



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Análisis de la viabilidad de España como destino para la internacionalización de una cadena hotelera de lujo

Autor: Carlota Hérault Pérez
Director: Rosa María Martínez Cal

Madrid | Junio 2024

Índice general

Resumen	4
1. Introducción	6
1.1. Contexto	6
1.2. Pregunta de investigación e hipótesis	6
1.3. Objetivos.....	7
1.4. Estructura.....	7
1.5. Metodología.....	8
1. La internacionalización	9
1.1. Introducción a la internacionalización.....	9
1.2. Descripción de los modelos de internacionalización.....	11
2. Análisis externo: PESTEL	18
2.1. Factores políticos.....	19
2.2. Factores económicos	22
2.2.1. PIB, Deuda y Gasto público	23
2.2.2. Inflación.....	25
2.2.3. Tipo de interés	26
2.2.4. Tasa de desempleo.....	27
2.3. Factores socioculturales.....	28
2.3.1. Factores demográficos.....	28
2.3.2. Tendencias sociales	29
2.4. Factores tecnológicos	30
2.5. Factores ecológicos	31
2.6. Factores legales	32
3. Análisis interno	33
3.1. Ikos Resorts	33
3.2. Análisis DAFO	34
4. Conclusiones	39
5. Futuras líneas de investigación	41
6. Bibliografía	43

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de Uppsala	13
Figura 2: Evolución anual del número de turistas extranjeros en España	21
Figura 3: Tendencia de búsqueda de vuelos desde el Reino Unido para Semana Santa	22
Figura 4: PIB. Tasas de variación interanual (%)	24
Figura 5: Evolución del ratio de deuda pública sobre el PIB	25
Figura 6: Proyecciones económicas del BCE para la zona euro (%)	27

Índice de tablas

Tabla 1: Modelos de etapas relacionados con la innovación	14
Tabla 2: Resumen de los resultados de causalidad de Granger y análisis espectral de Wavelet entre el turismo y el PIB	23
Tabla 3: Análisis DAFO	35

Resumen

Este trabajo profundiza en la evaluación de España como potencial destino para la internacionalización de negocios hoteleros de lujo. El análisis se concreta en Ikos Resorts, cadena hotelera de lujo fundada en 2014 y con presencia en Grecia y España. El objetivo es determinar, basado en las circunstancias macroeconómicas del país y las ventajas competitivas que pueda presentar la cadena hotelera, ilustradas por el ejemplo de Ikos, si España sería un buen destino para realizar una expansión.

El análisis se realiza utilizando un enfoque deductivo que incluye un examen del entorno macroeconómico incluyendo los factores político, social, tecnológico, ecológico y legal de España a través del modelo PESTEL. También se lleva a cabo un análisis interno de Ikos Resorts para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, usando el modelo DAFO.

Los resultados indican que España ofrece un entorno favorable para la expansión de una cadena hotelera de lujo como Ikos Resorts. Las oportunidades de mercado, como la tendencia del turismo de lujo y las políticas de apoyo del gobierno, entre otras, combinado con ventajas competitivas como la fuerte marca, la alta calidad de servicio, la fidelización de clientes y la capacidad de ventas directas que ofrece Ikos, muestran una clara viabilidad de implementar una expansión exitosa en el mercado español.

En conclusión, la expansión a España de una cadena hotelera de lujo con características similares a Ikos Resorts es viable y promete grandes expectativas de crecimiento. El estudio proporciona una guía estratégica tanto para Ikos Resorts como para otras cadenas hoteleras de lujo interesadas en implementar un plan de internacionalización en España, destacando los factores críticos a tener en cuenta previo a la toma de decisiones y el diseño de estrategias.

Abstract

This paper delves into the evaluation of Spain as a potential destination for the internationalization of luxury hotel businesses. The analysis is focused on Ikos Resorts, a luxury hotel chain founded in 2014 and with presence in Greece and Spain. The objective is to determine, based on the macroeconomic circumstances of the country and the competitive advantages that the hotel chain can present, illustrated by the example of Ikos, whether Spain would be a good destination for expansion.

The analysis is carried out using a deductive approach that includes an examination of the macroeconomic environment including the political, social, technological, ecological and legal factors of Spain through the PESTEL model. An internal analysis of Ikos Resorts is also conducted to identify its strengths, weaknesses, opportunities and threats, using the SWOT model.

The results indicate that Spain offers a favorable environment for the expansion of a luxury hotel chain such as Ikos Resorts. Market opportunities such as the luxury tourism trend and government support policies, among others, combined with competitive advantages such as the strong brand, high quality of service, customer loyalty and direct sales capabilities offered by Ikos show a clear feasibility of implementing a successful expansion in the Spanish market.

In conclusion, the expansion into Spain of a luxury hotel chain with similar characteristics to Ikos Resorts is viable and promises high growth expectations. The study provides strategic guidance for both Ikos Resorts and other luxury hotel chains interested in implementing an internationalization plan in Spain, highlighting the critical factors to take into account prior to decision making and strategy design.

Palabras clave

Internacionalización, industria hotelera, turismo de lujo, España, Ikos Resorts

Key words

Internationalisation, hotel industry, luxury tourism, Spain, Ikos Resorts

1. Introducción

1.1. Contexto

El turismo en España es una de las industrias más fuertes del país. En 2023, este sector representó el 12,3% del PIB español, demostrando ser un pilar esencial para la economía nacional. El año cerró con un total de 85 millones de turistas, lo cual supone un 18,7% más que en 2022 y un 1,9% por encima de 2019 (La Moncloa, 2024). Esto demuestra que, a pesar de las crisis económicas recientes incluyendo la pandemia y la Guerra de Ucrania, el turismo ha mostrado una notable resiliencia en el país, posicionando a España como uno de los destinos más populares a nivel mundial.

Este estudio está enfocado en evaluar España como un destino potencial para la internacionalización de cadenas hoteleras de lujo, tomando como ejemplo a Ikos Resorts. Ikos Resorts, fundada en 2014, y con presencia en Grecia y España, ha destacado por su concepto innovador de "todo incluido" de lujo.

La justificación de hacer este estudio se basa en el impacto histórico tan significativo que ha tenido la industria hotelera en la economía española y la necesidad de entender si, tras los eventos disruptivos mencionados, España mantiene su relevancia y atractivo como destino. La elección de Ikos Resorts como caso de estudio, se debe a que es una cadena hotelera de lujo que no solo encaja con la pregunta de investigación por su perfil, sino que también ha experimentado recientemente un proceso de internacionalización con éxito. Analizar como Ikos llevó a cabo su expansión, puede aportar ideas y estrategias efectivas, además de identificar desafíos que otras cadenas similares podrían tener que enfrentar al intentar expandirse a España.

El procedimiento a seguir consistirá en un estudio detallado del entorno macroeconómico desde un punto de vista político, social, tecnológico, ecológico y legal de España, mediante un análisis PESTEL y un posterior análisis interno de Ikos Resorts, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con un análisis DAFO.

1.2. Pregunta de investigación e hipótesis

El presente estudio se estructura en torno a una pregunta de investigación que pretende profundizar en la viabilidad de la expansión de una cadena hotelera de lujo en España,

evaluando las condiciones del mercado español para la internacionalización de este tipo de negocio y las ventajas competitivas de Ikos Resorts, cadena hotelera utilizada como caso de estudio. La pregunta es la siguiente:

P1: ¿Es España a día de hoy un destino viable para la internacionalización de una cadena hotelera de lujo?

Se espera encontrar un entorno macroeconómico y político favorable que apoye dicha expansión. Además, se anticipa que, si las fortalezas internas de la cadena son similares a las de Ikos Resorts, y se combinan con las oportunidades del mercado identificadas, el negocio tendrá una base sólida para realizar una internacionalización exitosa.

1.3. Objetivos

Los objetivos principales y secundarios de la presente investigación son los siguientes:

Objetivo principal:

- Evaluar la viabilidad de la expansión de una cadena hotelera de lujo en el mercado español

Objetivos secundarios:

- Analizar el concepto de internacionalización e identificar cuál de los modelos existentes es más adecuado en la situación actual española
- Examinar los factores macroeconómicos de España desde un punto de vista político, social, tecnológico, ecológico y legal utilizando el modelo PESTEL, identificar su impacto en el sector hotelero y determinar si la circunstancia actual es óptima para la internacionalización
- Realizar un análisis interno de Ikos Resorts, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de un análisis DAFO e ilustrar las características que podrían ser ventajas competitivas ante las circunstancias identificadas

1.4. Estructura

Este trabajo se divide en tres partes: el marco teórico de la internacionalización, un análisis macroeconómico de España y un estudio interno de un caso específico.

En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura que introduce el concepto de internacionalización y los distintos modelos teóricos que explican este proceso, destacando sus beneficios y desafíos.

Posteriormente, se examinan los factores macroeconómicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de España utilizando el modelo PESTEL, y se analiza cómo estos elementos influyen en la industria hotelera.

A continuación, teniendo en cuenta los puntos macroeconómicos identificados, se realiza un análisis interno de Ikos Resorts, donde se analiza su estrategia actual mediante un análisis DAFO, destacando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Finalmente, se obtienen conclusiones basadas en los hallazgos para determinar si España sería un buen destino para la internacionalización de una cadena hotelera de lujo con características similares a Ikos Resorts.

1.5. Metodología

En el trabajo se ha adoptado una metodología deductiva y cualitativa que se justifica por la necesidad de entender en profundidad la situación actual del entorno español para posteriormente ver su influencia más concreta en el sector hotelero y turístico y poder dar una respuesta a la pregunta planteada.

Por un lado, el enfoque deductivo facilita la obtención de conclusiones específicas desde premisas generales, permitiendo pasar de un análisis macroeconómico a conclusiones detalladas sobre el negocio hotelero, y de un estudio de varios modelos de internacionalización a la elección del más adecuado para la industria en cuestión.

Por otro lado, el enfoque cualitativo, es esencial para extraer conclusiones de los datos recopilados, centrandó la atención en el contenido de los resultados que posteriormente se evalúan. Este análisis, se basa en numerosas fuentes de datos que incluyen entrevistas con directivos y revisión bibliográfica en profundidad.

Este enfoque asegura un entendimiento de todos los factores que influyen en la decisión de internacionalizar en España y evalúa la viabilidad de este mercado para el sector hotelero de lujo en concreto.

1. La internacionalización

1.1. Introducción a la internacionalización

La internacionalización se puede definir como una estrategia corporativa de crecimiento que se basa en la expansión geográfica a nivel global. Es un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo, que afecta gradualmente a las distintas actividades de la cadena de valor y estructura organizativa de una empresa. (Larrinaga, 2005)

Se trata de un proceso que requiere de conocimiento, implicación de recursos y capacidades y de una estrategia claramente definida, la cual permita a la empresa establecerse y operar en otros países. Comúnmente, se confunde con la simple exportación de productos o servicios, sin embargo, es un proceso mucho más complejo que implica múltiples factores y consideraciones.

Debido a la complejidad del concepto, existen numerosas teorías que dan una explicación al proceso de internacionalización. Algunas de ellas ponen el foco en los recursos de la empresa y en cómo éstos pueden aprovecharse para competir internacionalmente. Otras, en cambio, se enfocan en factores externos, como las condiciones políticas, económicas y culturales de los mercados en estudio y cómo éstos podrían afectar. Entender estos enfoques es crucial para poder planificar adecuadamente esta expansión. (Ortega Giménez & Espinosa Piedecausa, 2015)

En un mundo interconectado y cada vez más globalizado y competitivo, las empresas reconocen la importancia de la internacionalización para mejorar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. En la industria hotelera de lujo más concretamente, esta expansión es crucial para satisfacer la demanda de experiencias exclusivas y personalizadas, lo cual está muy en auge actualmente. (Frohmann et al., 2016)

Una de las principales ventajas de la internacionalización en el sector hotelero es el acceso a nuevos mercados. Al expandir sus operaciones a otros países con demanda insatisfecha, se pueden atraer a nuevos consumidores y por tanto ampliar su base de clientes. Además, esto puede permitir acceso a mejores proveedores, tecnología más avanzada y personal más especializado.

La internacionalización ayuda también a diversificar el riesgo. Al fin y al cabo, operar en

varios países minimiza el impacto de los riesgos económicos, políticos y sociales específicos de un mercado además de ayudar a reducir pérdidas y garantizar un flujo de ingresos más estable en caso de una desaceleración económica en el país.

Por otra parte, la internacionalización puede aumentar significativamente los ingresos. Al entrar en mercados no explotados, las cadenas hoteleras pueden satisfacer la demanda, lo cual puede dar lugar a un aumento en las reservas y a la presencia de sinergias y economías de escala que mejoren la rentabilidad de la empresa.

Por último, este proceso también ofrece el fortalecimiento de la marca, ya que se aumenta el reconocimiento global. Como menciona Merubia, (2019) una marca fuerte y bien establecida en varios países genera confianza y lealtad entre los clientes impulsando por tanto la demanda y el éxito financiero.

Una vez mencionadas todas las ventajas que puede implicar este proceso, Rundh (2023) menciona los factores que se deben tener en cuenta para que este proceso sea exitoso. Estos se pueden dividir en dos secciones: por un lado, un análisis externo, que incluiría un estudio del mercado y su impacto directo en la industria en cuestión y por otro lado un análisis interno tanto de la empresa como del producto que ofrece.

Para realizar el análisis externo, se deben seguir los siguientes pasos.

En primer lugar, se debe tener en cuenta la saturación y el crecimiento. En los mercados que están muy saturados, es decir, aquellos en los que los consumidores potenciales ya están utilizando los productos disponibles, el crecimiento del mercado es muy limitado. Esto conlleva a que las empresas busquen nuevas áreas de mercado para sus productos maduros en mercados emergentes ya que en estos suele haber una mayor demanda.

Por otra parte, tras haber hecho un primer filtrado por saturación, se debe hacer una evaluación inicial de diferentes mercados, seleccionar aquellos lugares que se consideren más relevantes y realizar un análisis detallado de éstos.

Este análisis debe tener en cuenta en primer lugar los factores políticos y económicos. La estabilidad política, y el conocimiento de las regulaciones locales es de vital importancia. (Martín Martín, 2011). Además, el hecho de que el país tenga un desarrollo económico estable y una población con poder adquisitivo e ingresos considerables también son aspectos cruciales en la industria hotelera en concreto. Por otro lado, los aspectos culturales y sociales, también se deben analizar para poder adaptar los servicios a las

preferencias locales y comprender la estructura demográfica. Además, en un mundo cada vez más digitalizado, los aspectos tecnológicos también son cruciales, las oportunidades que ofrece un país y lo que fomenta el implementar y aprovechar avances son muy condicionantes a la hora de determinar si sería buen destino o no. Por último, las políticas de sostenibilidad y las regulaciones legales se deben analizar para garantizar el cumplimiento de normativas y para asegurar la posibilidad de realizar operaciones que respeten los principios de responsabilidad social, las cuales refuerzan el atractivo de la empresa y del destino.

Una vez analizados todos estos factores, se debe enfocar como cada uno de ellos afectarían en concreto a la industria objeto de estudio, en este caso la industria hotelera y del turismo.

Posteriormente, se debe realizar un análisis interno, enfocado en la empresa y en el producto ofrecido.

Es importante tener en cuenta las características específicas del producto y cómo se diferencian de la competencia. Se deben analizar factores como la existencia de economías de escala y cómo las características del producto ofrecido pueden satisfacer las necesidades y preferencias del mercado objetivo. En el caso de la industria hotelera, por ejemplo, se podría analizar la calidad de las instalaciones, el nivel de servicio, la personalización de la experiencia, la atención al cliente etc. Además, en base al análisis externo realizado y clasificando los puntos destacados en amenazas y oportunidades, se deben identificar las debilidades y fortalezas de la propia empresa que puedan ser útiles para aprovechar o hacer frente a los puntos expuestos. Al final, la conclusión sobre cómo la empresa puede desenvolverse ante las circunstancias analizadas ayudará también a determinar si el país es una buena elección.

1.2. Descripción de los modelos de internacionalización

Una vez mencionadas todas las ventajas de la internacionalización y los aspectos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo este proceso, se procede a explicar los diferentes modelos existentes.

Modelo de Upsala

En primer lugar, se analizará el modelo de Upsala, el cual fue desarrollado inicialmente por Johanson y Wiedersheim-Paul en 1975 y luego expandido por Johanson y Valne en

1977. Este modelo se basa en la teoría del comportamiento de la empresa y enfatiza el aprendizaje organizativo como el motor para el proceso de internacionalización el cual consiste en que las empresas van incrementando gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va conociendo las actividades que se realizan en ese mercado.

Este proceso se puede definir en cuatro etapas donde cada una de ellas representa un grado mayor de compromiso internacional (Andersen, 1993)

1. Actividades de exportación no regulares

En esta primera etapa, las empresas comienzan su internacionalización con actividades de exportación puntuales, no comprometen recursos significativos ni establecen canales de información regulares con el mercado extranjero.

2. Exportación por medio de un representante independiente (agentes)

En la segunda etapa, las empresas exportan mediante agentes independientes, lo cual implica ya un cierto compromiso con el mercado y la creación de un canal de información más regular.

3. Establecimiento de una filial de venta en el extranjero

Más adelante, las empresas crean filiales de venta en los países extranjeros. Se crea un canal de información controlado que permite dirigir el flujo de información del mercado a la empresa y se obtiene una experiencia directa sobre factores que afectan sus operaciones.

4. Producción / fabricación extranjera

La última etapa implica ya la producción y fabricación en el extranjero y representa un mayor compromiso de recursos.

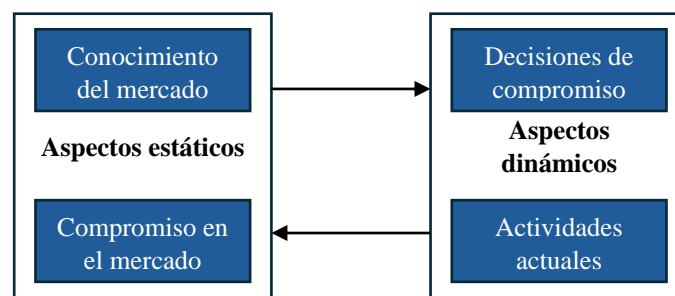
Esta secuencia de etapas es conocida como “cadena de establecimiento”. No todas las empresas pasan por todas las etapas debido a factores como la variabilidad en el tamaño de mercado, los mercados más pequeños exigen una menor cantidad de recursos. Además, aquellas empresas que ya han llevado a cabo un previo proceso de internacionalización cuentan con una experiencia que también les permite también omitir ciertos pasos.

De acuerdo con este modelo, la internacionalización se basa en dos conceptos clave: el conocimiento del mercado y la distancia psíquica. Por un lado, se menciona que las

empresas acumulan conocimientos sobre los mercados los cuales facilitan mucho el proceso de operar en el extranjero. Por otro lado, se asume que las empresas se trasladan con más facilidad a países distantes después de haber establecido presencia en países más cercanos. Al principio, las empresas se dirigen a mercados que conocen mejor y con el tiempo entran en mercados con mayor distancia psíquica. Esta se define como el conjunto de factores que impide el flujo de información entre la empresa. Estos pueden incluir diferencias culturales, educacionales y lingüísticas, entre otras. El hecho de tener experiencia internacional previa permitirá un menor impacto de esa distancia psíquica y por tanto una mayor facilidad en el proceso.

En conclusión, el modelo de Uppsala describe como las empresas aumentan gradualmente su participación en mercado extranjeros a medida que van adquiriendo más conocimiento y experiencia, destacando la importancia de la acumulación de aprendizaje. (Merubia, 2019)

Figura 1: Modelo de Uppsala



Fuente: Elaboración propia a partir de (Batalla, 2013)

Modelo de innovación

El segundo modelo principal que existe para describir la internacionalización es el modelo de innovación. Los autores de este modelo, Biley y Tesar (1997), Cavusgil (1980), Reid (1981) y Czunkota (1982) explican que éste está basado en la teoría de que la internacionalización surge a consecuencia de una serie de innovaciones de gestión que se dan dentro de la empresa, es decir, que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial.

Más en detalle, el modelo explica que la relación entre internacionalización e innovación se basa en afrontar ambos procesos de la misma manera, es decir asimilar ambas decisiones siendo los dos procesos creativos y deliberados, afectados por los límites del

mercado y las capacidades de la empresa y que se toman en condiciones de incertidumbre. Además, las decisiones en ambos procesos tienen un carácter acumulativo, están siempre condicionadas por las que se han tomado en un pasado y por aquellas que se tomarán en el futuro. (Cardozo et. al, 2013)

Cardozo et al. (2013) también mencionan que este modelo propone una serie de etapas genéricas de desarrollo, para las que cada autor ofrece una explicación con diferentes matices. Estas consisten en:

1. Mercado doméstico
2. Preexportadora
3. Exportadora experimental
4. Exportadora activa
5. Exportadora comprometida

En la siguiente tabla se dan las explicaciones dan los autores para cada una:

Tabla 1: Modelos de etapas relacionados con la innovación

Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1980))	Czinkota (1982)	(1982) Reid (1981)
E1: Los directivos no están interesados en exportar	E1: Comercialización local: la empresa solo vende en el mercado local	E1: Empresa completamente desinteresada	E1: Conciencia de exportación: problema de reconocimiento de oportunidad, despertar la necesidad
E2: Los directivos completarían una orden de exportación no solicitada, pero no harían el esfuerzo de explorar la factibilidad de exportación	E2: Etapa de preexportación: la empresa busca información y evalúa la factibilidad de emprender exportaciones	E2: Empresa parcialmente interesada	E2: Intención de exportar: motivación, actitud, creencias y expectativas acerca la exportación
E3: Los directivos exploran activamente la factibilidad de exportación	E3: Participación experimental: la empresa comienza a exportar sobre una base limitada a algunos países cercano psicológicamente	E3: Empresa exploradora	E3: Prueba de exportación: experiencia personal de exportación limitada
E4: Las empresas exportan de manera experimental con algún país	E4: Participación activa: exportación a más nuevos países – exportación directa –	E4: Empresa experimental	E4: Evaluación de la exportación: resultados de participar en la exportación

psicológicamente cercano	aumento en el volumen de ventas		
E5: La empresa es un exportador experimentado	E5: Participación comprometida: Los directivos constantemente hacen elecciones en la disposición de los recursos limitados entre los mercados locales y extranjeros	E5: Pequeño exportador experimentado	E5: Aceptación de exportación: adopción de la exportación o rechazo de la exportación
E6: Los directivos exploran la factibilidad de exportar a países adicionales que psicológicamente están más alejados		E6: Gran exportador experimentado	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Merubia, 2019)

Estas explicaciones tienen numerosas características en común, la principal diferencia se encuentra en el número de etapas en las que cada autor divide el proceso y la descripción de lo que ocurre en cada una de ellas.

En el caso de Bilkey y Tesar (1977), se propone un modelo que se enfoca en la teoría del aprendizaje aplicada al desarrollo de la exportación. Parecido a lo propuesto en el modelo de Upsala, sugieren que las empresas inicialmente deberían poner el foco en países psíquicamente cercanos y posteriormente expandirse a lugares más distantes. Además, destacan que los programas de desarrollo se deben adaptar a las características de cada país.

Por otra parte, tanto Cavusgil como Czinkota proponen un modelo más secuencial, el cual comienza con el desinterés de exportar, continúa con una exportación puntual y experimental y termina con una exportación comprometida y constante.

Por último, Reído plantea un enfoque más centrado en la evaluación y en la adaptación más progresiva del proceso.

A pesar de las ligeras diferencias, todos los procesos tienen características en común como la progresión secuencial, que describe la internacionalización como un proceso gradual, el incremento de innovación y compromiso a medida que se avanza en las etapas,

y el incremento de aprendizaje y la adaptación en tanto que aumenta el compromiso.

Modelo de ciclo de vida

En este modelo de internacionalización, Vernon (1996), combina la teoría clásica del comercio internacional con un enfoque en el comportamiento individual de cada empresa, teniendo en cuenta aspectos como la innovación del producto, las economías de escala y la incertidumbre.

Vernon centra su análisis en la decisión de dónde localizar la producción. En países con altos ingresos y costes salariales, existe un fuerte incentivo para desarrollar nuevos productos que permitan un ahorro de costes y satisfagan las demandas existentes.

El autor utiliza el ciclo de vida del producto para explicar que, en el inicio, las actividades de valor se realizan en el país de origen y el producto se vende solo en el mercado nacional y esto va cambiando a medida que el producto madura. Entrando en detalle, las cuatro fases que identifica son las siguientes:

1. **Introducción:** En esta fase el producto se fabrica y vende en el país de origen. La búsqueda de economías de escala puede llevar a la exportación a otros países industrializados
2. **Crecimiento:** A medida que el producto va ganando aceptación, se aumentan las exportaciones y en función a la demanda se invierte en plantas de fabricación en los países donde ésta sea creciente
3. **Madurez:** En esta fase se hace una reubicación de la inversión ya que los principales mercados en los que se comercializa están saturados y el producto se ha estandarizado. Se traslada la producción a países con costes más bajos debido a que el aumento de la competencia da lugar a que las empresas comiencen a buscar economías de escala para mantener su competitividad
4. **Declive:** La demanda del país va disminuyendo hasta que llega un punto en el que es prácticamente inexistente. La producción se reubica en mercados extranjeros con demanda más significativa.

En cuanto a la elección del país, las empresas inicialmente se trasladan a países con patrones de demanda más parecidos al país de origen. Sin embargo, a medida que el producto se va estandarizando y va madurando, las ventajas competitivas pasan de estar enfocadas en la estandarización de producto a la reducción de costes. Es aquí cuando

aumenta el atractivo de localizar las actividades en un país extranjero que ofrezca menores costes.

En conclusión, este modelo explica como la internacionalización va ligada a los ciclos de vida del producto, desde la introducción en el mercado doméstico, hasta el declive y posterior relocalización en mercados extranjeros. (Cardozo et. al, 2013)

Modelo de redes

Por último, el modelo de redes recalca la importancia de las interacciones que tienen lugar entre empresa y otras organizaciones a lo largo del proceso empresarial. Sostiene que la entrada en mercados exteriores depende de las relaciones interorganizativas y que por tanto las oportunidades en dichos mercados provienen de la red de contactos internacional de cada empresa. Ellis (1999) explica que las relaciones sociales y las alianzas que mantenga la empresa con otros individuos de la red como pueden ser clientes, distribuidores y competidores, entre otros, son las que influirán en la cantidad de información que se reciba y en el acceso a recursos y oportunidades de los mercados a explorar.

Según este modelo, las experiencias laborales en el extranjero y los movimientos migratorios también juegan un papel muy importante, ya que fomentan la identificación de oportunidades. Para ello, las empresas tienden a buscar socios comprometidos, cuando deben jugar el papel de vendedor e iniciar la relación y proveedores con reputación cuando la relación es iniciada por parte del comprador. (Ellis, 1999)

Además, según esta teoría, el proceso de establecer estas redes también está muy ligado con la experiencia personal. Las redes sociales requieren de tiempo para desarrollarse y de información y estos dos factores aumentan a medida que las personas ganan más experiencia y afianzan las relaciones. (Ellis, 1999)

La teoría de Johanson y Mattson (1998) clasifica en función a los mencionados criterios las empresas en cuatro categorías (Chetty & Holm, 2000):

1. Empresa iniciadora: Esta categoría incluye empresas con pocas relaciones internacionales cuyos competidores y proveedores están en la misma situación. Tienen conocimiento de mercados extranjeros limitado y pocas oportunidades de adquirirlo en su mercado nacional dado el poco desarrollo de su red. Para entrar en mercados extranjeros, utilizan agentes que les permiten reducir costes y riesgos aprovechando el conocimiento y operaciones previas realizadas por el agente en

ese mercado.

2. Empresa solitaria internacional: Se trata de una empresa que está internacionalizada pero que opera en un mercado muy doméstico. Ha adquirido conocimientos y experiencia previa con mercados extranjeros lo cual les da la capacidad para tener éxito y posibilidad de desarrollar su conocimiento. Tiene grandes ventajas frente a sus competidores ya que ha dejado establecida su posición en la red.
3. Empresa rezagada: Se trata de una empresa que se encuentra en un entorno de mercado ya internacionalizado, lo cual le proporciona relaciones indirectas con proveedores, clientes y competidores y le anima a comenzar el proceso de internacionalización. En estas circunstancias, los países con los que tiene una distancia psíquica menor pueden tener más barreras de entrada debido a la fuerte competencia y saturación de mercado. Los competidores, que ya están internacionalizados, tendrán presencia en estos países, obligando a la empresa a internacionalizarse en países más lejanos. Estas empresas se encuentran por tanto en desventaja dada su posición frente a sus competidores y la dificultad de entrar en redes ya existentes
4. Empresa internacional entre otras: Por último, se encuentran las empresas altamente internacionalizadas que operan en entornos también internacionalizados. Como estas empresas tienen ya el conocimiento internacional, son rápidas en establecer nuevas filiales de venta y coordinar actividades en diferentes mercados. Éstas ya pertenecen a redes internacionales que les dan oportunidades para obtener recursos externos.

2. Análisis externo: PESTEL

Una vez explicado en detalle lo que es el proceso de internacionalización e ilustrados algunos de los modelos que existen. Se va a explicar el análisis de mercado necesario para que este proceso sea exitoso.

Para llevar a cabo un plan de internacionalización es fundamental hacer un análisis externo que permita a las empresas comprender el entorno en el que quieren operar e identificar oportunidades y amenazas. Tras haber visto los diferentes modelos de internacionalización se puede llegar a la conclusión de que resaltan la importancia del conocimiento del país para poder realizar una expansión. Esa distancia psíquica tan

mencionada en varios de ellos únicamente puede ser aminorada cuando hay un conocimiento detallado del lugar en el que se plantea la expansión.

Según Calheiros-Lobo et al (2023), un análisis macroeconómico es crucial, ya que ayuda a identificar las variables clave que afectan al mercado, hacer un estudio de esas variables y con ello poder elaborar estrategias viables que sean sostenibles a largo plazo.

Además, otros estudios como el realizado por M. Roque et al. (2019) destacan que la globalización y los cambios económicos mundiales constantes, exigen que las empresas tengan en cuenta diversos factores macroeconómicos como la estabilidad política, el crecimiento económico, las tendencias sociales y los avances tecnológicos. Éstos influyen directamente en la capacidad de una empresa para competir internacionalmente.

Para realizar este análisis un recurso fundamental es el análisis PESTEL. Con esta herramienta se podrá realizar un estudio del entorno en el que se encuentra la empresa a partir de los siguientes factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal para posteriormente identificar las oportunidades y las barreras de cada uno en la industria concreta estudiada, la industria hotelera.

2.1. Factores políticos

En primer lugar, se deben tener en cuenta los factores políticos que incluyen principalmente las políticas fiscales y monetarias, la estabilidad política y las relaciones internacionales entre España y el resto de países, los cuales pueden influir mucho en el acceso a mercados y en las oportunidades de comercio exterior.

Por un lado, las políticas fiscales incluyen las medidas con las que se gestionan los recursos de un país y como su Administración regula los gastos e ingresos a través de la recaudación de impuestos y el gasto público. Esta política es utilizada para estabilizar la economía, promover el crecimiento económico y reducir el desempleo.

El gobierno puede optar por una política fiscal expansiva, que implica que el gasto público aumenta y la recaudación de impuestos disminuye. Esta se utiliza principalmente durante periodos de recesión para estimular la economía y aumentar la demanda agregada.

Por el contrario, la política fiscal puede ser contractiva, la cual implica reducir el gasto público o aumentar los impuestos. Ésta se suele utilizar en situaciones de alta inflación, ya que consigue disminuir la demanda y por tanto controlar los precios.

Por otra parte, las políticas monetarias implican el control de la base monetaria y las tasas de interés por parte del banco central de un país, regulando de esta forma la inflación y el desempleo. En España en concreto, estas decisiones las toma el Banco Central Europeo (BCE).

Igual que la política fiscal, la política monetaria puede ser expansiva, la cual implica un aumento de la base monetaria y una reducción de las tasas de interés. Esta medida se suele aplicar en periodos de recesión para aumentar el dinero disponible para préstamos, incentivando así el consumo y la inversión y reduciendo el desempleo.

Si, por el contrario, el banco central disminuye la base monetaria y aumenta las tasas de interés, se restringe el acceso a los préstamos, se reduce la inversión lo cual esto permite controlar la inflación y genera un aumento del desempleo.

Poniendo el foco en el sector turístico, se pueden resaltar las siguientes medidas que pueden servir como palanca impulsora en el sector hotelero en los próximos años, posicionando a España como un país atractivo para la internacionalización.

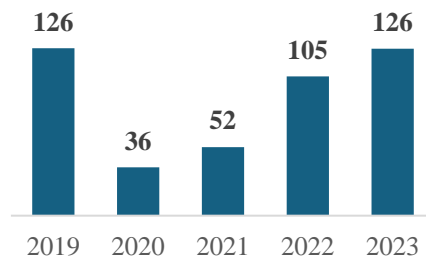
En primer lugar, el Gobierno de España destinó en 2021 3.940 millones de euros en el “Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico” el cual está englobado en el componente 14 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia es una medida creada por el Gobierno de España para acelerar la recuperación económica y social tras el COVID- 19. Gran parte del dinero invertido fue destinado al sector turístico, que representa el 12,3% del PIB español, para solventar los efectos que tuvo la pandemia en su crecimiento. El objetivo era potenciar la transformación y modernización del sector para las grandes transformaciones pendientes: la sostenibilidad y la digitalización con el fin de recuperar y aumentar su competitividad y resiliencia. (Gobierno de España, 2021).

Adicionalmente, según el Plan presupuestario, 445 millones de euros fueron destinados a la protección social, apoyo al comercio, turismo, PYMEs y transporte público.

Gracias a estas medidas, entre otras, el sector turístico presenta una completa recuperación en 2023: “Si bien la naturaleza del sector turístico hizo que su balanza exterior presentara un deterioro muy intenso durante la crisis de la COVID-19, su recuperación ya se ha completado, presentando en la actualidad niveles de superávit similares a los de 2019.” (Gobierno de España, 2023)

Figura 2: Evolución anual del número de turistas extranjeros en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista

Sin embargo, a pesar de estas perspectivas de crecimiento, la estabilidad política es un aspecto crucial a tener en cuenta y el conflicto Ucrania-Rusia supone un alto riesgo. Principalmente, este conflicto afecta a la cantidad de turistas tanto ucranianos como rusos que podían elegir España como país de destino y también deben tenerse en cuenta como la guerra y las sanciones de la UE a Rusia afectan a aspectos como los precios del combustible y las cadenas de suministro (los cuales se van a explicar más en detalle en la sección de factores económicos).

Haciendo un análisis más en profundidad, el turista ruso supone únicamente un 1,6% del total de turistas que viajaron a España en 2019. (Cerdán, 2023). Esto implica que, en ese sentido, la industria hotelera en España no se verá muy afectada.

Además, según un informe de Mabrian Technologies, una plataforma de inteligencia turística, España y Portugal han tenido una recuperación rápida desde el principio del conflicto y siguen creciendo con fuerza “la inestabilidad en la Europa oriental se está traduciendo en un fuerte incremento de las reservas a ambos destinos, en detrimento de países competidores”. (Gómez, 2022)

En el estudio, se hizo una recopilación de datos de diferentes países sobre las tendencias turísticas en Semana Santa, con el objetivo de ver el efecto que había producido la Guerra de Ucrania en la oferta y la demanda de viajes. Éste se centró en cuatro países: España, Portugal, Turquía y Grecia y comparó la evolución de búsquedas de vuelos 13 días antes de la invasión (del 11 al 23 de febrero de 2022) con 13 días después de la invasión (24 de febrero a 8 de marzo de 2022).

Según los resultados obtenidos, se concluye que la inestabilidad oriental ha supuesto un crecimiento en el turismo de países como Portugal y España. A pesar de que en todos los países se muestra una caída drástica en los días posteriores a la invasión, las cifras

muestran que la búsqueda de vuelos en España aumentó en un 12,7%. En cuanto a los precios de los hoteles, se compararon los precios de una habitación estándar de la Semana Santa de 2022 con la de 2019, para tener una comparativa con los niveles reales previos a la pandemia. En España se puede ver que los precios medios hoteleros presentan resultados un 30% más altos actualmente.

Figura 3: Tendencia de búsqueda de vuelos desde el Reino Unido para Semana Santa



Fuente: Mabrian Travel Intelligence

En conclusión, la situación política actual refleja que España se ha recuperado ya de los efectos de la Pandemia y no se ha visto afectada exponencialmente por el conflicto de Ucrania, demostrando una resiliencia frente a inestabilidades y posicionándolo por tanto como un país muy atractivo para la internacionalización planteada.

2.2. Factores económicos

En segundo lugar, los factores económicos son también de crucial importancia. Se debe tener en cuenta por un lado el crecimiento, viendo como factores como los tipos de interés, la inflación, el desempleo y el PIB, entre otros, afectan tanto a los consumidores como a las empresas. Por otro lado, el sector financiero también es muy relevante. Las políticas monetarias, como ya mencionado anteriormente influyen en el coste de capital y el acceso a crédito condicionando mucho la actividad de los consumidores. Además, los ciclos económicos internacionales que incluyen las crisis financieras y las recesiones pueden alterar mucho la demanda de bienes españoles.

A continuación, se va a hacer un análisis detallado de aquellos factores que se considera que afectan más al sector hotelero.

2.2.1. PIB, Deuda y Gasto público

El PIB (Producto Interno Bruto) es la suma del valor de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un período determinado y es un indicador clave de la actividad económica.

El aumento del PIB generalmente implica un aumento en los ingresos de los consumidores, lo cual generalmente incrementa su capacidad de gasto en actividades de ocio y turismo, y por tanto posiblemente en el sector hotelero.

Se han realizado numerosos estudios que demuestran esta correlación positiva y significativa. Por ejemplo, en 2022, Wijesekara et al. hicieron un estudio en el que analizaron la relación entre el turismo y el crecimiento económico en 105 países. Los resultados mostraron una relación bidireccional en muchos de ellos, implicando que el turismo y el crecimiento del PIB se refuerzan mutuamente.

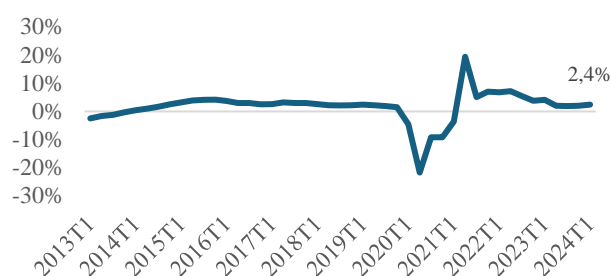
Tabla 2: Resumen de los resultados de causalidad de Granger y análisis espectral de Wavelet entre el turismo y el PIB

Regiones	Causalidad de Granger	Análisis espectral de Wavelet
Todos los países	Bidireccional	Bidireccional
Africa y Oriente Medio	Bidireccional	Bidireccional
América	Bidireccional	Bidireccional
Asia y Pacífico	Bidireccional	Bidireccional
Europa	Bidireccional	Bidireccional

Fuente: Elaboración propia a partir de (Wijesekara et al., 2022)

Actualmente, según los resultados obtenidos en el primer trimestre de 2024, el PIB ha batido las previsiones, mostrando un crecimiento intertrimestral de un 0,7% frente al 0,4% esperado y un avance interanual del 2,4% según el avance publicado por el Instituto nacional de Estadística (INE,2024).

Figura 4: PIB. Tasas de variación interanual (%)



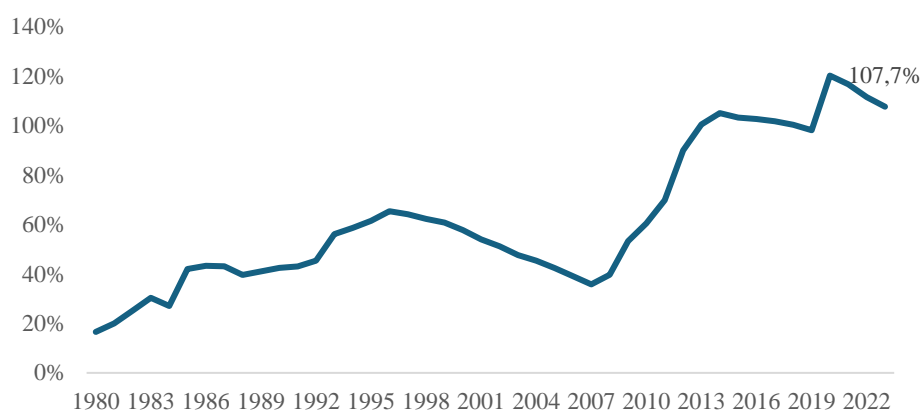
Fuente: Elaboración propia a partir de INE

De cara a los próximos años, Fondo Monetario Internacional prevé un crecimiento del PIB del 1,9% en 2024 y un 2,1% en 2025, posicionando a España como líder en el avance del PIB en los países de la zona Euro.

Además, en comparación con el resto de Europa, en 2023 España también se posicionó como uno de los líderes de crecimiento de la zona Euro, superando significativamente el promedio Europeo del 0,4%. Estos niveles se deben principalmente a la solidez del consumo interno y la resiliencia del sector exterior, lo cual posiciona a España para seguir creciendo en 2024 y en 2025.

A pesar de esto, España enfrenta actualmente una situación de sobreendeudamiento, principalmente debido a la pandemia, la crisis energética y la guerra en Ucrania. Según el departamento de análisis de Bankinter, el ratio de deuda pública sobre PIB cerró en un 107,7% en 2023 y se prevé que cierre en 106,6% en 2024 y en 105,6% en 2025, disminuyendo lentamente pero manteniéndose en niveles muy elevados. Además, la OCDE advierte que el 50% de esta deuda vencerá en los próximos tres años y deberá renovarse. La renovación se realizará emitiendo más deuda, y debido al aumento de los tipos de interés, la nueva deuda será más costosa que la anterior. Concretamente, este incremento de tipos elevará la factura de la deuda en un 113%. Incrementar la deuda para pagar los intereses de la propia deuda genera una situación conocida como "déficit primario", lo cual conlleva el riesgo de entrar en una espiral de endeudamiento creciente y una situación fiscal insostenible.

Figura 5: Evolución del ratio de deuda pública sobre el PIB



Fuente: Elaboración propia a partir de Expansión (2023)

Estos niveles de deuda implican una amenaza para las empresas ya que la imposibilidad de pagarla paraliza la concesión de préstamos e inversiones de las entidades financieras, lo cual provocaría una ralentización de la economía. En concreto en la industria hotelera, esto puede tener consecuencias negativas ya que la incertidumbre económica reduce mucho el consumo en los sectores de ocio.

2.2.2. Inflación

El sector hotelero es altamente sensible a la inflación por numerosos factores.

Por un lado, puede aumentar los costes de la empresa subiendo los precios de los alimentos, bebidas, suministros y la electricidad entre otros. Esto implica que sea más costoso para los hoteles mantener los estándares de servicio que ofrecen. Además, la inflación también puede afectar a los costes laborales. A medida que las tasas de inflación aumentan los empleados pueden exigir salarios más altos ya que su poder adquisitivo disminuye. Esta subida de costes general puede provocar a consecuencia una dificultad para el hotel para mantenerse competitivo frente a sus competidores y por tanto provocar una migración de clientes.

Por otra parte, los niveles de inflación también afectan al gasto del consumidor. A medida que los precios suben, los turistas pueden tener menos ingresos disponibles para invertir en viajes y en actividades de ocio y por tanto provocar la disminución de la demanda en este sector.

Por último, la inflación puede generar alteraciones en los tipos de cambio, disminuyendo el poder adquisitivo de los turistas en países extranjeros y haciendo más costoso para ellos el viajar a ciertos destinos. (Aharon et al., 2021)

Debido a los numerosos impactos que puede tener la inflación sobre el rendimiento de un hotel, se va a analizar la situación actual en España.

El IPC se sitúa en 3,3% en abril en España y la inflación acumulada en 2024 es del 1,9%.

Observando los niveles anuales de 2023, según el Banco de España, la inflación general que repuntaba desde julio por una bajada lenta de los precios de la energía volvió a descender en noviembre por la aceleración de este proceso. El año cerró con un IPC del 3,1% según el INE.

El ligero repunte presentado el primer trimestre de 2024 se debe a la expiración a finales del 2023 de las medidas impuestas por las autoridades en 2021 y 2022 para mitigar las consecuencias que se produjeron por la subida de la inflación. Sin embargo, de cara a finales de 2024, 2025 y 2026, se espera una senda descendente. Esta senda descendente se puede explicar principalmente por la bajada de los precios de la energía y la extensión de algunas de las medidas mencionadas a 2024 que incluían la subvención al transporte público y la rebaja del IVA de alimentos entre otras. (Gavilán, 2023)

2.2.3. Tipo de interés

Otro factor para analizar son los tipos de interés. Una subida de tipos encarece la financiación dificultando a las empresas el solicitar un préstamo. Además, genera temor a los bancos de que los deudores no devuelvan el importe concedido restringiendo aún más la cantidad de préstamos concedidos.

Esta subida de tipos que lleva a cabo el Banco Central Europeo en España y La Reserva Federal en Estados Unidos se puede producir por numerosas causas, dentro de las cuales figura la inflación. Cuando la inflación es alta, se suben los tipos para reducir el consumo y controlar la subida de precios. La deuda pública también puede afectar, ya que los inversores exigen mayores rendimientos para compensar el riesgo de prestar a gobiernos con deuda pública elevada.

Actualmente, dados los niveles de inflación y posiblemente también influido por el gasto público existente, los tipos de interés en España están en 4,5% (niveles máximos desde

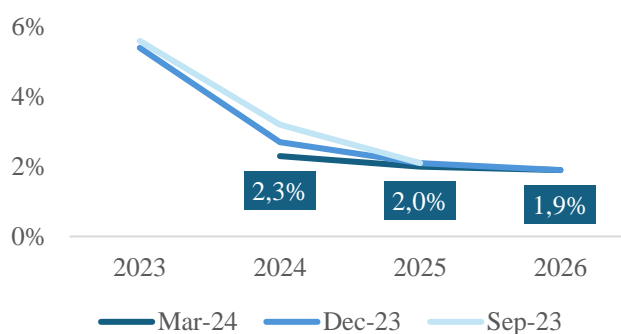
2001), sin embargo, el Banco Central Europeo ha anunciado que espera una reducción de estos niveles en junio.

La inflación ya presenta niveles muy cercanos al objetivo del 2% fijado. Además, la inflación actual se trata de una inflación de oferta, caracterizada por el aumento de precios de productos como el petróleo, el gas y los alimentos. Esto implica que la subida de precios se debe a causas como la escasez de suministros o problemas en la cadena de suministro, que se solucionan con un aumento de la producción o con medidas que ayuden a resolver los posibles cuellos de botella, y no con una política monetaria que está destinada a controlar únicamente la inflación por demanda.

Por estos motivos, se espera que la inflación baje gradualmente a lo largo de 2024 que según el BCE se va a realizar en dos ocasiones, por primera vez en julio un 0,25% y posteriormente en el último trimestre otro 0,25% dejando los niveles en 4%.

Además, el Banco Central ha declarado que cree que logrará su meta de inflación del 2% en 2025, siendo esto una causa irrefutable para que esa subida de tipos se palie.

Figura 6: Proyecciones económicas del BCE para la zona euro (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de BCE

2.2.4. Tasa de desempleo

La tasa de desempleo también tiene un impacto significativo en la economía de un país. Cuando ésta es elevada, se provoca una inestabilidad que reduce considerablemente el consumo. Además, esto puede resultar en un aumento de impuestos por parte del gobierno para financiar programas de asistencia social destinados a proteger a las personas desempleadas. El problema surge cuando las empresas, para hacer frente a este

incremento de impuestos, deben reducir costes, lo que a menudo se traduce en despidos adicionales. Esto genera un ciclo difícil de romper, donde el desempleo alto lleva a una mayor reducción del consumo y a una mayor necesidad de intervención gubernamental, alargando en el tiempo la inestabilidad económica.

En febrero de 2024, el total de personas desempleadas registradas en las oficinas del Servicio Público de Empleo Estatal suma 2,7 millones de personas, presentando una bajada del 5,17% frente a febrero del 2023 y registrando la cifra más baja desde 2008 para este mes.

En conclusión, la situación económica de España y las previsiones de mejora significativa posicionan también al país como un buen lugar para realizar la planteada expansión.

2.3. Factores socioculturales

En cuanto a los factores socioculturales se va a estudiar por una parte cómo las tendencias demográficas como el envejecimiento poblacional y la migración influyen en la demanda de los productos. Y por otra parte, se va a tener en cuenta cómo los valores sociales y los cambios en las preferencias de ocio y las tendencias de consumo tienen impactos significativos en industrias como el turismo.

2.3.1. Factores demográficos

En cuanto a los factores demográficos se debe hacer una diferenciación por edades ya que cada uno de los grupos tienen unas preferencias y un poder adquisitivo que difiere mucho.

La nueva generación emergente, conocida como la generación digital, es un grupo más exigente y difícil de fidelizar. Tienen acceso a una cantidad de datos masiva, están constantemente conectados a través de dispositivos lo cual les hace tener un acceso fácil a todas las opciones que se presentan y elevar sus expectativas en términos de calidad y rapidez del servicio. Además, hay una tendencia de búsqueda de experiencias personalizadas, ha aumentado mucho el valor de las vivencias lo cual exige que los servicios sean flexibles y adaptables a las necesidades de cada cliente. Todo ello hace, que la fidelización de estos clientes sea difícil ya que la facilidad de acceso a todas las marcas y opciones les hace más propensos a cambiar de proveedor si encuentran una oferta mejor. (Liu et al., 2022)

Por otra parte, a medida que la esperanza de vida y la edad media de jubilación aumenta, la población más mayor cada vez juega un papel más importante en la demanda del

turismo. Según las Naciones Unidas, se estima que el número de personas mayores de 60 años se duplique para 2050 y se triplique para 2100. Este cambio demográfico va a tener muchos efectos en industrias como el turismo y el ocio las cuales deberán adaptarse ajustando sus servicios para mantener su relevancia y aprovechar las nuevas oportunidades que surgen. (Horneman et al, 2002)

Este sector representa un nicho de mercado con mayor poder adquisitivo, tienen más ahorros acumulados de toda su vida laboral lo cual les permite gastar más en ocio. Además, suelen preferir viajar fuera de temporada lo cual reducirá la estacionalidad alargando la temporada turística. En cuanto a las preferencias, estas difieren a las previamente mencionadas ya que este sector busca una mayor comodidad y accesibilidad en sus viajes. (Krystev et al., 2019)

Se puede concluir por tanto que este segmento de mercado va ganando cada vez más importancia debido a su ascendente tamaño lo cual es beneficioso ya que las características propias de este grupo favorecen el desempeño de los hoteles estudiados.

2.3.2. Tendencias sociales

En cuanto a las tendencias sociales, se busca destacar aquellas que son más influenciadas a día de hoy en las decisiones de los clientes.

En primer lugar, la relación calidad-precio es un factor decisivo para los consumidores a la hora de elegir un producto o servicio. En el informe Consumidores y Nueva realidad realizado por KPMG (2020) se especifica que para el 70% de los consumidores es el aspecto más crucial de sus decisiones de consumo.

En segundo lugar, después de la pandemia, la importancia a la seguridad y la salud ha aumentado exponencialmente. Los huéspedes buscan hoteles que no únicamente garanticen una higiene óptima sino que también ofrezcan actividades que promuevan el bienestar mental y físico.

En concreto, el mercado de lujo está muy en auge, dados los altos niveles de información a los que se tiene acceso, los clientes son más exigentes y buscan hoteles que no solo ofrezcan buena calidad sino también experiencias como spas y balnearios.

Por último, hay actualmente una tendencia del comercio y consumo local. La recesión económica de 2020 ha influido mucho en los hábitos de consumo. Según un estudio

realizado por Kantar, el 72% de los españoles prefieren consumir productos de origen local. Dadas las tendencias hacia el turismo en España, este dato supone una ventaja muy grande ya que una expansión a este país asegura una gran cantidad de consumidores locales. (Cerdán, 2023)

2.4. Factores tecnológicos

La digitalización es una pieza fundamental y un requisito imprescindible para que las empresas hoy en día se mantengan competitivas. Según Sonia Duro (2020) ésta se puede definir como “la aplicación de los datos y los recursos tecnológicos en la estrategia de un negocio y en la forma de desarrollar las actividades que ya desempeña de forma habitual”. Es una apuesta obligatoria que deben hacer las empresas si no quieren quedarse obsoletas ya que según la Cámara de Comercio de España (2019) la digitalización implica el saber adaptarse al cliente y a sus gustos, crecer, innovar y tener la capacidad de aprovechar las oportunidades para ser líder en el mercado.

Actualmente hay numerosas herramientas que pueden llegar a transformar la industria hotelera cuyas implementaciones son cruciales porque facilitan el funcionamiento del sector y optimizan los procesos administrativos.

En primer lugar, el modelo de servicio en la nube SaaS (Software as a Service) está experimentando un notable crecimiento en el sector hotelero. Cada vez más hoteles están adoptando estas plataformas ya que ofrecen múltiples ventajas que incluyen la centralización de datos en una misma base, la integración de todos los departamentos y una mejora significativa de la eficiencia operativa. Además, se eliminan los costes asociados al mantenimiento del software ya que la responsabilidad de actualización, gestión y mantenimiento recae en el proveedor del servicio y no en el cliente. Todas las actualizaciones y correcciones de errores internos se pueden delegar en el proveedor de este servicio disminuyendo mucho el tiempo invertido y los gastos generados. Por último, este modelo SaaS, es muy adaptable a las necesidades específicas del hotel, permite a los hoteles elegir y pagar únicamente los servicios que necesitan y la ampliación de éstos de forma instantánea según vayan surgiendo las necesidades.

En segundo lugar, el uso de chatbots como herramienta de respuesta inmediata está también afectando mucho al sector. Los chatbots son programas de software que usan la inteligencia artificial para interpretar y responder preguntas de los clientes de forma instantánea. Estos ofrecen muchas ventajas como la disponibilidad, se asegura que los

clientes puedan recibir asistencia a cualquier hora del día e independientemente del día que sea. También posibilitan los pagos online, la automatización de tareas administrativas liberando tiempo del personal y la personalización de la información transmitida ofreciendo una experiencia más satisfactoria a los clientes. (Cerdán, 2023)

En tercer lugar, el autoservicio es otra de las ventajas que la tecnología permite ofrecer. Se pueden automatizar tareas como el check-in y el check-out, los pedidos mediante códigos QR y los pagos. Esto permite a los huéspedes realizar operaciones desde sus móviles evitando la necesidad de que tengan que desplazarse a ubicaciones específicas dentro del hotel. (Cerdán, 2023)

Además, se puede hacer uso del CRM (*“Customer Relationship Management”*) que se refiera a las prácticas enfocadas en gestionar la relación con los clientes. Este sistema permite centralizar los datos de todos los huéspedes en una plataforma, lo cual facilita la generación de demanda a través del envío masivo de campañas digitales y correos electrónicos. Esto genera numerosas ventajas incluyendo la fidelización de clientes y una mayor eficiencia en el seguimiento de las ventas (HubSpot, 2022)

España es un país que actualmente se posiciona en la Unión Europea como uno de los países más avanzados en este contexto, únicamente por detrás de Dinamarca, Suecia, países Bajos e Irlanda, lo cual le hace un país muy atractivo para poder llevar a cabo estas implementaciones. (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad, 2021)

2.5. Factores ecológicos

El análisis de los aspectos ecológicos de un país también es muy importante ya que estos no solo son vitales para la protección del medioambiente sino también para una creciente demanda de clientes y una buena reputación. Los turistas valoran cada vez más la sostenibilidad y esto puede ser un factor decisivo en su elección de alojamiento. Por ello se debe tener en cuenta e invertir en la implementación de medidas que satisfagan lo conocido como el turismo sostenible.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) el turismo sostenible es aquel que respeta y mejora las condiciones ambientales, culturales y económicas de los destinos. Actualmente en España, se han llevado a cabo numerosas prácticas sostenibles. En algunas regiones, se han desarrollado indicadores específicos como el Índice Sintético de Sostenibilidad (ST INDEX) y la “huella ecológica”. Además, muchas de las ciudades han

adoptado la Agenda 21 Local, que es un plan de acción global creado en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio ambiente y Desarrollo (CNUMAD) con el objetivo de promover el desarrollo sostenible a nivel local.

Existen también varias certificaciones que reconocen y promueven las prácticas sostenibles en el turismo como el STI (sostenibilidad Turística Integral) que incita al desarrollo de prácticas sostenibles en empresas turísticas o Biosphere Hotels, que es concedido a hoteles que gestionan adecuadamente los recursos como el agua y la energía.

En conclusión, el turismo sostenible es un factor clave de éxito y el hecho de que un país promueva estas prácticas anima a los hoteles a enfocarse en la sostenibilidad asegurando que sus operaciones sean viables y duraderas. Por lo tanto, España, con su fuerte compromiso con las prácticas sostenibles, sería un lugar ideal para expandir, facilitando la implementación de estas prácticas y mejorando el rendimiento y la reputación de los hoteles. (Cañizares, 2013)

2.6. Factores legales

Por último, se deben conocer también los aspectos legales que afectan a la industria hotelera en España. La industria del turismo está muy interrelacionada con el sistema legal, ya que los hoteles dependen mucho del derecho común para sus interacciones comerciales. La ley regula como las empresas deben tratar tanto a sus clientes como a sus trabajadores.

Se debe tener en cuenta por un lado la legislación laboral, ya que España en concreto cuenta con leyes estrictas que protegen los derechos de los empleados. Los hoteles deben cumplir con estas normativas para evitar sanciones.

Además, en cuanto a las normativas fiscales, los hoteles están sujetos a varios impuestos incluyendo el impuesto de sociedades y el IVA. Y en cuanto a licencias, se requieren numerosas licencias de operación y de construcción para poder en comenzar el proyecto y abrirlo al público.

Por último, se deben tener en cuenta las leyes de protección del consumidor que los hoteles deben cumplir para mantener la confianza y satisfacción de los clientes.

3. Análisis interno

De un análisis externo, es complicado obtener conclusiones si no se hace una posterior evaluación interna. El propósito de esta evaluación es examinar cómo los aspectos destacados en el análisis externo pueden influir en la empresa específica y cómo esta puede responder a ellos. Para ello, se hace uso de un análisis DAFO el cual proporciona un estudio de la situación de la empresa desde dos perspectivas, las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades). Esto es fundamental para poder determinar si España representa un entorno favorable para la empresa en cuestión y que beneficios podría aportar ésta al país. El principal objetivo de este análisis es ayudar a las empresas a encontrar sus factores estratégicos clave y una vez identificados usarlos para apoyar cambios organizacionales aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas. (Piña y Danesa, 2015)

3.1. Ikos Resorts

Para realizar dicho análisis, utilizaremos la empresa Ikos Resorts como objeto de estudio. Se trata de una cadena que realizó la internacionalización a España en 2021 y es por tanto un buen ejemplo para ilustrar ciertas características que le fueron útiles o le pusieron barreras en su expansión, además de identificar nuevas que hayan adquirido o tenido que hacer frente recientemente. Se procede por tanto a una introducción de la cadena.

Ikos Resorts es una cadena de hoteles de lujo fundada en 2014 mediante una asociación de Oaktree Capital y Sani Resort, con el objetivo de desarrollar la marca Ikos en Grecia. La cadena se ha expandido a varias ubicaciones en Grecia y España y ofrece un concepto innovador de “todo incluido” con un componente de “lujo”.

Actualmente, cuenta con siete hoteles: cinco en Grecia y dos en España, estos últimos abiertos recientemente y todos ellos con una valoración de 5 estrellas.

Para explicar el servicio ofrecido, Ikos utiliza el concepto “infinite lifestyle”. Sus hoteles son de 5 estrellas y están posicionados frente a la playa, buscando redefinir un concepto clásico para el turista de lujo actual. Los clientes pueden obtener todos los beneficios del concepto “all-inclusive”, que incluyen una gran variedad de opciones gastronómicas en restaurantes con estrellas michelín, numerosas oportunidades recreativas incluyendo spas, deportes acuáticos y programas para niños y servicio de habitaciones 24 horas además de acceso a playas y piscinas de lujo. Adicionalmente, Ikos facilita el turismo local de la

ciudad, ofreciendo a sus clientes la opción de alquilar coches por un día para poder realizar actividades fuera del hotel.

El concepto de vacaciones para Ikos Resorts es una experiencia personalizada, centrada en que el cliente esté atendido a todas horas y con el mejor servicio posible.

Ikos ha tenido mucho éxito en los últimos años, principalmente porque ha cubierto un sector de demanda que no estaba atendido accediendo a todos los clientes que buscaban experiencias de lujo a precio fijo. Además, cuenta con la experiencia de muchos años, un equipo altamente profesionalizado y acceso a capital.

Como se ha mencionado previamente, Ikos ya realizó una internacionalización a España en el año 2021, por lo tanto, se busca hacer un análisis de las características que le permitieron realizar esa operación exitosamente y las nuevas adquiridas en los últimos años a consecuencia de su expansión. Esto permitirá ilustrar aquellos puntos que se debe aspirar a tener para llevar a cabo esta internacionalización.

3.2. Análisis DAFO

Una vez realizada la descripción se procede a la evaluación interna. La técnica más comúnmente empleada para ello es el análisis DAFO, el cual se divide en cuatro componentes.

Por un lado, se van a identificar las oportunidades, que son las circunstancias positivas del mercado, que se pueden aprovechar por las empresas y sacar beneficio de ellas.

Seguidamente, se indicarán las amenazas, que son las circunstancias desfavorables del mercado y a las que las empresas deben hacer frente y desarrollar estrategias para combatir.

Para identificarlas, se va a hacer uso de los factores explicados en el análisis PESTEL

A partir de estos puntos planteados, se procede a ver cómo la empresa puede enfrentarlos con sus debilidades y fortalezas.

Por un lado, las debilidades son los puntos negativos de la empresa que pueden incluir tanto decisiones mal tomadas como recursos utilizados ineficientemente o mal destinados. Es importante tenerlas identificadas para poder solucionarlas en la medida de lo posible o para plantear qué otros puntos potenciar para compensarlas.

Por otra parte, las fortalezas, son los puntos positivos de la empresa. Incluyen aquellas características que han demostrado tener buen funcionamiento y que han como palanca de crecimiento para dicha empresa.

Tabla 3: Análisis DAFO

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas del gobierno: Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia y Plan Presupuestario de 2024 • Posicionamiento de España como líder en el avance del PIB de los países de la zona Euro • La esperada bajada de tipos de interés en los próximos años • La tendencia del mercado de lujo y las experiencias personalizadas • El buen posicionamiento de España con respecto a la digitalización 	<ul style="list-style-type: none"> • La Guerra de Ucrania • Los altos niveles de deuda pública y de inflación • La alta competitividad en el sector
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Ikos Monomarca con productos homogéneos en todos los destinos donde opera • Operación concentrada en 2 países (España y Grecia) claves en la industria turística mundial • Marca número 1 en Trip Advisor durante los últimos 5 años • Propuesta diferencial con 5 estrellas All Inclusive de Lujo en el Mediterráneo • +40% de venta directa online a través de plataformas propias • Programa de Sostenibilidad y responsabilidad con Ikos Green 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del público inglés • Alta concentración de hoteles en 2 países • Estacionalidad del sector turístico • Alta rotación en personal y extensa plantilla (+700) • Necesidades de alojamiento de empleados • Dificultad para encontrar nuevos emplazamientos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a explicar los puntos identificados como oportunidades con apoyo de lo resaltado en el análisis PESTEL:

En primer lugar, una gran oportunidad en el mercado es el Plan de transformación y resiliencia y el Plan Presupuestario de 2024 impuestos por el gobierno para revertir los efectos del Covid y recuperar la industria del turismo. Por un lado, el gobierno ha destinado 3.940 millones de euros al Plan de Modernización y Competitividad del sector turístico, componente 14 del Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia, con el fin de acelerar la recuperación económica favoreciendo especialmente el sector turístico,

dado que conforma el 12,3% del PIB español. Además, según el Plan Presupuestario de 2024, 445 millones de euros irán también destinados a este sector.

En segundo lugar, en comparación con el resto de países de la zona Euro, España está posicionada como uno de los líderes de crecimiento. Las previsiones según el Fondo Monetario Internacional son de 1,9% en 2024 y de 2,1% en 2025 y los resultados obtenidos el primer trimestre de 2024 (0,7%) superan con creces los pronosticados (0,4%).

En tercer lugar, después de unos años de coste de financiación muy elevados, el BCE ha declarado que los tipos de interés no tardarán en bajar. Los niveles de inflación se espera que continúen disminuyendo, alcanzando los niveles esperados (2%) en 2025, siendo esto una razón muy de peso para comenzar la bajada de tipos.

En cuarto lugar, destaca la tendencia creciente del turismo de lujo. Después de la pandemia, el sector de lujo es el que más se ha visto impulsado, concretamente concentrando el 37% de la inversión anual del sector en 2022. (CBRE, 2022)

Por último, el posicionamiento de España como país muy digitalizado ofrece muchas oportunidades a las empresas que entren en este mercado de poder adoptar nuevas tecnologías y beneficiarse de reducir costes, aumentar la eficiencia y ofrecer al cliente una mejor experiencia.

De la misma forma, se procede a explicar las amenazas detectadas:

En primer lugar, destaca la Guerra de Ucrania, que aun que ésta ha demostrado no haber impactado tan significativamente en la industria hotelera española, sí que ha paralizado la economía produciendo una crisis energética que ha provocado grandes subidas de precios y por tanto afectado todos los negocios. Además, ha sido gran causante del sobreendeudamiento actual de España que se explica a continuación.

El alto endeudamiento de España supone también un reto para las empresas que buscan localizarse ahí. Principalmente, esta situación genera incertidumbre económica que tiende a reducir mucho el consumo de los sectores de ocio.

En tercer lugar, los altos niveles de inflación actuales también podrían ser un impedimento. A pesar de que éstos están decreciendo, actualmente los valores siguen siendo altos, lo cual implica una subida generalizada de precios produciendo un aumento de costes operativos, posiblemente de salarios, una reducción del poder adquisitivo y

alteraciones en los tipos de cambio, todos efectos a los cuales el sector hotelero es altamente vulnerable.

Por último, la competitividad del sector generada debido al exceso de oferta por la importancia de turismo en España también es un reto. Aunque es cierto que el nicho en concreto cubierto por Ikos de “lujo all-inclusive” no es un concepto común en España, las grandes cadenas de hoteles similares ya posicionadas y con alta fidelización de sus clientes van a crear barreras de entrada a las que hoteles como Ikos van a tener que hacer frente.

Ante estas circunstancias externas, Ikos Resorts presenta las siguientes fortalezas:

En primer lugar, Ikos tiene una estrategia definida como “Ikos Monomarca” con productos homogéneos en todos los destinos donde opera. Esta consiste en que Ikos Resorts trabaja con una sola marca para todos sus hoteles y un solo producto/servicio lo cual facilita asegurar una homogeneidad en la oferta y que el cliente pueda disfrutar del mismo producto/oferta en todos los destinos.

En segundo lugar, Ikos tiene sus operaciones concentradas en 2 países (España y Grecia) que son claves en la industria turística mundial. España y Grecia son 2 destinos principales en el turismo mundial con llegadas masivas y muy buena conectividad con todas las ciudades europeas lo que facilita la ocupación de los resorts.

En tercer lugar, Ikos ha sido marca número 1 en Trip Advisor durante los últimos 5 años con varios hoteles incluidos en el top mundial. Trip Advisor es la herramienta de referencia en la industria turística que permite comparar resorts a partir de opiniones objetivas de los clientes. Estar tan bien referenciado en esta plataforma da fiabilidad a los clientes que no conocen la marca y se facilita por tanto el acceso a nuevos posibles huéspedes.

Además, Ikos ofrece una propuesta diferencial con 5 estrellas All-Inclusive de Lujo en el Mediterraneo siendo la única marca que ofrece este servicio en Europa. Otras marcas europeas lo han desarrollado en el Caribe, pero no lo han realizado en Europa.

En línea con la oportunidad de digitalización, Ikos tiene +40% de venta directa on line a través de plataformas propias, tanto página web como aplicación, con alto nivel de fidelidad de clientes. La venta directa permite una relación directa con los consumidores evitando el canal de la Tour operación.

Por último, Ikos tiene implementado un programa de Sostenibilidad y Responsabilidad llamado “*Ikos Green*” el cual garantiza que todos los hoteles de Ikos cumplen con las medidas energéticas y de respeto al medio ambiente.

Por otra parte, Ikos también presenta una serie de limitaciones.

En primer lugar, tiene alta dependencia del público inglés, que representa +70% de las ventas. Esta dependencia de una nacionalidad es una debilidad en caso de que incidencias macroeconómicas puedan afectar al país, como ha sido el caso del Brexit con estos clientes.

En segundo lugar, Ikos tiene una alta concentración de hoteles en 2 países, España y Grecia. La dependencia geográfica en 2 países eleva el riesgo del negocio en caso de problemas coyunturales en los países seleccionados, no pudiendo diversificar con otros hoteles del portfolio en otras geografías.

En tercer lugar, Ikos Resorts depende mucho de la estacionalidad del sector turístico. Los hoteles de Ikos están abiertos durante 5 meses lo que limita la capacidad de generar beneficios respecto a hoteles que abren 12 meses. Además, durante los meses que están cerrados los hoteles requieren de medidas de seguridad y mantenimiento para asegurar que los activos estén en óptimas condiciones.

Ikos también debe hacer frente a la alta rotación de personal debido a la estacionalidad del negocio frente a opciones de contratación anual en hoteles urbanos. Los empleados deben adaptarse a trabajar 5 meses, lo que genera una alta rotación cuando reciben ofertas de otras cadenas que abren todo el año. Además, las plantillas de empleados son muy extensas (+700) lo cual implica alta dificultad de gestión laboral.

Este problema desenlaza en otro que es la necesidad de alojamiento de empleados, la cual es compleja de cubrir en destinos turísticos consolidados. Los empleados requieren alojamiento porque los destinos turísticos ofrecen alquileres muy caros que exceden su capacidad económica. Ikos alquila apartamentos u otros hoteles para solventar este problema, sin embargo, cada vez es más complicado debido a la alta demanda de los turistas que buscan este alojamiento para sus vacaciones.

Por último, se presenta la dificultad de encontrar nuevas ubicaciones debido a las propias características del producto. Los productos seleccionados para poder ser un resort Ikos son muy pocos en cada país lo cual limita la propia expansión.

4. Conclusiones

Tras un análisis exhaustivo de la internacionalización en el contexto de la industria hotelera de lujo, ilustrado con el ejemplo de la cadena Ikos Resorts, se pueden extraer las siguientes conclusiones.

Primero, se dará respuesta a los objetivos secundarios. A partir de las conclusiones obtenidas, se proporcionará una respuesta al objetivo principal el cual busca determinar si España ofrece un entorno favorable para la expansión de cadenas hoteleras de lujo que presenten características similares a las de Ikos Resorts.

Por un lado, en respuesta al primer objetivo secundario, que buscaba identificar cuál de los modelos de internacionalización existentes sería el óptimo, se ha concluido que, dada la situación actual de España y las características de la industria hotelera, el modelo de redes es el más adecuado. Este modelo resalta la importancia de las interacciones entre organizaciones y cómo estas influyen en el éxito de la internacionalización de las empresas. En el sector hotelero específicamente, estas relaciones generarían ventajas significativas para el éxito, incluyendo:

- Eficiencia operativa: Las redes pueden proporcionar acceso a economías de escala y a conocimientos comerciales específicos que permitan reducir costes
- Alianzas estratégicas: Las redes también permiten al hotel colaborar con marcas de prestigio en áreas como restaurantes, servicios de transporte y marcas de cosméticos, enriqueciendo significativamente la oferta del hotel
- Experiencias personalizadas y mejoradas mediante tecnología y sostenibilidad: Los contactos pueden facilitar el conocimiento de la cultura local y de la demanda de los clientes ofreciendo experiencias personalizadas. Además, pueden dar acceso a empresas tecnológicas y ecológicas que les permitan adoptar y ofrecer servicios innovadores

En segundo lugar, en relación al segundo objetivo secundario, que evaluaba si las circunstancias macroeconómicas españolas eran óptimas para la internacionalización, se puede afirmar que sí lo son por varios motivos:

- Crecimiento económico: En primer lugar, las condiciones económicas en España son positivas. El país ha experimentado un crecimiento económico constante y se

espera que esta tendencia continúe, creando un entorno estable para nuevas inversiones, especialmente en el sector hotelero de lujo.

- Recuperación del sector turístico: Además, el sector turístico español se ha recuperado rápidamente después de la pandemia, impulsado por iniciativas gubernamentales como el Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico. Esto indica que es un buen momento para que nuevas cadenas hoteleras se expandan en España
- Apoyo gubernamental: Por otra parte, las políticas fiscales y las aportaciones del gobierno incluyendo los planes de inversión y los programas destinados a la sostenibilidad y la digitalización ofrecen un respaldo y numerosas oportunidades que pueden ser capitalizadas por Ikos Resorts.
- Avances tecnológicos y de sostenibilidad: Por último, valorando como palancas de crecimiento los avances tecnológicos y la sostenibilidad, España es uno de los países más avanzados en digitalización dentro de la Unión Europea y tiene numerosas políticas de sostenibilidad bien establecidas. Si estas se ven potenciadas con tecnologías innovadoras similares a las de Ikos que incluyen el uso de sistemas SaaS, chatbots y CRM, se generaría una mejora de eficiencia operativa y experiencia del cliente, lo que puede ser una ventaja competitiva clave.

Aunque también hay factores críticos como las altas tasas de inflación, tipos de interés y deuda pública, las previsiones indican una reducción en los próximos años, planteando un horizonte positivo. Por lo tanto, se puede concluir que, macroeconómicamente, la situación española es muy favorable para la internacionalización planteada.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, se evaluaron las características que han sido de ayuda o han representado un obstáculo para Ikos Resorts en su proceso de internacionalización con el fin de ilustrar ejemplos que podrían ser de ayuda para otras empresas.

En cuanto a fortalezas, el reconocimiento de marca, la calidad de servicio, la alta fidelización de clientes y la capacidad de ventas directas, que son los puntos más destacables de Ikos Resorts, serían características clave para una operación exitosa.

La debilidad más destacable sería la dependencia de pocos mercados y la concentración geográfica, lo cual podría representar riesgos en situaciones de inestabilidad.

En cuanto a las oportunidades, la creciente demanda de turismo de lujo y experiencias personalizadas en España, combinadas con el apoyo gubernamental al sector turístico, son oportunidades significativas para la expansión.

Por último, la principal amenaza sería la alta competitividad y las limitaciones de inflación y posible inestabilidad por deuda pública previamente mencionadas.

En conclusión, considerando el análisis interno y externo realizado, y buscando responder al objetivo primario, España sí que ofrece un entorno favorable para la expansión de cualquier cadena hotelera de lujo con características similares a las que presenta Ikos Resorts. Las condiciones macroeconómicas positivas, el apoyo del gobierno y las tendencias demográficas y de consumo, junto con unas fortalezas internas como las de Ikos, sugieren que este tipo de cadena hotelera puede competir y crecer en el mercado español. La combinación de un modelo de negocio innovador y una estrategia bien definida proporciona una base sólida para la internacionalización exitosa en este contexto.

5. Futuras líneas de investigación

Una vez desarrollado el trabajo, se han descubierto líneas de investigación con las que se podría desarrollar y ampliar el estudio.

- **Análisis Comparativo entre Mercados:** En primer lugar, se podría realizar un análisis comparativo entre mercados, contrastando la viabilidad de España con la de otro país. Esto permitiría determinar cuál de los dos países podría ser una mejor opción, identificando y analizando aspectos que posiblemente no se hayan considerado en España. Así, se aportaría un estudio más detallado y completo.
- **Impacto de la sostenibilidad y digitalización en el sector hotelero:** Dado el impacto significativo de las prácticas de sostenibilidad y los avances tecnológicos en las decisiones de los turistas y la rentabilidad de los hoteles, sería valioso llevar a cabo un estudio sobre cómo estas iniciativas influyen en la fidelización de los clientes y la percepción de la marca. Además, se podría realizar un análisis numérico del impacto de estas prácticas en la eficiencia operativa de los hoteles.
- **Análisis de competitividad en el mercado hotelero de lujo:** Por último, sería interesante estudiar en detalle la competitividad del mercado hotelero de lujo en España, así como las estrategias utilizadas por estas cadenas para diferenciarse.

Este análisis permitiría identificar características específicas que ayudarían a superar las barreras de entrada en el país.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Nombre completo del estudiante], estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
3. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 04/06/2024

Firma: *Carlota Herault*

6. Bibliografía

Aharon, D. Y., Jacobi, A., Cohen, E., Tzur, J., & Qadan, M. (2021). COVID-19, government measures and hospitality industry performance. *PloS one*, 16(8), e0255819.

Andersen, O. (1993, June 1). *On the internationalization process of firms: A critical analysis - journal of international business studies*. SpringerLink. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490230>

Batalla, D. M. (2013, March 8). *El Modelo de Uppsala*. Nociones de economía y empresa. <https://nocionesdeeconomaiayempresa.wordpress.com/2013/03/09/el-modelo-de-uppsala/>

Calheiros-Lobo, N., Vasconcelos Ferreira, J., y Au-Yong-Oliveira, M. (2023, May 23). *SME internationalization and export performance: A systematic review with Bibliometric analysis*. MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8473>

Cardozo, P. P., Chavarro, A., y Ramírez, C. A. (2019). *Teorías de Internacionalización*. Panorama. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264>

Chetty, S., y Holm, D. B. (2000, February). Internationalization of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. https://www.researchgate.net/publication/223789933_Internationalization_of_Small_to_Medium-Sized_Manufacturing_Firms_A_Network_Approach

Consumidores y *Nueva Realidad*. KPMG. (n.d.). <https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2020/07/consumidores-nueva-realidad.html>

D. Ellis, P. (1999). Social ties and foreign market entry - researchgate. https://www.researchgate.net/publication/5222911_Social_Ties_and_Foreign_Market_Entry

elEconomista.es. (2024, April 30). La economía de España Vuela: El Pib Bate Todas Las previsiones ante El Tirón de la Inversión y las exportaciones. <https://www.economista.es/economia/noticias/12792974/04/24/la-economia-de-espana-vuela-el-pib-bate-todas-las-previsiones-ante-el-tiron-de-la-inversion-y-las-exportaciones.html>

Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., y Urmeneta, R. (2016). Internacionalización de las pymes: Innovación Para Exportar. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40737>

Gavilan, A. (2023). Proyecciones macroeconómicas de España 2023-2026. <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/IIPP-2023-12-19-gavilan-es-or.pdf>

Gobierno de España. (2021). *Plan de modernización y competitividad del sector turístico*. Ir a inicio. <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/componente-14-plan-de-modernizacion-y-competitividad-del-sector-turistico>

- Gobierno de España. (2023). Plan presupuestario 2024.
<https://www.hacienda.gob.es/CDI/EstrategiaPoliticaFiscal/2024/Plan-Presupuestario-2024-ES.pdf>
- Gomez, N (2022). Estudio de la repercusión de la invasión rusa a Ucrania en el turismo español Trabajo Fin de Grado
- Horneman, L., Carter, R. W., Wei, S., & Ruys, H. (2002). Profiling the senior traveler: An Australian perspective. *Journal of travel research*, 41(1), 23-37.
- Hoteles, Datos de Mercado - figures cuarto trimestre 2022 ... (n.d.).
<https://www.cbre.es/insights/figures/datos-de-mercado-hoteles-figures-cuarto-trimestre-2022-espana>
- HubSpot. (n.d.). CRM para hoteles: Qué es y cómo debes Elegir Uno.
<https://www.hubspot.es/products/crm/hotel>
- Informe de Digitalización de las pymes 2021. Ontsi. (n.d.).
<https://www.ontsi.es/es/publicaciones/informe-de-digitalizacion-de-las-pymes-2021>
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (2017). The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490676.pdf>
- La inestabilidad en Europa Oriental potencia la semana santa en España y Portugal. Mabrian. (2022, April 7). <https://mabrian.com/es/blog/semana-santa-espana-portugal/>
- La Llegada de Turistas Internacionales en 2023 Supera las previsiones y alcanza por primera vez los 85 millones. La Moncloa. 02/02/2024. La llegada de turistas internacionales en 2023 supera las previsiones y alcanza por primera vez los 85 millones [Prensa/Actualidad/Industria y Turismo]. (n.d.).
<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria-turismo/Paginas/2024/020224-record-turistas-internacionales.aspx>
- Lago, S. (2024). La dinámica de la deuda pública en España: pasado, presente y futuro. [/https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2024/04/La-dinamica-de-la-deuda-publica-en-Espana1.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2024/04/La-dinamica-de-la-deuda-publica-en-Espana1.pdf)
- Larrinaga, O. V. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: Una Revisión Conceptual Contemporánea*. Cuadernos de Gestión.
<https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19179>
- Liu F, He Q, Wu N. Factors Influencing Students' Career Intentions in the Hospitality and Tourism Industries: A Meta-Analysis. *Behavioral Sciences*. 2022; 12(12):517.
<https://doi.org/10.3390/bs12120517>
- Martín Martín, O. (2011). international market selection and segmentation: Perspectives and challenges.
https://www.researchgate.net/publication/235267068_International_Market_Selection_and_Segmentation_Perspectives_and_Challenges

- Merubia, M. J. (2019). Teorías de la Internacionalización de Empresas. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/download/220/433>
- Ortega Giménez, A., y Espinosa Piedecausa, J. L. (2015). Plan de internacionalización empresarial:Manual práctico.
- Pedro Cerdán, I. (2023). Estudio del impacto del Covid 19 en el sector hotelero de España mediante el análisis estratégico y económico de las principales cadenas hoteleras del sector. <https://riunet.upv.es/bitstream/10251/1891/1/tesisUPV2227.pdf>
- Pereira, V., Silva, G. M., y Dias, Á. (2021, March 13). *Sustainability Practices in hospitality: Case study of a luxury hotel in Arrábida Natural park*. MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3164>
- Piña, D. D. P. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial “FEQUIMA”: Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152.
- Previsión Deuda / Pib de España para 2024 y 2025. Bankinter. (n.d.). <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-deuda-pib-espana>
- M. Roque, A., Raposo, M., y Gaspar Alves, M. (2019, April). (PDF) Internationalization Strategies Revisited: Main Models and approaches. https://www.researchgate.net/publication/335345022_Internationalization_Strategies_Revisited_Main_Models_and_Approaches
- Rundh, B. (2023). *International expansion or stagnation: Market development for mature products*. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJBA-11-2021-0560/full/html>
- Ruíz, M. D. C. C. (2013). Sostenibilidad y turismo: de la documentación internacional a la planificación en España" *Horizonte 2020*". *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (61), 67-92.
- Veron, R. (1966, May 1). *International Investment and international trade in the product cycle**. OUP Academic. <https://academic.oup.com/qje/article-abstract/80/2/190/1868595>
- Wijesekara, C., Tittagalla, C., Jayathilaka, A., Ilukpotha, U., Jayathilaka, R., & Jayasinghe, P. (n.d.). Tourism and Economic Growth: A global study on Granger causality and Wavelet Coherence. *PLOS ONE*. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0274386>