



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**La internacionalización de las Cadenas Hoteleras de España.
Comparativa entre Meliá Hotels International y NH Hotel Group.**

Presentado por Ángela Alía Montoro

Tutelado por María Devesa Fernández

Segovia, 2018

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
-------------------	---

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO: CONCEPTUALIZACIÓN

1.1. La internacionalización de la empresa.....	8
1.2. Objetivos de la internacionalización.....	9
1.3. Etapas e indicadores del proceso de selección del destino o mercado.....	11
1.4. Estrategias de penetración internacional.....	13
1.4.1. Teoría de Contractor y Kundu.....	13
1.4.2. Paradigma de Dunning.....	15
1.5. Tipos de empresas según la estrategia de internacionalización.....	16
1.6. Ventajas e inconvenientes de la internacionalización.....	19

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO EN ESPAÑA

2.1. Introducción: cadenas hoteleras y turismo.....	22
2.2. Análisis del Sector Turístico Español.....	22
2.2.1. El PIB Turístico.....	22
2.2.2. Número de viajeros en establecimientos hoteleros.....	24
2.2.3. Análisis DAFO del Sector Turístico de España.....	26
2.3. Análisis y estructura del sector hotelero español.....	27
2.3.1. Oferta en el sector hotelero español.....	27
2.3.1.1 Número de establecimientos abiertos y plazas ofertadas.....	27
2.3.1.2 Tipología de establecimientos del sector hotelero español.....	29

2.3.2. Demanda en el sector hotelero español.....	30
2.3.2.1 <i>Categoría hotelera y estancia media. Residentes en España.....</i>	30
2.3.2.2 <i>Categoría hotelera. Residentes en el extranjero.</i>	30
2.4. Las cadenas hoteleras en España.....	31
2.5. Proceso de internacionalización de las principales Cadenas Hoteleras de España.....	33

CAPÍTULO 3

COMPARATIVA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CADENA MELIÁ INTERNATIONALS HOTELS Y NH HOTEL GROUP

3.1. Meliá International Hotels.....	42
3.1.1 Situación general.....	42
3.1.2 Desarrollo de las diferentes marcas.....	45
3.1.3 Proyectos futuros de Meliá Hotels International.....	47
3.2. NH Hotel Group.....	48
3.2.1 Situación general.....	48
3.2.2 Desarrollo de las principales marcas.....	51
3.2.3 Proyectos futuros de NH Hotel Group.....	52
3.3. Comparativa de ambas Cadenas Hoteleras: Meliá Hotels International y NH Hotel Group.....	53
CONCLUSIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Motivos de Internacionalización de una empresa.....	9
Gráfico 2: Factores importantes para internacionalizarse.....	10
Gráfico 3: Formas de entrada en el Mercado Internacional de las Cadenas Hoteleras..	15
Gráfico 4: Evolución del PIB Turístico y del PIB de España (%).....	23
Gráfico 5: Viajeros en establecimientos hoteleros según lugar de residencia.....	25
Gráfico 6: Viajeros en establecimientos hoteleros por país de residencia (2017).....	25
Gráfico 7: Ingresos en millones de euros de las principales cadenas hoteleras españolas.....	33
Gráfico 8: MELIÁ. Presencia en el extranjero.	35
Gráfico 9: NH. Presencia en el extranjero.	37
Gráfico 10: BARCELÓ. Presencia en el extranjero.	38
Gráfico 11: RIU. Presencia en el extranjero.	39
Gráfico 12: IBEROSTARS. Presencia en el extranjero.	40
Gráfico 13: Comparación nº hoteles y establecimientos de Meliá y NH.....	54
Gráfico 14: Comparación hoteles vacacionales y urbanos de Meliá y NH.....	54

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Etapas e indicadores de selección de mercado.....	12
Cuadro 2: Características de las diferentes empresas internacionales.....	17
Cuadro 3: Número de Viajeros en establecimientos hoteleros. Años 2014-2017.....	24
Cuadro 4: Análisis DAFO del Sector Turístico de España.....	26

Cuadro 5: Número de plazas ofertadas y establecimientos abiertos por Comunidades Autónomas. Años 2014-2017.....	28
Cuadro 6: N° Establecimientos y Plazas ofertadas de hoteles y hostales. Año 2014-2017.....	29
Cuadro 7: Categoría hotelera. Residentes en España. Año 2014-2017.....	30
Cuadro 8: Categoría hotelera. Residentes en el extranjero. Año 2014-2017.....	31
Cuadro 9: Top 10 del Ranking de Cadenas Hoteleras españolas en 2017.....	32
Cuadro 10: Top 5 Cadenas Hoteleras Españolas con presencia en el Extranjero.....	34
Cuadro 11: Meliá Hotels International. Diferencia entre las marcas.....	55
Cuadro 12: NH Hotel Group. Diferencia entre las marcas.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS Y MAPAS

Figura 1: Modos de entrada en el mercado.....	14
Mapa 1: Meliá Hotels International.....	42
Mapa 2: NH Hotel Group.....	49

INTRODUCCIÓN

La globalización se puede describir como un proceso de cambios tanto económicos, políticos, sociales y culturales por el que estamos pasando desde hace unos 50 años. A partir de la revolución tecnológica de la información, el mundo ha ido reduciendo fronteras nacionales y el mercado es cada vez más homogéneo. Estos cambios, han hecho que muchas empresas comiencen a proyectarse hacia al extranjero y cambien sus estrategias comerciales.

En este trabajo, hemos querido centrarnos en un sector muy importante para la economía española, el sector hotelero; concretamente en las cadenas hoteleras. En nuestro país, el turismo es uno de los factores fundamentales y, en parte, es gracias al alojamiento.

Algunas de nuestras cadenas hoteleras se encuentran entre las mejores del mundo, como consecuencia de su proceso de expansión y su dedicación en las diferentes partes del planeta. Este proyecto trata sobre ello: estudiaremos los motivos por los que estas compañías han decidido internacionalizarse, qué estrategias han utilizado y para qué lo han hecho. Por consiguiente, realizaremos un análisis genérico del sector turístico español e indagaremos en el sector hotelero para llegar a unas conclusiones concretas.

Después de realizar un trabajo más conceptual y teórico, pasaremos al análisis de las cinco cadenas hoteleras de España más importantes tanto a nivel nacional como internacional, describiendo así su proceso de internacionalización.

A continuación, nos centraremos en las dos cadenas españolas más grandes y reconocibles: Meliá Hotels Internacional y NH Hotel Group. Ambas destacan por ser las más prestigiosas en alojamiento hotelero vacacional y urbano. El estudio será más específico, veremos que estrategias de internacionalización han utilizado cada una de ellas, las diferentes marcas que han ido creando a lo largo de su crecimiento y si existen semejanzas o no entre las dos.

Finalizaremos este proyecto con una descripción de las diferentes conclusiones sacadas a lo largo del análisis y el estudio. El último punto tratado será la recopilación de fuentes bibliográficas, las cuales nos han ayudado para poder realizar este trabajo de fin de grado.

CAPITULO 1
MARCO TEÓRICO: CONCEPTUALIZACIÓN

1.1 La internacionalización de las empresas

El sector hotelero se encuentra en continuo crecimiento, y por ello, las empresas turísticas españolas quieren explotar sus conocimientos por todo el mundo. Uno de los métodos más utilizados es la internacionalización.

Canals (1994), ofrece una definición de internacionalización basándose en dos situaciones específicas. La primera “se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios”. La segunda manifestación de la internacionalización de la empresa hace referencia a “los flujos de inversión directa desde un país a otro”.

Otra forma de entender la internacionalización es la que ofrece Root (1987) citado por Solana y Abbott (1995). “Root se refiere, al definir el proceso de internacionalización, no sólo a la entrada de productos de un país a otros, sino también a otras funciones de la cadena de valor de la empresa, ya que una empresa no sólo vende sus productos, sino también los servicios que la empresa presta en los distintos departamentos de la misma”.

Existen multitud de teorías acerca de la internacionalización; en este caso, vamos a destacar el modelo escandinavo, que fue desarrollado por Johanson y Vahlne (1977, 1990) y citado por (Belso, 2005)¹, que nos ofrece una visión diferente. Estos autores definen el proceso de internacionalización en relación con la experiencia de la empresa y el conocimiento de los mercados. Por lo general, cuando las empresas tienen un tamaño pequeño, comienzan a realizar sus primeras operaciones internacionales a los mercados más cercanos, después de obtener una mayor experiencia y conocimientos, se expande a lugares más lejanos.

De acuerdo con lo dicho por Johanson y Vahlne (op.cit), podemos resumir el proceso de internacionalización en 5 fases:

1. La empresa se desarrolla en el mercado nacional.
2. Se comienza a realizar pequeñas actividades en los mercados más cercanos.
3. Se utilizan agentes comerciales, es decir, un intermediario.

¹ Información recogida en dos páginas webs: <https://www.provenmodels.com/586/internationalisation-process/jan-johanson--jan-erik-vahlne>
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100005

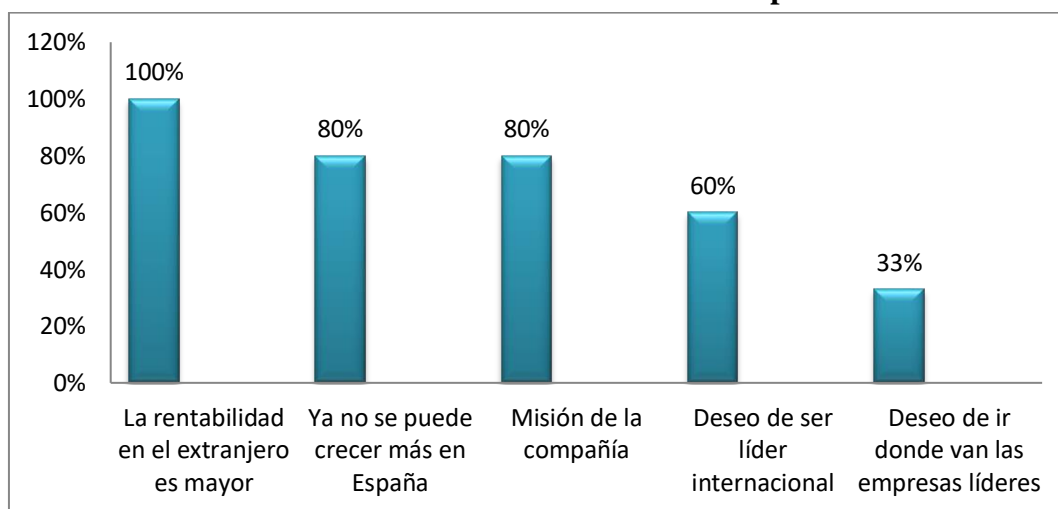
4. Se implantan filiales comerciales.²
5. Estas filiales comienzan a ser productivas en el mercado internacional.

1.2 Objetivos de la internacionalización

La decisión de internacionalización no es fácil; las empresas tienen que tener en cuenta multitud de factores que les pueden afectar como la situación de mercado tanto en el país de origen como en el de destino, el tipo de producto o servicio que quieren ofrecer o los recursos disponibles, entre otros. No existen motivos o razones de internacionalización documentados, pero son muchos los autores que han estudiado el crecimiento de las empresas.³

Según la Escuela de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)⁴, existen 5 motivos por los que una empresa se internacionaliza y 6 factores que consideran más importantes para tomar esa decisión.

Gráfico 1: Motivos de Internacionalización de una empresa



Fuente: ESADE – La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos.

Estos motivos, ordenados de mayor a menor relevancia nos hacen ver como la razón más importante para internacionalizarse es la obtención de una gran rentabilidad. Un ejemplo claro es el turismo de *sol y playa* que a partir de los años 80 comienza una fase de madurez y en España actualmente, ya no se puede sacar mayor partido. Por ello las

² Filial: Se trata de una entidad controlada por otra entidad. La que es controlada se le llama empresa y a la que controla parent company.

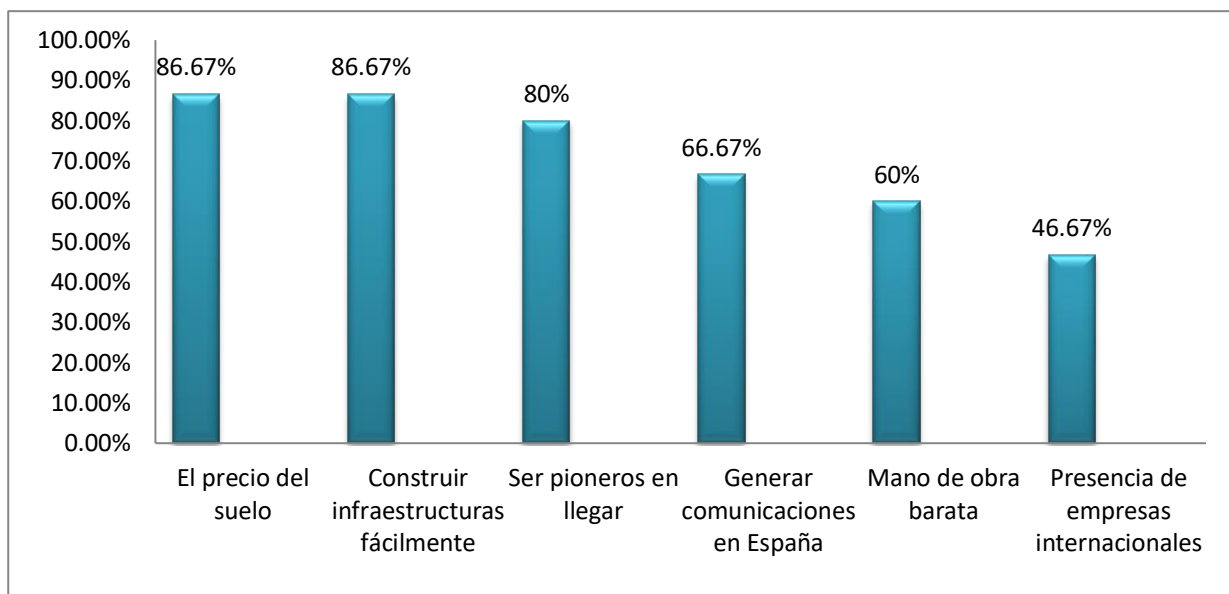
³ Autores como Galán, Galende y González (2000)

⁴ Información recogida en el documento “La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos.”: <http://itemsweb.esade.es/research/oeme/informes/primer-informe/informe1.pdf>

empresas decidieron comenzar a internacionalizarse y llevar este tipo de turismo más allá de España y así poder obtener mayores beneficios.

En cuanto a los factores más importantes para internacionalizarse, según ESADE, son los siguientes (op.cit):

Gráfico 2: Factores importantes para internacionalizarse



Fuente: ESADE – La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos.

Aunque pensemos que las empresas se internacionalizan en primer lugar para tener una mayor presencia a nivel mundial o para conseguir mano de obra más barata, según la encuesta elaborada por ESADE, estos factores se sitúan en último lugar, siendo los primeros factores el precio del suelo o la construcción de infraestructuras con mayor facilidad. Esto puede deberse a que las primeras internacionalizaciones se realizaron a través de la compra de solares o inmuebles. Esta situación llevó a que los políticos de los países extranjeros quisieran en sus países más infraestructuras que las que tenían, e imponían más facilidades para la construcción de estas por parte de otros países.

Además de los señalados por ESADE, existen otros muchos motivos por los que una organización decide tomar esta decisión. Algunos de estos factores han sido señalados por Herrero (2014)⁵, los cuales son:

⁵ Información recogida en la la página web aprendermkt.com: <http://www.aprendermkt.com/10-razones-por-las-que-internacionalizar-tu-empresa/>

- Crecer en su sector económico: Puede que llegue un punto en la vida de la empresa en el que el mercado nacional se le queda pequeño y necesita crecer más y por ello salen al extranjero.
- Mayor prestigio: Al salir al exterior, la empresa consigue una mayor proyección, dando así a conocer su marca fuera y obteniendo un reconocimiento mayor en su mercado de origen.
- Diversificar el riesgo: Para no asumir el riesgo que conlleva operar en un solo mercado.
- Acceso a nuevos mercados: El hecho de trabajar por todo el mundo da acceso a tratar con nuevos clientes y mercados.
- Ganar competitividad: Al expandirse, la empresa se hace mucho más competitiva y comienza a destacar en un ámbito más amplio.
- Nuevo estilo de vida: Aquí se engloban los nuevos hábitos de consumo que han llevado al turismo a convertirse casi en una necesidad más que en un lujo, el turismo de masas en continuo crecimiento, la mejora y el abaratamiento de los medios de transporte y por último la revolución tecnológica que hace que se pueda obtener información y servicios desde cualquier parte del mundo.

En definitiva, podemos establecer que existe una serie de razones por las cuales las empresas toman la decisión de internacionalizarse pero todas ellas tienen que tener una visión a largo plazo, analizar todas las condiciones que existen y desarrollar las estrategias adecuadas para obtener mayores beneficios y minimizar el riesgo.

1.3 Etapas e indicadores del proceso de selección del destino o mercado

La selección del destino o mercado de destino es uno de los factores más importantes a la hora de internacionalizarse. La decisión que se tome comprometerá a la empresa y determinará su éxito o fracaso.

Entre los distintos autores que explican los criterios de selección de un destino, hemos escogido dos.

En primer lugar Evirgen, Bodur y Cavusgil (1993) y citado por Berbel, Ramón y Vázquez (2012) diferencian entre etapas e indicadores de selección del mercado internacional. Según estos autores existen 3 etapas diferentes y dentro de cada una, diferentes factores relacionados con ellas, tal y como puede observarse en Cuadro 1.

Cuadro 1: Etapas e indicadores de selección de mercado

ETAPAS	INDICADORES
Valoración inicial	<ul style="list-style-type: none">- Entorno demográfico- Entorno económico- Entorno político- Entorno socio-cultural
Análisis del potencial de mercado de la industria	<ul style="list-style-type: none">- Condiciones de entrada al mercado- Entorno legal- Distribución- Demanda y características comportamentales
Análisis del potencial de ventas	<ul style="list-style-type: none">- Investigación de mercados- Competencia- Publicidad y promoción- Estructura financiera- Comunicación

Fuente: Evirgen, Bodur y Cavusgil (1993)

La primera etapa se denomina Valoración inicial en la cual se analiza el entorno del mercado, como el económico o el político; cada uno de los puntos principales de ese lugar. La segunda etapa está relacionada con el Análisis del potencial de mercado de la industria; y aquí se analiza un poco más el ámbito legal y las acciones que estén relacionadas con el desarrollo e implantación de nuevas actividades y servicios. La última etapa trata sobre el Análisis del potencial de ventas; en ella se investiga en profundidad el mercado para poder llevar a cabo las ventas de la empresa, se estudia a la competencia, métodos de publicidad y promoción, etc.

Otra de las teorías que hemos elegido está desarrollada por el empresario José Luis Martín de la Consultoría internacional y Comercio exterior *Business GoOn*⁶, quien elabora 10 criterios de selección y los divide entre factores para valorar el potencial del mercado y elementos para valorar la accesibilidad y el riesgo.

Dentro de los criterios para valorar el potencial del país podemos diferenciar entre:

- El crecimiento económico del país a través del estudio del PIB.

⁶ Información obtenida de la revista digital Empresaexterior.com: Sitio web: <http://empresaexterior.com/not/47739/10-criterios-en-la-seleccion-de-un-pais-para-la-internacionalizacion-de-tu-empresa/>

- El poder adquisitivo per cápita el cual nos proporcionará información sobre la producción de bienes y servicios del país, nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda.
- El volumen de importaciones a través del cual sabremos el tamaño del mercado.
- El crecimiento de las importaciones, igual de importante que el volumen de importaciones.
- Las exportaciones desde el país de la empresa.

Por otro lado los criterios para valorar la accesibilidad y el riesgo son:

- Barreras arancelarias, las cuales son impuestas en los productos importados y suponen un incremento en los precios.
- Barreras no arancelarias relacionadas con los procesos de certificación y homologación.
- Riesgos comerciales como el tipo de cambio, inversiones, etc.
- Facilidad para hacer negocios.
- Transparencia y corrupción, componente ético a tener muy en cuenta.

Tras este repaso, podemos determinar que el proceso de selección de mercado es una fase muy importante y es necesario obtener toda la información detallada y precisa del país o países en los que se pretende internacionalizarse.

1.4 Estrategias de penetración internacional

“El modo de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ésta ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial” (Berbel y Ramírez, 2007)

En ese sentido, existen muchas teorías que hablan sobre las variables específicas del país de destino, de las características del sector o industria en la que se desarrolla la actividad. Las dos teorías que hemos elegido han sido las formas de entrada según Contractor y Kundu (1998) y la Teoría Ecléctica de Dunning o Paradigma de Dunning (1980), ya que esta última se centra mucho en las características del sector servicio.

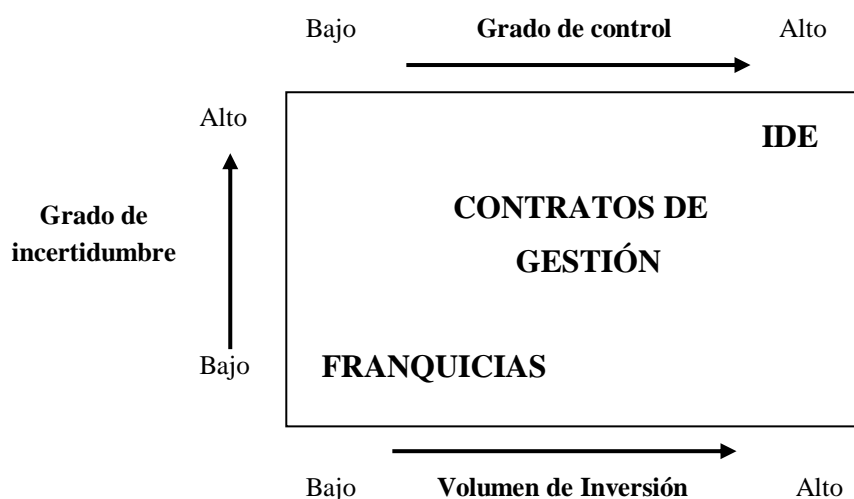
1.4.1 Teoría de Contractor y Kundu.

Esta teoría tiene como eje principal cuatro aspectos fundamentales sobre el control del establecimiento. Estos son: el funcionamiento diario del hotel, activos físicos, activos codificados y rutinas organizativas. A partir de ellos y relacionados con una serie de

variables (grado de incertidumbre, grado de control y volumen de inversión), la empresa selecciona el modo de entrada.

Relacionando las variables y aspectos citados anteriormente, expondremos a continuación una figura explicativa sobre el proceso:

Figura 1: Modos de entrada en el mercado



Fuente: Contractor y Kundu (1998)

Observando la Figura 1, podemos decir que los modos de entradas se pueden clasificar en Franquicias, Contratos de gestión o IDE (Inversión directa), diferenciando dentro de esta última, la propiedad plena y la propiedad compartida o Joint venture.

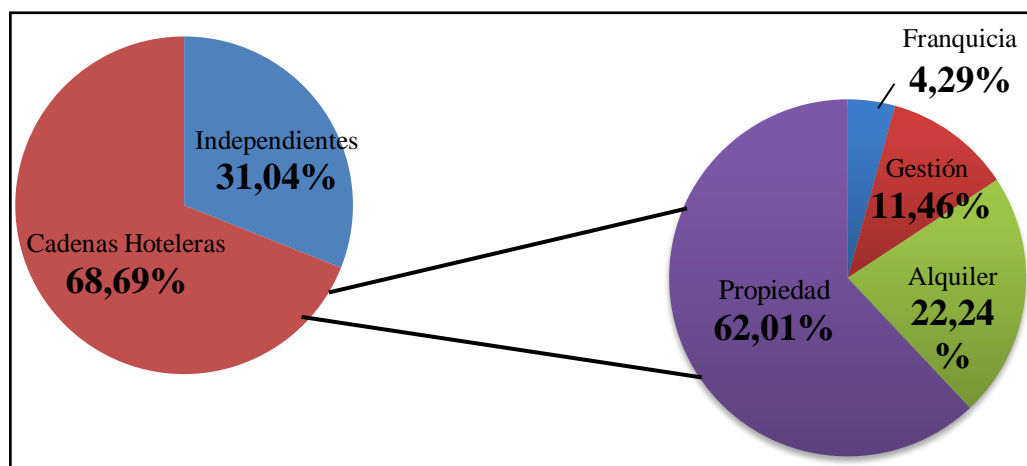
En los contratos de franquicia la cadena hotelera cede su marca al hotel, además esta lo incluye en su sistema de comercialización, de marketing y de control de calidad, es decir, el control de las operaciones diarias y sobre los activos físicos lo tiene el propio hotel y no la cadena. La cadena solamente tiene el control de los activos codificados.

En los contratos de gestión funciona al revés, la cadena hotelera es responsable de toda la operativa del hotel, implantando su marca, procedimientos y sistemas. El único control que tiene el hotel de manera independiente es sobre los activos físicos.

Por último, en los contratos de inversión directa tenemos, por una parte los de inversión plena, en la cual la cadena hotelera tiene el control de todos los aspectos que se han mencionado anteriormente; y por otra parte en las inversiones compartidas o joint ventures, en la que tienen el control exclusivo sobre los activos codificados, aunque los demás aspectos son compartidos con el hotel.

Existen datos actualizados sobre el porcentaje de las diferentes formas de entrada de las cadenas hoteleras en el mercado internacional. Esta información nos sirve para ver cuál es la forma que predomina en el sector y cuál es la menos utilizada.

Gráfico 3: Formas de entrada en el Mercado Internacional de las Cadenas Hoteleras



Fuente: Cohispania. Informe de Mercado Hotelero (2016) – Elaboración Propia

Así, en el Gráfico 3 vemos que el 31,04% son hoteles independientes y el 68,96% cadenas hoteleras. Nos hemos querido centrar en las formas de penetración en el mercado de estas últimas. Como podemos observar, existen diferentes posibilidades para realizar este proceso y la distribución de ellas es la siguiente: la Inversión Directa o Propiedad es la opción más elegida por los empresarios españoles (62%), seguida del alquiler (22,24%), la gestión (11,46%) y la franquicia en último lugar (4,29%). Es necesario apuntar que depende mucho de la cadena hotelera, cada una de ellas utiliza más o menos un modo de entrada que no tiene por qué ser igual que el gráfico general.

1.4.2 Paradigma de Dunning

La segunda teoría que hemos seleccionado es la Teoría Ecléctica Dunning, que como hemos dicho anteriormente se centra principalmente en el sector servicios. Su modelo se basa en la Inversión Directa en el extranjero. Según esta teoría, la empresa tiene que tener una serie de ventajas para que elija este método de entrada. Estas ventajas están relacionadas con: la propiedad, la localización y la internacionalización.

- **Ventajas de Propiedad:**

Estas ventajas están relacionadas con la posesión de activos intangibles, propiedad tecnológica, diferenciación en el mercado, mayores capacidades empresariales o incluso

poseer economías de escala. La empresa internacional que contenga estos elementos estará en una mayor posición competitiva con respecto al resto.

- **Ventajas de Localización:**

Son las que se obtienen por la posición geográfica de la empresa. Se selecciona un lugar determinado para obtener una serie de beneficios, como la reducción de los costes de transporte y comunicación, la distancia física, infraestructuras y mayor calidad en la materia prima además de sus bajos costos.

- **Ventajas de Internacionalización:**

Estas ventajas se adquieren para poder organizar sus actividades internamente y obtener ventajas de propiedad. Como por ejemplo para la reducción de costos, proteger la calidad del producto o aspectos gubernamentales (aranceles, controles de precios).

1.5 Tipos de empresas según la estrategia de internacionalización

Una vez que la empresa decide salir al extranjero, debe elegir qué tipo de estrategia de internacionalización va a seguir. Según Canals (1994), dependiendo del tipo de estrategia que elijan se convertirán en empresa exportadora, empresa multinacional, empresa global o empresa transnacional.

Empresa exportadora:

Por lo general, una empresa comienza a internacionalizarse exportando. En un principio empiezan con exportaciones puntuales, analizando poco a poco el mercado externo. Una vez que conocen al detalle el mercado extranjero, estas exportaciones adquieren una gran importancia para afianzar el proceso de internacionalización.

Empresa multinacional:

Tiene una gran adaptación local en el país de destino y en cada uno de los países en los que la empresa opere la estrategia será centralizada. Intentan explotar internamente algunas ventajas que puedan obtener en relación con la tecnología o productos diferentes. El objetivo de este tipo de empresas es conseguir reproducir exactamente la empresa matriz con una de las filiales en el país de destino.

Por otro lado, este tipo de empresa es recomendable para aquellas que quieren operar en países con una cultura completamente diferente. Como por ejemplo, una organización española con intención de internacionalizarse en China.

Empresa Global:

Las operaciones internacionales y la alta concentración de actividades como compras o producción, tienen un gran peso dentro de este tipo de empresas.

Esta opción puede ser buena cuando se actúe en un entorno con restricciones al comercio exterior muy limitadas y las necesidades de los consumidores sean homogéneas. Por lo tanto es necesario desarrollar una capacidad de adaptación en cada país y mercado, ya que no se venden los mismos productos y servicios en todos los mercados.

Empresa Transnacional:

Es el tipo de empresas con mayor dificultad de las cuatro. Es una mezcla entre las anteriores, necesita relacionar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales y una gran flexibilidad para transmitir todos sus conocimientos adquiridos en los diferentes países al conjunto de la empresa.

Para finalizar este apartado, hemos querido exponer un cuadro en el que se resumen cada uno de los tipos de empresa y sus diferentes características.

Cuadro 2: Características de las diferentes empresas internacionales

Características	Empresa Exportadora	Empresa Multinacional	Empresa Global	Empresa Transnacional
Concentración	Centralización de tareas clave.	Descentralización e independencia de las unidades nacionales.	Centralización	Dispersión, interdependencia y especialización de tareas.
Adaptación	Adaptación de las competencias de la empresa matriz.	Gran sensibilidad a las oportunidades locales.	Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz.	Diferencias entre las unidades nacionales y las operaciones globales.

Aprendizaje	Desarrollo de conocimiento en la empresa matriz y transmisión a otros países.	Desarrollo de conocimiento y explotación en cada unidad nacional.	Desarrollo y explotación de conocimiento en la empresa matriz.	Desarrollo conjunto y explotación global.
--------------------	---	---	--	---

Fuente: Barltlett y Ghosthall (1989) y Tec empresarial. Proceso de internacionalización de una empresa.

Este cuadro está distribuido por el grado de concentración de actividades, el grado de adaptación a las necesidades locales y la manera de difundir su aprendizaje en su empresa. Resume lo dicho anteriormente en cada uno de los tipos de empresa.

Es necesario decir, que estas características engloban cualquier tipo de empresa, por ello, vamos a hacer un pequeño apunte acerca de las cadenas hoteleras.

Las cadenas hoteleras no exportan ningún tipo de producto, por lo que este tipo de empresa no va dirigida a ellas. En cuanto a la empresa multinacional, podemos decir que en el sector hotelero, puede traer consigo una serie de riesgos asociados a la dificultad para crear y explotar las economías de escala, las cuales compensen los costes de gestión de la cadena diversificada geográficamente (Guerras y Navas, 2007).

En relación con la empresa global, es complicado que se pueda llevar a cabo en el sector hotelero, debido a que es necesario replicar algunas operaciones cualquiera que sea su localización, como por ejemplo actividades de cara al público. Sin embargo, sí que se podrán llevar a cabo actividades de gestión y coordinación (Torquemada y García, 2013).

En último lugar la empresa transnacional es una buena opción para las cadenas hoteleras. Está destinada a entornos con pocas restricciones a la inversión extranjera pero a su vez, la competencia exige la adaptación de los productos o servicios a los clientes (Martín-Rojo, 2007).

1.6 Ventajas e inconvenientes de la internacionalización

A la hora de internacionalizarse, una empresa tiene que tener muy en cuenta las ventajas que ello le conlleva, pero deben saber que se pueden encontrar obstáculos que le impidan realizar el proceso o ralentizarlo⁷.

En primer lugar, describir todas las ventajas que este proceso ofrece a las empresas. Podemos encontrar ventajas de varios tipos, como financieras, comerciales, en recursos humanos o de producción:

Ventajas:

- Diversificación del riesgo, ya que se pueden repartir los riesgos entre los distintos mercados y así poder compensar las pérdidas de un mercado con las ganancias del otro.
- Se puede obtener una financiación a nivel internacional.
- La imagen de la empresa mejora, tanto de forma interna como externa.
- Ampliación a nuevos mercados.
- Ventaja competitiva gracias a una presencia mayor en el mercado.
- Se encuentra la posibilidad en las economías de escala.
- Se emplea toda la capacidad productiva de la empresa, además de la utilización de factores productivos más baratos.
- Se obtiene un enriquecimiento cultural.
- El personal tiene la posibilidad de promocionarse y desarrollar sus conocimientos.

Por otra parte y como hemos comentado con anterioridad, existen obstáculos que pueden influir en este proceso:

Inconvenientes:

- Existen barreras de entrada en los mercados nuevos.
- Falta de conocimiento de actuación en los nuevos mercados.
- Problemas con el tipo de cambio de la moneda.
- Barreras culturales como el idioma, las costumbres o tradiciones.
- Encarecimiento del transporte y traslado de mercancías.

⁷ Estos conceptos han sido desarrollados por el autor Araya (2009) y por las páginas web: <https://internacionalmente.com/ventajas-desventajas-comercio-internacional/> <https://www.cuidatudinero.com/13182371/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion>

- Existencia de barreras arancelarias (aduanas) y no arancelarias (controles de sanidad, calidad, etc.)
- Inestabilidad política que puede afectar al funcionamiento y desarrollo de las empresas.

Estas ventajas y desventajas pueden afectar a cualquier tipo de empresa que quiera internacionalizarse. Podríamos destacar aquellas que se centran principalmente en las cadenas hoteleras o en el sector hotelero en general.

En relación con las ventajas que pueden obtener, destacamos la financiación internacional, ya que las ayudas para la construcción de hoteles o permisos de reforma pueden ser mayores que los nacionales. La imagen de la marca es una de las principales ventajas que adquieren las cadenas, ya que expandiéndose por todo el mundo se dan a conocer más y su nombre empieza a ser más sonado. También adquieren una ventaja competitiva, debido a que comienzan a desarrollarse en mercados diferentes, con otro tipo de clientes, etc. En último lugar el enriquecimiento cultural, este factor influye en la creación de hoteles temáticos o inspirados en la cultural del destino.

Por otro lado nos encontramos con los inconvenientes, las cadenas hoteleras tienen dos factores principales. En primer lugar cualquier tipo de barrera, ya sean impuestos o permisos para la apertura de un establecimiento; en cada país existen unas leyes determinadas que pueden afectar de manera negativa a la inversión extranjera. En segundo lugar el tipo de cambio, la moneda puede descuadrar los presupuestos, balances y precios del hotel. La consecuencia puede ser la elevación de costes. Por último la inestabilidad política del país de destino, esto puede generar trabas a la hora de desarrollar el establecimiento.

CAPÍTULO 2
ANÁLISIS DEL SECTOR TURÍSTICO Y HOTELERO EN ESPAÑA

2.1 Introducción: cadenas hoteleras y turismo

La hotelería ha ido evolucionando con el paso del tiempo gracias a los avances tecnológicos y de comunicación, por ello, se ha visto obligado a evolucionar a través de nuevas infraestructuras. Uno de estos avances ha sido la creación de cadenas hoteleras, las cuales aparecieron a mediados del siglo XX. En concreto, tenemos que remontarnos al final de la Segunda Guerra Mundial en los Estados Unidos: en el año 1943 “Hilton Hotels” compra los hoteles Roosevelt y Plaza. A partir de ahí se convierte en el primer grupo hotelero.⁸ Actualmente, las Cadenas Hoteleras tienen un gran protagonismo en el mundo del turismo, a consecuencia de ello, contribuyen en la economía del país.

Podemos definir una cadena hotelera como un conjunto de hoteles con una administración en común. Estos hoteles pueden estar localizados en diferentes zonas geográficas y su finalidad, como en cualquier negocio, es obtener una mayor rentabilidad y el máximo beneficio posible, así como una situación de prestigio, poder y control tanto en el mercado nacional como en el internacional.

En el mundo existen cientos de cadenas hoteleras, lo que supone una gran contribución en el alojamiento turístico. En el caso de España, las cadenas hoteleras tienen una gran importancia: según la revista Hotels (2017), en el año 2016, 20 cadenas hoteleras se encontraban dentro de las 300 más importantes. Esto quiere decir que alrededor del 7% de las cadenas hoteleras españolas se encuentran entre las mayores del mundo.

2.2 Análisis del Sector Turístico Español

2.2.1 Comparación del PIB Turístico con el PIB español.

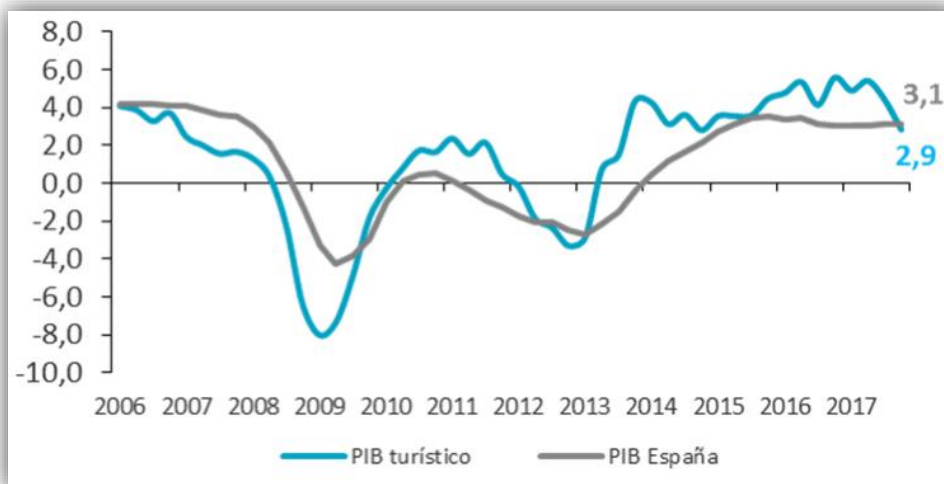
El turismo en España es uno de los sectores económicos más importantes para el país; este último año 2017 ha crecido en un 4,4% respecto al año anterior.⁹ Para poder obtener información acerca del sector turístico en España, vamos a estudiar diferentes variables, las cuales son el PIB, número de viajeros totales y divididos entre país de residencia, por último, haremos un análisis DAFO.

⁸ Información obtenida de la página web oficial Hilton WorldWide. Sitio web: <http://es.hiltonworldwide.com/about/history/>

⁹ Información recogida en la página web de Exceltur. Sitio web: <http://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/>

En primer lugar, vamos a analizar y comparar el PIB turístico español con el PIB general del país.

Gráfico 4: Evolución del PIB Turístico y del PIB de España (%)



Fuente Exceltur, INE y Consensus Forecast

En el Gráfico 4, podemos observar como el PIB Turístico (ISTE, Índice Sintético del PIB Turístico Español) siempre ha seguido la misma tendencia que el PIB de España. Existen algunos momentos claves en los que el crecimiento del PIB Turístico se encontraba por debajo del PIB de España. Por ejemplo, en los años 2007-2009, se produjo la mayor caída de ese período; esto se debió a los efectos de la crisis económica y financiera que sufrimos, que afectó especialmente a nuestro turismo receptor, sobre todo nuestros dos grandes núcleos emisores: Reino Unido y Alemania.

En 2013 observamos una leve caída del ISTE, es posible que se produjera debido a las dificultades económicas y políticas que hubo durante ese año, pudiendo afectar así a la imagen de España.

El último declive del PIB turístico con respecto al español se ha producido y continúa produciéndose a finales del año pasado. Este descenso es debido a la inestabilidad política que existe en la Comunidad Autónoma de Cataluña, sobre todo después de lo ocurrido tras el referéndum del 1-O. Debemos recordar que Cataluña y en concreto Barcelona tienen un gran peso en el turismo español.

En cualquier caso, observamos que el sector turístico ha crecido más que la economía española en su conjunto desde 2009 a excepción de 2013. Ha “tirado”, en definitiva, de la recuperación de la crisis de 2008.

2.2.2 Análisis del número de viajeros en establecimientos hoteleros. Comparativa año 2014-2017.

En primer lugar, comenzaremos exponiendo un cuadro con la evolución del número de viajeros totales que se ha producido en el período de tiempo 2014-2017.

Cuadro 3: Número de Viajeros en establecimientos hoteleros. Años 2014-2017

Comunidades Autónomas	Número de viajeros totales		
	2014	2017	Var %
Andalucía	15.569.414	18.334.569	17,76
Aragón	2.227.147	2.879.291	29,28
Asturias	1.500.982	1.747.764	16,44
Balears,Illes	8.446.299	10.105.299	19,64
Canarias	8.473.585	9.776.121	15,37
Cantabria	1.037.949	1.217.133	17,26
Castilla y León	4.169.642	4.953.640	18,80
Castilla-La Mancha	1.903.896	2.184.340	14,73
Cataluña	16.754.341	19.748.837	17,87
C.Valenciana	7.284.705	8.698.045	19,40
Extremadura	1.201.656	1.376.876	14,58
Galicia	3.615.588	4.477.689	23,84
C.Madrid	10.265.196	11.964.315	16,55
Murcia	1.111.188	1.293.969	16,45
Navarra	901.160	1.017.697	12,93
País Vasco	2.469.884	2.992.713	21,17
Rioja, La	542.395	586.936	8,21
Ceuta	65.994	79.915	21,09
Melilla	58.018	61.851	6,61
TOTAL	87.599.030	103.496.999	18,15

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) – Elaboración propia

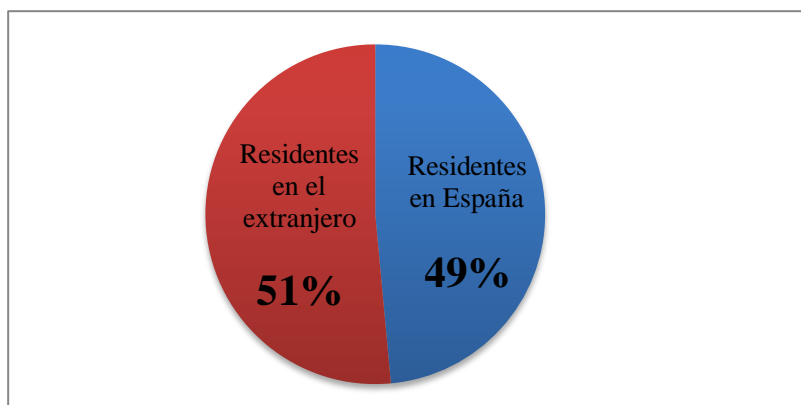
Como podemos observar en el Cuadro 5, y según los datos del Instituto Nacional de Estadística, en el año 2017 el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros ha sido de casi 103,5 millones. Un grandísimo aumento con respecto al año 2014 que obtuvo una cifra de 87,6 millones aproximadamente: la variación porcentual ha sido de un 18,15%. Con respecto a las distintas Comunidades Autónomas, cabe destacar en todas el número de turistas ha aumentado en mayor o menor medida.

Por otro lado, observamos que las comunidades como Aragón, Galicia, País Vasco y la Ciudad Autónoma Ceuta, han experimentado la mayor variación desde el año 2014. Sin embargo, las comunidades que continúan con un mayor número de viajeros son: Andalucía, Cataluña, Islas Baleares, Islas Canarias y la Comunidad Valenciana. Esto, efectivamente, está relacionado con el turismo de sol y playa, exceptuando la

Comunidad de Madrid la cual obtiene ese gran número de turistas por su patrimonio cultural y artístico y por ser la capital del país.

A continuación, mostraremos un pequeño gráfico sobre el porcentaje de viajeros alojados en establecimientos hoteleros diferenciando entre residentes en el extranjero y residentes en España.

Gráfico 5: Viajeros en establecimientos hoteleros según lugar de residencia (2017)



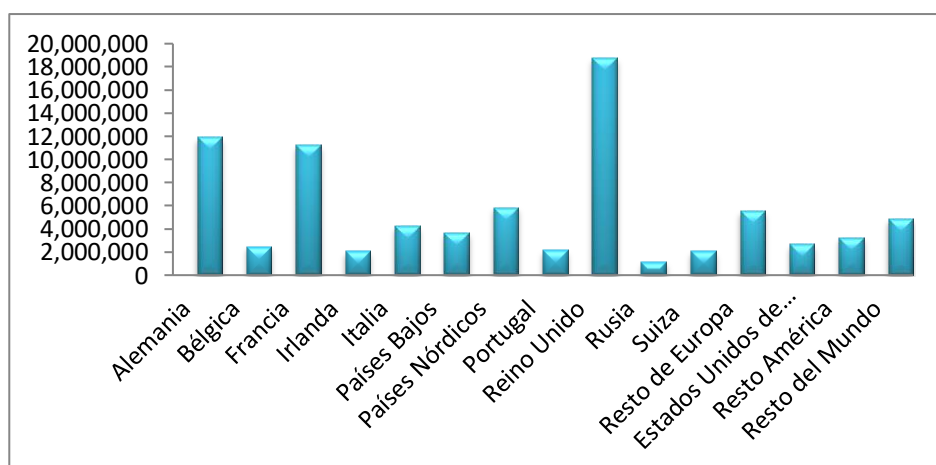
Fuente: Encuesta de ocupación hotelera (INE) – Elaboración propia

En el Gráfico 5 vemos la diferencia porcentual de viajeros dependiendo del lugar de residencia. El porcentaje de viajeros residentes en el extranjero es un poco mayor, 51% respecto al 49% de los viajeros residentes en España.

En concreto el número de viajeros en el año 2017 residentes en el extranjero fue de 53.269.338 millones y el número de viajeros residentes en España fue de 50.227.660, es decir, una diferencia de unos 3 millones.

En segundo lugar, analizaremos el número de viajeros extranjeros por país de residencia.

Gráfico 6: Viajeros en establecimientos hoteleros por país de residencia (2017)



Fuente: Encuesta de ocupación hotelera (INE) – Elaboración propia

El Gráfico 6, representa el número de viajeros recibidos en el año 2017 por país de procedencia. El país con más viajeros hacia España es sin duda Reino Unido, en concreto vinieron 18.779.446, y le siguen Alemania con 11.888.019 y Francia con 11.250.278 viajeros. En menor cantidad se encuentran los Países Nórdicos y el resto de Europa. Podemos decir, que los países más frecuentes siguen siendo los mismos año tras año.

2.2.3 Análisis DAFO del Sector Turístico de España

Para finalizar el análisis del sector turístico español, hemos elaborado un DAFO en el que desarrollamos las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que existe en este sector.

Cuadro 4: Análisis DAFO del Sector Turístico de España

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad alta • Elevada presión fiscal • Carencia de un modelo de turismo sostenible • Mercado muy maduro de Sol y Playa • Promoción escasa de destinos nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica en el país • Exceso de oferta de turismo de Sol y Playa • Descenso del gasto medio y la estancia • Existencia de destinos muy parecidos y más baratos en otros países • Actos de terrorismo • Incremento del intrusismo y la oferta ilegal de alojamiento • Incremento de los costes en los medios de transporte (avión, tren)
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad tanto en los establecimientos hoteleros como en las playas • Clima favorable todo el año • Diversificación paisajística • Relación calidad-precio positiva • País seguro • El español es el tercer idioma más hablado del mundo • Amplia oferta turística 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de productos a la diversidad cultural • Nuevos turistas de países emergentes • Aumento de la demanda de lujo • Nuevos enlaces aéreos internacionales directos • Nueva oferta diferenciada y especializada

Fuente: Informe Perspectivas Exceltur, 2017 y CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) —Elaboración propia

En el Cuadro 5, cabe destacar como debilidad la maduración del turismo de sol y Playa, esto produce una masificación de las costas que conlleva a un deterioro del medio ambiente. Aunque una de las mayores fortalezas es el fomento de otros tipos de turismo, como el turismo de interior, y la gran variedad paisajística, además de la climatología tan favorable que existe.

La inestabilidad política y económica es una de nuestras mayores amenazas, ya que ofrecen una mala imagen del país y detienen el desarrollo del turismo nacional hacia otras vías. En cuanto a las oportunidades que existen, es necesario aprovechar los viajeros de países emergentes para incrementar nuestro turismo y poder diversificarlo.

2.3 Análisis y estructura del sector hotelero español

En España, el sector hotelero comienza a desarrollarse en los años sesenta. Durante estos años el número de plazas hoteleras aumenta a gran velocidad, multiplicándose incluso por cuatro; además coincide con el auge turístico que experimenta el país, y se duplica desde los sesenta hasta mediados de los años noventa.¹⁰

A partir de ese momento, este sector comienza a tener un gran crecimiento durante todos los años posteriores hasta el año 2009. A partir de ese momento se produce un ligero descenso hasta 2014, después de ese año las cifras comienzan a remontar hasta el día de hoy.

Como hemos visto, el turismo aporta alrededor de 11,5% del PIB español y, en concreto, la hotelería es de gran importancia en el sector turístico. Después de conocer un poco más el sector del turismo en España, continuaremos explicando la situación del sector hotelero en España. Lo dividiremos en oferta y demanda. En el lado de la oferta recogeremos información acerca del número establecimientos y plazas ofertadas y haremos una comparación entre hoteles y hostales. En la parte de la demanda descubriremos cuál es la categoría hotelera que predomina en nuestro país. Todos estos datos comparando el año 2014 con el 2017.

2.3.1 Oferta en el sector hotelero español

2.3.1.1 Número de establecimientos abiertos y plazas ofertadas.

¹⁰ Información obtenida de Pitbox Blog. Sitio web: <https://pitbox.wordpress.com/2013/04/02/el-turismo-la-evolucion-del-turismo-espanol-y-espana-como-destino-turistico/comment-page-1/>

Comenzaremos con la elaboración del número de establecimientos y plazas ofertadas por Comunidades Autónomas:

Cuadro 5: Número de plazas ofertadas y establecimientos abiertos por Comunidades Autónomas. Años 2014-2017

Comunidades Autónomas	Número de establecimientos			Número de plazas ofertadas		
	2014	2017	Var %	2014	2017	Var %
Andalucía	2.404	2.456	2,16	245.901	251.600	2,32
Aragón	780	765	-1,92	37.105	37.843	1,99
Asturias	545	545	0,00	23.709	24.069	1,52
Balears,Illes	731	728	-0,41	185.866	196.061	5,49
Canarias	504	530	5,16	229.256	240.810	5,04
Cantabria	331	306	-7,55	15.897	15.236	-4,16
Castilla y León	1.326	1.251	-5,66	58.549	57.238	-2,24
Castilla-La Mancha	801	751	-6,24	33.748	31.890	-5,51
Cataluña	2.117	2.234	5,53	236.502	242.894	2,70
C.Valenciana	960	985	2,60	120.055	123.430	2,81
Extremadura	440	403	-8,41	19.557	18.968	-3,01
Galicia	1.524	1.483	-2,69	62.172	61.089	-1,74
C.Madrid	1.145	1.083	-5,41	105.470	106.999	1,45
Murcia	172	163	-5,23	16.768	17.071	1,81
Navarra	276	242	-12,32	12.380	11.097	-10,36
País Vasco	516	563	9,11	26.933	28.527	5,92
Rioja, La	134	148	10,45	5.828	6.213	6,61
Ceuta	12	13	8,33	779	770	-1,16
Melilla	11	10	-9,09	846	836	-1,18
TOTAL	14.729	14.659	-0,48	1.437.321	1.472.641	2,46

Fuente: INE – Elaboración propia

Como podemos observar en el Cuadro 6, entre 2014 y 2017 el número de establecimientos ha sufrido un ligero descenso. Esto puede deberse a que cada vez existen más tipos de alojamiento, a un precio menor y con grandes características; en concreto se ha producido un gran aumento de las viviendas de alquiler turístico, como por ejemplo AirBnB. También puede que se deba a la inestabilidad que ha habido durante todo el año en el país. En la gran mayoría de Comunidades Autónomas los establecimientos se han reducido exceptuando a algunas que han experimentado un ligero aumento. Por otro lado, es de destacar a La Rioja ya que se trata de la comunidad con la mayor variación en positivo de todas; esto puede que esté propiciado por el desarrollo de turismo alternativo como el Enoturismo.

En cuanto al número de plazas ofertadas, podemos ver cómo se ha producido un aumento durante ese período de tiempo. El crecimiento ha sido de 35.320 plazas hoteleras, es decir, un 2,5%. La gran parte de las Comunidades Autónomas exceptuando

las Ciudades Autónomas y comunidades del interior y norte han experimentado un aumento. La Rioja ha tenido el máximo crecimiento de todas, coincidiendo así con el número de establecimientos, además hay que destacar el País Vasco y las Islas Canarias y Baleares.

Es necesario destacar el elevado número de plazas hoteleras que ofrecen ambos archipiélagos en comparación con el número de establecimientos. Esto quiere decir que la mayoría de sus hoteles tienen un gran tamaño. También son destacables Cataluña, la Comunidad de Madrid y Andalucía, ya que se corresponden con los lugares con más afluencia turística.

2.3.1.2 Tipología de establecimientos del sector hotelero español.

Al analizar la oferta de alojamiento hotelero, debemos distinguir entre 2 grandes grupos: los hoteles propiamente dichos y los hostales. La diferencia entre uno y otro vendrá marcada por la legislación vigente en cada Comunidad Autónoma.

Cuadro 6: N° Establecimientos y Plazas ofertadas de hoteles y hostales. Año 2014-2017

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	2014	2017	VAR %
N° HOTELES	7.861	7.994	1,69
N° HOSTALES	6.915	6.665	-3,62
PLAZAS HOTELES	1.264.323	1.306.584	3,34
PLAZAS HOSTALES	173.008	166.057	-4,02

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) – Elaboración propia

En el Cuadro 7, observamos que la variación del número de hoteles del año 2014 al 2017 es de 1,69%, es decir, se ha producido un aumento de unos 120 establecimientos. A consecuencia de ello, el número de plazas hoteleras también ha experimentado un aumento, superior a los números de hoteles.

En cuanto al número de hostales ha ocurrido lo contrario, ha disminuido en torno a 250 hostales y por lo tanto, el número de plazas hoteleras ha descendido.

Esto nos hace reflexionar sobre lo que llevamos analizando durante el proyecto, los hoteles han ido experimentando un importante crecimiento en relación con otro tipo de alojamientos y en concreto, con los hostales.

2.3.2 Demanda en el sector hotelero español

Centrándonos ya en los hoteles propiamente dichos, vamos a analizar la demanda del sector, distinguiendo a su vez entre la demanda nacional y la demanda extranjera.

2.3.2.1 Categoría hotelera y estancia media. Residentes en España.

En el caso de los españoles, la categoría más demandada, como podemos observar, es la de 4 estrellas, seguida de 3 estrellas, dos estrellas, 1 estrella y en último lugar, la de 5 estrellas. Sin embargo, los hoteles con una mayor variación han sido los de dos y una estrella.

Cuadro 7: Categoría hotelera. Residentes en España. Año 2014-2017

HOTELES (Estrellas)	2014	2017	VAR %
Cinco *****	1.589.977	1.747.019	9,88
Cuatro ****	19.785.085	21.619.495	9,27
Tres ***	12.720.346	13.583.241	6,78
Dos **	4.128.533	5.009.120	21,33
Una *	1.651.779	2.078.892	25,86

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) – Elaboración propia

Es necesario destacar, que aunque las categorías con mayor número de hoteles son las de 3 y 4 estrellas, su variación de un año a otro ha sido menor.

Podemos concluir con una reflexión final acerca de este período de tiempo. Los españoles experimentaron una mejoría en su economía, ya que la estancia en los hoteles de 5 estrellas ha aumentado. Por otro lado, la explicación del gran crecimiento de los hoteles de 1 y 2 estrellas puede ser la visión cambiada sobre el turismo. Actualmente, las personas empiezan a considerar hacer turismo y viajar como una necesidad y no un lujo, por ello, la edad media de las personas que comienzan a viajar cada vez es menor. Los jóvenes prefieren hacer turismo pero alojándose en establecimientos de menor categoría

2.3.2.2 Categoría hotelera. Residentes en el extranjero.

Para finalizar la demanda del sector hotelero español, analizaremos las categorías hoteleras como en el apartado anterior pero en relación con los viajeros residentes en el extranjero.

Cuadro 8: Categoría hotelera. Residentes en el extranjero. Año 2014-2017

HOTELES (Estrellas)	2014	2017	VAR %
Cinco *****	3.197.729	4.071.974	27,34
Cuatro ****	20.952.398	26.619.495	27,05
Tres ***	12.340.187	14.555.373	17,95
Dos **	2.419.183	3.031.030	25,29
Una *	914.645	2.078.892	127,29

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) – Elaboración propia

En el Cuadro 9 vemos que, al igual que en el apartado anterior con los viajeros residentes en España, el número de viajeros ha aumentado en todas las categorías hoteleras del año 2014 a 2017. Sin embargo, el orden de preferencia cambia, los hoteles de 5 estrellas han escalado un puesto con respecto al cuadro anterior. El mayor crecimiento se ha experimentado en los hoteles de 4 estrellas, casi 6 millones más de viajeros y en los hoteles de 1 estrella.

Podemos destacar que los viajeros en el extranjero pueden tener un mayor poder adquisitivo y por ello los hoteles de 5 estrellas están más frecuentados por estos turistas. También, un motivo puede que sea el todo incluido, ya que los hoteles de 5 estrellas suelen estar enfocados a los turistas extranjeros que viajan a España para disfrutar en gran parte de los hoteles, playas y piscinas.

2.4 Las cadenas hoteleras en España

A continuación, comenzaremos a analizar las distintas cadenas hoteleras, para ello, en primer lugar estudiaremos el ranking de las cadenas hoteleras más importantes. Estos datos han sido obtenidos de la revista digital Hosteltur.

Cuadro 9: Top 10 del Ranking de Cadenas Hoteleras españolas en 2017

	Hotelera		Establecimientos		Habitaciones	
			2017	2016	2017	2016
1	MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	▶	312	314	80.305	83.252
2	NH HOTEL GROUP	▶	379	381	58.676	58.714
3	BARCELÓ HOTEL GROUP	▲1	229	109	50.486	32.770
4	RIU HOTELS & RESORTS	▼1	94	93	43.873	42.291
5	IBEROSTAR HOTELS & RESORTS	▶	83	78	28.921	27.551
6	EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA)	▶	170	159	18.247	16.602
7	H10 HOTELS	▶	58	55	15.768	14.658
8	GRUPO PIÑERO (Bahía Príncipe Hotels & Resorts + Piñero Hoteles)	▶	26	26	13.639	13.516
9	PALLADIUM HOTEL GROUP	▶	43	50	12.814	12.804
10	GRUPO BLUEBAY	▲1	54	42	11.999	10.832

Fuente: Revista digital Hosteltur

En este cuadro podemos ver como un año más Melía Hotels Internacional vuelve a liderar, aunque el número de establecimientos sea menor que NH Hotel Group que se encuentra en segunda posición.

Cabe destacar el desarrollo de Barceló Hotel Group que con 120 establecimientos y 17.716 habitaciones más respecto a 2016, se coloca en tercera posición arrebatándosela a RIU Hotels & Resorts.

Además, podemos observar como el Grupo BlueBay ha conseguido entrar en el Top 10 con un incremento considerable tanto en el número de establecimientos como en el de habitaciones.

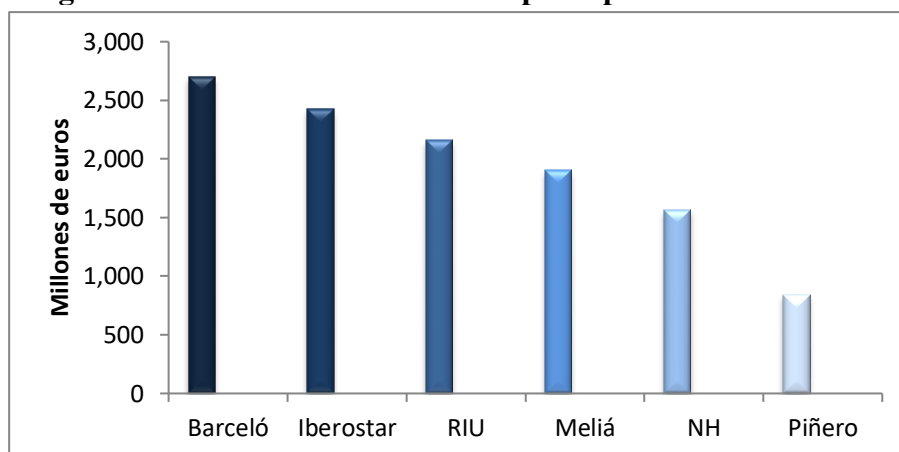
Desde el punto de vista de la facturación, las cadenas hoteleras españolas se vieron incrementadas en un 10,3% y aumentaron sus ingresos hasta en 12.200 millones en 2017 a pesar de los altercados económicos que se produjeron a finales de año.¹¹

Las principales cadenas por facturación coinciden con el Ranking de Hosteltur de 2016, las cuales son Barceló, Iberostar, Riu, Meliá, NH, Piñero y Palladium.

A continuación, presentamos un gráfico de elaboración propia comparando los ingresos que obtuvieron en el pasado año las cadenas hoteleras citadas anteriormente.

¹¹ Información recogida de la página web: <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/ranking-de-ingresos-de-las-7-mayores-hoteleras-espanolas-272599.html>

Gráfico 7: Ingresos en millones de euros de las principales cadenas hoteleras españolas



Fuente: Revista digital Preferente.com – Elaboración propia

En este gráfico vemos un ranking de ingresos de las cadenas hoteleras españolas de mayor a menor cantidad. En primer lugar vemos al Grupo Barceló, que ingresó el año pasado 2.700 millones de euros y por ello se encuentra liderando el gráfico. Le sigue Iberostar con unos ingresos de 2.428 millones, RIU con 2.156 millones, Meliá con 1.802 millones, NH con 1.568 millones y con unos ingresos por debajo de los 1.000 millones se encuentra el Grupo Piñero con 840 millones de euros y finaliza Palladium con 600 millones de euros.

Cabe destacar que este orden no se corresponde con el ranking del Top 10 de las Cadenas Hoteleras españolas; de hecho en primer lugar se encuentra Meliá Hotels International pero sus ingresos están por debajo del Grupo Barceló, Iberostar y RIU. Al igual que Barceló que en el ranking se encuentra en 3ª posición pero es la cadena que más ingresos obtuvo en 2017.

2.5 Proceso de internacionalización de las principales Cadenas Hoteleras de España.

En primer lugar, comenzaremos analizando el Top 5 de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional, ya que tiene algunas diferencias con el Ranking de las cadenas hoteleras españolas.

Cuadro 10: Top 5 Cadenas Hoteleras Españolas con presencia en el extranjero

Hotelería	Establecimientos		Habitaciones	
	2017	2016	2017	2016
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	170	164	46.750	48.385
2 NH HOTEL GROUP ▶	246	242	41.996	41.126
3 BARCELÓ HOTEL GROUP ▲1	171	58	35.366	18.912
4 RIU HOTELS & RESORTS ▼1	64	61	32.682	31.149
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	49	46	19.407	18.091

Fuente: Hosteltur

Este ranking coincide con el ya comentado anteriormente pero al estar enfocado en la internacionalización de estas cadenas, el número de establecimientos y de habitaciones cambia.

Basándonos en este último cuadro, analizaremos la internacionalización de estas 5 cadenas hoteleras:

- Meliá Hotels International: 

Meliá Hotels International fue fundada en 1956 en Palma de Mallorca. Después del *boom* de los 60 fue alquilando y comprando hoteles para crear su propia cadena hotelera. Años más tarde, concretamente en 1985, comienza el proceso de internacionalización con el hotel Bali Sol en Indonesia, un hotel de 5 estrellas con 500 habitaciones. Este proceso comenzó a tener más importancia y empezó a instalarse en países como México, Cuba, República Dominicana, Colombia o Venezuela.¹²

Según la Revista Hosteltur, actualmente, es la cadena hotelera con mayor presencia en el extranjero: cuenta con 170 establecimientos y 46.750 habitaciones¹³. La cadena está presente en 36 países del extranjero y en 4 zonas, destacando su presencia en Latinoamérica, Asia, Europa y el Caribe.

En relación con sus formas de internacionalización, podemos decir que el año 2017 finalizó con una distribución en los contratos de la siguiente manera: el 44% de sus

¹² Información recogida de la página web oficial de Meliá: <https://www.meliadevelopment.com/>

¹³ Los datos han sido recogidos de la Revista Hosteltur, estos no coinciden con los obtenidos a través de la memoria anual de la cadena hotelera. Este primer análisis lo realizamos con esta información y el estudio más exhaustivo lo hemos realizado con la recopilada de la memoria.

establecimientos están bajo contratos de gestión, el 13% son franquicias, el 31% alquiler y el 12% restantes están en propiedad.

La expansión de la cadena hotelera, le ha llevado a crear diferentes marcas para diferenciar sus servicios prestados. Estas son:

Gran Meliá Hotels & Resorts: Se trata de hoteles de lujo en lugares emblemáticos de todo el mundo.

ME By Meliá: Hoteles destacados por su diseño, arte, servicios y música situados en las grandes capitales culturales del mundo.

PARADISUS By Meliá: Hoteles destinados a descansar y disfrutar de actividades, situados en lugares paradisiacos.

Meliá Hotels & Resorts: Hoteles localizados por todo el mundo con una gran variedad de servicios.

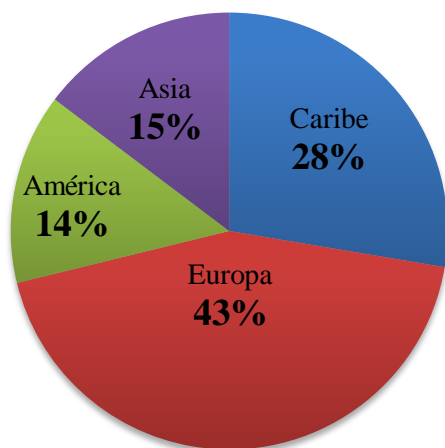
INNSIDE By Meliá: Hoteles caracterizados por la elegancia.

TRYP By Wyndham: Hoteles situados en las ciudades, ofreciendo diferentes actividades y la gastronomía típica del lugar.

Sol By Meliá: Hoteles en cualquier lugar vacacional, ofrecen diferentes actividades destacando la aventura y la música.

Como hemos dicho anteriormente, esta cadena hotelera se sitúa en varios continentes. A continuación, mostraremos un gráfico representativo sobre la distribución en diferentes zonas.

Gráfico 8: MELIÁ. Presencia en el extranjero



Fuente: Hosteltur – Elaboración propia

Podemos ver que el 43% de los hoteles están situados en Europa, el 28% en el Caribe, el 15% en Asia y en último lugar en América con un 14%. Este gráfico está distribuido por número de establecimientos. El orden por número de países en cada continente sería: Europa, Asia, Caribe y América. Y por número de habitaciones, el orden cambiaría

completamente, siendo: Caribe, Europa, Asia y en último lugar América. Esto significa que los establecimientos más grandes son los de sol y playa y se encuentran en las zonas costeras, como es el Caribe, y que en América los hoteles son de menor tamaño.

- NH Hotel Group:  NH | HOTEL GROUP |

NH Hotel Group fue fundada en 1978 en Pamplona, Navarra. A finales de 1995, NH era una de las principales cadenas urbanas en España y tenía 54 establecimientos en todo el país. Su internacionalización comienza en el año 1998 en Latinoamérica con la apertura del hotel NH Jousten en Buenos Aires, Argentina. Al año siguiente se lanzó hacia Europa y comenzó su gran crecimiento. En 2005 se expandió a países como Ecuador, Colombia y Chile.¹⁴

Actualmente y según la Revista Hosteltur, es la cadena hotelera urbana más grande de España con presencia en el extranjero y la segunda en este ranking. Cuenta con 246 establecimientos repartidos por todo el mundo y 41.996 habitaciones¹⁵. La cadena está presente en 30 países y en 5 zonas principales, las cuales son: Caribe, Europa, América, Asia y África.

Por otro lado, esta compañía ha ido evolucionando y desarrollando nuevas marcas para diferentes ámbitos. Estas marcas son:

NH collection Hotels: Son hoteles Premium ubicados en las principales capitales de Europa y América.

NH Hotels: Hoteles urbanos de tres y cuatros estrellas con una increíble ubicación.

Nhow Hotels: Hoteles de diseños no convencionales, cosmopolitas ubicados internacionalmente.

Hesperia Resorts: Se trata de hoteles vacacionales.

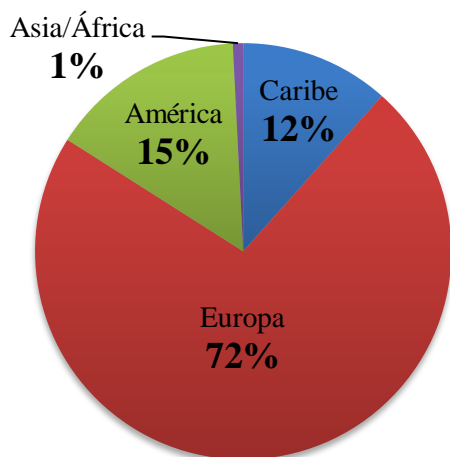
En relación con el modo de internacionalizarse, a día 31 de diciembre de 2017, los tipos de contratos que tienen son: 56% alquiler, 24% contratos de gestión y 20% en propiedad, también tienen contratos de franquicia pero en menor medida, este tipo de

¹⁴ Información encontrada en la página web oficial de la cadena hotelera: <https://www.nh-hotels.es/corporate/es/sobre-nh/historia>

¹⁵ Estos datos obtenidos de la Revista Hosteltur no coinciden con los recopilados en la memoria anual de la cadena hotelera. Por lo tanto, este primer análisis lo realizamos con estos datos y el análisis comparativo, con la información de la memoria.

contrato está presente solo en Europa, pero especialmente en España. (Informe anual. Memoria Responsabilidad Corporativa NH Hotels, 2017)

Gráfico 9: NH. Presencia en el extranjero.



Fuente: Hosteltur – Elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico, la presencia en Europa es la más destacada con un 72% del número de hoteles, le sigue América con un 15%, Caribe 12% y por último Asia y África con tan solo un 1%; esto se debe a que en cada uno de los continentes solo tienen un hotel. El orden por países en cada continente sería el mismo y por plazas hoteleras cambiaría: Europa, Caribe, América, África y Asia.

- Barceló Hotel Group: **Barceló**
HOTEL GROUP

Barceló Hotel Group fue fundado en 1954 en la isla de Mallorca. Comenzó siendo una empresa familiar, pero más tarde después de finales de los años 60, se expande por el resto del archipiélago y da el salto a la península. Esta cadena se internacionalizó en 1985 con la apertura de su primer hotel en el Caribe, Barceló Bávaro Beach Resort en Punta Cana (República Dominicana). En ese momento pasa a ser la primera compañía hotelera que se instala en esa zona. Con el paso de los años se ha ido instalando en países como Estados Unidos, Uruguay, Ecuador y varios países europeos.¹⁶

Actualmente, esta cadena cuenta con 171 establecimientos repartidos por todo el mundo y 35.366 habitaciones. Es una de las compañías que más se ha desarrollado y ha ido experimentando un crecimiento hacia nuevas categorías de hoteles, principalmente en el ámbito de sol y playa. Sus marcas actuales son:

Royal Hideaway, Luxury Hotels & Resorts: Hoteles situados en lugares emblemáticos, con una arquitectura destacable y clásica.

Barceló Hotels & Resorts: Hoteles vacaciones con adaptación cultural al país o ciudad en la que se encuentren.

¹⁶ Información recopilada en la página web oficial de la cadena: <http://www.barcelogrup.com/barcelo-hotel-grupo/>

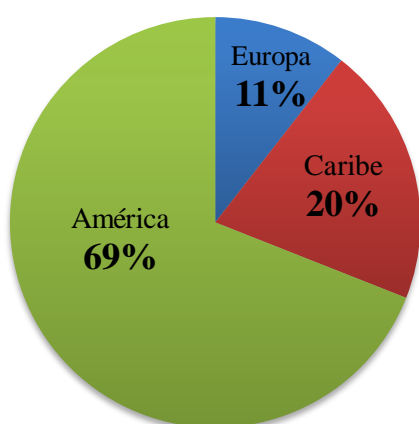
Occidental Hotels & Resorts: Hoteles tranquilos situados a pie de playa en la zona del Caribe y Europa.

Allegro Hotels: Hoteles que como su propio nombre indica transmiten alegría y diversión.

A fecha 10 de Abril de 2017, los datos que están recogidos en su Memoria anual acerca del tipo de contratos que tiene en sus establecimientos son: el 58% están bajo contratos de gestión, el 25% en alquiler y el 17% en propiedad.

Por último, mostraremos un gráfico con la distribución de sus establecimientos por los diferentes continentes:

Gráfico 10: BARCELÓ. Presencia en el extranjero.



Fuente: Hosteltur – Elaboración propia

Esta compañía a diferencia de las otras dos, se encuentra en 3 zonas principales. Podemos ver que América es el lugar donde tiene más presencia con un 69%, seguido del Caribe (20%) y por último Europa (11%). Por países el orden sería: Europa y América y el Caribe tienen el mismo número de

países. Por plazas el orden sería el mismo que el del gráfico. Esto significa que la cadena hotelera ha querido recalcar su presencia en los lugares más alejados de Europa.

- RIU Hotels & Resorts:  RIU Hotels & Resorts

RIU Hotels & Resorts fue fundada en 1953 con la apertura de un pequeño hotel en la isla de Mallorca. A partir del boom turístico, esta compañía fue creciendo y en 1985 sale del archipiélago balear. El momento de su internacionalización llegó en el año 1991 con la apertura del hotel Riu Taino en Punta Cana, República Dominicana.¹⁷

¹⁷ Información recopilada de la página web oficial de la cadena: https://www.riu.com/es/Acerca_de_RIU/historia.jsp

Esta cadena se ha ido expandiendo hasta el día de hoy, la cual tiene una gran presencia en diferentes lugares como: Florida, México, Cuba y varios repartidos por Europa.

Actualmente cuenta con 64 establecimientos y 32.682 habitaciones repartidas por los diferentes países de varios continentes. Ha ido desarrollando varias marcas para diferentes ámbitos y lugares, estas son:

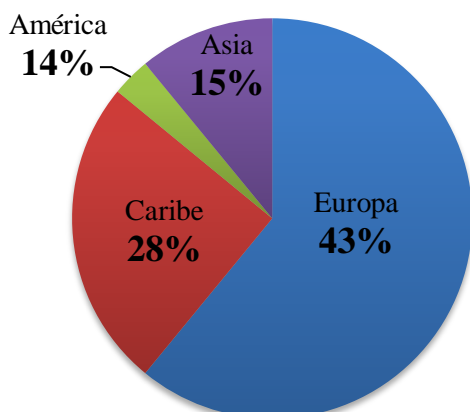
Plaza by RIU: Hoteles urbanos ubicados en las grandes metrópolis.

Palace by RIU: Estos hoteles están ubicados a pie de playa y cuentan con extras de lujo.

Adults Only by RIU: Hoteles destinados para parejas o amigos que buscan relajarse en lugares exclusivos.

All Inclusive by RIU: Hoteles vacacionales en los que todo está incluido para disfrutar.

Gráfico 11: RIU. Presencia en el extranjero.



Fuente: Hosteltur – Elaboración propia

Podemos observar en el gráfico, que casi la mitad de sus hoteles se encuentran en Europa (43%), seguido del Caribe (28%), Asia (15%) y por último América (14%). Si la distribución fuera por número de países, el orden sería el Caribe, Europa, Asia y América. Y si fuera por número de plazas el orden sería este mismo.

Podemos decir que se trata de una cadena hotelera que tiene diferentes tipos de hoteles, no se centra solo en un estilo, si no que ofrecen hoteles urbanos y en lugares costeros.

- Iberostars Hotels & Resorts:  **IBEROSTAR**
HOTELS & RESORTS

Iberostars Hotels & Resorts fue fundada en 1986 en Palma de Mallorca. Comienza a expandirse por los archipiélagos e inicia su internacionalización en el año 1993 con la apertura del hotel Iberostar Bávaro en Punta Cana, República Dominicana. Años más

tarde sigue creciendo por el Caribe y hacia el año 2000 comienza a hacer aparición por Europa.¹⁸

Actualmente está en el 5º puesto en el ranking de las cadenas hoteleras españolas con presencia en el extranjero. Cuenta con 49 establecimientos y 19.407 habitaciones distribuidas en diferentes partes del mundo. Con el paso de los años se ha ido desarrollando y ha ido creando nuevas marcas:

Iberostars Hotels & Resorts: Hoteles en lugares privilegiados, de una gran calidad.

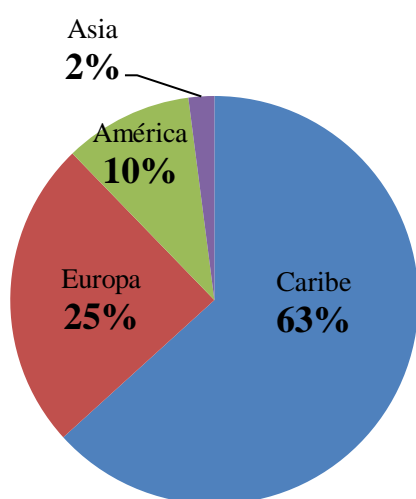
Iberostar The Club: Hoteles especializados en tres zonas concretas: México, Jamaica y República Dominicana.

Iberostate Golf, Villas & Condos: Viviendas de todo tipo para alquiler o compra en lugares paradisíacos.

Iberoservice International: Empresa que organiza los traslados, vuelos y alojamiento a cualquier hotel internacional de la compañía.

Uno de los objetivos de la compañía en cuanto a los tipos de contrato en sus establecimientos es lograr establecer el 50% de sus hoteles en contratos de gestión y el otro 50% en propiedad.

Gráfico 12: IBEROSTARS. Presencia en el extranjero.



Como podemos ver en este gráfico, la mayor presencia la tiene en el Caribe (63%), seguido por Europa (25%), América (10%) y por último Asia (2%). Este gráfico está distribuido por número de establecimientos, si fuera por número de plazas se mantendría igual y si se distribuyera por países en las zonas principales, Europa pasaría al primer lugar y el Caribe al segundo.

Fuente: Hosteltur – Elaboración propia

¹⁸ Información recopilada en la página web oficial de la cadena: <https://www.iberostar.com/hoteleros>

CAPÍTULO 3

COMPARATIVA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CADENA MELIÁ INTERNATIONALS HOTELS Y NH HOTEL GROUP.

Después de realizar un pequeño análisis introductorio de las principales cadenas hoteleras españolas y de haber aportado los datos principales de cada una de ellas, pasaremos a analizar en este capítulo las 2 cadenas hoteleras españolas más grandes a nivel internacional, Meliá International Hotels y NH Hotel Group.

Estudiaremos con mayor detalle ambas cadenas y finalizaremos con una comparación entre las dos. De este modo, observaremos las similitudes y diferencias que existen entre ellas en su proceso de internacionalización.

3.1 Meliá International Hotels

3.1.1 Situación general

La cadena española más internacional, Meliá International Hotels, ha continuado su crecimiento durante el pasado año 2017. Ha intensificado su liderazgo en el ámbito vacacional y se ha afianzado en el ocio urbano.

En relación con su internacionalización durante el año anterior, firmó la incorporación de 30 nuevos hoteles, de los cuales, el 90% han sido bajo contratos de gestión o franquicia.

Meliá destaca la importancia de la Región Asia-Pacífico en su actividad, en la que cuenta ya con más de 40 hoteles, ya sean operativos o en proceso. La consideran un mercado próspero y en desarrollo y por ello, la cadena se está posicionando en países como Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam.

En relación con los resultados numéricos, 2017 ha sido un gran año para la compañía. Obtuvo un beneficio neto de 128,7 millones de euros, un 28,7 % más que el año anterior. Sus ingresos fueron de 1. 885,2 millones.¹⁹

¹⁹ Toda la información anterior ha sido recopilada de la página web oficial de Meliá. Página web: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/27022018/melia-presenta-resultados-anuales-2017>

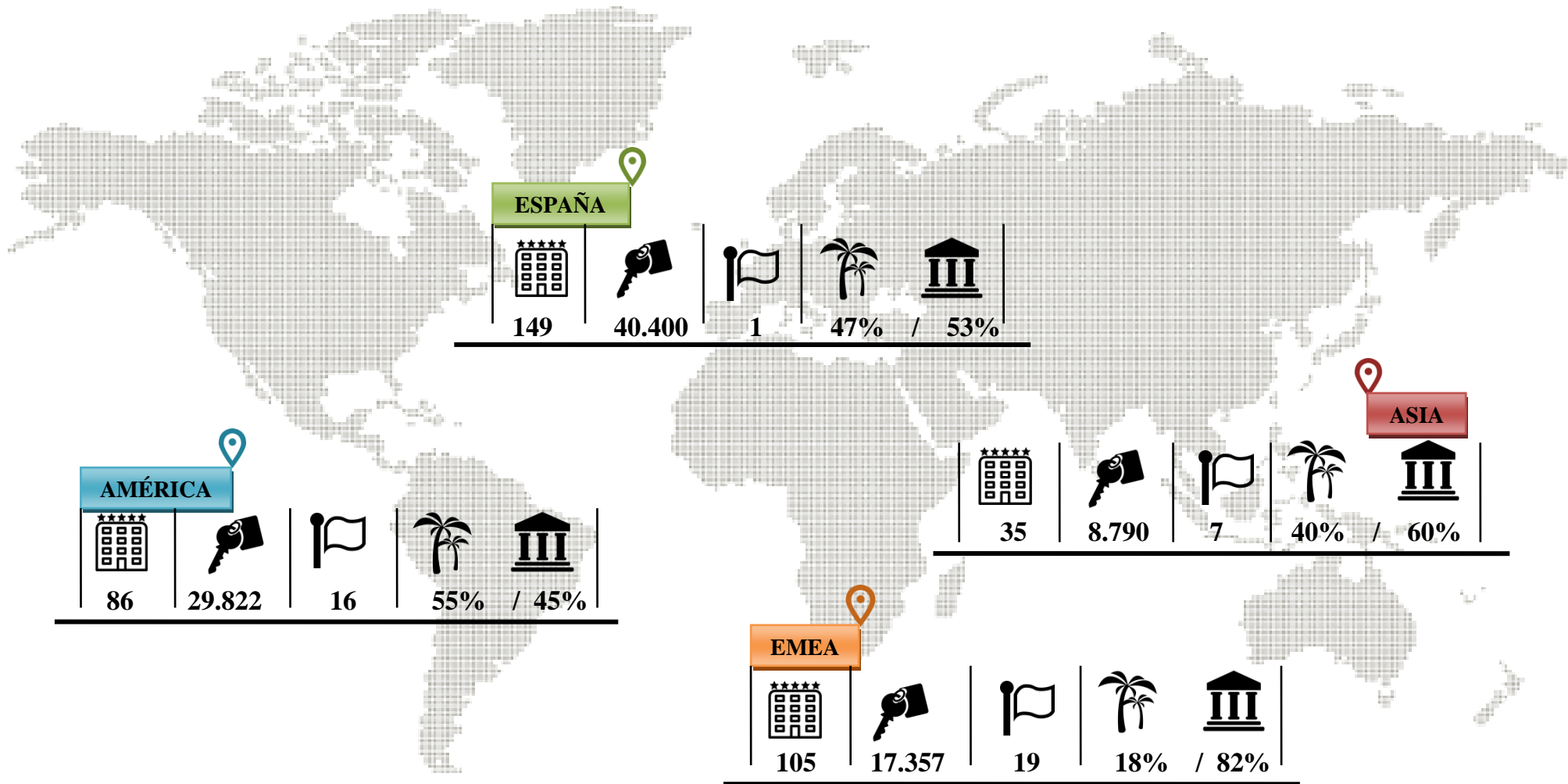
Mapa 1: Meliá Hotels International

375
HOTELES

43
PAÍSES

96.369
HABITACIONES

45% / **55%**
VACACIONAL / URBANO



Este mapa es una representación de la distribución de la cadena hotelera Meliá International Hotels. Está dividido en 4 zonas destacadas, las cuales son: España, América, Asia y EMEA (Europa, Oriente Medio y África). A su vez, en cada uno de ellos, se refleja el número de hoteles, número de habitaciones, países dentro del continente y el porcentaje de hoteles vacacionales y urbanos que tienen.

En primer lugar, podemos diferenciar entre el número de hoteles que hay en España y en el extranjero. La cadena tiene 149 hoteles nacionales y 226 hoteles extranjeros, por lo que aproximadamente, el 60% son hoteles internacionales y el 40% españoles. Estos datos reafirman lo dicho en los apartados anteriores. Meliá es una cadena muy internacionalizada y por ello se encuentra en el top de cadenas hoteleras españolas con mayor internacionalización.

Hay que destacar la distribución por hoteles vacacionales y hoteles urbanos. Siempre se ha dicho que esta cadena es la cadena hotelera española más importante para el turismo de sol y playa. Sin embargo, podemos apreciar en el mapa que el 55% son hoteles urbanos y el 45% destinado al disfrute vacacional. Esto es posible porque su proceso de internacionalización se ha centrado más en otro ámbito turístico, como por ejemplo el de negocios. Esto se puede ver en el mapa representado, ya que 3 de 4 continentes tienen el porcentaje mayor en hoteles urbanos.

Por otro lado, podemos hacer una reflexión por los diferentes continentes:

América: Cuenta con 86 hoteles distribuidos por 16 países diferentes por todo el continente. Entre todos ellos, constituyen 29.822 habitaciones, y es el único de los cuatro que el porcentaje de hoteles vacacionales es mayor que el de urbanos. Esto puede darse porque el mayor número de hoteles están en Cuba y Brasil, países que destacan por sus playas y zonas vacacionales.

Asia: Es el continente con menor número de hoteles, 35 para ser exactos. Aunque actualmente, es la zona que está siendo más estudiada por la cadena para expandirse aún más. Estos hoteles están ubicados en 7 países diferentes, de los cuales destacan Indonesia, China y Vietnam. Suman en total 8.790 habitaciones. En relación con la tipología, Asia cuenta con un 60% de hoteles urbanos y un 40% de hoteles en zonas de playa.

EMEA (Europa, Oriente Medio y África): Meliá ha decidido agrupar estas tres zonas y desarrollarlas de manera conjunta. Estos lugares tienen la mayor diferencia

entre los dos tipos de hoteles que estamos diferenciando. El 82% lo forman hoteles urbanos y tan solo el 18% hoteles vacacionales. Esto significa que la cadena ha querido desarrollarse y centrarse en un tipo de turismo menos tradicional para ellos. Cuenta con 105 hoteles en 19 países, destacando entre otros muchos, Alemania, Portugal y Cabo Verde. Destaca el reducido número de habitaciones en comparación con los demás, esto se debe a que la mayor parte de sus hoteles son más pequeños que los vacacionales.

España: En último lugar, diferenciamos a España como zona única. Hemos querido hacer un análisis separado para ver mejor la evolución que ha tenido la cadena en el proceso de internacionalización. España continúa siendo para Meliá, el país con más hoteles, en concreto 149 con 40.400 habitaciones. Es necesario destacar la diferencia porcentual por tipo de hoteles. El porcentaje de hoteles urbanos es mayor que el vacacional. Esto nos lleva a reflexionar acerca del desarrollo de esta cadena; Meliá Hotels International sigue siendo la mayor cadena hotelera española con mayor presencia en turismo de sol y playa, sin embargo, su proceso de expansión y desarrollo está abriendo nuevos caminos.

En conclusión, podemos decir que esta compañía ha tenido y continúa teniendo un gran proceso de internacionalización, ya que si hacemos recuento de los establecimientos hoteleros que tiene por todo el mundo, observamos que 226 están en el extranjero y 149 en España.

3.1.2 Desarrollo de las diferentes marcas. Meliá Hotels International

En su proceso de internacionalización, Meliá ha ido creando nuevas marcas para centrarse en un público objetivo diferente. Cada una de ellas tiene unas características concretas y están localizadas en lugares estratégicos.



Con esta marca han querido desarrollar hoteles de lujo por todo el mundo, tienen **19 hoteles** distribuidos por **10 países**. El **71%** son hoteles **urbanos** y el **29%** **vacacionales**.

Algunos de los más destacados son Gran Meliá Nacional Río de Janeiro y Gran Meliá Palacio de los Duques en Madrid²⁰.



²⁰ Información recopilada del Dossier de Prensa 2017, Meliá International Hotels.

Estos hoteles son de diseño único y por ello han querido instalar esta marca en lugares muy marcados, como son Me By Meliá Miami, Cancún o Dubai. Existen **13 hoteles** repartidos por **8 países** y el porcentaje de **hoteles vacacionales y urbanos** es el mismo, **50% cada uno**.



Esta marca ha tenido una gran importancia en la internacionalización de la cadena, ya que han querido centrarse en el todo incluido pero con gran lujo. Hay **13 hoteles** en tan solo **4 países** y son **100% vacacionales**. Los más destacados se encuentran en México.



Sin duda se trata de la marca con más hoteles por todo el mundo. Cuenta con **139 hoteles** en **35 países**, destacando lugares como Cabo Verde, Jamaica o incluso Zanzibar; además de la multitud que hay repartidos por toda España, especialmente en Mallorca. Anteriormente esta marca contaba con la mayoría de hoteles vacacionales, pero actualmente el **53% son urbanos** frente al **47% en lugares de playa**.



Estos hoteles centrados exclusivamente a los negocios (**100% urbanos**) están creciendo cada vez más. Actualmente se encuentran en **15 países** y ya son **33 hoteles** los que hay dentro de la marca. Están repartidos por todo el mundo, aunque están teniendo un gran impulso en la zona de América, en concreto desde el lanzamiento del hotel INNSIDE New York NoMad.



Esta marca fue la primera que creó Meliá y por ello sigue manteniéndose en su posición inicial sobre los tipos de hoteles, el **100% son vacacionales**. Tanto se ha desarrollado esta marca, que podemos encontrar submarcas dentro de ellas: Sol Katmandu Park & Resort, Sol Resorts, Sol House y Sol Beach House. La mayoría de estos hoteles están situados en España, aunque también se han ido expandiendo por **9 países** diferentes. Hoy en día cuentan con **72 hoteles**.



Estos hoteles están situados en los núcleos principales de las ciudades. Es una marca muy evolucionada y actualmente cuenta con **87 hoteles** en **9 países**. Están localizados principalmente en Europa y Sudamérica y el **96%** son **hoteles urbanos** y tan solo el **4% vacacionales**.

En conclusión, observamos que Meliá Hotels International en su proceso de internacionalización, ha ido creando estratégicamente marcas para centrarse en países concretos.

Meliá Hotels y Resorts e INNSIDE by Meliá han sido las marcas que más países han abarcado, dando la casualidad de ser dos de las marcas con un porcentaje muy elevado en hoteles urbanos. Podríamos decir que el proceso de internacionalización de la cadena se está centrado en otro tipo de turismo que no sea el de sol y playa.

3.1.3 Proyectos futuros de Meliá Hotels International

Meliá Hotels International continúa expandiéndose año tras año. Para el año 2018 y 2019 tiene previstas 55 aperturas nuevas. Tomará un gran impulso de crecimiento internacional que fortalecerá su liderazgo vacacional y reforzará su presencia en lugares emergentes. A continuación recogemos las principales aperturas por continentes en los próximos dos años²¹.

África: Meliá Serengeti Lodge, Tanzania. Este hotel se acaba de inaugurar y se trata del primer hotel 100% ecológico y sostenible.

Asia: En 2018 abrirán 2 hoteles nuevos en China: Meliá Shangai Parkside y Gran Meliá Zhengzhou. 2 en Vietnam: Meliá Ba Vi Mountain Retreat y Meliá Ho Tram. 1 en Maldivas: Gran Meliá Huravee y otro en Indonesia: Meliá Badung Dago. En el año 2019 tienen previsto abrir cuatro hoteles más en China e Indonesia.

Como vemos, Asia es uno de los focos principales para la expansión de la cadena.

Oriente Medio: En 2018 abrirán dos nuevos hoteles: INNSIDE Dubai JLT Emirates Golf e INNSIDE Doha en Qatar. Y en el año 2019 se construirá uno más en Dubai.

²¹ Toda la información de este apartado ha sido recopilada del documento Resumen de aperturas 2018 y 2019, Meliá International Hotels.

América: El país principal en el que se desarrollará la cadena será Cuba, inmediatamente se celebrará la apertura del Paradisus Los Cayos, aunque tienen previstos para este año 7 nuevos hoteles.

Europa: En Europa se van a centrar principalmente en España. ME Sitges Terramar se encuentra en construcción y Sol Marbella Estepona- Atalaya Park y ME Barcelona están previstos para este año. Fuera de España quieren expandirse en Italia, en concreto Venecia.

3.2 NH Hotel Group

3.2.1 Situación general

NH Hotel Group es la cadena hotelera urbana más importante en España y un referente a nivel mundial. Durante el año 2017, la compañía ha continuado con su crecimiento e incorporó 6 nuevos hoteles por diferentes partes del mundo, contando así con 799 habitaciones más.

Su proceso de internacionalización ha seguido el camino marcado por años anteriores, centrándose en América del Sur y Europa. Sin embargo, también ha incorporado a su lista un nuevo continente, Asia; concretamente China.

Es una cadena muy centrada en un sector turístico muy específico. Sus marcas están dirigidas a un turismo de negocios y al desarrollo de nuevos hoteles en los principales núcleos de las ciudades más importantes del mundo. En el año 2009 esto cambió, NH Hotel Group incorporó a Hesperia en su cadena y consiguió ampliar su núcleo de actuación. Con esta marca comenzaron a fijarse en otro tipo de turismo, el vacacional, abriendo nuevos hoteles en lugares de playa.

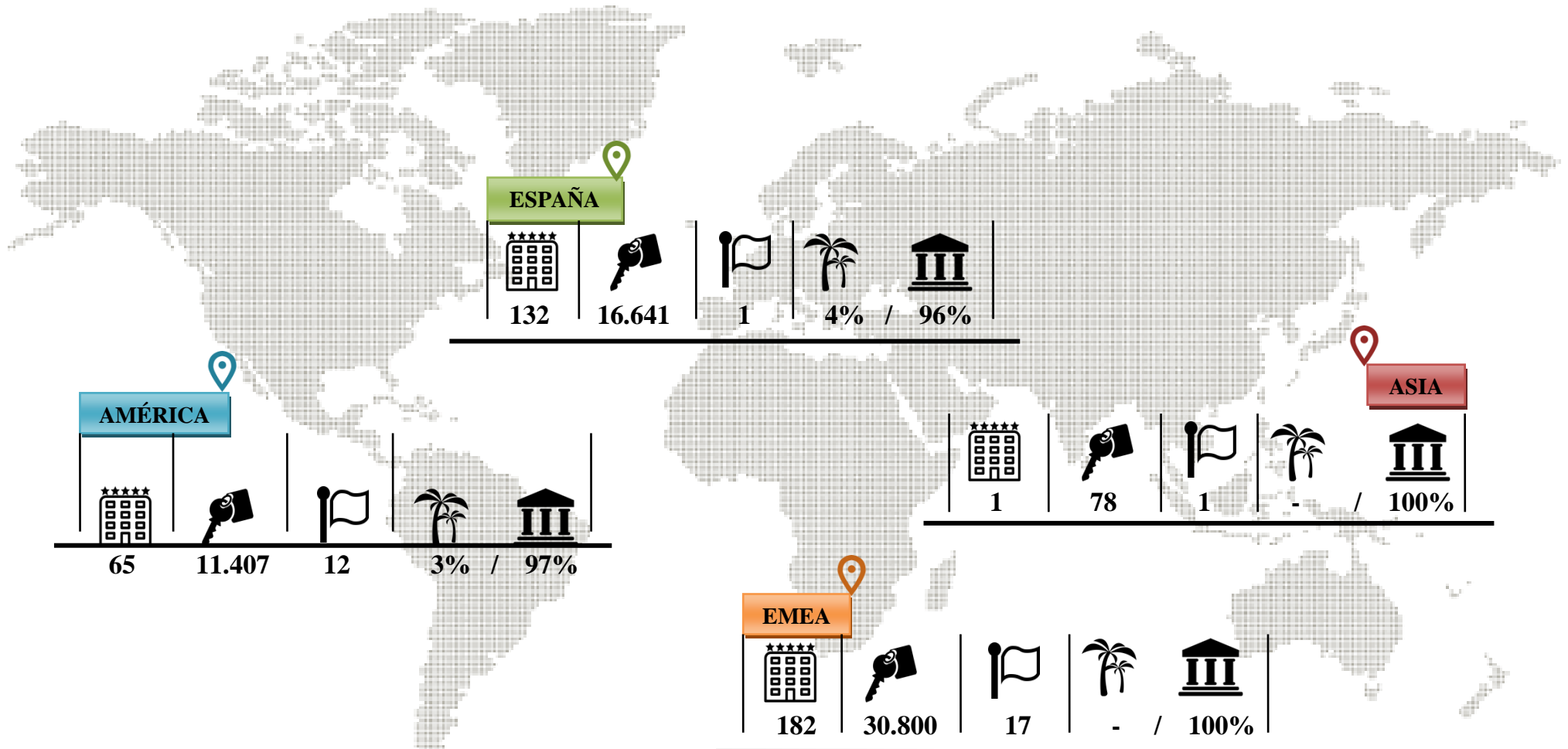
Su actividad económica en 2017 se ha visto reforzada. Obtuvo unos ingresos totales de 1.517,1 millones de euros, un 6,5% más que al año anterior. En cuanto al beneficio neto total, alcanzó los 35,5 millones de euros, un 15,4% más que el año 2016.²²

²² Toda la información de esta página ha sido obtenida de la web oficial de la cadena: <https://www.nh-hotels.es/corporate/es/sala-de-prensa/noticias/nh-hotel-group-supera-todos-los-objetivos-previstos-triplica-su-beneficio>

Mapa 2: NH Hotel Group



NH | HOTEL GROUP



Fuente: Informe anual (2017), NH Hotel Group – Elaboración propia

El siguiente mapa representa la distribución de la cadena hotelera NH Group por todo el mundo. Al igual que en el de Meliá, señala el número de hoteles y habitaciones, porcentaje según el tipo de hotel (urbano o vacacional) y países en los que se encuentran.

NH cuenta con 380 hoteles; de los cuales 132 son nacionales y 248 internacionales; lo que conlleva a un total de 59.926 habitaciones. Este número demuestra la gran internacionalización que ha experimentado la compañía. Todos estos hoteles están distribuidos por 31 países.

Destaca por ser la cadena hotelera más importante a nivel nacional en hoteles urbanos, se demuestra con su gran porcentaje de hoteles de esta categoría (96%). Por otro lado, el porcentaje de hoteles vacacionales es muy reducido, tan solo cuenta con el 4%. Hasta 2009, NH Hotel Group se trataba de una compañía exclusivamente urbana, sin embargo, durante ese año, acogió a Hesperia. Con esta marca, tal y como se ha señalado anteriormente, comenzó a tener un desarrollo en hoteles vacacionales.

En relación con la distribución por las diferentes zonas, podemos destacar de cada una la siguiente información²³:

España: En España tiene 132 hoteles con 16.641 habitaciones. De estos hoteles tan solo el 4% son vacacionales y las zonas más destacadas son ambos archipiélagos. El 96% son hoteles urbanos distribuidos por la gran mayoría de las ciudades españolas.

América: América cuenta con hoteles en 12 países, principalmente en América Latina. En total tiene 65 hoteles con 11.407 habitaciones y el 97% son urbanos y el 3% vacacionales, que se encuentran en la zona de México y Cuba.

EMEA (Europa, Oriente Medio y África): Sin duda se trata de la zona con más hoteles NH, en concreto 182 y 30.800 habitaciones. En este caso, el 100% de los hoteles son urbanos y se encuentran en 17 países diferentes. Es necesario decir que la gran mayoría están en Europa, tan solo un hotel está localizado en África, concretamente Sudáfrica.

²³ Información recopilada del documento: Informe anual 2017, NH Hotel Group.

Asia: Por último Asia, es la incorporación más reciente en el proceso de internacionalización de la cadena. Por este motivo, solo hay construido un hotel, el cual cuenta con 78 habitaciones y es de índole urbana y está situado en China.

Como conclusión, podemos decir que esta cadena se sigue manteniendo fiel a sus inicios. Aunque haya experimentado un pequeño desarrollo en otro estilo de hoteles, la gran mayoría son urbanos. Además, el número tan elevado de hoteles por todo el mundo demuestra su segunda posición en el ranking de las cadenas hoteleras más importantes de España.

3.2.2 Desarrollo de las principales marcas. NH Hotel Group.

En su proceso de internacionalización, NH Hotel Group se ha centrado en un tipo de turismo urbano, localizado en las principales ciudades del todo mundo. Creando así 3 marcas diferentes para centrarse en un público concreto y más centralizado. Sin embargo, hace unos años acogió a Hesperia Resorts, marca que le ha hecho diferenciarse y dirigirse hacia el sector vacacional.



Esta marca es la más importante de la cadena, además de dar el nombre a la compañía, es la que más hoteles tiene por el mundo. En concreto, **293 hoteles** con **42.041 habitaciones**. Está distribuida por los **4 continentes** nombrados anteriormente y son **100% urbanos**.



Esta marca está formada por **69 hoteles Premium** y **11.016 habitaciones**. Están ubicados en las principales capitales de **Latinoamérica y Europa**. Algunos de los más destacados están en Berlín, Bruselas y México. Por lo que estos hoteles son **100% urbanos**.



Nhow Hotels es la marca más pequeña de la cadena, aunque es también la más exclusiva, ya que está dirigida a un público con un poder adquisitivo alto. Tan solo

cuenta con **3 hoteles** en **Europa** (Milán, Berlín y Rotterdam). Engloban un total de **828 habitaciones** y son completamente **urbanos**.



La última incorporación a la compañía ha sido la que le ha dado el toque diferencial que necesitaba. Hoy en día hay **8 hoteles** de esta marca, con **2.330 habitaciones**. Los principales están en **España** aunque la apertura de varios hoteles en **Latinoamérica** le ha otorgado un mayor prestigio. Son **100% vacacionales**.

3.2.3 Proyectos futuros de NH Hotel Group

NH Hotel Group continúa expandiéndose y afianzándose aún más en el sector urbano Premium. La compañía cuenta con 32 proyectos actualmente en proceso, los cuales supondrá la apertura de unas 5.000 habitaciones entre el año 2018 y 2021, tanto en Europa como en Latinoamérica; ya que son las zonas en las que están más centradas la compañía²⁴.

Dos de los hoteles más importantes que se están construyendo son Hotel BLOOM! y el Hotel Berlaymont en Bruselas, ambos situados en la capital belga. Además, la compañía está desarrollando aún más la marca Premium, con la apertura de la mayoría de sus hoteles bajo las marcas Nhow y NH Collection. Algunos de los lugares más señalados son Perú, Lima, Cuba, Santiago de Chile, Frankfurt, Londres y Marsella.²⁵

Finalmente, podemos destacar la oferta que recibió por parte del Grupo Barceló a principios de año. La cadena quería realizar una fusión con NH Hotel Group, adquiriendo así los derechos de la compañía. Después de un estudio profundo de cada una de las alternativas, decidieron continuar como empresa independiente. Esta decisión, reafirma el poder que la cadena hotelera urbana más importante de España tiene.

²⁴ Información obtenida del documento Informe anual 2017, NH Hotel Group y de la página oficial de NH Hotel group: <https://www.nh-hoteles.es/destacados/nuevas-aperturas>

²⁵ Información recopilada de la página oficial de NH Hotel Group: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sala-de-prensa/noticias/pandox-confia-en-nh-hotel-group-para-operar-dos-hoteles-emblematicos-de>

3.3 Comparativa de ambas Cadenas Hoteleras: Meliá Hotels International y NH Hotel Group

Después de realizar un estudio más detallado del proceso de internacionalización y las marcas de cada una de las cadenas, concluiremos con una comparación de ambas, destacando así, los puntos fuertes de cada una de ellas.

En primer lugar, podemos hacer referencia al momento de internacionalización de ambas cadenas. Meliá comenzó en el año 1985, unos 25 años después de hacer su primera aparición en la hotelería. Después de asentarse durante varios años y comenzar a tener más importancia en el mundo hotelero, decidieron tomar esa decisión. Este margen de tiempo, hizo que la compañía tuviera bastantes años para analizar el mercado extranjero de manera más exhaustiva e internacionalizarse con una mayor seguridad. NH comienza su proceso de internacionalización el año 1998, una época completamente diferente a la que comenzó Meliá. El mundo hotelero ya estaba más afianzado y podían tomar referencia de las técnicas de internacionalización de otras cadenas hoteleras.

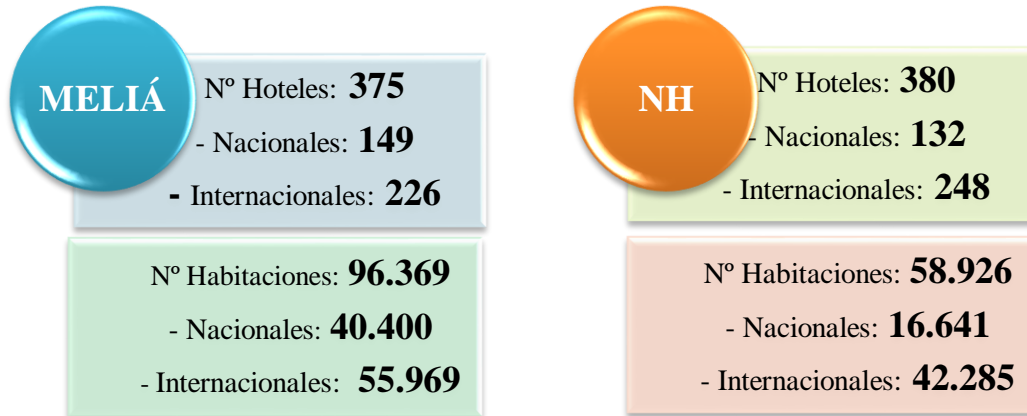
Cabe destacar la diferencia entre los lugares elegidos para expandirse. Mientras que Meliá optaba por instalarse en lugares más paradisíacos y vacacionales como Bali, NH comenzaba en Buenos Aires y continuaba hacia Europa, destinos completamente urbanos.

En relación con las fórmulas de expansión, ambas han seguido caminos muy parecidos. Meliá comenzó adquiriendo hoteles en propiedad para afianzar así la cadena y más tarde continuó el proceso a través del alquiler. NH decidió empezar a través de los contratos de alquiler y poco a poco ir adquiriendo sus propios establecimientos. Estas dos opciones eran para ambos las principales. Sin embargo, actualmente los contratos de alquiler siguen siendo los más destacados en NH, pero en Meliá han pasado a un segundo plano y tienen una mayor importancia los contratos de gestión. Ambas cadenas coinciden en la última posición para la propiedad.

Por último, el tipo de empresa que predomina en ambas cadenas según la estrategia de internacionalización seguida es la empresa transnacional. Esto se debe a que en la mayoría de los casos forman acuerdos con socios locales que conocen mejor el país.

El gráfico siguiente, muestra una pequeña comparación del número de hoteles y su lugar de posicionamiento de las dos cadenas hoteleras.

Gráfico 13: Comparación nº hoteles y establecimientos de Meliá y NH

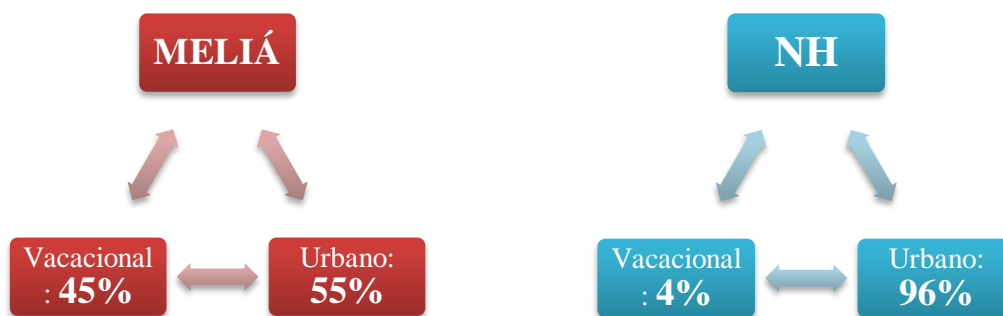


Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, NH tiene 5 hoteles más que Meliá, aunque esté posicionada en el ranking en segundo lugar. Además, cuenta con más hoteles internacionales, en concreto 22. Sin embargo, tiene menos en el ámbito nacional.

En relación con el número de habitaciones, Meliá destaca considerablemente respecto a NH; incluso teniendo un número menor de hoteles. Esto puede deberse al tamaño de ellos. El hecho de que la primera cadena sea mucho más vacacional que la segunda, puede que los resorts abarquen un mayor número de habitaciones.

Gráfico 14: Comparación hoteles vacacionales y urbanos de Meliá y NH



Fuente: Elaboración propia

La diferencia en este ámbito es bastante grande. Está claro que NH es una cadena completamente urbana. Sin embargo, Meliá era considerada la cadena hotelera española más importante a nivel vacacional, esto sigue siendo así; aunque con pequeños matices. Como podemos ver, el porcentaje de hoteles urbanos es mayor que el vacacional, esto

puede significar que su proceso de internacionalización ha tomado un rumbo diferente al habitual.

En comparación con NH, la cual ha utilizado una estrategia de internacionalización completamente distinta. Centrándose en su formato de hoteles aunque expandiéndose muy poco a poco en el ámbito contrario.

En relación con los países, Meliá se ha expandido en 43 países por todo el mundo, abarcando 4 continentes, y NH en 31 países en los mismos continentes. Aquí apreciamos la diferencia entre primer puesto y segundo puesto en el ranking de cadenas hoteleras españolas más internacionales. Mientras que la primera está dirigiendo su foco de atención a la zona de Asia, la segunda lo hace en América, concretamente en el sur. Por lo tanto, ambas tienen caminos muy diferentes.

En último lugar, las marcas. Podemos señalar que Meliá ha desarrollado 7 marcas que aportan alojamientos muy diferentes entre sí, dirigidas a un público heterogéneo, mientras que NH lo ha hecho en 4 marcas, con un mayor parecido entre ellas. En los siguientes cuadros, podemos observar la distribución de las diferentes marcas atendiendo a 3 factores principales: segmento, países o zonas y tipo de cliente.

Cuadro 11: Meliá Hotels International. Diferencia entre las marcas.

MELIÁ INTERNATIONAL HOTELS			
MARCA	SEGMENTO	PAISES/ ZONAS	TIPO DE CLIENTE
Gran Meliá Hotels & Resorts	Urbano	España/Asia/ África/Latinoamérica	Negocios/ Lujo
ME by Meliá	Vacacional/ Urbano	España/ Europa/ Caribe	Lujo
PARADISUS by Meliá	Vacacional	Caribe	Lujo/ Familias
Meliá Hotels & Resorts	Vacacional /Urbano	América/África/Asia/ Europa/ España	Familias
INNSIDE by Meliá	Urbano	Europa / Asia / América /España	Negocios
Sol by Meliá	Vacacional	Europa / Asia / América /España	Familias
TRYP by Wynoham	Urbano	España/ Europa / Latinoamérica	Negocios /Familias/ Parejas

Fuente: Dossier de Prensa 2017, Meliá International Hotels -- Elaboración propia

Cuadro 12: NH Hotel Group. Diferencia entre las marcas.

NH HOTEL GROUP			
MARCA	SEGMENTO	PAISES/ ZONAS	TIPO DE CLIENTE
NH Hotels	Urbano / Vacacional	España/ África/ Europa/América/ Asia	Negocios
NH Collection Hotels	Urbano	España/ Europa/ América	Lujo/ Negocios
Nhow Hotels	Urbano	Europa	Lujo/ Negocios
Hesperia Resorts	Vacacional	España / Latinoamérica	Familias /Parejas/ Eventos

Fuente: Informe anual 2017, NH Hotel Group -- Elaboración propia

En ambos cuadros se refleja la distribución de las diferentes marcas de ambas cadenas hoteleras. Vemos que Meliá cuenta con marcas destinadas a los negocios, otras a las familias y para un público que busca una mayor exclusividad. Sin embargo, NH tan solo tiene 1 de sus 4 marcas dirigidas a un tipo de cliente diferente al habitual en su cadena. El público objetivo va ligado con el segmento de la marca y en relación con los países en los que cada una de ellas está ubicada, podemos apreciar una cierta homogeneidad en la cadena NH, mientras que en Meliá, se diferencia claramente las marcas situadas en el Caribe del resto de zonas.

Como conclusión del estudio y la comparación entre las dos cadenas españolas más importantes a nivel mundial, podemos decir que han tomado caminos muy diferentes en su proceso de internacionalización. Meliá ha optado por experimentar nuevos ámbitos y zonas; y NH ha preferido continuar por su línea urbana aunque tenga un número reducido de hoteles vacacionales.

CONCLUSIONES

Tras realizar un estudio acerca del proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras, podemos llegar a diferentes conclusiones. Está claro que para estas compañías, este proceso es imprescindible para su desarrollo y dinamismo. Debido a la globalización en la que nos encontramos, las empresas del sector turístico cuentan con una gran competencia a nivel mundial, la cual les hace dirigirse por caminos diferentes a los habituales.

Hemos visto como las cadenas hoteleras tienen diferentes objetivos a la hora de expandirse hacia el extranjero; es verdad que uno de los más importantes es su rentabilidad, pero también lo hacen para obtener un mayor prestigio y ser más competitivos en el mercado. Para tomar esa decisión, las empresas estudian a la perfección la situación general del país, y no es fácil llegar a tomar esa decisión, ya que asumen un gran número de riesgos.

Las cadenas hoteleras en España, han seguido por lo general una misma línea a la hora de dirigir los diferentes hoteles: la propiedad. Este tipo de gestión les ofrece grandes beneficios, pero a la hora de expandirse, se han dado cuenta que no podían sostener los hoteles a través de ese método. Por ello, algunos de los sistemas elegidos para la gestión, han sido los contratos de alquiler y los de gestión; en los últimos años, este tipo de hoteles ha crecido considerablemente, aunque la propiedad sigue siendo líder.

El turismo en nuestro país ha sido uno de los mayores elementos para remontar en la economía. Concretamente el turismo de sol y playa hace que sigamos siendo uno de los lugares favoritos para las vacaciones de los turistas. Por este motivo, una gran parte de los hoteles nacionales están dirigidos a este *target* y muchas de las cadenas hoteleras aparecieron para seguir esta dirección. Sin embargo, en los últimos años, se ha experimentado un aumento en otros tipos de turismo, como por ejemplo el turismo rural, urbano, deportivo, etc. Esto ha beneficiado en la aparición de nuevas cadenas que se han colocado en el Top 10 de las más importantes de España.

Las 5 cadenas hoteleras españolas más importantes a nivel internacional tienen algo en común: todas ellas se han expandido principalmente en dos continentes, Europa y América. El Caribe es una zona en la que la gran mayoría de las compañías, quieren

instalarse; de hecho es la pionera para muchas de ellas. Además, todas ellas coinciden en la creación de nuevas marcas en su proceso de expansión. Han considerado que el hecho de hacerse exclusivas en diferentes ámbitos, puede ser un beneficio en su desarrollo.

Por último, al realizar una comparación entre Meliá Hotels International y NH Hotel Group, hemos llegado a la conclusión de que el hecho de que se encuentren ambas en las primeras posiciones del ranking no está relacionado con los métodos utilizados en su internacionalización. La primera ha preferido abrir nuevos caminos y dirigirse a un público más allá del tradicional, como es el urbano; de esta manera ha “dejado” un poco de lado los hoteles vacacionales y ha abierto nuevos horizontes. Además, es la primera cadena española con más presencia en Asia, zona en la que tiene pensado continuar con su desarrollo. Por otro lado, tenemos a NH, la cual ha considerado que seguir por el lugar de lo urbano es la mejor opción para su expansión. Por ello, ha creado diferentes marcas especializadas en públicos muy distintos entre sí y seguir centrándose en Europa y América Latina.

El mundo de las cadenas hoteleras es digno de estudio, ofrecen una gran aportación a nuestro país, además de otorgarnos un gran prestigio en el turismo a nivel mundial

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Bibliografía:

Berbel, J.M., Ramón-Gerónimo, M.A. y Vázquez, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec empresarial*, 6 (1) p.p 21-23. España.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. 1era. Edición. Madrid: McGraw-Hill.

Cerviño, J., Sánchez-Herrera, J., Serra-Cantallops, A., y Baena, V. (2017). La internacionalización de las cadenas hoteleras españolas: Formas de entrada y resultados. *Revistasice*. Recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_894_101-116_27B5E8A9D6A3139D92D759871166CA9F.pdf Último acceso: Enero de 2018

Cohispania. (2015). *Hotelero Informe de Mercado España 2015*. Madrid: Cohispania. Recuperado de: http://www.cohispania.com/data/Estudios_Mercado/Hospitality-Market-Spanish.pdf Último acceso: Enero de 2018.

Española, E. M. (2008). *La expansión multinacional española: estrategias y cambios organizativos*. Barcelona: ESADE Business School.

Exceltur. (2017). Valoración turística empresarial de 2017 y perspectivas para 2018. *Exceltur*, 63, p.3

Galán, J. I., Galende, J. y González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía Industrial*, 333, pp. 33-48.

González, Á. P., y Narváez, M. J. (2018). *El proceso de internacionalización de un proyecto empresarial*. Universidad de Cádiz. Recuperado de: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Catedra_Emprendedores/2063012378_305201314128.pdf Último acceso: 18/03/2018

González, L., y Talón, P. (2003). *Dirección Hotelera: operaciones y procesos*. Madrid: Síntesis, S.L.

Group, B. (2016). *Memoria anual 2016*. Barceló Grupo. Recuperado de <http://www.barcelogrup.com/wp-content/uploads/2017/04/Memoria-2016-compl-ESP.pdf> Último acceso: 12/02/2018.

Group, N. H. (2017). *Informe anual. Memoria de Responsabilidad Corporativa 2017*. NH Hotel Group. Recuperado de: [file:///C:/Users/Familia/Downloads/memoria_rc_nh_2017_esp%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Familia/Downloads/memoria_rc_nh_2017_esp%20(3).pdf) Último acceso: 15/05/2018

Guerras, L.A y Navas, J.E (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 4ª Edición. Madrid: Ediciones Thompson Civitas.

Guerras, L.A y Navas, J.E (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5ª Edición. Madrid. Ediciones Thompson Civitas.

International, M. H. (2018). *Informe Integrado Anual 2017*. Meliá Hotels International. Recuperado de: https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/informes-financieros/mhi_informe_integrado_anual_17_es.pdf Último acceso: 14/05/2018

International, M. H. (2018). *Resumen de aperturas 2018 y 2019*. Meliá Hotels International. Recuperado de: <https://www.meliahotelsinternational.com/sites/default/files/sala-de-prensa/docs/Resumen%20de%20aperturas.pdf> Último acceso: 27/04/2018

Jiménez, A.J (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *Revista INNOVAR*, 18 (32), pp. 167-194. Bogotá.

Martín, I. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Madrid. Editorial Síntesis.

Papadopoulos, N. y Denis, J.E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5 (3), pp.38-51.

Solana, J.B y Abbott, P.C. (1995). Strategies of internationalisation in food industry: North American and European industry cases. *Revista española de Economía Agraria*.

Terol, J. R., y School, C. B. (2015). *Como seleccionar los mercados de destino*. Aranzadi. Recuperado de: http://www.aranzadi.es/sites/aranzadi.es/files/creatividad/Marketing/HTML_com_ext/images/indice_libro.pdf Último acceso: 2 de marzo de 2018

Torquemada, L y García, F (2013). Estrategias de internacionalización en el sector turístico. El estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles. *Revista de Análisis Turístico*, 15, p.25.

Weinstein, J. (2017). *Hotels* 325. Recuperado de: [file:///C:/Users/Familia/Downloads/021_H1707_SpecialReport%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Familia/Downloads/021_H1707_SpecialReport%20(1).pdf) Último acceso el 5 de mayo de 2018

Webgrafía:

CESAE. (2012). *Las estrategias de Internacionalización de la Industria Hotelera Española*. CESAE Busines & Tourism School. Recuperado de: <http://www.cesae.es/blog/las-estrategias-de-internacionalizacion-de-la-industria-hotelera-espanola> Último acceso: Enero de 2018

Henche, B. G. (s.f.). *Entrada en mercados internacionales*. WoltersKluwer. Recuperado de: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjU1MLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2Y0R3TUAAA=WKE Último acceso: Febrero de 2018

Martín, J. L. (2014). *10 criterios en la selección de un país para la internacionalización de tu empresa*. Empresaexterior. Recuperado de: <http://empresaexterior.com/not/47739/10-criterios-en-la-seleccion-de-un-pais-para-la-internacionalizacion-de-tu-empresa/> Último acceso: 25/02/2018

Paz, V. H. (2015). *La internacionalización de empresas hoteleras españolas*. Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de: <https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/internacionalizacion-empresas-hoteleras-espanolas/> Último acceso: Febrero de 2018

Peralta, L. (2014). *Teoría Ecléctica de Dunning*. Administración Internacional. Recuperado de: <http://luisrauladministracioninternacional.blogspot.com.es/2014/10/teoria-eclastica-de-dunning.html> Último acceso: Enero de 2018

Sanz, E. (7 de julio de 2017). 'Boom' en el sector hotelero: la inversión se duplica en un año y alcanza cifras históricas. *El confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/vivienda/2017-07-07/inversion-inmobiliaria-hoteles-irea_1411547/ Último acceso: 17 de febrero de 2018

Shcool, E. B. (2017). *Ventajas y Desventajas de la internacionalización de una empresa*. EAE Business School. Recuperado de: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/ventajas-y-desventajas-de-la-internacionalizacion-de-una-empresa> Último acceso: 15 de diciembre de 2017

Universidad a distancia de Madrid. (2018). *Riesgos e inconvenientes asociados a la internacionalización de la empresa*. Administración y dirección de empresas. Recuperado de: <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/4-riesgos-e-inconvenientes-asociados-a-la-internacionalizacion-de-la-empresa> Último acceso: 13 de Enero de 2018

