se hace un análisis de la operación Marriott-Starwood que tuvo lugar en 2015 y la de Barceló-NH que, aunque no se llevó a cabo, ratifica la tendencia actual.

**Palabras Claves:** internacionalización de las empresas, estrategia comercial, fusión, adquisición, sector hotelero.

## Abstract

Enterprises' internationalization is a major commercial strategy in the search for new markets, new projects, new opportunities and therefore an economic growth. Alongside with this process, acquisition and merging have become very popular trends as a way of reaching for better results, facing the competition and growing the market share. Nowadays, these phenomenons, are taking place within the hospitality sector with much more strength than ever before and, than any other industry. This paper is intended to analyse these phenomenons and what are the causes for them to happen. In order to do so, the Marriott-Starwood and Barceló-NH operations will be examined.

**Key words:** enterprises' internationalization, commercial strategy, acquisition, merging, hospitality sector.

En la sociedad actual, se han sucedido una serie de cambios y fenómenos que tienen como causas principales: la globalización, la internacionalización de las empresas, la abundancia de productos y servicios y la conectividad global a través de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).

Según Bayón (2014), la internacionalización de las empresas consiste en abandonar el ámbito geográfico natural en el que han surgido y se han desarrollado, para empezar a competir en nuevos países.

El concepto anterior asocia la internacionalización con el abandono del entorno geográfico en el que la empresa fue creada, sin embargo, a criterio de este autor las empresas que se internacionalizan continúan operando dentro de su entorno geográfico o mercado natural, pero al internacionalizarse expanden el mismo hacia otras regiones con el objetivo de obtener mayores beneficios; responden así a la opción estratégica de extensión de mercados considerando estos por sus límites geográficos.

De tal forma, la internacionalización de las empresas, es una estrategia comercial que se puede definir como el conjunto de actividades que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. Aunque en sus orígenes esta estrategia fue implementada cuando se alcanzaba o se preveía el agotamiento o cobertura total del mercado nacional, en la actualidad y, atendiendo a las características de cada sector económico ya surgen empresas internacionalizadas.

Las formas de gestión derivadas del proceso de internacionalización empresarial son la fusión, la adquisición y la cooperación.

La fusión es la combinación de dos o más negocios o empresas, en una sola, perdiendo los negocios o empresas que se adhieren o fusionan con la empresa principal su identidad independiente, es decir que solo la compañía principal mantiene su nombre y personalidad jurídica, adquiriendo los derechos de las partes que se integraron a la misma. Una fusión puede ocurrir a través de la venta del capital de una empresa, incluyendo propiedades, materiales, dinero en efectivo, etc., pudiendo ser el pago por estas en efectivo o con acciones de la empresa compradora. El comprador puede decidir en lugar de adquirir las

acciones de la otra compañía, convertirse en una empresa holding, y de esta forma disolver a la compañía ahora subsidiaria.

La adquisición: es la acción por la cual una empresa adquiere a otra, pudiendo ser esto por un contrato de compraventa, por recibirla como pago de una deuda, o por cualquier otra de las formas de adquirir la propiedad.

La cooperación incluye varias modalidades: outsourcing o tercerización, arrendamiento o leasing, franquicia, contrato de administración y Joint Ventures.

El outsourcing o tercerización consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Se puede definir también como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

El arrendamiento o leasing es el alquiler de servicios a terceros, buscando abaratar costos, aprovechar la experticia de otros con la consecuente tecnología de punta.

La franquicia es un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios y regalías. (Kotler, 2001)

El contrato de administración: busca aprovechar la fortaleza y el prestigio en el mercado de cadenas hoteleras, además del know-how que éstas tienen. Generalmente, se contrata la gestión, la comercialización y la tecnología.

Las Joint Ventures o empresas mixtas: incluye un acuerdo entre dos o más partes para contribuir con recursos a un negocio común. Estos recursos pueden ser materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos. Los socios de un Joint Venture, normalmente siguen operando sus negocios o empresas de manera independiente a la nueva empresa común o Joint Venture.

Las razones por las cuales las empresas deciden internacionalizarse se pueden dividir en internas y externas. Según (Guerras y Navas, 2007) citado en (Bayón, 2014).

Entre las razones de carácter interno se encuentran:

- Reducción de costos; en ocasiones se puede producir un ahorro en los costos, pues la internacionalización puede ofrecer ventajas como el acceso a materias primas y mano de obra más baratas, así como beneficios fiscales en los países a los que se deciden internacionalizarse.
- Búsqueda de nuevos recursos; el país de destino puede ofrecer 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; pues en determinadas ocasiones es difícil conseguir un tamaño óptimo de venta solo utilizando el mercado nacional.
- Explotación de recursos y capacidades; esto se refiere a cuando las empresas poseen recursos y capacidades no aprovechadas al máximo, por lo que la internacionalización brinda la oportunidad para utilizar estos recursos y capacidades en los diferentes países en los que se desea operar.

Por otra parte, entre las razones externas se destacan:

- Ciclo de vida de la industria. Esto pasa cuando el mercado actual llega a su fase de madurez, y se complica el poder seguir teniendo un ritmo de crecimiento, por tanto entrar en nuevos mercados, que todavía estén en las primeras fases del proceso constituye una solución importante.
- Demanda externa. En ciertas ocasiones puede ser aconsejable salir al exterior si existe una gran demanda potencial que se pueda aprovechar.
- Pautas del consumidor; esto se refiere al hecho de poder conocer de primera mano las costumbres y comportamientos del consumidor para así

poder ofrecerle productos y servicios que realmente satisfagan sus necesidades y expectativas.

- Globalización de la industria. La existencia de mercados cada vez más globales, constituye la principal razón para la internacionalización de las empresas.

Otras razones como ganar prestigio en el mercado interno, poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial y enfrentar la dura competencia en el mercado interno o como reacción ante el ataque de un competidor internacional que amenaza su posición, también juegan un papel significativo en la decisión de internacionalizarse.

Las principales ventajas de este proceso, según ABC (2014) citado en Bayón (2014) para las empresas que se internacionalizan, son:

- Se convierten en más grandes que las que no llevan a cabo esta estrategia.
- Obtienen mayores índices de productividad y un mayor volumen de negocio.
- Pueden enfrentar mejor, momentos de crisis económicas.
- Aprovechan las oportunidades de países emergentes para crecer y desarrollarse en esos mercados.

La naturaleza internacional de la industria del turismo ha propiciado este proceso en el sector, apoyado además al ser pionera en la utilización de Internet, el comercio electrónico y las TICs en general (Rastrollo, 2002; Martín Rojo, 2001; Kahle, 2002).

Los procesos de internacionalización ejercen una considerable influencia en la hotelería, siendo estos uno de los precursores del desarrollo de ventajas competitivas que permiten la diferenciación en el mercado de las diferentes marcas que intervienen en el sector.

El sector hotelero forma parte indisoluble de la actividad turística, siendo uno de sus ejes centrales. El incremento de la complejidad y la competencia en el entorno, así como el carácter dinámico y cambiante de la industria, obliga a las cadenas hoteleras a adaptarse a las nuevas circunstancias y, conjuntamente a

ello, a adoptar estrategias pertinentes para su crecimiento y supervivencia en el mercado a largo plazo. (Martorell, 2002)

Dentro de las principales estrategias que se llevan a cabo en el sector hotelero en los últimos años, para hacer frente a las nuevas necesidades, están las adquisiciones y las fusiones las cuales se han acelerado a nivel global, como forma de asegurar el proceso de expansión nacional e internacional; la separación de la propiedad y de la gestión, permitiendo un crecimiento más dinámico, excelencia en la gestión y la optimización de los recursos, fundamentalmente los basados en el conocimiento (Martorell, 2002; Ramón Rodríguez, 2002; Proserpio, 2007).

Un estudio realizado por Dunning & Mc Queen (1982) demuestra que las cadenas hoteleras internacionalizadas normalmente operan con mejores estándares de calidad que las cadenas locales, porque son más grandes, más diversificadas y experimentadas y consiguen penetrar en nuevos mercados con más facilidad. Esto se debe a que dichas cadenas ya poseen una estructura más desarrollada y, a su vez, construyeron un conjunto de recursos intangibles y de aspectos logísticos que pueden poner a disposición de las nuevas unidades que sean incorporadas a las mismas. A pesar de las críticas relacionadas al hecho de que para los casos de Joint Ventures, fusiones y adquisiciones el paradigma no es válido, el propio Dunning lo revisa y adapta a las consecuencias existentes sobre él en determinadas alianzas. El autor asigna al paradigma un carácter más dinámico en el marco de los determinantes de la producción internacional (Ramón Rodríguez, 2002).

El autor por su parte, considera importante, especificar dentro de los recursos intangibles, el know-how empresarial relacionado con el Marketing o la Comercialización desde su ámbito estratégico. Aunque, los procesos de globalización han identificado segmentos transversales, o sea cuyas características no se relacionan con zonas o países; la internacionalización exige en evitación de riesgos comerciales, con las consecuentes pérdidas económicas, por una parte del conocimiento de los consumidores de los nuevos mercados y por otra la capacidad de modificar el producto acorde a los gustos y preferencias de los mismos.

En la siguiente tabla se muestran las cadenas hoteleras más importantes del mundo en cuanto a cantidad de hoteles y cantidad de habitaciones en 2016. De esta manera se puede establecer una comparación del volumen de producción de las mismas, así como la cuota de mercado que poseen una vez que se fusionan.

**Tabla 1:** Principales cadenas hoteleras del mundo por cantidad de habitaciones y hoteles en 2016.

Posición global	Cadenas hoteleras	País	Cantidad de hoteles	Cantidad de habitaciones
1	Marriott International	Estados Unidos	5952	1164668
2	Hilton Worldwide	Estados Unidos	4875	796440
3	IHG	Reino Unido	5174	767135
4	Wyndham Hotel Group	Estados Unidos	8035	697607
5	Shanghai Jin Jiang International Hote Group Co.	China	5977	602350
6	Accor Hotels	Francia	4144	583161
7	Choice Hotels International Inc.	Estados Unidos	6514	516122
8	BTG Homeinns Hotels Group	China	3402	373560
9	China Lodging Group	China	3269	331347
10	Best Western International	Estados Unidos	3677	293059
11	HNA Hospitality Group	China	1385	228948
12	Hyatt Hotels Corp.	Estados Unidos	657	177118
13	GreenTree Inns Hotel Management Group	China	2100	173053
14	G6 Hospitality	Estados Unidos	1395	125017
15	Magnuson Hotels	Estados Unidos	1274	103306
16	Meliá Hotels International	España	376	96355
17	Westmont Hospitality Group	Estados Unidos	787	91564
18	La Quinta Inns and Suites	Estados Unidos	888	87283
19	Interstate Hotels & Resorts	Estados Unidos	425	76247
20	Vienna Hotels Group	China	464	73534
21	RLHC (Red Lion Hotels Corporation)	Estados Unidos	1137	72657
22	Qingdao Sunmel Group Co.	China	1313	72408
23	Dossen International Group	China	795	70865
24	Aimbridge Hospitality	Estados Unidos	500	70000
25	Whitbread	Reino Unido	752	69645
26	Extended Stay Hotels	Estados Unidos	629	69000
27	New Century Hotels and Resorts	China	232	60014
28	NH Hotel Group	España	379	58472
29	APA Group	Japón	361	56734
30	Toyoko Inn Co.	Japón	255	50510

Fuente: *Hosteltur (2016)*

Como se aprecia, Marriott, luego de la compra de Starwood, se posiciona en el número uno del ranking mundial teniendo en cuenta cantidad de hoteles y habitaciones. Con la implementación de dicha estrategia el grupo hotelero estadounidense sumó en 2016 un total de 5, 952 hoteles y 1, 164, 668 habitaciones en todo el mundo.

Como se mencionó anteriormente, una de las tendencias que más se evidencia en la hotelería es la adquisición y fusión entre las grandes corporaciones. Muestra de ello fue el caso de la operación Marriott-Starwood:

La compra de Starwood Hotels por parte de Marriott, creando así el mayor grupo hotelero del mundo, causó un gran revuelo en el sector. Expertos coinciden en



señalar, con la debida prudencia, que a raíz de este hecho comenzarán a desarrollarse nuevas operaciones de fusión que confirmarán la, tantas veces anunciada, tendencia a la consolidación dentro de la hotelería.

Estas operaciones se corresponden con el hecho de que otros grupos hoteleros, especialmente los competidores más destacados, tratarán de igualar la colosal envergadura de la organización formada por Marriott International y Starwood Hotels & Resorts Worldwide.

Algunos autores hacen alusión a que desde hace varios años se está hablando acerca de la consolidación de las principales marcas del sector, por ello los consejos de administración están insistiendo en la necesidad de llevar a cabo fusiones para ser más eficientes en costos.

El alcance internacional de la entidad resultante de esta fusión le permitirá desarrollar tecnologías centradas en el cliente, lo cual sería complicado de financiar para otras firmas.

Con esta operación, Marriott buscaba ganar peso y tamaño ante competidores alternativos; aumentar considerablemente el número de habitaciones que aglutinaba en su gestión y, desde el punto de vista geográfico, penetrar en otros mercados; pues mientras Marriott tiene mayor presencia en Estados Unidos (77%), la oferta de Starwood está más diversificada por regiones y países (45% en Estados Unidos, 55% distribuido entre 100), donde, en muchos de ellos, Marriot no estaba presente o tenía una presencia muy reducida. Asimismo, esta operación le permitió a Marriott incorporar marcas muy reconocidas a su portafolio, las cuales complementan las suyas. Entre esas marcas están:

- ✚ Luxury: W HOTELS WORLDWIDE, THE LUXURY COLLECTION HOTELS & RESORTS, ST. REGIS.
- ✚ Upper upscale: Sheraton, WESTIN HOTELS & RESORTS, Le MERIDIEN.
- ✚ Upscale: FOUR POINTS BY SHERATON, ALOFT, ELEMENT.

Es evidente que el proceso de internacionalización que se desarrolla actualmente en la industria turística está tendiendo al desarrollo de consolidaciones mediante fusiones y adquisiciones debido a que el producto de las grandes corporaciones hoteleras ha alcanzado una determinada etapa en su

ciclo de vida en la cual les es pertinente adoptar este tipo de estrategia para relanzarlos o reactivarlos y llevarlos así a otros países donde no existía una presencia de ello y les es pertinente extender aún más sus marcos de ventas a fin de que su oferta no se quede estancada. Además este proceso también tiene lugar pues como en el caso de la alianza Marriott- Starwood que son de las marcas hoteleras de mayor prestigio a nivel mundial, y que ahora representan la mayor unión dentro de la hotelería, desarrollan ventajas en costos o economías de escala, ya que poseen todo un know-how probado a nivel mundial y son aceptadas y muy reconocidas por el mercado tanto nacional como internacional. También se evidencia en el ejemplo el gran peso que llega a tener la localización de las empresas para acaparar una mayor cuota de mercado, pues con la adquisición o fusión ya estas corporaciones no tienen filiales solamente en Estados Unidos, sino también por todo el mundo.

Actualmente, existen operaciones corporativas en diversas etapas protagonizadas por hoteles. Un ejemplo claro de esto fue la reciente propuesta por parte del grupo Barceló a la cadena hotelera española NH de fusionarse a finales de 2017.

En la Tabla 1 se puede observar como NH se encuentra entre las principales 30 cadenas hoteleras del mundo y la segunda dentro de España después de Meliá. Según datos de Hosteltur (2017) NH cuenta con un total de 379 hoteles, de los cuales 133 están en territorio español, mientras Barceló cuenta con 229 hoteles, de los cuales 58 se encuentran en España.

Con la fusión entre estas dos compañías hoteleras españolas sumarían un total de 109, 162 habitaciones, superando al gigante español Meliá con solo 80, 305 habitaciones. (Hosteltur, 2017)

Para la fusión el grupo Barceló le propuso a NH la suma de 2.480 millones de euros, a razón de un precio de 7,08 euros por título, lo que supone una prima del 27% sobre la cotización media de los últimos tres meses anteriores al 30 de octubre, en aquel entonces de 5,56 euros. No obstante, Barceló dejó claro su interés de controlar el 60% de la empresa resultante de la fusión entre ambas.

El 10 de enero de 2018, NH rechazó la oferta de Barceló. Para ello el grupo hotelero se basa en los hechos de que la valoración de la empresa por parte de

Barceló en 2.480 millones es insuficiente, además de la ecuación de canje que daría a Barceló el 60% del capital de la nueva sociedad. Asimismo, la oferta no tomó en cuenta los nuevos proyectos de crecimiento previstos por el grupo NH, así como el crecimiento en sus resultados económicos.

El grupo hotelero mallorquín Barceló esperaba, con esta operación, enfrentar la competencia tanto en España como fuera de esta, así como diversificar su producto; pues mientras este tiene un mayor despliegue en destinos de Sol y Playa y se orienta, fundamentalmente, a un segmento vacacional, NH tiene mayor presencia en las principales urbes con un producto mayormente enfocado en la cultura. Era de esperar que el grupo NH rechazaría la oferta hecha por Barceló, estando la primera de estas mejor posicionada y diversificada, tanto a nivel nacional como a nivel mundial.

A pesar de este suceso NH afirma estar abierto a nuevas propuestas, que en realidad tomen en cuenta su valor real y potencial de crecimiento. Esta afirmación deja entreabiertas las puertas a una futura negociación con otras cadenas hoteleras españolas.

Sería esta una oportunidad importante para cadenas como Meliá, quien juega un papel importante en el sector de la hotelería y lidera el mercado español. De esta forma podría sumar a su gestión un aproximado de 155, 031 habitaciones en 755 hoteles. Solo quedará esperar.

Los elementos anteriores demuestran los esfuerzos constantes que realizan las grandes corporaciones para desarrollar ventajas competitivas que les permitan mantener su posicionamiento en el mercado.

La internacionalización constituye una de las alternativas de expansión de la empresa cuando esta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para el desarrollo de sus mercados, la estrategia internacional es una parte integrante de la estrategia competitiva general. Además, los procesos de internacionalización empresarial constituyen una de las vías más firmes para el desarrollo de las ventajas competitivas. Esto, a su vez, trae beneficios, fundamentalmente económicos-financieros, para aquellas empresas que deciden emprender este estratégico proceso que a veces se torna casi

obligatorio para las grandes compañías y organizaciones que dominan el mundo en sus diversas ramas.

#### Referencias bibliográficas:

1. Bayón Fernández, R. (2014): *“Estrategia de crecimiento en el sector turístico español: el caso de NH Hoteles y el grupo Barceló”*. Grado de Administración y Dirección de empresas. Curso de adaptación al grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León. España.
2. Dunning, J. & McQueen, M. (1982) "Multinational corporations in the international hotel industry". *Annals of Tourism Research* 9(1): 69-90
3. Haro, Carolina; José Manoel Gandara; María Ángeles Rastrollo y Tiago Mondo: *“La internacionalización en las cadenas hoteleras. Una revisión teórica”*
4. Hosteltur, (2016). *Ranking de cadenas hoteleras*. Disponible en [https://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/10/Ranking\\_Hosteltur\\_2016\\_I\\_parte.pdf](https://static.hosteltur.com/web/uploads/2016/10/Ranking_Hosteltur_2016_I_parte.pdf). Consultado el 3 de enero de 2018.
5. Hosteltur, (2017). *Ranking de grandes cadenas hoteleras*. Disponible en [https://static.hosteltur.com/web/uploads/2017/09/Ranking\\_HOSTELTUR\\_de\\_grandes\\_cadenas\\_hoteleras\\_OK.pdf](https://static.hosteltur.com/web/uploads/2017/09/Ranking_HOSTELTUR_de_grandes_cadenas_hoteleras_OK.pdf). Consultado el 3 de enero de 2018.
6. Kahle, E. (2002) "Implications of new economy traits for the tourism industry". In: Boucken, R & Pyo, S. *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*. The Haworth Hospitality Press, New York.
7. Kotler, Philip (2001): *“Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control.”* Octava Edición. Northwestern University. Pearson Educación.
8. Martín Rojo, I. (2001) "Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. Especial referencia al sector turístico en Iberoamérica". *Boletín Económico Ice*.
9. Artículo: *“La industria turística vive una oleada de adquisiciones y fusiones”*, 6 de Julio de 2015. Revista HOSTELTUR.

10. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/noticias de hoteles](http://www.hosteltur.com/noticias_de_hoteles), *"La operación Marriott-Starwood acelerará los procesos de consolidación en el sector"*, consultado el 18 de noviembre de 2015.
11. Martorell, O. (2002) "Cadenas hoteleras, análisis del top 10". Editorial Ariel, Barcelona.
12. Materiales y notas de clases de la asignatura "Gestión de Alojamientos", curso 2015-2016. Facultad de Turismo. Universidad de La Habana.
13. Proserpio, R. (2007) "O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil". Editora Aleph, São Paulo
14. Ramón Rodríguez, A. (2002) "La expansión del sector hotelero español". Alfagràfic, Madrid
15. Rastrollo, M. (2002) "Hacia un Nuevo modelo de organización de la empresa turística: los recursos externos de base territorial". Cuadernos de CC.EE.

Sitios web consultados:

<http://www.expansion.com>

<https://es.statista.com>

<https://destinia.com>

<http://mundodehoteles.com>

<https://www.hosteltur.com>

<https://www.escueladeestrategia.com>

<http://expansion.mx>

<http://noticias.espanol.marriott.com>

<https://www.barcelo.com>