



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE HOTELES SANTOS

Autor: Natalia Santos Yanes
Director: Javier Morales Mediano

ÍNDICE

ÍNDICE.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	III
ÍNDICE DE TABLAS.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN.....	VI
METODOLOGÍA.....	VII
ANÁLISIS	1
1. PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	1
1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	1
1.2. EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN....	3
1.2.1. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y	
GRAHAM (2015)	4
1.2.2. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLENSSEN (2001)	6
1.2.3. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN ICEX	10
1.3. INDUSTRIA TURÍSTICA EN ESPAÑA	13
1.3.1. EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA.....	13
1.3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS	15
1.4. EL CASO DE HOTELES SANTOS	17
1.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	17
1.4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	22
1.5. CONCLUSIONES DE LA PARTE I	23
2. PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING	24
2.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA	
EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE HOTELES SANTOS.....	24
2.1.1. FASE I: DECIDIR SOBRE SI LLEVAR A CABO UN PLAN DE	
INTERNACIONALIZACIÓN.....	24
2.1.2. FASE II: DECIDIR MERCADOS POTENCIALES PARA LA	
INTERNACIONALIZACIÓN.....	33
2.1.3. FASE III: MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS.....	45
2.1.4. FASE IV: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING	48

2.1.5. FASE V: IMPLEMENTAR Y COORDINAR EL PLAN GLOBAL DE MARKETING

50

CONCLUSIONES.....	54
CONTRIBUCIONES	57
LIMITACIONES.....	59
FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases del plan de internacionalización según Cateora.....	4
Figura 2: Fases del plan de internacionalización según Hollensen	7
Figura 3: Fases del plan de internacionalización según el ICEX.....	11
Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	31
Figura 5: Entorno internacional.....	34
Figura 6: Selección de los mercados potenciales internacionales.....	37
Figura 7: Segmentación del mercado internacional	38
Figura 8: Clasificación de los modos de entrada en un mercado	45
Figura 9: Modelo del marketing mix de las 4E's.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crecimiento anual (%) del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía: 2006-2018.....	14
Gráfico 2: Porcentaje de variación anual del PIB en España (2006-2018).....	35
Gráfico 3: Porcentaje de paro en España (2006-2018).....	35
Gráfico 4: Formas de entrada en el Mercado Internacional de las Cadenas Hoteleras	46
Gráfico 5: Timing de puesta en funcionamiento del hotel en Portugal.....	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Situación actual de Hoteles Santos	21
Tabla 2: Las nueve ventanas estratégicas.....	26
Tabla 3: Análisis DAFO de Hoteles Santos	28
Tabla 4: Los 28 países miembros de la UE	39
Tabla 5: Distancia en km entre los países potenciales y Madrid.....	40
Tabla 6: CAGR previsiones PIB (2019-2024)	41
Tabla 7: Tasa de crecimiento anual del número de turistas (2017-2018)	42
Tabla 8: Distancia sociocultural entre países según Hofstede	43
Tabla 9: Atractivo del mercado portugués (Lisboa).....	44
Tabla 10: Atractivo del mercado portugués (Oporto)	44

RESUMEN

El propósito de este estudio es plantear la viabilidad de un plan de internacionalización en búsqueda de nuevos mercados para Hoteles Santos, cadena hotelera española de propiedad familiar con más de cuarenta años de historia y con doce establecimientos en las principales ciudades españolas.

Para lograr dicho propósito se ha utilizado una metodología basada en un método deductivo. Se analiza en el estado de la cuestión los posibles planes de internacionalización que puede adoptar una empresa, y a continuación se aplica ese modelo a la cadena Hoteles Santos. En concreto, se selecciona el propuesto por Hollensen (2001), que resalta las posibles barreras que se plantean a la hora de entrar en un mercado desconocido y además resalta la importancia de seleccionar el modo de entrada adecuado según las características de la empresa y del mercado.

Se concluye que la expansión debe realizarse de manera progresiva, debido a la falta de experiencia internacional, y el deseo de mantener la propiedad, no permitiendo una externalización, de acuerdo con la filosofía de la empresa. La internacionalización debe comenzar en alguna de las principales ciudades europeas pues la compañía se caracteriza por tener hoteles urbanos. El primer país que se considera oportuno acceder es Portugal, con un potencial de crecimiento económico importante comparado con la media europea (Oliveira, 2015), por el aumento considerable en el número de turistas (Mateo, 2018), y con una proximidad cultural significativa con respecto a España (Hofstede et al., 2010). Este trabajo contribuye a la estrategia del grupo Hoteles Santos proporcionándole un plan viable de internacionalización basado en la profesionalización de la compañía y que se considere la operación de dos marcas, diferenciando las categorías de los hoteles de la cadena. Por otro lado, este trabajo también supone una importante contribución al campo académico por la aplicación de un modelo como el de Hollensen (2001), nunca aplicado a la internacionalización de una empresa familiar y de una cadena hotelera con ciertas adaptaciones.

Palabras clave:

Plan de internacionalización, mercado potencial, modo de entrada, plan global de marketing, PIB

ABSTRACT

The objective of this study is to propose the viability of an internationalization plan, looking for new markets for Hoteles Santos, a Spanish family-owned hotel chain with more than forty years of history and twelve establishments in the main Spanish cities.

In order to achieve this goal, a methodology based on a deductive method has been used. The possible internationalization plans that a company may adopt are analyzed in the state of the question, and this model is then applied to the Hoteles Santos chain. Specifically, the one proposed by Hollensen (2001) is the one used, which highlights the possible barriers to entering an unknown market and also highlights the importance of selecting the appropriate mode of entry according to the characteristics of the company and the market.

It is concluded that the expansion should be carried out progressively, due to the lack of international experience, and the desire to maintain the ownership of the hotels, not allowing outsourcing, related to the philosophy of the company. Internationalization should start in one of the main European cities, as the company is characterized to have urban hotels. The first country considered appropriate to access is Portugal, with a significant potential growth in economic terms compared to the European average (Oliveira, 2015), as well as the considerable increase in the number of tourists (Mateo, 2018), and with a narrow cultural proximity related to Spain (Hofstede et al., 2010).

This work contributes to the strategy of Hoteles Santos by providing a viable internationalization plan based on the professionalization of the company and considering the setting-up of two different brands, differentiating the categories in the chain. On the other hand, this work also represents an important contribution to the academic field through the application of Hollensen (2001) model, never applied to the internationalization of a family-owned business and a hotel chain with certain adaptations.

Key words:

Internationalization plan, potential market, entry mode, global marketing plan, GDP

INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial del Turismo, que organiza la cumbre mundial del turismo, llevada a cabo en Sevilla entre el 2 y el 4 de abril de 2019, declara que más del 10% del PIB es generado por la industria turística (World Travel & Tourism Council, 2019).

El sector del turismo es un sector en auge y un principal impulsor del crecimiento económico de la mayoría de los países (Vega et al., 2007). Hace 49 años, cuando nace la cadena Hoteles Santos, se dan las circunstancias de que existe en España un exceso de demanda de servicios de alojamiento y una escasez de oferta. Hoy en día, la empresa sigue en una etapa de crecimiento puesto que su nivel de ventas sigue aumentando (...), pero se plantea la posibilidad de una internacionalización en búsqueda de nuevos mercados, no solo para diversificar el riesgo en situaciones económicas negativas del país en el que opera (España), sino también como una consolidación y desarrollo de una marca internacional que aumente su valor a partir de la presencia en diferentes países.

En un contexto de creciente internacionalización de las empresas hoteleras, o incluso ante la amenaza de la adquisición de las pequeñas cadenas hoteleras por las más importantes, Hoteles Santos se ve en la necesidad de plantear y analizar la viabilidad de una posible estrategia de internacionalización para convertirse más competitiva en términos internacionales, e incluso tener la posibilidad de formar alianzas globales con empresas del sector.

Una vez establecido el propósito general de analizar la viabilidad del plan internacional de la cadena, se plantean objetivos más específicos como la selección del mercado internacional más interesante para la compañía tras un análisis de los mercados potenciales asociados a la filosofía y posibilidades de la empresa. Es importante valorar también la forma de entrada más apropiada para la internacionalización, pues dependiendo de las circunstancias tanto del país como de la compañía, será adecuado uno u otro modo. Por tanto, la tarea principal de este proyecto es evaluar la viabilidad de dicha expansión, desde un punto de vista comercial y operativo que permita a la empresa cumplir con sus objetivos de internacionalización en nuevos mercados europeos.

METODOLOGÍA

Este Trabajo de Fin de Grado se divide fundamentalmente en dos partes: un marco teórico en el que se analizan los modelos de internacionalización propuestos por diversos autores, y a continuación un estudio más detallado en el que se expondrá la situación del sector turístico y hotelero en España. El estudio se realizará a través de un método deductivo. En relación con esto, se hará un primer análisis de la empresa Hoteles Santos para así poder, posteriormente, plantear la posibilidad de establecer un plan de marketing internacional a través de uno de los modelos propuestos en la primera parte del estudio. Para analizar la viabilidad de un plan de internacionalización de la empresa Hoteles Santos será necesario realizar un análisis exhaustivo de la compañía en sí, que se obtendrán a través del uso de fuentes tanto primarias como secundarias. En cuanto a las fuentes primarias, se tendrá la oportunidad de entrevistar a los tres cargos que a priori se entienden que estarían más involucrados en la estrategia de internacionalización: el Presidente de Hoteles Santos, el Director General Operativo y el Director Comercial. Además, también se contará con la ayuda de fuentes de información secundaria, como manuales de marketing internacional, artículos académicos, entre otros. En concreto, se tendrá acceso a bases de datos empresariales que contienen colecciones de textos completos y publicaciones académicas sobre temas relacionados con la internacionalización de empresas. Además, para el marco teórico serán de utilidad ScienceDirect y Academic Search. Para el contexto de la expansión internacional se utilizará el ICEX (entidad pública empresarial española que promueve la internacionalización de empresas españolas) y la base de datos Business Source Complete. Para conocer la situación actual del sector se usarán revistas informativas de la industria hotelera *Annals of Tourism Research*, *Tourism Management* y *Strategic Management Journal*.

ANÁLISIS

1. PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN

Según Villareal (2005), la internacionalización de la empresa es un procedimiento dinámico a largo plazo, que crea una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica internacional. Consiste en el acceso a mercados externos de su localización original, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y de las capacidades con el entorno internacional. Se trata de una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial.

Las empresas establecen una serie de objetivos tanto a corto como a largo plazo, permitiendo que estas evolucionen e incrementen sus beneficios a través de sus movimientos estratégicos. Estos objetivos, que serán tanto globales como específicos, pretenden obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. La falta de unos objetivos bien definidos puede causar un desequilibrio estructural en la empresa, pudiendo afectar a los resultados de esta. Por esto, los objetivos deben ser claros, factibles y cuantificables para valorar si dicha propuesta debe o no llevarse a cabo. Deben ser claros pues reflejan hacia donde aspira la empresa. También es imprescindible que sean factibles para evitar la frustración de no poder cumplirlos. Por último, se deben poder medir para que el empresario se asegure de que puede llevarlo a cabo correctamente. Una vez que estos objetivos estén definidos, surgirá la planeación estratégica. Es importante esperar al momento adecuado, porque parte de una buena estrategia consiste en hacerlo en el momento oportuno (Contreras, 2014).

En relación con lo anterior, uno de los objetivos empresariales más comunes actualmente es el de llevar a cabo un plan de internacionalización. Esta decisión puede producir diversas ventajas (Rubio, 2015) entre las que podemos destacar las siguientes:

- Convertirse en una empresa más competitiva en término de ingresos, siendo capaz de sobreponerse a las fluctuaciones de los ciclos económicos, puesto que expandiéndose hacia un mercado exterior se diversificarían sus riesgos
- Plantear la opción de penetrar hacia mercados con un crecimiento con mayor potencial que el del país doméstico
- Conseguir financiación a nivel internacional
- Afianzamiento de la marca

- Ventaja competitiva por una mayor presencia en el mercado
- Aprovechar las economías de escala
- Enriquecimiento cultural

Sin embargo, la empresa también se enfrenta a una serie de riesgos (Alía Montoro, 2018) al entrar en nuevos mercados:

- Falta de conocimiento de actuación en los nuevos mercados
- Cambios y variaciones de la moneda
- Encarecimiento del transporte y traslado de mercancías
- Barreras arancelarias (aduanas) y no arancelarias (controles de sanidad, calidad, entre otras)
- Barreras de entrada en los nuevos mercados

Uno de los mayores retos de cara a un futuro plan de internacionalización es la selección del mercado potencial, puesto que el país receptor debe cumplir una serie de características para que la expansión sea óptima.

A través del análisis PESTEL (Fernández, 2017), haremos un análisis describiendo el entorno general, e identificaremos los factores de cada uno de los elementos y las posibles barreras, pues podrían ser determinantes para tomar la decisión sobre si resulta adecuado un plan de internacionalización:

- Factores políticos: Versarán sobre la organización política a distintos niveles (municipal, autonómico, nacional e internacional). Variará según el grado de intervención por parte del gobierno de dicho país en la economía. También afectará la inestabilidad política del país.
- Factores económicos: Incluye el análisis de datos actuales o previsiones a futuro sobre como se desarrollará la economía del país de destino. A su vez, también influirán las tasas de interés, las tasas de inflación y los tipos de cambio.
- Factores sociales y culturales: El análisis de los distintos elementos de la sociedad (cultura, creencias) puede ser una barrera puesto que dependiendo del negocio del que se trate puede afectar a este de una forma u otra. También influirá la tasa de crecimiento de la población, y la distribución de edades. Con relación a lo anterior, también podemos encontrar barreras lingüísticas, puesto que, aunque cada vez las nuevas generaciones van completando esa formación idiomática, los decisores siguen siendo de edades superiores a los 40 o 45 años, por lo que han sido

educados según un plan de estudio en el que las destrezas lingüísticas eran escasas (Cocho, 2016).

- Factores tecnológicos: La tecnología cambia radicalmente, por tanto, este factor ha de estar siempre presente pues puede presentar grandes cambios en un corto periodo de tiempo, principalmente en investigación y desarrollo (I+D).
- Factores ecológicos: Son determinantes puesto que muchas veces están ligados a otras barreras como las legales o las sociales.
- Factores legales: Conocimiento de la legislación y jurisprudencia, basado principalmente en las leyes para el consumidor, o las leyes antimonopolio. Existirán posibles barreras burocráticas, puesto que, a la hora de expandirse hacia un nuevo destino, las licencias y certificaciones se tramitarán de modo distinto y será necesario en ocasiones contar con ayuda local para ser capaz de resolver dichas cuestiones.

Por todos estos motivos, consideramos que un plan de internacionalización supone un análisis exhaustivo tanto del sector y de la empresa como del país seleccionado para que se cumplan todos los requisitos óptimos para poder llevarlo a cabo y poder así cumplir con los objetivos propuestos por la empresa a través de dicha expansión internacional.

1.2. EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de las empresas puede llevarse a cabo de distintos modos. Tras una investigación exploratoria de la bibliografía recomendada en la materia de marketing internacional, realizaremos un análisis de los distintos modelos propuestos. Tras este análisis, habrá que decidir cual sería el modelo de internacionalización más adecuado para Hoteles Santos, y la forma en la que debería ser implementado.

En primer lugar, analizaremos el modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham (2015). Estos autores dividen el plan de internacionalización en cuatro fases bien diferenciadas: análisis preliminar, adaptación del marketing mix, desarrollo del plan de marketing e implementación y control.

En segundo lugar, analizaremos el modelo propuesto por Hollensen (2001), que establece un Plan de Marketing Internacional dividido en cinco partes: decidir si llevar a cabo el plan de internacionalización, decidir el mercado potencial para llevar a cabo el plan de

internacionalización, seleccionar el modo de entrada en dicho mercado, diseño de un plan global de marketing, y, por último, implementar y coordinar dicho plan de marketing internacional.

Por último, analizaremos el modelo que propone el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), puesto que su misión es promover la internacionalización de las empresas españolas, y por ello refleja a través de seis secciones los pasos a seguir: resumen ejecutivo, análisis situacional, selección del mercado objetivo, modo de entrada, política de marketing y plan económico.

Cada autor propone distintos modelos de internacionalización según su perspectiva y forma de entender la internacionalización. Por ello, enumeraremos y analizaremos los distintos Planes de Marketing Internacional y a continuación determinaremos que modelo de internacionalización será más adecuado para Hoteles Santos, y determinaremos así la forma en la que debería ser implementado.

1.2.1. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015)

El modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham (2015) se divide en cuatro fases bien diferenciadas (figura 1) que analizaremos a continuación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que tras cada fase podrán plantearse distintos mercados potenciales que podrán ser descartados en fases posteriores tras analizar su viabilidad.



Figura 1: Fases del plan de internacionalización según Cateora

Fuente: Cateora, Gilly y Graham (2015)

Fase 1: Análisis preliminar

El principal objetivo del análisis preliminar consiste en analizar y evaluar los distintos mercados potenciales. Se deberán tener en cuenta tanto las necesidades de la empresa como del país y estas deben concordar entre ellas.

En primer lugar, consideraremos las características de la compañía: su filosofía, los objetivos, los recursos, el modo de gestión, la organización, el tipo de producto, y las limitaciones financieras. En relación con las características del país de origen se valorarán los factores políticos, legales y económicos. Por último, tendrán que tenerse en cuenta las características del país de destino: los factores políticos, económicos, legales, competitivos, desarrollo tecnológico, nivel cultural, posición geográfica y competitividad nacional o local.

En esta fase debe determinarse el motivo por el que resulta importante entrar en dicho mercado internacional, así como los retornos esperados de dicha inversión. La selección del mercado potencial es una decisión fundamental, pues se deben tener en cuenta todos los factores que afectan tanto a dicho país como a la empresa que se quiere internacionalizar, y analizar su compatibilidad. Sin embargo, existen algunos factores no controlables por la empresa como es la demanda, la competencia, la legislación, el ambiente político o los factores medioambientales.

Fase 2: Adaptación del marketing mix

Una vez que los mercados potenciales han sido seleccionados, el marketing mix debe ser evaluado según lo planteado en la primera fase y adaptar el marketing mix a los mercados seleccionados, es decir, teniendo en cuenta las restricciones económicas, políticas y legislativas del país de destino. Muchas veces los análisis realizados durante esta segunda fase reflejan una compleja adaptación y será difícil llevar a cabo dicho plan de internacionalización en el mercado seleccionado.

En esta segunda fase se deberán responder las siguientes preguntas:

1. ¿Existen segmentos en el mercado seleccionado que permiten emplear los cuatro elementos del marketing mix?
2. ¿Cómo debe la empresa adaptarse a nivel cultural y medioambiental para poder emplear el marketing mix?
3. A pesar de los costes de adaptación, ¿existirán beneficios con la entrada en el mercado seleccionado?

Fase 3: Desarrollo del plan de marketing

El plan de marketing comienza analizando la situación conjunta y termina con la selección del modo de entrada y el plan de acción a desarrollar en el mercado.

Dicho plan de marketing responderá a las siguientes preguntas: Qué, cómo, cuándo y quién lo llevará a cabo. En esta fase, la empresa también podrá rechazar algunos mercados potenciales previamente establecidos en las fases anteriores ya que son conscientes de que los objetivos y propósitos establecidos no son viables.

Fase 4: Implementación y control

Tras un análisis de la empresa y el mercado potencial, se implementarán las medidas propuestas en las fases anteriores para el plan de internacionalización. Debido al control de la empresa durante esta fase, se verán los posibles errores y las desviaciones respecto al plan establecido.

A pesar de tratarse de un modelo bien estructurado con cuatro fases diferenciadas, se concluye que no es lo suficientemente exhaustivo para ser de aplicación a una empresa, debido a su simplicidad. Surgen muchas dudas puesto que algunas fases pueden estar intercaladas y, por tanto, descartaremos este modelo, pues no lo consideramos óptimo para la empresa Hoteles Santos. Además, el modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham parte de una posición afirmativa sobre la internacionalización, y bajo nuestro punto de vista, dicha decisión es tan importante que ha de analizarse en una fase individualmente.

**1.2.2. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN
HOLLENSEN (2001)**

Hollensen (2001) estructura su libro en cinco partes bien diferenciadas (figura 2). Estas cinco partes reflejan las decisiones principales que deben plantear las empresas a la hora de llevar a cabo un plan de internacionalización.

Fase I: Decidir sobre si llevar a cabo un plan de internacionalización

Fase II: Decidir mercados potenciales para la internacionalización

Fase III: Modos de entrada en los mercados seleccionados

Fase IV: Diseño del plan global de marketing

Fase V: Implementar y coordinar el plan global de marketing

Figura 2: Fases del plan de internacionalización según Hollensen

Fuente: Hollensen (2001)

Fase I: Decidir si llevar a cabo un plan de internacionalización

Previo a un plan de internacionalización, una planificación exhaustiva será necesaria para el éxito de dicha expansión (Knight, 2000 citado por Hollensen, 2001). Todo plan internacional de marketing parte de dos premisas: en primer lugar, la misión de la firma (el motivo de su existencia) y en segundo lugar su visión (es decir, hacia donde quiere ir). Por tanto, un plan de internacionalización consiste en evaluar las distintas oportunidades del mercado, combinándolo con los recursos internos, la determinación de objetivos, y el plan de implementación a utilizar. Por ello, Hollensen se basa en el modelo de las nueve ventajas estratégicas (Solberg, 1997) y propone realizar un análisis de la empresa para poder situar a la empresa en una fase concreta y a partir de ahí, podremos desarrollar una estrategia mucho más específica sobre como debe actuar.

Además, continuando con el análisis de la compañía, Hollensen considera que cualquier empresa ha de evaluar sus las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa con respecto a sus competidores (oportunidades y amenazas), obteniendo así un análisis DAFO.

El análisis DAFO es una matriz dividida en dos partes claramente diferenciadas:

- Situación interna de la empresa (fortalezas y debilidades): Las fortalezas son aquellas que permiten que la empresa tenga una ventaja comparativa con respecto al resto de empresas del sector. Las debilidades son aquellos factores que impiden una correcta organización, es decir, se trata de un análisis de las desventajas de

dicha empresa respecto a sus competidores para así poder mejorar en esos ámbitos.

- Situación externa de la empresa (oportunidades y amenazas): En base al entorno en el que se encuentre la empresa, la empresa tendrá una serie de oportunidades o amenazas de cara al exterior. Las oportunidades se generan en el entorno de la empresa, y principalmente consisten en analizar si existe un nicho de mercado no explotado o examinar la eficiencia y reducción de costes. Las amenazas son situaciones potenciales negativas pero independientes de la propia empresa, pero igualmente pueden afectarla. Un ejemplo de esto sería analizar la saturación del mercado.

A través de este análisis se conocerán las características y situación en la que se encuentra la empresa, y así poder planear la estrategia de futuro.

Fase II: Decidir mercados potenciales para la internacionalización

Una vez que se ha optado por la decisión de internacionalizar la empresa, habrá que decidir que mercados son los óptimos para llevar a cabo dicha expansión. Para analizar los mercados potenciales, utilizaremos información de fuentes tanto primarias (obtenidas por la compañía con la información concreta que se busca) como secundarias (información obtenida por otros).

La búsqueda de información se basará principalmente en los siguientes factores pues son vinculantes para seleccionar el mercado potencial:

- Tamaño del mercado
- Competencia local
- Riesgos políticos
- Barreras legales y burocráticas
- Diferencias socioculturales
- Situación económica

Fase III: Modo de entrada en los mercados seleccionados

Hollensen en su libro establece que los modos de entrada están influidos por diversos factores relacionados entre sí: los factores internos, los externos, los de transacción, el nivel de riesgo que la empresa está dispuesto a asumir y las características del producto. El autor propone una serie de modos de entrada (Anexo 2) para las empresas, que utilizarán dependiendo de su filosofía y estrategia.

Algunos de los factores internos incluyen el tamaño de la empresa, la experiencia internacional previa y el producto o servicio ofrecido. Dentro de los factores externos de la empresa podemos incluir las diferencias socioculturales entre ambos países, la incertidumbre o el riesgo que tiene el país en el que se quiere llevar la internacionalización, el tamaño y el crecimiento de dicho país, las posibles barreras entre los dos países y la intensidad de la competencia. El riesgo que la empresa está dispuesto a asumir podemos dividirlo en tres categorías: modos de exportación (incluye menos riesgo y menos control), modo contractual (es un modo intermedio que hace un balance entre el control y el riesgo dividiendo la propiedad) o los modos jerárquicos (flexibilidad en el riesgo a asumir por la empresa). Dentro de los factores de transacción podemos incluir el conocimiento del “know-how” de la empresa, puesto que cada empresa utilizará un modo de entrada distinto según sus características.

Fase IV: Diseño del plan global de Marketing

Hollensen propone un diseño del Marketing Mix analizando las 4 P's. Esta denominación hace referencia a los siguientes términos traducidos del inglés: producto, precio, punto de venta y promoción, que fueron establecidos por McCarthy en 1960 como cuatro elementos básicos dentro del análisis de cualquier plan de marketing.

El producto tiene un ciclo de vida que ha de analizarse caso por caso, pues puede diferir dependiendo del mercado en el que se encuentre. Incluso el producto podrá variar según las necesidades de los países seleccionados.

Hollensen considera que el precio es un factor determinante en el marketing mix, puesto que la empresa necesita beneficios y estos se conseguirán a través de la política de precios que establezca la compañía. Será necesario estudiar las diferencias entre las políticas de precios internacionales y las políticas de precios domésticas y los factores que influirán en ambas. Es importante considerar las implicaciones de internet, los términos de venta y entrega, y los términos de pago.

En relación con el punto de venta, una vez que se ha decidido llevar a cabo el plan de internacionalización, será necesario determinar la estructura y la administración de la distribución exterior, así como su logística.

El último apartado del marketing mix será la promoción. Dicha promoción se basa principalmente en la toma de decisiones, y el proceso que engloba la comunicación a la hora de exportar un producto. A su vez, también se estudiarán las herramientas de

comunicación necesarias para cada caso en concreto, las estrategias publicitarias internacionales, teniendo en cuenta la influencia de las nuevas comunicaciones vía online.

Fase V: Implementar y coordinar el plan global de marketing

La última parte del análisis propuesto por Hollensen consiste en la implementación y coordinación del plan global de marketing propuesto. Será imprescindible elegir el criterio adecuado para llevar a cabo la internacionalización, puesto que una mala selección puede frustrar todo el proceso de expansión, siendo perjudicial para la empresa en cuestión. Las compañías experimentarán cambios cuando entran en nuevos mercados internacionales. Entre estas variaciones destaca la estructura organizacional, la coordinación y el control de los sistemas. Por tanto, esta fase es realmente importante pues es en esta en la que realmente se pone en marcha todo lo que se ha mencionado anteriormente y comienza a desarrollarse el plan internacional de marketing.

Este modelo, a pesar de que conlleva un mayor análisis, se considera óptimo para cualquier empresa puesto que realiza un estudio tanto de las circunstancias de la empresa como de la situación exterior para ver si un plan de internacionalización es lo adecuado para la empresa. A su vez, selecciona cuidadosamente el mercado al que debe dirigirse la empresa en cuestión, y el modo de entrada de dicho mercado según unas características específicas. El Marketing Mix obliga a las empresas a centrar su atención en el diseño de un plan global de marketing, adaptándose a las necesidades del exterior. Sin embargo, en el marketing mix propuesto por Hollensen (2001), él se centra en el desarrollo de las 4 P's, el cual tiene limitaciones para determinados sectores (Baby, 2008), y por ello, se intentará buscar un modelo adaptado al sector en cuestión. Por último, Hollensen (2001) resalta la necesidad de una coordinación de los elementos, y una implementación cuidadosa para que el plan de internacionalización resulte un éxito para la empresa.

1.2.3. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN ICEX

Otro modelo de internacionalización que puede seguirse a la hora de internacionalizar una empresa puede ser el modelo propuesto por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (figura 3), cuyo principal objetivo es impulsar la internacionalización de empresas españolas. Por ello, consideramos interesante el análisis que dicha entidad

pública española propone, para ver su planteamiento y el modo de operar que consideran óptimo a la hora de plantearse una expansión empresarial internacional.

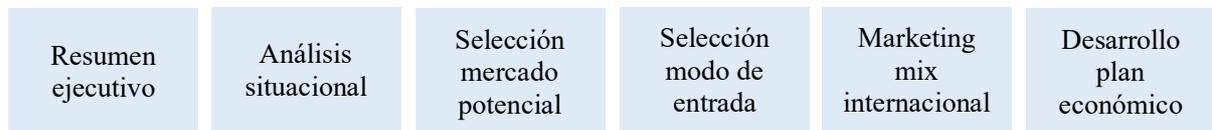


Figura 3: Fases del plan de internacionalización según el ICEX

Fuente: Olegario Llamazares, Ortiz Arteaga, y Fernández (2013)

El primer paso será realizar un **resumen ejecutivo** del plan de internacionalización. Esta fase sirve como sumario para facilitar la lectura a los directivos y que sepan de antemano las líneas generales del plan de internacionalización.

En segundo lugar, se realizará un **análisis situacional** de la empresa, desarrollando los conceptos establecidos en el resumen ejecutivo. En este análisis se describirá la empresa en cuestión y su plan a corto, medio y largo plazo en lo que respecta al plan de internacionalización. Se reflejará una imagen fiel de la situación en la que se encuentra la empresa, las previsiones y un calendario con los objetivos y estrategias fijadas. Será en esta fase en la que se plasmen los motivos principales de ejecutar el plan de internacionalización, y las expectativas que se tienen sobre esta decisión, argumentando la necesidad de dicha expansión internacional.

En tercer lugar, tendremos que **seleccionar los mercados internacionales potenciales**. Se trata de una decisión fundamental a la hora de llevar a cabo un plan de internacionalización, puesto que por muy bueno que sea un producto, si no se expande hacia un mercado adecuado para ese determinado producto y para la empresa en sí, puede fracasar. En el manual de internacionalización proponen realizar un análisis de tipo PEST (Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico) del entorno. A través de este análisis se seleccionará en vez de un país en concreto, una región, puesto que, por ejemplo, el ICEX establece que la Unión Europea sería un mercado homogéneo puesto que tiene características similares. Se establece que existirán factores determinantes en la selección de los mercados internacionales. Dentro de los factores del entorno destacamos el grado de globalización del sector, la etapa del ciclo de vida y las características del mercado de destino. Dentro de los factores de la empresa podemos mencionar el grado de internacionalización, el tamaño, los recursos y el compromiso de la empresa, y la

naturaleza del negocio. Estos factores también son elaborados por Hollensen en su libro. Por ello, esta fase se divide en cuatro etapas bien diferenciadas:

- Selección preliminar interregional y *clustering*
- Selección regional
- Análisis del entorno nacional
- Elección del segmento transnacional

La cuarta fase será la **selección del modo de entrada** que se decidirá en base a las características de la empresa y según el mercado seleccionado en la fase anterior. Se trata de una fase que es más compleja puesto que el empresario debe decidir como llegar a los clientes, y en un mercado internacional será mucho más complicado conocer al público objetivo, habrá más barreras y más riesgos. Según Llamazares (2013), la forma de entrada tiene unos efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos países, ya que los recursos empleados, los riesgos que se asumen, el canal de comercialización y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción. Se plantea a las empresas llevar a cabo una estrategia de internacionalización conocida como el modelo Uppsala, pues es una estrategia de progresiva internacionalización. Además, se distinguen diversos modos de entrada entre los que destacamos la pre-distribución, la exportación indirecta, la exportación directa, los acuerdos de cooperación o la implantación exterior. Se propone seleccionar en base a una serie de variables internas (recursos disponibles, objetivos, tipo de producto, experiencia internacional) y en base a una serie de variables externas (riesgos, características del mercado, competencia, y las distintas barreras e incentivos).

La quinta fase es decidir sobre el **marketing mix internacional**, es decir, decidir sobre como adaptará las variables del marketing mix (producto, punto de venta, precio y promoción) a un mercado internacional. Si la orientación de la empresa es global, los programas se estandarizarán. En cambio, si la orientación es multidoméstica, se adaptará el programa de marketing mix internacional a cada mercado en particular y a sus necesidades locales.

La última parte del modelo internacional propuesto por el ICEX es el **desarrollo de un plan económico** en el cual se establezca un cálculo de los costes asociados al proyecto establecido en las fases anteriores, y a la estimación de los posibles beneficios que se pueden obtener según lo propuesto.

A pesar de que este modelo es similar al modelo propuesto por Hollensen, sería interesante usarlo para una empresa internacional que desea entrar en el mercado español puesto que se reflejan las necesidades de dicho mercado. Sin embargo, a la hora de plantear un plan de internacionalización fuera de España, no sería el modelo más oportuno puesto que no es tan explícito como otros modelos.

1.3. INDUSTRIA TURÍSTICA EN ESPAÑA

1.3.1. EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA

La industria turística europea, y en concreto la española, tuvo un *boom* a finales de los años 60 y principios de los 70 (Sánchez, 2001). Fundamentalmente, este boom es el resultado de la creación de un Ministerio de Información de Turismo en España en el año 1951 y de la entrada en vigor en 1958 del Convenio Internacional de Turismo. En el ámbito nacional, se promueve el modelo de “sol y playa”, debido a las costas que forman el litoral español y al clima cálido por el que se caracteriza. Por ello, los resultados positivos del turismo en nuestro país se deben en gran parte a su posición geográfica, ya que tenemos una ventaja competitiva con respecto al resto de países europeos. Gracias al sector turístico que se ha ido creando, actualmente, España es un país totalmente adaptado para acoger a un alto número de turistas debido al gran número de hoteles, restaurantes y viviendas a lo largo de sus costas. Es importante destacar también el atractivo que tienen otros ámbitos del turismo español como su gastronomía, el turismo rural, o el turismo cultural (Pazos, 2017).

El sector turístico en España es una de las principales fuentes de ingresos y un factor impulsor del crecimiento económico español desde hace ya varias décadas. En concreto, según el INE en 2017 el sector turístico se situó en torno al 11,7% sobre el peso total del PIB español y el 12,8% del empleo español está ligado a dicho sector.

Sin embargo, el sector turismo tiene un perfil de carácter cíclico, al igual que la economía, pero las fluctuaciones del turismo son más acentuadas, tanto en las fases de crecimiento (auge) como en las de decrecimiento (recesivas) (Sala Rios et al., 2014). Por este motivo, en los años previos a la crisis, la industria turística experimentó un crecimiento por encima del conjunto de la economía española, y, sin embargo, en los años de crisis se vio fuertemente afectado por esta. Debido a las variaciones en las economías mundiales, las

empresas han fijado su objetivo en el crecimiento basado en la expansión hacia mercados extranjeros (Puerto, 2010).

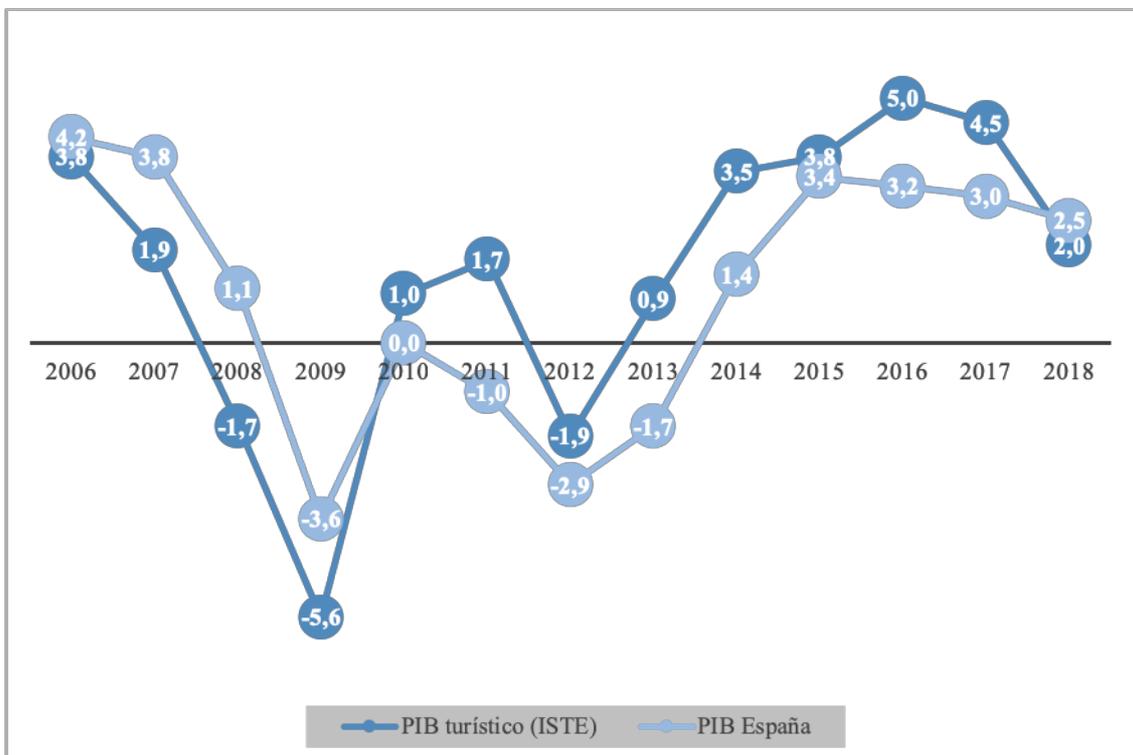


Gráfico 1: Crecimiento anual (%) del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía: 2006-2018

Fuente: Exceltur, INE y Banco de España (Dic 18)

En el gráfico 1 se refleja que el grado de fluctuación cíclica existente en el sector turístico es más acentuado que el correspondiente al conjunto de la economía.

El gasto del turismo receptor presenta una elevada volatilidad debido a su mayor dependencia de factores exógenos, propios de la coyuntura económica internacional, y que son externos a la situación y evolución de la economía española (Cuadrado et al., 2011).

En definitiva, uno de los principales sectores que impulsan la economía española es el turismo, y es una gran fuente de ingresos debido a la climatología española, la riqueza gastronómica y el variado patrimonio cultural y artístico. La Organización Mundial del Turismo estableció en el año 2018 a través del informe “Panorama OMT del turismo internacional”, que España fue, después de Francia, el país más visitado del mundo, acumulando en 2017 un total de 81,8 millones de turistas.

1.3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS

Como mencionábamos en el epígrafe anterior, la industria turística es capaz de acoger un amplio número de turistas gracias a la infraestructura que se ha generado en los últimos años. Cada vez son más las cadenas hoteleras que se plantean la internacionalización, para penetrar en nuevos mercados, llegar a un mayor número de clientes potenciales y así generar un afianzamiento de la marca consiguiendo fidelidad por parte de un número variado de clientes en distintas partes del mundo. A su vez, las cadenas hoteleras que se han internacionalizado podrán beneficiarse de las inestabilidades de los países donde no operan. Debido a la globalización de los mercados cada vez existen menos barreras comerciales, la comunicación es más fácil, y el coste del transporte es cada vez menor. Sin embargo, existen también muchos riesgos a la hora de internacionalizarse, junto con una serie de barreras que complican dicho proceso. Estas barreras, se pueden identificar a través del análisis PESTEL, realizado en el epígrafe 1.1.1.

Existen distintos modelos de explotación en la industria hotelera. Según afirma Muñoz Prados (2017), las cadenas hoteleras pueden elegir entre distintos regímenes jurídicos para entrar en los mercados extranjeros, que serán: propiedad, contratos de gestión, alquiler y franquicia.

- Propiedad: Se trata de una gestión directa de los establecimientos con la que la cadena obtiene el control de todos los activos empleados en la producción del servicio hotelero. Se encargará la propia cadena hotelera de contratar a todo el personal y será propietaria de la marca, de los activos intangibles, de los bienes y equipos y del inmueble.
- Contratos de gestión: Se externaliza la gestión del negocio hotelero a cambio de una remuneración, pero el propietario mantiene la titularidad de este.
- Alquiler: La cadena alquila un inmueble a un propietario independiente para desarrollar en él su actividad hotelera. La cadena tiene el control total sobre todos los activos del negocio hotelero con la excepción del edificio que pertenece al propietario.
- Franquicia: La cadena hotelera busca un socio que ponga en marcha un establecimiento propio bajo las directrices y marca de la cadena.

Sin embargo, en la industria hotelera española no es común la expansión bajo la modalidad de franquicia (Cerviño et al., 2017). La teoría coste transacción (Rugman,

1981) establece que las empresas deciden explotar directamente sus activos porque los costes de la transacción derivados, principalmente, de vigilar el comportamiento del socio local, son superiores a los beneficios de internalizar actividades. Surge también una dificultad para supervisar y auditar las actividades de los potenciales franquiciados. El problema deriva fundamentalmente en la especialización vacacional del sector, del papel del touroperador (empresa que ofrece productos o servicios turísticos) y del mayor tiempo que el turista pase en el establecimiento hotelero (Ramón Rodríguez, 2002). El sector hotelero puede combinar diferentes opciones de expansión internacional en función de la relación contractual de los operadores hoteleros y propietarios. La decisión final de la forma de entrada está determinada tanto por variables específicas del país de origen y de destino de la cadena hotelera y de la industria como por variables específicas de la propia empresa (Cerviño et al., 2017).

A continuación, se presentan dos ejemplos de cadenas hoteleras españolas que han llevado a cabo un plan de internacionalización:

- Meliá Hotels International, una compañía que abrió su primer establecimiento hotelero en 1956 en Islas Baleares, en concreto en Palma de Mallorca, pero no fue hasta mediados de los años ochenta cuando comenzó su plan de internacionalización, con el hotel Bali Sol en Indonesia. En 2003 incrementó notablemente su presencia en países como Brasil y Cuba. En la actualidad dispone de más de 400 hoteles distribuidos en cuatro continentes (Europa 43%, Caribe 28%, Asia 15% y América 14%). La expansión de la cadena hotelera ha hecho que se creen distintas marcas: Gran Meliá Hotels & Resorts, Paradisus by Meliá, Me by Meliá, Tryp by Wyndham, Sol by Meliá, etc. En relación con sus formas de internacionalización, podemos decir que en el año 2017 tenía la siguiente distribución en sus distintos establecimientos globales: 44% de sus establecimientos están bajo contratos de gestión, el 13% son franquicias, el 31% alquiler y el 12% restantes están en propiedad. El 55% de los hoteles de Meliá son urbanos, mientras que el 45% restante son vacacionales.
- NH Hotel Group abrió su primer hotel en Pamplona en el año 1978. En 1998 ya se había expandido por todo el territorio español y decide llevar a cabo la internacionalización de la compañía. Comienza expandiéndose hacia Latinoamérica y un año más tarde hacia el resto de Europa. NH Hotel Group está

presente principalmente en Europa (72%), América (15%), el Caribe (12%) y entre Asia y África (1%). Opera bajo distintas marcas entre las que podemos destacar: NH Collection Hotels, NH Hotels, Hesperia resorts entre otras. Según su informe anual de 2017, su modo de entrada en estos lugares ha sido principalmente mediante los siguientes contratos: 56% en alquiler, 24% en gestión y 20% en propiedad. NH Hotel Group es una cadena completamente urbana (96%), mientras que el restante 4% de hoteles son vacacionales.

Resulta interesante el análisis de estas dos cadenas hoteleras españolas puesto que se encuentran dentro del ranking de las 50 mayores cadenas hoteleras del mundo (Hosteltur, 2017).

Tras este estudio, se puede concluir que las expansiones de estas cadenas hoteleras se dirigen hacia Europa y América principalmente, y en concreto tiene un gran atractivo el Caribe. A su vez, es destacable que todas siguen la misma estrategia de marketing, creando distintas marcas según el ámbito en el que se desarrollen, debiéndose principalmente a un público heterogéneo (Alía Montoro, 2018).

1.4. EL CASO DE HOTELES SANTOS

1.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La historia de la cadena Hoteles Santos (Rivera, 2018) se remonta a 1954 cuando dos hermanos, José Luis y Jesús Santos, de origen cántabro se desplazaron a Madrid creando una promotora inmobiliaria, desarrollando su actividad en la zona de Vallecas, en la zona sureste de Madrid. Con el paso de los años, apuestan por atender a la creciente demanda turística siendo conscientes del potencial turístico de España y planteándose la posibilidad de crear una cadena hotelera. En 1965 desarrollan un proyecto urbanístico muy importante entre la Rivera del Manzanares y la calle Antonio López. Se dan cuenta de la expansión e importancia que adquirirá la zona sur de Madrid por la actividad comercial, la construcción de viviendas, la implantación de grandes empresas y la proliferación de polígonos industriales y deciden construir el primer hotel denominado **Hotel Praga** por su cercanía al puente de Praga.

Siendo conscientes del potencial turístico, empresarial y cultural de la capital española deciden apostar por la construcción de un segundo hotel en el Paseo de Reina Cristina.

Se ubica en una posición estratégica por su cercanía con la estación de Atocha, el Parque el Retiro y la zona de museos. Este hotel lo bautizan con el nombre de **Hotel Agumar** en homenaje a los padres de los fundadores llamados Agustina y Mariano.

El 8 de enero de 1973 fallece José Luis en un accidente, un fundador de la cadena y uno de los dos hermanos Santos. Jesús, su otro hermano continúa en la empresa hasta que, en la década de los ochenta, los hijos de José Luis (en concreto ocho hermanos), toman las riendas, y se separan de su tío iniciando andaduras diferentes.

En el año 1981, Hoteles Santos continua su expansión por el norte de España con el **Hotel Santemar** ubicado en la ciudad de Santander, construyendo el hotel más grande de la cornisa cantábrica. El nombre se pone en honor a la familia Santos Tejedor Martínez, los apellidos de las familias de los dos hermanos. El hotel Santemar fue un acto de amor y generosidad de la familia Santos a su tierra, debido al tamaño del hotel y la capacidad de acogida de sus salones.

A partir de la inauguración del Santemar, comienza una nueva etapa en la gestión de la Familia Santos Tejedor, pues continúan su ampliación de la cadena hotelera construyendo el **Hotel Saray** en 1988 e inaugurado en 1991, siendo un referente en Granada por sus decoraciones interiores de estilo árabe, muy integradas en el estilo arquitectónico de la ciudad.

En 1995 adquieren el **Hotel Nixe Palace**, cerrado desde hace años en Palma de Mallorca. La familia recuperó un antiguo hotel de la playa de Cala Major remodelándolo y devolviendo la grandeza y esplendor que tuvo en su día, abriendo uno de los hoteles de cinco estrellas más emblemáticos de la isla balear en el año 1997 (Blanco, 2007). A partir de ese momento y con una crisis turística importante se plantean seguir creciendo.

En los años 2000, compran en subasta pública el Balneario Las Arenas. Se componían de dos edificios columnarios que albergaban unos antiguos baños construidos aproximadamente en 1908. En 1938 en la Guerra Civil Española una bomba destruye uno de los columnarios. Cuando en el año 2000 la familia Santos compra el edificio, se comprometen a construir un nuevo columnario, manteniendo la esencia de la edificación anterior. Con la remodelación, se crea el **Hotel Balneario Las Arenas**, primer *Leading Hotels*¹ en la comunidad Valenciana. Su inauguración tuvo lugar en el año 2006.

¹ *Leading Hotels of the World* es un consorcio hotelero en el que solo pueden estar incluidos hoteles de lujo tras una inspección y votado en el Comité Ejecutivo de la empresa.

También a principios de los años 2000 se compra el antiguo colegio Ruiz de Mendoza, construyendo otro hotel en la zona del Levante español, en concreto en la ciudad de Murcia. Se construye en dicho colegio un hotel, denominado **Hotel Nelva**², duplicando la capacidad de cualquier otro hotel de la ciudad. Esto hace que debido a su tamaño y a su cercanía con respecto al Auditorio y Centro de Congresos de Murcia surja la posibilidad de celebración de importantes eventos en la ciudad.

En el año 2008 y en plena crisis económica se inauguran tres nuevos hoteles. Se abrió un hotel en Madrid conocido como **Hotel Maydrit** cuyo nombre es un homenaje a la historia de la capital española. La construcción de este hotel es en forma de barco, y está situado en una posición estratégica entre el aeropuerto de Madrid Barajas – Adolfo Suarez y el recinto ferial IFEMA.

En ese mismo año, se incorpora a la empresa un hotel en Zaragoza construido en la mayor plataforma logística creada en España, en una zona estratégica pues está ubicada a escasos kilómetros de la ciudad de Zaragoza y entre el recinto ferial y el aeropuerto. El hotel es conocido como **Hotel Diagonal Plaza**.

En el invierno de 2008 se une a la cadena hotelera un hotel de gran lujo en Baqueira Beret. Es considerado uno de los hoteles de esquí más lujosos de Europa, pues nunca había existido un hotel a pie de pistas de cinco estrellas. Su arquitectura y su decoración están muy integrados en el Valle de Aran, denominándolo **Hotel Val de Neu**. El motivo de construir este hotel fue debido a la estacionalidad por la que se caracterizan los hoteles. En el Santemar y en el Nixe Palace había muchos trabajadores fijos discontinuos y con la construcción de un hotel de invierno se les daría a estos trabajadores la posibilidad de trabajar durante todo el año compaginando así las temporadas de invierno en el pirineo catalán y la temporada de verano en Santander y Palma de Mallorca.

En el año 2010 y continuando con un gran esfuerzo económico por parte de la cadena hotelera se construye el emblemático **Hotel Porta Fira**. Ubicado en Barcelona, en la Plaza de Europa, frente a la puerta principal del recinto ferial de Gran Vía. Con 25 plantas y una altura de 115 metros, fue diseñado por el prestigioso arquitecto japonés Toyo Ito, recibiendo el Emporis Skyscraper Award 2010 como mejor rascacielos del mundo. Se galardonó al arquitecto con el premio Pritzker en el año 2013 por sus originales e

² Recibe este nombre pues se trata del sistema de ultrafiltración que proporciona un agua exenta de partículas, propio de la ciudad de Murcia.

inspiradores diseños. En concreto, este hotel fue inspirado en la naturaleza simulando un árbol con una fachada de tubos de aluminio rojo y con una torsión de 60 grados, contribuyendo de forma especial al *skyline* de Barcelona.

En el año 2008, a través de una subasta pública la Junta de Andalucía adjudica a la cadena Hoteles Santos un edificio en Málaga conocido como el Palacio Miramar (Sánchez, 2008). En 1926 fue inaugurado por el Rey Alfonso XIII y Victoria Eugenia, nombrándolo Hotel Príncipe de Asturias y formando parte de los hoteles reales. En 1937 con la Guerra Civil fue transformado en hospital de sangre hasta 1942. Desde esa fecha y hasta 1968, continuó como hotel y recibiendo el nombre de Hotel Miramar. Finalmente, el Gobierno de España lo rehabilitó, convirtiéndolo en Palacio de Justicia hasta la subasta pública de 2008, cuando llegó a formar parte del activo de Hoteles Santos recibiendo el nombre de **Gran Hotel Miramar** y siendo miembro de 'Leading Hotels of the World'. Con la rehabilitación del hotel se ha tenido especial cuidado protegiendo la obra original de Fernando Guerrero Strachan y manteniendo los artesanados originales de los salones, recuperando el jardín protegido frente al Paseo de Reding y creando una de las mayores colecciones de arbustos tropicales existente en Europa. Con este hotel se ha devuelto a la Ciudad de Málaga una parte de su historia y un edificio emblemático. Su inauguración tuvo lugar justamente noventa años después de su apertura (1926-2016).

Para 2019, Hoteles Santos tiene importantes proyectos incluyendo la remodelación de un hotel-boutique en Vielha (en la estación de Baqueira Beret) y otro hotel en la Plaza del Ayuntamiento de Valencia aportando a la ciudad valenciana otro importante hotel de cinco estrellas.

Hoteles Santos es una empresa que ha sabido adaptarse al cambiante mundo de la hostelería, pero manteniendo sus tres valores inseparables: calidad, servicio y distinción. Ese toque especial, personal y cercano que caracteriza a esta cadena hotelera es propio de las empresas familiares, y además Hoteles Santos tiene un compromiso con el sector, con sus clientes y con sus empleados, con una visión a largo plazo y siendo conscientes de su papel en la sociedad española. “Nunca hemos hecho un Expediente de Regulación de Empleo, nunca hemos vendido ni cerrado, ni siquiera dado en gestión un hotel” (Expansión, 2018), afirma José Luis Santos, presidente de la compañía.

Hotel	Ubicación	Inauguración	Categoría	Nº habitaciones
Praga	Madrid	1970	4 estrellas	420
Agumar	Madrid	1971	4 estrellas	245
Santemar	Santander	1981	4 estrellas	350
Saray	Granada	1991	4 estrellas	208
Nixe Palace	Mallorca	1997	5 estrellas	135
Nelva	Murcia	2006	4 estrellas sup.	250
Las Arenas	Valencia	2006	5 estrellas GL	257
Maydrit	Madrid	2008	4 estrellas	112
Diagonal Plaza	Zaragoza	2008	4 estrellas	176
Val de Neu	Baqueira	2008	5 estrellas GL	120
Porta Fira	Barcelona	2010	4 estrellas sup.	320
Hotel Miramar	Málaga	2016	5 estrellas GL	190

Tabla 1: Situación actual de Hoteles Santos

(*) GL: Gran Lujo

(**) sup: superior

Fuente: Elaboración propia

1.4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Actualmente, Hoteles Santos es una cadena hotelera española formada por los ocho hermanos Santos, y el capital se reparte entre estos en partes iguales. Según el ranking Hosteltur 2018 (Hinojosa, 2018) de grandes cadenas hoteleras, Hoteles Santos se encuentra en el ranking global en número de establecimientos y habitaciones en la posición número 53 (con 12 establecimientos y 2.783 habitaciones, tabla 1).

Hoteles Santos tiene pensado seguir creciendo en los próximos años y mejorar su posición en el ranking, pero hay que tener en cuenta la situación en la que se encuentra actualmente esta compañía. Cada empresa tiene su propio ciclo de vida, y principalmente se dice que las empresas nacen, viven y mueren (Giraud, 2011). Sin embargo, depende de la empresa elegir como gestionar estos tiempos. Las fases de vida se dividen principalmente en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Las distintas etapas atravesadas por los productos son resultantes de la innovación y a medida que evolucionan y maduran impactan en las decisiones de la localización de la producción (Haro et al., 2014). En cuanto a la situación de Hoteles Santos, se trata de una empresa en una etapa de crecimiento. Al ser una cadena hotelera, su principal idea desde el principio ha sido la de abrir hoteles en las principales provincias españolas. Sin embargo, la idea ahora es dar un salto más y expandirse hacia el mercado internacional. Históricamente, el promedio de crecimiento y puesta en funcionamiento de un nuevo hotel ha sido de cuatro años. Sin embargo, en los últimos diez años, se han abierto cinco hoteles bajando ese promedio a dos años, y existen planes de reconversión del Hotel Boutique de Vielha y el edificio de Valencia, junto con otros proyectos para 2020. Además, hay que tener en cuenta, que hasta la fecha el crecimiento se ha producido en propiedad, conllevando un proceso de crecimiento mucho más lento pues se ha basado en la financiación a través de recursos propios. Sin embargo, uno de los factores más cuestionados y que está siendo estudiado por la empresa es crecer básicamente a través de la gestión de hoteles, en vez de tenerlos en propiedad. Con esta solución, se aumentaría el número de hoteles, y el crecimiento sería exponencial.

Desde el punto de vista de José Luis Santos, Presidente de Hoteles Santos (ver anexo 1), el ciclo de vida de la empresa podría verse reducido si no fuese por la predisposición de la empresa de buscar nuevos proyectos y no estancarse en su situación actual. Él mismo afirma que en la tercera generación, el 96% de las empresas familiares desaparecen

(comunicación personal, 27 de enero, 2019). Por este motivo, los consejeros han creado un protocolo familiar que gestiona la participación de los diferentes miembros, así como la posibilidad de trabajar en la empresa, como se hace en algunas empresas familiares (Granjo, 2017). En relación con lo anterior, se han puesto restricciones a cualquier hijo o cónyuge, no admitiendo socios. De esta forma, la intención principal es el desprendimiento del negocio familiar, iniciando así una profesionalización dando un salto cuantitativo y cualitativo que permita consolidar una gran empresa (Arroyo, 2018). Esta profesionalización se verá reflejada principalmente a través de un crecimiento dentro y fuera de España. Se plantean además la creación de una SOCIMI para ofrecer mayor liquidez a la tercera generación. Este crecimiento ha de ser estructurado y debe partir de un conocimiento pleno de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa. Por ello, en el epígrafe 2.1. estudiaremos con más detalle la situación actual de la compañía haciendo un análisis de las características tanto internas como externas.

1.5. CONCLUSIONES DE LA PARTE I

Hoteles Santos se encuentra en un punto estratégico clave para crecer y entrar en nuevos mercados potenciales. La industria turística y hotelera se encuentran en auge, y tras el análisis realizado en esta primera parte, concluimos que es un sector por el que merece la pena apostar. A continuación, en la parte II de este TFG, presentaremos el plan de internacionalización propuesto para la cadena hotelera, analizando su expansión y viendo si la empresa sería capaz de tener éxito y crecer bajo este nuevo modelo de negocio.

2. PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Tal y como se ha establecido en la primera parte de este trabajo, se considera que el plan de internacionalización propuesto por Svend Hollensen es el más adecuado para la empresa en cuestión. Además, el modelo propuesto parte de una premisa fundamental que es el plantear a la empresa, tras haber analizado su situación, si es conveniente o no llevar a cabo el plan de internacionalización. Se aprecia que es un modelo bastante extenso y desarrollado y que permite un análisis exhaustivo de la situación para realizar dicha expansión internacional lo mejor posible.

2.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE HOTELES SANTOS

Hollensen (2001) divide su libro en cinco partes bien diferenciadas, estableciendo los pasos a seguir por toda empresa que quiere expandirse fuera de las fronteras nacionales. La decisión sobre si llevar o no a cabo un plan de internacionalización puede parecer muy obvia, pero no lo es. Esta fase de hecho es la que diferencia el modelo de Hollensen del resto. Requiere mayor análisis porque un análisis previo reduce el número de problemas. El siguiente paso propuesto por Hollensen es el de seleccionar el mercado potencial en el que debe centrarse la empresa estudiada, y también es necesario seleccionar el modo de entrada en dicho mercado puesto que es diferente según las circunstancias. Tras esto, se realizará el plan global de marketing, a través del marketing mix combinando las características de la empresa y el exterior. Por último, se debería coordinar e implementar dicho plan viendo los resultados de las decisiones tomadas para la cadena Hoteles Santos y se analizarán las actuaciones de la empresa para futuros proyectos. (fuera del estudio de este trabajo).

2.1.1. FASE I: DECIDIR SOBRE SI LLEVAR A CABO UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Cada vez es más común la decisión de llevar a cabo un plan de internacionalización en las empresas. Compañías que deberían haberse quedado en el mercado local deciden exportar sus productos o servicios al mercado internacional fracasando en el intento. Este fracaso, se fundamenta en no haber realizado correctamente un análisis de las situaciones,

tanto internas como externas para poder determinar si dicha corporación tiene las características óptimas para comenzar a exportar (Hollensen, 2001).

Por lo tanto, se realizará un estudio detallado de Hoteles Santos desde la perspectiva de la internacionalización para averiguar si es una empresa óptima para llevar a cabo el plan de internacionalización. Dicho plan de marketing internacional se basa principalmente en:

- La misión de la compañía: La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa. Esta misión establece lo que pretende lograr, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer y muchas veces está directamente por la filosofía de la empresa, su historia, los factores internos y externos, entre otros (Thompson, 2006).

En concreto, Hoteles Santos es una empresa que ha tenido siempre muy en cuenta la satisfacción de sus clientes, intentando que estos siempre se sientan “como en casa” (Hoteles Santos, s.f). El motivo de esto es que, al tratarse de una empresa familiar, se procura que el producto y servicio sea de alta calidad, aportando a los huéspedes un valor añadido por haber seleccionado esta cadena hotelera. Otro objetivo de Hoteles Santos es continuar asegurando una estabilidad laboral a los trabajadores de la empresa, que son el motor fundamental de esta, permitiendo a dichos empleados trabajar durante todo el año en los hoteles de la cadena.

- La visión de la compañía: Se trata del camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000).

Hoteles Santos tiene ahora una visión que consiste en la expansión internacional de la empresa, aportando a sus clientes internacionales un mayor servicio en otros destinos, y aumentando la posibilidad de generar empleo fuera de España, pero siempre manteniendo la calidad del producto y servicio que caracteriza a la empresa.

Además, Hollensen en su libro estima oportuno utilizar el modelo propuesto por Solberg³ de las nueve ventanas estratégicas reflejado en la tabla 2. Consiste en realizar una evaluación de la globalización de la industria en cuestión, analizando si esta es local,

³ Desarrollado el modelo en “*A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets*” de Carl Arthur Solberg, 1997

parcialmente global o global, así como de la situación de la empresa para la internacionalización, que puede ser inmadura, adolescente o madura.

		GLOBALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA		
		LOCAL	PARCIALMENTE LOCAL	GLOBAL
PREPARACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	MADURA	3. Entre en nuevos negocios	6. Prepárese para globalizarse	9. Fortalezca su posición global
	ADOLESCENTE	2. Consolide sus mercados de exportación	5. Considere la expansión operativa a mercados internacionales	8. Busque alianzas globales
	INMADURA	1. Quédese en casa	4. Busque nichos en mercados internacionales	7. Prepárese para ser adquirido

Tabla 2: Las nueve ventanas estratégicas

Fuente: Solberg (1997)

Principalmente, las compañías hoteleras buscan crecer, aumentando su portafolio, no solo dentro del país como han hecho históricamente, sino también fuera de él, puesto que existen infinitas oportunidades para el sector turístico a nivel mundial. En el caso de Hoteles Santos, tras el análisis realizado, podemos ver que actualmente se trata de una empresa en una situación de internacionalización inmadura, puesto que, su actividad principal se ha desarrollado en las fronteras españolas, nunca llegando a tener una experiencia internacional. Sin embargo, su visión se centra en planear la salida hacia el exterior. Se trata de una industria que bajo mi punto de vista no tiene tantas dificultades para llevar a cabo un plan de internacionalización, puesto que, además de que el turismo es un factor clave en la mayoría de países, las cadenas hoteleras suelen tener experiencia puesto que cada hotel es diferente, y, hay que seguir una serie de pasos al abrir cualquier hotel a nivel nacional. También habrá que seleccionar el mercado potencial y el modo de entrada realizando un análisis del Marketing Mix. La preparación para la internacionalización también se determina en base a una serie de capacidades organizativas de la empresa y sus habilidades personales, como el lenguaje en dicho país, o la sensibilidad cultural de la empresa, o incluso las experiencias internacionales que han tenido los directivos. Por lo tanto, consideramos que Hoteles Santos puede modificar su

preparación para la internacionalización, puesto que en caso de que no lo haga, correrá el riesgo de ser adquirida por otras cadenas hoteleras globales. Por esto mismo es por lo que José Luis Santos, consejero delegado de la compañía, apunta que el plan de internacionalización pasa por dos principios:

1. Profesionalizar la gestión de la compañía, creando una Socimi.
2. La creación de dos marcas, una de cuatro estrellas y una de cinco estrellas para poder operar bajo dos nombres, siendo más fácil que se reconozcan las marcas puesto que actualmente cada hotel opera bajo su propio nombre concreto. Además, todas las marcas internacionales siguen la misma estrategia de marketing internacional, creando distintas marcas según el ámbito en el que se desarrollen, debiéndose principalmente a un público heterogéneo (Alía Montoro, 2018).

Una vez que se lleve esto a cabo, será mucho más fácil comenzar con el plan de internacionalización. El motivo es que con estas dos medidas se logrará que la empresa pase a estar en una fase adolescente de la preparación para la internacionalización de la cadena, puesto que estos profesionales que colaborarán en la gestión de la compañía serán sobre todo personas con mucha experiencia en la gestión internacional de las cadenas hoteleras, personas con conocimientos lingüísticos y culturales, y haciendo factible dicha expansión internacional, evitando siempre la opción de ser adquirido por otros, tal y como apunta el punto 7 de la tabla 2.

Con respecto a la globalización de la industria, en un primer momento podríamos decir que se trata de una industria global, y las tendencias del mercado así lo demuestran (Ramón Rodríguez, 2000). Si seguimos el modelo propuesto por Solberg en su libro (Solberg, 1997), podríamos llegar a la conclusión de que Hoteles Santos necesitaría buscar alianzas globales para llevar a cabo dicho plan de internacionalización. Por tanto, la cadena hotelera, una vez que logre los objetivos pendientes, pasaría a encontrarse dentro de la tabla 2, en el punto 8, opción muy interesante para el futuro de la compañía. Hollensen (2001), sin embargo, destaca la necesidad de realizar un análisis DAFO de Hoteles Santos (tabla 3) para examinar las características tanto internas como externas que ha de tener en cuenta la empresa para evaluar si el plan de internacionalización es factible y en caso de que lo sea, diseñar dicha estrategia de internacionalización.

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia promocional conservadora - Nombre comercial débil por la no uniformidad de nombre para cada hotel - Presencia en un único mercado - Dificultad en acceso a financiación por acciones privadas que no cotizan en mercado regulado - Debido a la baja escala, alta dependencia de captación por canal indirecto (Online Travel Agency) - Empresa familiar: Dificultades para sobrevivir al traspaso generacional, posibilidad de disputas familiares - No hay experiencia de los <i>stakeholders</i> en planes de internacionalización 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado de Sol y Playa muy maduro en España - Dependencia del clima en muchos hoteles (Baqueira, Palma de Mallorca, Santander, entre otros) - Inestabilidad política y económica en España - Exceso de oferta de mercado hotelero - Existencia de destinos más baratos en países vecinos - Incremento de los costes de medios de transporte (tren, avión) - Disponibilidad de otro tipo de alojamientos a través de plataformas online (airbnb) - Competidores de gran tamaño en una industria que tiende a fusiones entre grandes empresas
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de fidelización de clientes (club Hoteles Santos) - Óptima relación calidad precio - Alta repetición de los clientes - Diversificación de productos (hoteles de 4 y 5 estrellas) - Buenas valoraciones de su decoración y alta calidad de los servicios - Ubicación privilegiada de hoteles - Edificios emblemáticos - Alta integración vertical: Permite tener menor riesgo y mejorar experiencia del cliente - Alineación de <i>stakeholders</i> es más sencilla - Empresa familiar: compromiso y visión a largo plazo con una cultura empresarial sólida y con unos vínculos de lealtad y confianza 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - España es el segundo destino preferido por turistas extranjeros - Nuevos turistas de países emergentes - Aumento de la demanda de lujo - Crecimiento de inversión en ocio - Predisposición y disponibilidad de jóvenes de viajar - Búsqueda de experiencia del cliente más completa: Incluir experiencias e integración en actividades locales - Digitalización de proceso en hotel: Llave en el móvil, mobile check-in, uso servicios hotel a través de una aplicación - Posibilidad de conversión de algunos activos a un régimen de SOCIMI gozando de mayor atractivo fiscal

Tabla 3: Análisis DAFO de Hoteles Santos

Fuente: Elaboración propia

Tras un análisis exhaustivo de la situación actual de Hoteles Santos, existe una debilidad de la cadena hotelera que es el nombre comercial. Dicha debilidad se fundamenta en que,

desde el inicio, se ha querido dar importancia y peso a cada hotel por separado. En la historia de Hoteles Santos se han explicado las circunstancias de la empresa en cada momento, y el fundamento de la creación de cada uno de los hoteles de la cadena, haciendo que individualmente sean especiales por motivos distintos. Sin embargo, desde la directiva de Hoteles Santos apuntan que, aunque la cadena ofrece un producto único y exclusivo, cualquier plan de internacionalización pasa por la creación de dos marcas. La idea de la empresa es implementar una marca de cuatro estrellas y una marca de cinco estrellas, afianzando dichas marcas y consolidando su imagen. De esta forma, el reconocimiento por parte de la clientela sería mucho más fácil, y, además, si se prevé la internacionalización de la empresa a través de la gestión hotelera, sería importante el conocimiento de la marca tanto para obtener los contratos de gestión, como para darse a conocer como cadena hotelera internacional. Es por ello, por lo que consideramos que este análisis aporta información importante pues ayuda a la empresa a llegar a una conclusión de que ventajas competitivas tiene con respecto al resto de competidores, las oportunidades para seguir creciendo como empresa, y resaltar las debilidades para poder suprimirlas. También en esta fase es necesario analizar los principales factores críticos que conlleva llevar a cabo un plan de internacionalización que en nuestro caso se centran en tres:

- Conocimientos insuficientes en cuanto a la internacionalización de empresas
- Falta de conexiones con los mercados exteriores potenciales
- Capital insuficiente para financiar la internacionalización de la empresa

Estas barreras son determinantes a la hora de decidir como se va a llevar a cabo el plan de internacionalización puesto que a parte de las barreras tradicionales que todas las empresas se enfrentan, entre las que destacamos las barreras generales (competitividad con otras empresas en los mercados internacionales, diferencias lingüísticas y culturales...), las barreras comerciales (fluctuaciones en el tipo de cambio, dificultad de obtener financiación internacional...), y las barreras políticas (restricciones por los cambios de gobierno, diferencias en los procedimientos legales...).

Las cadenas hoteleras son empresas que ofrecen un servicio principal que es otorgar servicio de alojamiento a sus clientes, y además tiene servicios complementarios como la restauración entre otras. Las características principales de estos servicios (Hollensen, 2001) son tres:

- Los servicios normalmente son producidos y consumidos simultáneamente
- El cliente de alguna forma participa en la producción del servicio
- Los servicios son un conjunto de actividades

Por ello, Hollensen destaca que existen una serie de factores que hay que considerar a la hora de internacionalizar un servicio y que deberían estar presente en el funcionamiento del hotel puesto:

- **Tecnología:** Existe una gran flota de productos tecnológicos que pueden ayudar a interactuar con los clientes que buscan el servicio, incluso anticipándose a sus deseos y necesidades. Esto se puede lograr o bien mejorando el servicio ofrecido, ofreciendo servicios alternativos y logrando a través del uso de la tecnología una mejor comunicación con los clientes. A su vez, en las cadenas hoteleras las bases de datos son muy potentes, lo que puede ayudar a obtener información y unos patrones en la demanda de los clientes. A su vez, en el análisis DAFO que hemos realizado hemos propuesto una serie de oportunidades para los hoteles como la digitalización de proceso con una llave en el móvil, la posibilidad de hacer un “mobile check-in” o el uso de los servicios del hotel a través de una aplicación.
- **Problemas culturales:** En las cadenas hoteleras en concreto, si entras en un país en modo de propiedad puedes enfrentarte a diversos problemas culturales puesto que no se tiene el máximo conocimiento de como es la cultura en ese país. En cambio, si el modo de entrada en el país es a través de una franquicia, serán los locales los que se encarguen de cumplir con las exigencias culturales, proporcionando a los clientes un servicio adaptado a su cultura mediante el conocimiento de la gestión local.
- **Situación geográfica:** Para decidir sobre la situación geográfica del hotel, habrá que tener en cuenta en que lugar se concentra la demanda, analizando factores que influyen en esa demanda como un lugar vacacional, un centro de congresos cerca, entre otros.
- **Estandarización versus personalización:** Aunque los productos son más estándar independientemente del lugar en el que se vendan, los servicios, y más aun, los hoteles deben intentar ser algo más personalizados. No solo por la comodidad y las necesidades de los clientes, sino incluso porque puede haber políticas y regulaciones de los gobiernos que hacen que los servicios no puedan estar

estandarizados. Esta personalización está ligada a la adaptación cultural de la que hablábamos anteriormente.

Como análisis del microentorno interno, Hollensen propone el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter (1980) puesto que considera que es una herramienta analítica que permite a la firma destacar su ventaja competitiva en el mercado internacional a través del entorno. Porter a través de su modelo, propone que la competencia en una industria determinada va más allá del comportamiento de sus competidores actuales. La empresa no solo debe ser capaz de adaptarse a sus competidores, sino que también debe adaptarse a sus clientes y a las propias autoridades. Por ello, el modelo de las cinco fuerzas de Porter consiste en todo tipo de actores (nuevos competidores entrantes, los proveedores, los productos sustitutos, los compradores o clientes y los competidores), todos ellos con un interés actual o potencial en la industria. El siguiente esquema nos ayuda a analizar la empresa y su microentorno, y a su vez define la combinación de las cinco fuerzas de Porter (figura 4).

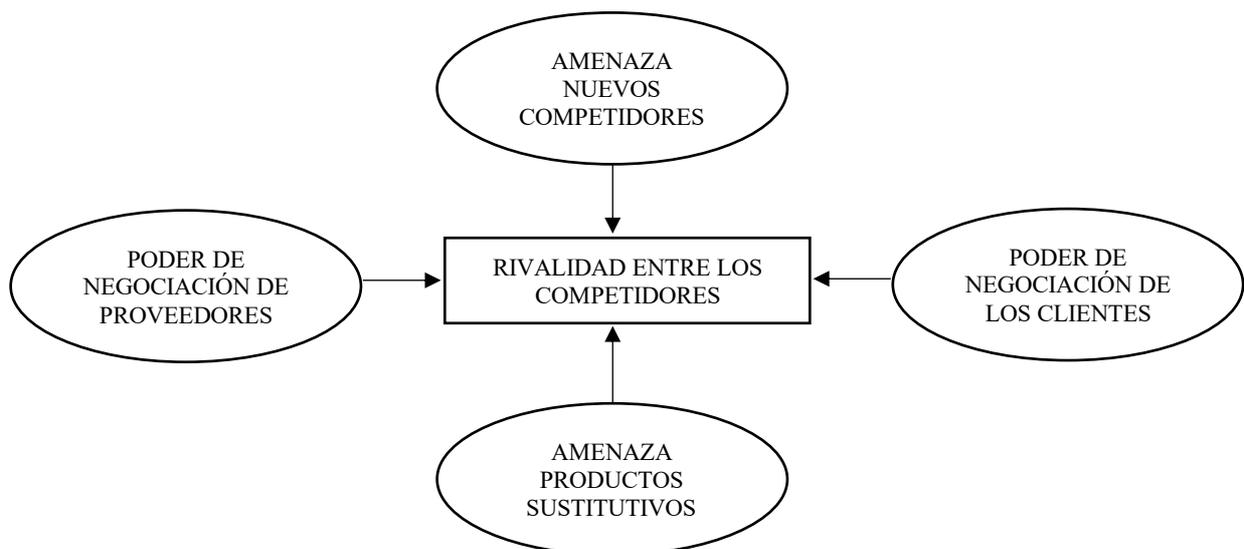


Figura 4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1982)

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: En el sector hotelero existen barreras de entrada altas puesto que se requieren altos niveles de capital y los costes fijos de estos también son muy altos. Además, la saturación en el mercado, la competencia, las políticas en torno al sector y las medidas legales necesarias

como tener una licencia endurecen la entrada de estos nuevos sujetos. A su vez, las barreras de salida también son altas.

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos: Los productos sustitutivos normalmente ofrecen precios más ajustados, pero intentando que se satisfaga la necesidad del consumidor. En el sector hotelero, sobre todo en las categorías inferiores (menos de cuatro estrellas), las cadenas hoteleras se han visto muy afectadas por los apartamentos que funcionan como servicio sustitutivo. Sin embargo, se establece que la existencia de sustitutivos depende de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor (Porter, 1982).
- Poder de negociación de los consumidores: En general, en el sector hotelero se considera que este poder de negociación es bajo, puesto que al existir mucha demanda, no existe una presión colectiva, sino más bien individual que no afecta directamente a estas cadenas hoteleras y por tanto no hay grandes variaciones en los precios, aunque los consumidores con mayor poder de negociación son normalmente las agencias de viaje puesto que fijan conjuntamente con los hoteles los precios y dichas cadenas hoteleras son más vulnerables puesto que se venden muchos servicios hoteleros a través de estos intermediarios (López Carré et al., 2012).
- Poder de negociación de los proveedores: Se trata de la capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran los proveedores y sobre el nivel de servicios que ofrecen el mercado. Tendrán alto poder de negociación cuando los suministradores estén concentrados y vendan productos a compradores fragmentados (López Carré et al., 2012). Al existir un gran número de proveedores en la industria hotelera, hace que el poder de negociación de estos sea bajo.
- Rivalidad entre los competidores: Se trata de la fuerza sobre la que versan todas las demás y por ello es el más importante. Las empresas llevan a cabo acciones fortaleciendo así su posición en el mercado y proteger su posición competitiva con respecto a sus competidores (Baena, 2003). Influyen distintos factores como la concentración de la industria que, en el caso de la industria de Hoteles Santos es intensa, puesto que existe un gran número de cadenas hoteleras. En cuanto al grado de diferenciación de las empresas del sector, podemos decir que a pesar de que Hoteles Santos intenta diferenciarse por ser una cadena hotelera familiar,

intentando ofrecer un servicio mucho más adaptado a las necesidades de los clientes, lo cierto es que el servicio en sí puede parecer homogéneo. Otro factor son los costos fijos, puesto que en el caso de la industria hotelera son elevados, y por tanto es necesario mantener altas las cifras de negocio. Con respecto al crecimiento de la demanda, cuando Hoteles Santos comenzó su actividad todavía no había comenzado el *boom* turístico, pero con el paso de los años, la competencia ha aumentado puesto que la demanda ha crecido exponencialmente. También existe mucha rivalidad puesto que potentes grupos empresariales (ejemplo: Marriott adquirió Starwood Hotels) compran empresas para crecer en el mercado.

Por lo tanto, a modo de conclusión de esta primera fase del proceso, consideramos que Hoteles Santos es una empresa capaz de adaptarse a las necesidades de la industria hotelera que pasan por la expansión internacional y la entrada en nuevos mercados, y por tanto, tras conseguir los objetivos propuestos que principalmente se centran en profesionalizar la empresa (con directivos con experiencias internacionales) y la creación de una marca consolidada para ser capaz de promocionar el nombre, logrando atraer a posibles aliados globales.

2.1.2. FASE II: DECIDIR MERCADOS POTENCIALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez que se ha decidido que lo más conveniente para la empresa es llevar a cabo un plan de internacionalización, habrá que decidir que mercados son los óptimos para llevar a cabo dicha expansión. En primer lugar, consideramos que se debe analizar el ambiente tanto político como económico (factores macroambientales) para saber hacia que mercados debemos dirigirnos.

En primer lugar, analizaremos el entorno tanto político como legal. Este entorno se basará principalmente en el entorno del país de origen, y en el entorno del país de destino (figura 5). El entorno del país de origen es muy útil analizarlo, puesto que sirve para ver en que bases la empresa ha crecido y se ha consolidado, y además servirá de referencia para luego ver las diferencias con el país de destino, planteando así las posibles barreras políticas y legales y viendo como solventar dichas barreras.

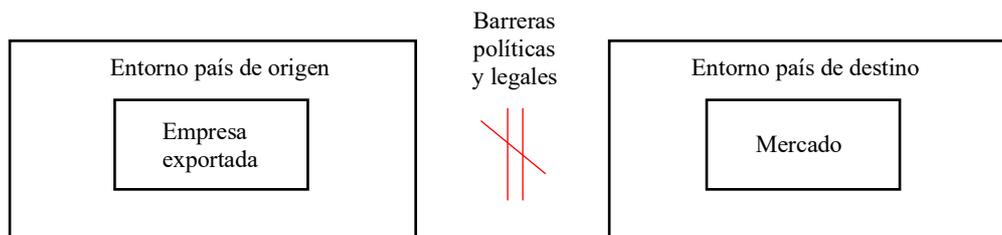


Figura 5: Entorno internacional

Fuente: Hollensen (2001)

Para realizar un análisis del entorno del país de origen se realizará el análisis PESTEL, puesto que estos factores obligan y condicionan a las empresas a actuar en base a unas circunstancias concretas. Por tanto, aunque no sea un análisis directo de la empresa, el mencionado análisis ayuda a diseñar una estrategia a la empresa y adaptarse a lo exigido por el mercado. Podemos destacar principalmente los siguientes factores (Fernández, 2017):

- Factores políticos: Debido a la inestabilidad política en la que nos encontramos podremos ver alteraciones en la política turística en España.
- Factores económicos: Se trata principalmente de las variables macroeconómicas que afectan al país en cuestión, en este caso, España. Es importante saber que España es el país con más peso del turismo en su PIB, aportando 172.900 millones en 2017 (Periódico El Español, 2018). Podemos ver que, a partir de 2013, el PIB ha ido creciendo con el paso de los años (gráfico 2). En 2016, España no aumentó su PIB sino que nos mantuvimos igual que el año anterior. Sin embargo, a grandes rasgos podemos ver que España se encuentra en un momento en un momento en el que su economía esta en una situación positiva pues desde los años 1970-1973 la economía española no había conseguido encadenar tres años consecutivos de crecimiento a una tasa anual superior al 3% sin incurrir en un déficit exterior relevante (La Vanguardia, 2018).

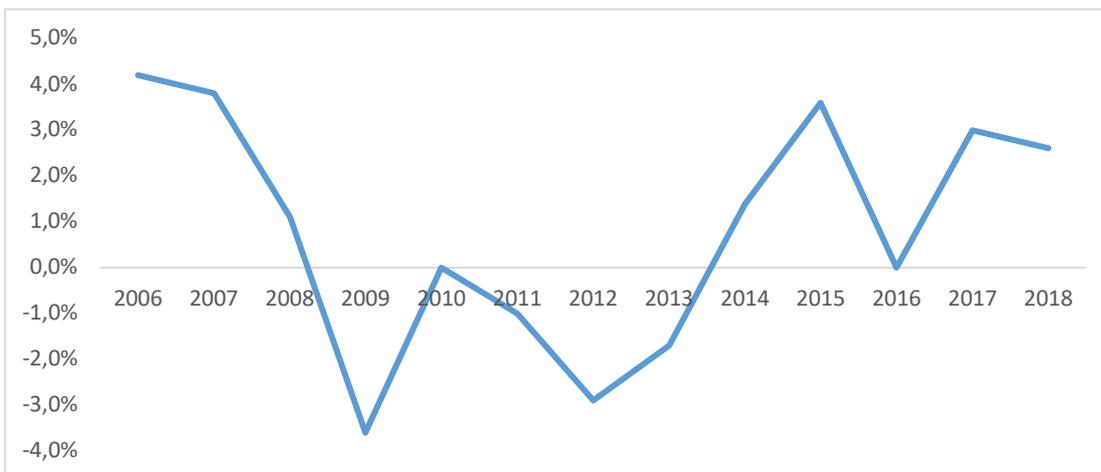


Gráfico 2: Porcentaje de variación anual del PIB en España (2006-2018)

Fuente: Expansión (2019)

Otro factor que debe considerarse en cuanto a los factores económicos de España es la tasa de paro, que aumentó notablemente durante la crisis económica. Aunque esta cifra no ha llegado a los niveles de paro de antes de la crisis, se ve reducida cada año (gráfico 3).

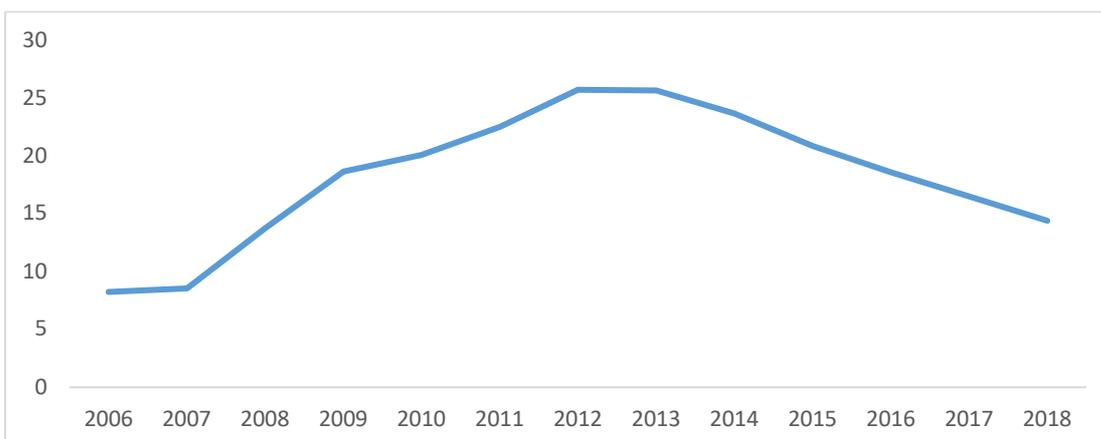


Gráfico 3: Porcentaje de paro en España (2006-2018)

Fuente: INE (2019)

Otro dato que se debe tener en cuenta cuando se analiza la situación económica de un país es el Índice de Precios de Consumo (IPC), pues este valor indica el nivel de inflación de un país. En concreto, según los datos del INE, este dato ronda el 3%. Esto afecta al turismo principalmente puesto que los alojamientos, entre ellos los hoteles, se verán en la necesidad de subir sus precios.

- Factores sociales: Importancia en el crecimiento demográfico puesto que aumentan los consumidores potenciales. La pirámide poblacional es joven, y por

tanto, la demanda turística aumentará puesto que ahora existe una preferencia por viajar. Existen sin embargo amenazas al turismo como por ejemplo el terrorismo. Esto supone que los turistas elijan sitios que consideren seguros.

- Factores tecnológicos: Cada vez este factor tiene más peso puesto que las nuevas tecnologías son imprescindibles para la comunicación con el cliente. Con el Machine Learning y el Big Data se permite optimizar muchos procesos y facilitar la toma de decisiones.
- Factores ecológicos: En 1992 se acordó en Río de Janeiro un proyecto conocido como Agenda Local 21 en el que se destacaba la importancia del turismo sostenible. Se trata de un plan estratégico con políticas medioambientales para el desarrollo turístico y económico, pero combinándolo con la protección del medioambiente.
- Factores legales: En España existen distintos organismos como el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo que se encarga de definir, coordinar y ejecutar las políticas turísticas y la cooperación turística internacional.

Por tanto, todos estos son factores del país de origen que influyen a la hora de tomar decisiones de hacia donde llevar a cabo el plan de internacionalización, y donde habría las menores barreras con respecto a España en el caso de Hoteles Santos. Cuanto más parecido sea el país de destino del país de origen (en este caso España), más fácil será llevar a cabo el plan de internacionalización. Hollensen en su libro propone un método conocido como *International Market Selection (IMS)* que se basa principalmente en una combinación entre el entorno y la empresa en sí (figura 6).



Figura 6: Selección de los mercados potenciales internacionales

Fuente: Hollensen (2001)

- El entorno: Como decíamos anteriormente, la industria hotelera es una industria global, y podemos comprobar que las grandes firmas internacionales han adquirido muchas cadenas hoteleras pequeñas y a su vez, también han buscado alianzas globales para ser más competitivos en el mercado. Por ello, Hoteles Santos debe estudiar que camino le beneficiaría para ser competitivo a nivel global. Más adelante realizaremos un análisis del país de destino seleccionado para poder evaluar su entorno.
- La empresa: Hoteles Santos es una empresa nacional, en el que no existe grado de internacionalización porque no ha salido de la frontera española. Sin embargo, con las medidas de crecimiento previstas para la empresa como la profesionalización de sus cargos directivos, hará que la preparación para convertirse en una empresa internacional sea mucho más factible. Con respecto a los recursos es necesario contar con el personal adecuado y con una financiación óptima para llevar a cabo la gestión de dicha internacionalización. Los objetivos de la empresa en el mercado internacional son principalmente crecer y ampliar la

empresa prestando servicios a más clientes, aprovechar las economías de escala, afianzar la marca y entrar en mercados con un crecimiento potencial superior al mercado español.

Para combinar la empresa y el entorno y llevar a cabo la segmentación propuesta por Hollensen, será necesario seguir una serie de pasos reflejados en la figura 7:

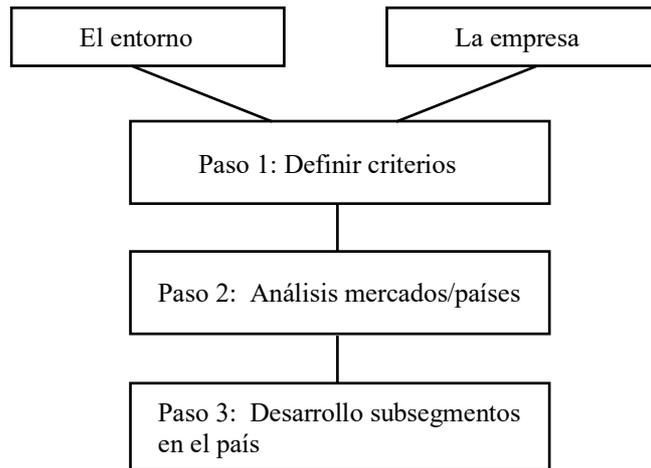


Figura 7: Segmentación del mercado internacional

Fuente: Hollensen (2001)

Paso 1: Definir criterios → La segmentación del mercado internacional propone una serie de características para encontrar el mercado más óptimo posible, diferenciándolo en dos categorías: las características generales que incluye principalmente las barreras geográficas, lingüísticas o económicas y las características específicas que principalmente son las diferencias en el estilo de vida y culturales. Estas características, para que resulte efectiva la segmentación deberán aportar datos que sean medibles y accesibles.

Paso 2: Análisis mercados o países → Constará de dos fases: selección preliminar y selección adaptada a las circunstancias de la compañía.

- Selección preliminar: Será importante fijarnos en una serie de factores a la hora de seleccionar los posibles mercados potenciales. Dentro de esta preselección uno de los riesgos más importantes son los políticos y económicos, por tanto, es importante que existe una cierta proximidad legislativa económica y política entre el país de origen y el de destino. Acotando esta preselección, en un principio, para reducir riesgos, lo óptimo para Hoteles Santos será comenzar su expansión

internacional por el mercado europeo. El motivo de esto es que los hoteles de la empresa son hoteles urbanos, y la cultura española es una subcultura de la europea, lo que hará que sea más fácil sobreponerse a las posibles barreras culturales. Además, los hoteles europeos se encuentran en máximos históricos y las previsiones son en aumento. En concreto, a noviembre de 2018 se registró un 73% de ocupación, incrementando un 1.2% con respecto al año anterior (Serrano, 2018). A su vez, con la legislación de la Unión Europea resultará más sencillo adaptarse al país de destino puesto que dicha legislación en el ámbito hotelero ya es conocida y aplicada por Hoteles Santos. Por tanto, dentro de esta preselección, de los 194 países que existen en el mundo, reducimos los posibles mercados potenciales a 28 (tabla 4).

Alemania	Grecia
Austria	Hungría
Bélgica	Irlanda
Bulgaria	Italia
Chéquia	Letonia
Chipre	Lituania
Croacia	Luxemburgo
Dinamarca	Malta
Eslovaquia	Países Bajos
Eslovenia	Polonia
España	Portugal
Estonia	Reino Unido
Finlandia	Rumanía
Francia	Suecia

Tabla 4: Los 28 países miembros de la UE

Fuente: Página Web Unión Europea - www.europa.eu (2019)

- Siguiendo los criterios propuestos por Hollensen, en concreto, las características generales, podremos seleccionar una muestra de países potenciales que podría ser interesante estudiar el plan de internacionalización de Hoteles Santos a estos países:

Ámbito geográfico:

Uno de los criterios para seleccionar que país de la Unión Europea resultaría interesante seleccionar para comenzar la expansión de Hoteles Santos, sería basándonos en el criterio geográfico de cercanía con respecto a España. En este caso tomaremos como límite 2.500km de distancia con respecto de la sede de la capital española (Madrid) para así tener una unidad de referencia. A través de este criterio, se descarta toda la Europa del Este por la distancia geográfica. Por tanto, siguiendo este primer criterio, los posibles mercados potenciales serían:

País	Distancia en km. con respecto a Madrid
Bélgica	1.553,6 km
Francia	1.275,6 km
Irlanda	2.476,5 km
Italia	1.964,3 km
Luxemburgo	1.653,0 km
Países Bajos	1.744,7 km
Portugal	478,3 km
Reino Unido	2.269,1 km

Tabla 5: Distancia en km entre los países potenciales y Madrid

Fuente: Elaboración propia

Se extrae de la tabla 5 que Portugal es el país más cercano con respecto a España de los posibles ocho países. Sin embargo, es necesario comparar otros factores para finalmente tomar la decisión sobre que mercado sería el óptimo para internacionalizar Hoteles Santos.

Ámbito lingüístico:

En cuanto a las posibles barreras lingüísticas que se planteen, será necesario contar con un equipo directivo que domine el inglés, puesto que es la forma más común de comunicación entre los habitantes de los países. En concreto, hoy en día, 1.500 millones de personas (Statista, 2019) en el mundo hablan inglés, por tanto, la comunicación principalmente sería en ese idioma.

Según los criterios establecidos en el ámbito geográfico, existen ocho países potenciales entre los cuales resultaría interesante realizar un análisis tanto a nivel macroeconómico, a nivel de número de turistas y según la proximidad cultural.

Ámbito económico:

A continuación, se realizará un análisis macroeconómico, en el cual se reflejará una proyección del PIB de los ocho posibles países para realizar una expansión internacional de la cadena. En este caso, se toma un intervalo de cinco años (2019-2024) calculando así la previsión de crecimiento del PIB a través del CAGR (Compound Annual Growth Rate).

País	CAGR (%) PIB
Bélgica	1,5%
Francia	1,6%
Irlanda	3,2%
Italia	0,8%
Luxemburgo	3,2%
Países Bajos	2,2%
Portugal	2,5%
Reino Unido	1,6%

Tabla 6: CAGR previsiones PIB (2019-2024)

Fuente: Elaboración propia basado en datos de World Economic Outlook Database

En este caso, se analiza en la tabla 6 la importancia de las proyecciones de crecimiento del PIB en países como Luxemburgo e Irlanda, demostrando el crecimiento macroeconómico de esos países. Sin embargo, países como Portugal y Países Bajos crecen por encima de la media del resto de países europeos.

Ámbito turístico

El turismo es un factor considerable a tener en cuenta en este análisis, y por tanto, hemos cogido el número de turistas de 2016 y 2017 de cada uno de los países y hemos calculado la tasa de variación anual de estos con cada uno de los países. El motivo de calcular el porcentaje de variación y no hacerlo en base al número de los turistas radica en que,

efectivamente, el número de turistas de Francia es superior al del resto de países. Sin embargo, el crecimiento no es tan acelerado como el de otros países (tabla 7).

País	Turistas 2017	Turistas 2018	% Var. anual
Bélgica	8.385.000	8.927.000	6,46%
Francia	82.682.000	86.861.000	5,05%
Irlanda	10.100.000	10.338.000	2,36%
Italia	52.372.000	58.253.000	11,23%
Luxemburgo	1.054.000	1.046.000	-0,76%
Países Bajos	15.828.000	17.924.000	13,24%
Portugal	13.359.000	15.432.000	15,52%
Reino Unido	35.814.000	37.651.000	5,13%

Tabla 7: Tasa de crecimiento anual del número de turistas (2017-2018)

Fuente: Elaboración propia basado en Knoema

Es apreciable que Portugal es, con diferencia, el país que más está creciendo actualmente en número de turistas (a pesar de que no recibe tantos visitantes como Francia o Italia). Sin embargo, países como Luxemburgo tienen una tasa de variación anual decreciente, por lo tanto, si el país no tiene suficiente atractivo turístico, convendría rechazarlo.

Ámbito cultural

Hofstede (2010) apunta que es necesario que haya similitudes culturales basadas en cinco dimensiones (distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evasión de la incertidumbre y orientación a largo plazo) que hacen que se resalten los rasgos característicos de cada cultura y las diferencias que puedan existir con la española. Dentro de nuestra selección preliminar de los ocho países europeos que por distancia serían convenientes para planear un futuro plan de internacionalización, se hará un análisis de las dimensiones de Hofstede para a continuación establecer cuales son las más similares en el ámbito cultural.

País	Distancia al poder	Incertidumbre	Individualismo	Masculinidad	Orientación temporal
España	57	86	51	42	48
Bélgica	65	94	75	54	82
Francia	68	86	71	43	63
Irlanda	28	35	70	68	24
Italia	50	75	76	70	61
Luxemburgo	40	70	60	50	64
Países Bajos	38	53	80	14	67
Portugal	63	99	27	31	28
Reino Unido	35	35	89	66	51

Tabla 8: Distancia sociocultural entre países según Hofstede

Fuente: Hofstede (2010)

Se deben comparar los distintos países con la situación de España basada en el modelo de Hofstede para evaluar la distancia sociocultural entre uno y otro país (tabla 8), del cual se concluye que los más similares según este método serían Italia y Portugal.

Por último, se tendrá que tener en cuenta el nivel de competencia que existe en cada uno de estos países, medido por el índice de concentración de cada mercado, en el que podemos comprobar que tanto el mercado hotelero francés como el italiano están saturados, mientras que el mercado portugués está en pleno crecimiento. En concreto, cabe mencionar que los ingresos por turismo en Portugal crecen a un ritmo del 13% (Hosteltur, 2018). Además, después de España, Portugal es el país de la OCDE con más peso del turismo en su PIB (Periódico El Español, 2018). En concreto, el turismo en el territorio portugués representa el 13,7% del PIB en 2018, lo que supone 26.700 millones de euros según datos del INE (Hosteltur, 2018).

Tras el exhaustivo análisis de las distintas figuras se concluye que el país óptimo para iniciar el plan de internacionalización de Hoteles Santos pues es el mercado potencial que más se asemeja en términos geográficos, culturales, económicos y sociales sería Portugal. Paso 3: Desarrollo subsegmentos en el país → Dentro de Portugal, tendremos que filtrar las zonas con mayor número de ingresos y de turistas al año para elegir hacia donde dirigir

la expansión internacional de la cadena. En concreto, realizaremos un análisis de Lisboa (tabla 9) y Oporto (tabla 10) y del atractivo de dichos mercados para ver donde sería óptimo instaurar el primer hotel internacional.

	1	2	3	4	5	Puntuación:
Tamaño del mercado (1=muy pequeño; 5=muy grande)				✓		4
Crecimiento del mercado (1=muy pequeño; 5=muy grande)					✓	5
Precios hoteles (1=bajos; 5=altos)				✓		4
Transporte/acceso a la ciudad (1=incomunicado; 5=muy bien comunicado)					✓	5
Competencia en el mercado hotelero (1=nada; 5=mucha)				✓		4

Tabla 9: Atractivo del mercado portugués (Lisboa)

22

Fuente: Elaboración propia con información de Azevedo (2014)

	1	2	3	4	5	Puntuación:
Tamaño del mercado (1=muy pequeño; 5=muy grande)				✓		4
Crecimiento del mercado (1=muy pequeño; 5=muy grande)				✓		4
Precios hoteles (1=bajos; 5=altos)			✓			3
Transporte/acceso a la ciudad (1=incomunicado; 5=muy bien comunicado)				✓		4
Competencia en el mercado hotelero (1=nada; 5=mucha)				✓		4

Tabla 10: Atractivo del mercado portugués (Oporto)

19

Fuente: Elaboración propia con información de Oliveira (2015)

Por tanto, tal y como propone Hollensen en su libro, lo más óptimo sería comenzar la internacionalización por Lisboa puesto que el mercado es más atractivo según hemos podido comprobar en las tablas 9 y 10.

A modo de conclusión de esta segunda parte, consideramos que Portugal es el mercado más adecuado para llevar a cabo la internacionalización de Hoteles Santos por todos los factores mencionados anteriormente, y destacar un factor de peso que es un mercado cercano, de proximidad logística y proximidad sociocultural y con gran capacidad de crecimiento en el sector turístico en el futuro próximo, por lo que combinan a la perfección el entorno y la filosofía de la empresa.

2.1.3. FASE III: MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS

Con respecto a la selección de la forma de entrada más adecuada para una posible expansión de Hoteles Santos al mercado portugués, podemos destacar que Hollensen diferencia entre tres modos (figura 8).

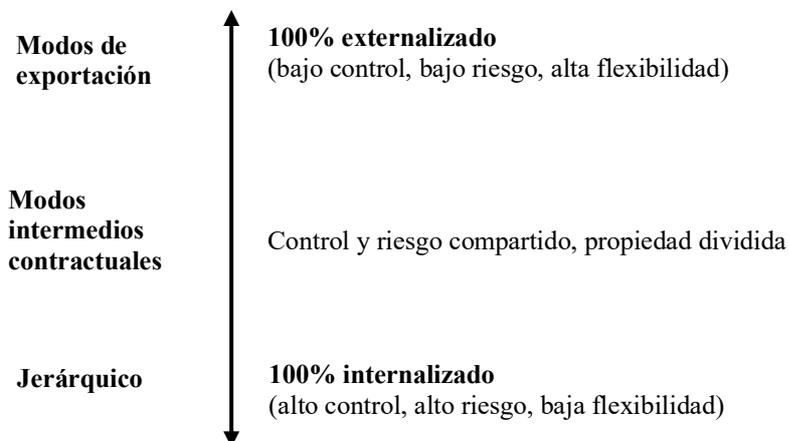


Figura 8: Clasificación de los modos de entrada en un mercado

Fuente: Hollensen (2001)

Sin embargo, en cuanto a la gestión hotelera, existen principalmente cuatro regímenes jurídicos para organizar la red de establecimientos (Muñoz, 2017):

- Propiedad: Se trata de tener en propiedad la marca, los activos intangibles, los bienes y equipos. Además, se lleva directamente a cabo la gestión directa de los establecimientos por parte del propietario. En el caso de Hoteles Santos, este ha

sido el modo en el que ha operado hasta ahora en los doce establecimientos que tiene la cadena. Hollensen lo denominaría el modo jerárquico, puesto que esta el 100% internalizado, lo que hace que la propia empresa tenga un alto control, y también un alto riesgo, puesto que no dispone de todos los recursos posibles al no compartir la gestión, pero tendrá altos beneficios (binomio rentabilidad-riesgo).

- Régimen de alquiler: La cadena hotelera decide alquilar un inmueble a un propietario independiente para desarrollar en él su actividad hotelera. Dicho propietario o bien dispone de un inmueble y decide darlo en alquiler, o bien se dedica a la actividad inmobiliaria. Por tanto, con este régimen, la cadena tendrá el control de todos los activos del negocio hotelero exceptuando dicho edificio.
- Contrato de gestión: La cadena es únicamente gestora, pero no es propietaria. Se externaliza la gestión del negocio hotelero a cambio de una remuneración, pero el propietario mantiene la titularidad de este.
- Franquicia: La cadena busca un socio que lleve a cabo el establecimiento dándole el derecho de uso de la marca, pero siguiendo las directrices establecidas por la propia cadena hotelera. De este modo, la cadena no tendrá que realmente llevar a cabo la gestión, sino que su labor será de supervisión con respecto al franquiciado. El propietario mantendrá los riesgos del negocio, pero también retendrá el control de la propiedad.

A continuación, veremos en el gráfico 4 las formas de entrada en el mercado internacional, pues estas son muy variadas y no existe una forma de entrada óptima genérica, sino que cada empresa operará de distinta manera según su filosofía, modo de operar y capacidades.

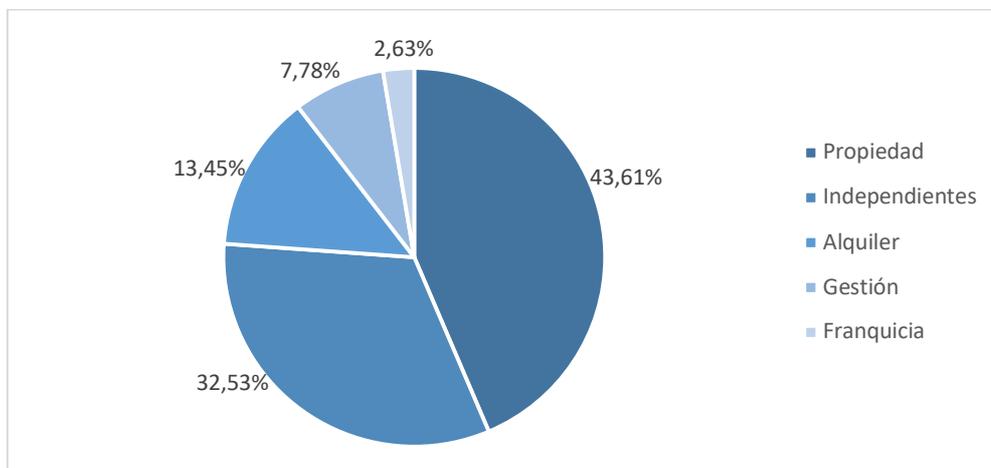


Gráfico 4: Formas de entrada en el Mercado Internacional de las Cadenas Hoteleras

Fuente: Censo de Hoteles Hostelmarket (2014)

El modo de operar de Hoteles Santos hasta el momento ha sido siempre en propiedad. Esto hace que la expansión sea mucho más lenta por las dificultades de conseguir financiación. Sin embargo, según la filosofía de la empresa, se trata de un modelo óptimo puesto que nunca han aceptado socios, manteniendo siempre la propiedad la familia Santos. Sin embargo, la empresa ahora se encuentra en un punto de inflexión puesto que se plantea expandirse al exterior, intentando obtener mayores beneficios. Según lo mencionado anteriormente, un modelo óptimo para Hoteles Santos sería el régimen de alquiler. El motivo radica en que de esta forma se mantiene la filosofía de la empresa, no permitiendo que un tercero gestione su hotel (José Luis Santos, Consejero Delegado de Hoteles Santos afirmó en una entrevista su rechazo a este modo de operar), pero pudiendo llevar a cabo una expansión internacional más rápida puesto que no sería necesaria la financiación requerida para la compra de un inmueble. Por tanto, a través del alquiler del inmueble, la cadena podría mantener el control de todos los activos del negocio hotelero exceptuando la propiedad del edificio. Además, de esta forma, se podrían buscar edificios emblemáticos (uno de los intereses principales de la cadena puesto que da un valor añadido al hotel) y mantener su esencia en el mercado internacional.

Sin embargo, en caso de que la internacionalización sea efectiva, una forma en la que Hoteles Santos podría crecer exponencialmente y sería una hipótesis dentro de la filosofía de la empresa sería el gestionar hoteles de otras cadenas. Como mencionábamos anteriormente, uno de los objetivos principales de la empresa es el crear dos marcas, una para los hoteles de cuatro estrellas y otra para los hoteles de cinco estrellas. De esta forma, afianzarían un nombre comercial, dándose a conocer en el mercado internacional, y de esta forma surgirían una serie de oportunidades para la empresa, puesto que, debido al prestigio que adquiriría la cadena, podrían plantearse la explotación de hoteles de terceros. A modo de conclusión, se selecciona el régimen de alquiler que fundamentalmente es un modo jerárquico, y se caracteriza por el compromiso de un gran número de recursos, lo que supone un riesgo más alto. Sin embargo, como se alquila el inmueble, habría una *core competence* puesto que la empresa Hoteles Santos aprovecharía el modo de alquiler para reducir el riesgo, pero manteniendo la propiedad de la gestión y explotación de la cadena hotelera.

2.1.4. FASE IV: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING

Una vez que se ha decidido la estrategia de Hoteles Santos para entrar en el mercado internacional, Hollensen considera que el plan global de marketing se basa principalmente en las 4P's tradicionales del Marketing Mix desarrolladas por McCarthy (1960). Estas son: producto, precio, punto de venta y promoción. Sin embargo, Christopher Graves, CEO en Asia Pacific de Ogilvy Public Relations Worldwide publicó por primera vez en el año 2005 un nuevo modelo del marketing mix conocido como las 4E's (Trabado, 2016) y fue confirmado posteriormente por el profesor Philip Kotler (Hosteltur, 2015), y básicamente se trata de una evolución de lo anterior, adaptándose al marketing hotelero y poniendo en el centro al consumidor.

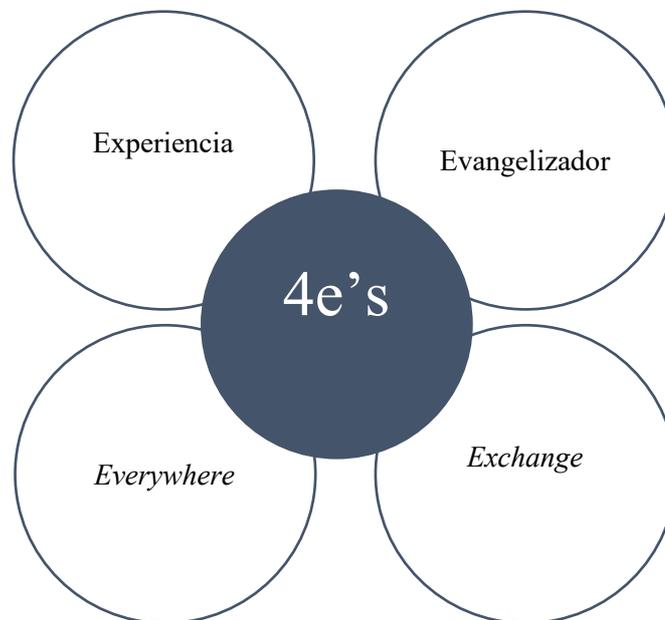


Figura 9: Modelo del marketing mix de las 4E's

Fuente: Trabado (2016)

- **Experiencia:** Sustituye a la P de producto, y hay que mencionar que hoy en día las cadenas hoteleras no venden una simple habitación, sino que los clientes, al ir a un hotel buscan vivir una experiencia. Se trata de un conjunto de servicios combinados que logran la satisfacción de sus clientes. En concreto, Hoteles Santos siempre se ha caracterizado por tener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Las empresas deben tener claro quienes son sus competidores, e intentar que su producto o servicio aporte un elemento diferencial para el consumidor final. “Una ventaja competitiva es cuando una empresa tiene la

habilidad de producir bienes o adjudicar recursos económicos en una mejor manera que otros negocios” (Vitez, 2014). Si esto se logra, la empresa tendrá mayor importancia en el mercado y esto se reflejará en sus cuentas anuales.

El motivo es que intentan que el cliente llegue a vivir una experiencia en un Hotel Santos, que no viviría en otra cadena hotelera. Es cierto que la experiencia será distinta según se trate de un hotel de 4 o de 5 estrellas, pero es por este motivo por lo que la empresa quiere crear dos marcas bien diferenciadas, para no confundir al cliente pensando que dicha experiencia será la misma. Es importante mencionar que la gestión de un hotel es compleja puesto que no solo presta un servicio, sino que presta muchos servicios. En concreto, Hoteles Santos al tener hoteles de 5 estrellas GL debe prestar servicios de primera calidad en hostelería, restauración, spa, gimnasio, entre otros.

En el plan de internacionalización propuesto por Hoteles Santos, la idea es encontrar un inmueble emblemático en Lisboa (a través de un contrato de alquiler) y poder construir un hotel de cinco estrellas gran lujo en una ciudad que está creciendo exponencialmente y que puede ser un punto de conexión importante entre oriente y occidente.

- *Everywhere*: Básicamente consiste en la omnipresencia de la cadena hotelera. Antes, se trataba de un único punto de venta, mientras que, hoy en día existen múltiples formas de llegar a los clientes, y la comunicación con estos puede ser a través de múltiples canales de venta por la gran variedad de OTAs (Online Travel Agencies) existentes. Aunque es importante estar en dichas OTAs, más importante es el contenido que reflejan estas agencias, puesto que será un método muy directo de atraer al posible consumidor. Actualmente, Hoteles Santos opera con distintas OTAs entre las que podemos destacar Edreams, Atrápalo, Grupo Destinia, Trip Advisor, Trivago, Booking o Expedia. A modo de ejemplo, Hoteles Santos recibió de la mano de Trivago (buscador de hoteles con más de 900.000 hoteles en todo el mundo) el premio a uno de los mejores hoteles de playa con mejor reputación online de España. Esta valoración hace que los clientes potenciales, tras ver este reconocimiento y con una valoración muy positiva por el resto se sientan atraídos, y por tanto es otra forma de llegar a estos, sustituyendo así al punto de venta. Con respecto a la internacionalización de la cadena hotelera

a Portugal, tendrá que ponerse en contacto con alguna OTA, como por ejemplo Eco Trilha. Sin embargo, Booking y TripAdvisor también operan en Portugal, por tanto, a través de estas Hoteles Santos tendrá una vía directa para acceder a una parte de los potenciales clientes del hotel.

- *Exchange*: El precio se ha convertido en intercambio, puesto que se ha pasado de ser una etiqueta fija a un convenio de intercambio. Se debe calcular el valor de los clientes, y cuánto valen para la cadena hotelera su atención, fidelización y compromiso (Fareed, 2015). Una vez que los clientes comiencen a conocer el hotel internacional, el establecimiento verá el valor de la satisfacción de su cliente. A través de esta satisfacción, el cliente podrá dar a conocer los servicios de la cadena hotelera, y el precio por tanto dejará de fijarse según el valor exacto que conlleva la habitación en sí, sino que incluirá otros factores.
- *Evangelizador*: Antes era conocido como “promoción”, pero el término ha evolucionado hacia la evangelización. Se dice que se trata de: “buscar la pasión y la emoción en la marca. Inspirar a los clientes y empleados con esa pasión, convirtiéndoles en evangelizadores” (Fareed, 2015). La nueva promoción ya no es un “hazlo y ellos vendrán” sino que es un “hazlo con incentivos para que ellos lo quieran” (Gil, 2018). Por tanto, la mejor promoción es la evangelización de los clientes satisfechos, pues, a través de sus experiencias vividas, detallan en sus redes sociales su estancia. Es la mejor promoción posible puesto que gracias a sus valoraciones, será posible acceder a nuevos clientes. Las decisiones de los clientes potenciales muchas veces se basan en las valoraciones que han hecho los clientes actuales. Por tanto, con la internacionalización de Hoteles Santos tendrán que formar un equipo adecuado que sea capaz de aportar un valor añadido a los clientes y que para estos no sea una experiencia más, sino una experiencia distinta consiguiendo así su fidelidad.

2.1.5. FASE V: IMPLEMENTAR Y COORDINAR EL PLAN GLOBAL DE MARKETING

Mientras que las primeras fases consistían principalmente en establecer los pasos a seguir para llevar a cabo el plan de internacionalización, esta última fase consiste en la implementación y coordinación de todas las fases anteriores:

1. Timing

La apertura de un hotel conlleva tiempo, y más aun si se trata de un hotel que opera en un país diferente al de origen, debido a las dificultades de formar un equipo directivo consolidado en ese lugar, y encontrar un edificio emblemático para explotarlo. El horizonte temporal será de dos años, no se requiere una construcción de cero, sino que como se ha mencionado anteriormente, a través del régimen de alquiler, el inmueble no será propiedad de la cadena hotelera.

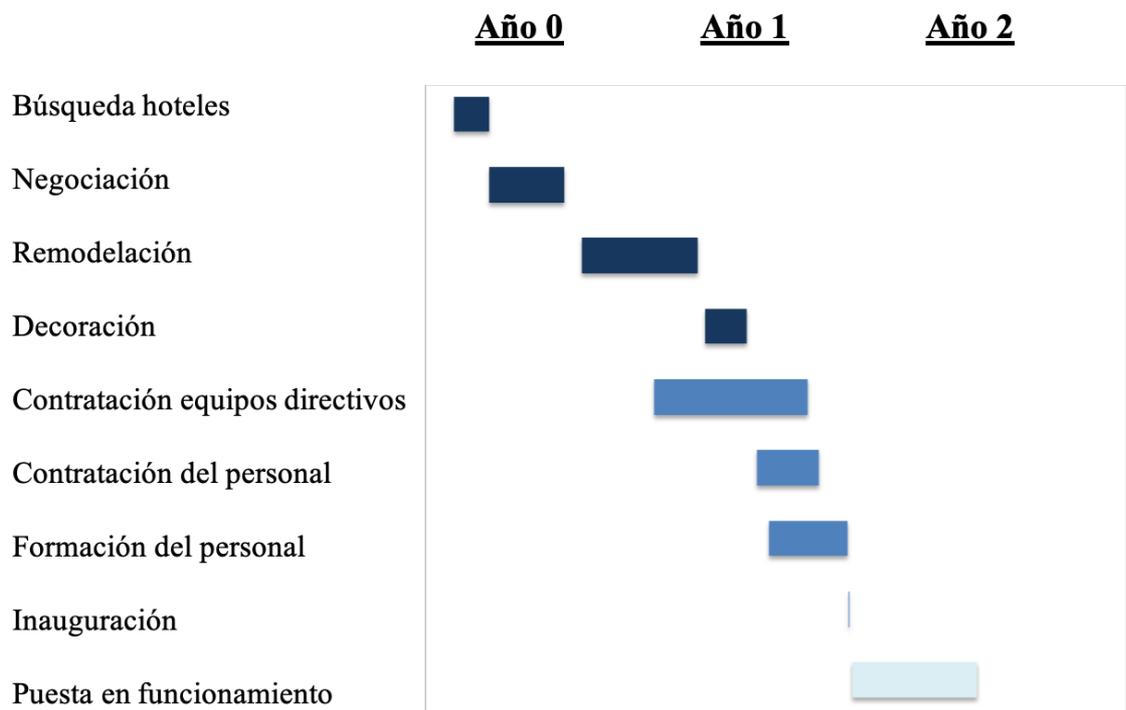


Gráfico 5: *Timing* de puesta en funcionamiento del hotel en Portugal

Fuente: Elaboración propia

2. Equipos directivos:

- **Manager internacional:** Además, uno de los objetivos principales de la cadena es la incorporación de un mánager internacional que esté constantemente buscando oportunidades de negocio. Este directivo también tendrá que tener una previa experiencia en la internacionalización de cadenas hoteleras para facilitar dicha expansión.

- Directivos portugueses: Una vez que se han destacado las diferencias culturales, habrá que ver como van a sobreponerse dichas barreras que pueden resultar un obstáculo para la implementación de la empresa en ese mercado. También será necesario que la empresa coopere con una serie de altos cargos que sean originarios del país de destino (Portugal), y dicho local debe conocer exactamente la cultura, las costumbres y las necesidades del mercado hotelero en ese país. De esta forma, la internacionalización será mucho más fácil pues se contará con el personal adecuado para llevarlo a cabo. Esta selección de los expatriados se basará principalmente en el conocimiento de la lengua (en este caso el portugués), contactos con agencias turísticas, situación emocional estable, una educación que lo avale, experiencia previa y los conocimientos burocráticos necesarios, combinado con la habilidad de trabajar en situaciones de estrés. Este personal podrá comenzar trabajando en uno de los hoteles de la cadena, para ver como funciona y cual es la filosofía de la empresa. Los altos cargos del hotel seguirán muy de cerca la obra del edificio desde un principio, algo que Hoteles Santos hace con gran parte de su personal, pues considera que es la mejor forma de involucrarlos en el proyecto y hacer que estas personas también estén ilusionadas con la apertura.
- Trabajadores cualificados: El hotel que Hoteles Santos quiere abrir será un hotel que aporte un valor añadido a la ciudad de Lisboa, pues será un hotel de cinco estrellas GL. Por ello, el personal debe ser cualificado, con experiencia en hoteles de esta categoría, y con el conocimiento de idiomas, siendo el inglés y el portugués idiomas imprescindibles.

3. Cuenta de resultados

En esta fase, es necesario el planteamiento de una cuenta de resultados de una cadena hotelera para analizar los elementos claves que la forman y así asegurar que una vez que se empiece a operar en el mercado internacional se opere bajo este tipo de contabilidad. (Anexo 3 refleja como debe ser la cuenta de resultados del hotel una vez empiece a operar).

Una vez que esté en marcha el hotel, habrá que hacer un seguimiento de las ventas y de las rentabilidades y compararlo con las previsiones de los directivos. Por ello, Hoteles Santos debe comparar en cada periodo las diferencias entre los objetivos preestablecidos en las primeras fases del plan de internacionalización (decidir sobre si llevarlo a cabo y los mercados potenciales) y los resultados obtenidos una vez que dicho hotel ha comenzado a funcionar. Por ello, lo óptimo para la expansión internacional de la cadena es realizar el seguimiento característico de todos los hoteles de la cadena que consta de un briefing (reunión semanal de los jefes de departamento de cada hotel con su director para señalar los posibles problemas o planear los objetivos semanales), y al finalizar el mes una reunión con el consejero delegado de la compañía para evaluar el progreso de esta y evaluar tanto sus fortalezas como las debilidades. Esto haría que Hoteles Santos progrese y evolucione, convirtiéndose en una cadena hotelera con gran éxito tanto nacional como internacional, y logrando los objetivos preestablecidos por la empresa: convertirse en una empresa más competitiva en término de ingresos, penetrar en mercados con un crecimiento importante, conseguir financiación a nivel internacional, aprovechar las economías de escala, lograr un enriquecimiento cultural y afianzar la marca.

CONCLUSIONES

En este epígrafe presentaremos las conclusiones obtenidas tras el análisis tanto de la empresa como de los mercados potenciales. En un primer momento analizaremos las conclusiones generales del estudio, y tras esto, destacaremos las conclusiones particulares extraídas.

- **Conclusión general primera:**

Hoteles Santos es una empresa que pertenece al sector del turismo, un importante impulsor de crecimiento económico. Sin embargo, el sector turístico tiene un perfil de carácter cíclico, al igual que la economía, pero las fluctuaciones del turismo son más acentuadas, tanto en las fases de crecimiento (auge) como en las de decrecimiento (recesivas). Por ello, en situaciones de crisis, el turismo se verá fuertemente afectado.

- **Conclusión general segunda:**

Todo plan de internacionalización de la compañía analizada pasa por dos principios: el primero de ellos es la necesidad de profesionalizar la compañía, con unos directivos y una estructura adecuados y eventualmente considerando la creación de una SOCIMI. El segundo principio sería la necesidad de la creación de dos marcas, puesto que Hoteles Santos tiene actualmente doce marcas, recibiendo cada hotel un nombre diferente. Si dichos hoteles se unificasen en dos marcas, una de cuatro estrellas y otra de cinco estrellas, los clientes tenderían a ser más fieles puesto que tendrán identificados los hoteles bajo un mismo nombre y las marcas creadas capitalizarían esta mayor fidelidad.

- **Conclusión general tercera:**

Hoteles Santos es una cadena hotelera que se encuentra en una etapa de crecimiento y por tanto es el momento clave para entrar en nuevos mercados potenciales. Se ha decidido llevar a cabo su plan de internacionalización basado en el plan de internacionalización propuesto por Hollensen (2001) que consta de cinco fases diferenciadas. Fase I: Decidir si llevar a cabo el plan de internacionalización; Fase II: Seleccionar los mercados potenciales; Fase III: Seleccionar el modo de entrada; Fase IV: Diseño del plan global de marketing; Fase V: Implementar y coordinar el plan global de marketing.

A continuación, describiremos las conclusiones particulares de este plan de internacionalización:

- **Conclusión particular primera:**

Se concluye que la cadena Hoteles Santos debe expandirse hacia el mercado europeo por los siguientes dos motivos. En primer lugar, porque el mercado hotelero europeo está en pleno crecimiento, y en segundo lugar porque el tipo de hoteles de la cadena son hoteles urbanos, propios de ciudades europeas. Por tanto, la primera preselección sería acotar los mercados potenciales al ámbito europeo, y a continuación, acotarlo aun más a países europeos con distancia menor a 2.500 km con respecto a España. Por último, el primer mercado internacional en el que va a entrar Hoteles Santos es Portugal, por la combinación de diversos criterios: su cercanía geográfica y cultural, sus perspectivas económicas y su crecimiento en número de visitantes.

- **Conclusión particular segunda:**

El modo de entrada en el mercado seleccionado sería un modo jerárquico, basado en un régimen de alquiler puesto que resultaría muy difícil conseguir inversión internacional para financiar un inmueble teniendo en cuenta que la filosofía de Hoteles Santos ha sido hasta este momento la propiedad al 100%. Por tanto, a través de este modo de entrada, la cadena mantiene la propiedad en la gestión y en la explotación del hotel, pero sin una inversión inicial tan alta como la que ha tenido con el resto de establecimientos hoteleros.

- **Conclusión particular tercera:**

Se recuerda que la entrada de Hoteles Santos en el mercado internacional debería mantener la esencia de la cadena, que tiene una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas pues se centra en proporcionarle una experiencia completa a su cliente, ya que, hoy en día el cliente es el que mejor promoción hace a través de sus valoraciones y sus redes sociales, considerándole un evangelizador.

- **Conclusión particular cuarta:**

Se sugiere aplicar una estrategia global de personalización, dado que la oferta hotelera es muy grande y por ello hace falta diferenciarse de los competidores, proporcionando una experiencia diferente en relación con sus expectativas. Esto se traduciría en una mayor fidelidad de los clientes hacia la cadena hotelera, aumentando los ingresos de la empresa en el largo plazo.

- **Conclusión particular quinta:**

El objetivo principal de la expansión de Hoteles Santos se basa en establecerse como una cadena internacional reconocida, comenzando por el mercado portugués, y luego expandiendo sus fronteras fuera de la península ibérica. Con la ayuda de un *manager* internacional y unos directivos especializados en la internacionalización, sería posible dicha expansión, y, además, se abrirían nuevas oportunidades para la empresa. Sin embargo, sería necesario darle a la empresa un margen de adaptación a estos nuevos mercados, y por tanto no se debería esperar obtener beneficios desde el primer año pues se realizaría una alta inversión, pero si que será necesario hacer un seguimiento semanal, mensual (reunión con consejero delegado), y anual (reunión de todos los hoteles de la cadena) para ofrecer el mejor servicio posible y tomar las medidas oportunas en el momento adecuado para obtener la máxima rentabilidad posible y tomar las acciones correctoras adecuadas en caso de ser necesarias.

CONTRIBUCIONES

Existen dos tipos de contribuciones: las académicas, que son aquellas que aportan información para futuros estudios, y las contribuciones profesionales, que servirán a la empresa de cara a un planteamiento de su gestión empresarial.

- **Contribución académica primera:**

Aplicación del modelo propuesto por Hollensen (2001) al plan de internacionalización de una cadena hotelera española. A través de su libro, Hollensen realiza un análisis de las actuaciones de las empresas que deseen expandirse hacia nuevos mercados. En este trabajo, se ha aplicado dicho modelo a la vez que se han introducido modificaciones que mejoran su aplicabilidad en el sector hotelero.

- **Contribución académica segunda:**

Evolución del marketing mix tradicional de las 4 P's, basado en la puesta del producto en el mercado, a un marketing mix de experiencias en el que el eje es el consumidor a través de las 4E's (*Experience & Emotions, Everyplace, Exchange, Evangelism*). A pesar de que no forma parte del plan global de marketing propuesto por Hollensen (2001), en este trabajo se utiliza por primera vez el modelo de las 4 E's a una cadena hotelera como parte de un plan de internacionalización. Se concluye con la necesaria adaptación del marketing mix a la sociedad actual debido al cambio en las preferencias de los consumidores.

- **Contribución profesional primera:**

A través de este estudio se ha planteado una hipótesis para la cadena Hoteles Santos. A pesar de que se encuentran en pleno crecimiento con la apertura de dos nuevos hoteles en este año 2019, este trabajo desarrolla extensamente un hipotético plan de internacionalización, perfectamente factible para la empresa en cuestión.

- **Contribución profesional segunda:**

Todo plan de internacionalización pasa por la profesionalización de la empresa, puesto que es necesario que Hoteles Santos cuente con mandos directivos con previa experiencia en la expansión internacional de cadenas hoteleras, para que así pueda considerarse como una empresa adolescente en la perspectiva

internacional y tenga la ocasión de formar alianzas en una industria globalizada con es la hotelera.

- **Contribución profesional tercera:**

Hoteles Santos es una cadena hotelera con una potencial debilidad en su nombre comercial, puesto que a pesar de que la cadena recibe ese nombre, ninguno de los hoteles lo utiliza comercialmente, puesto que cada hotel opera bajo una marca distinta. Esto podría ser un problema para la empresa, pues muchos de los clientes no relacionan unos hoteles con otros, disminuyendo de esta forma la recompra de los clientes a nivel grupo. Las cadenas internacionales normalmente operan bajo varias marcas puesto que suelen dar servicio a un público heterogéneo. Por tanto, se propone a la empresa operar bajo dos marcas, una que englobe sus hoteles de cuatro estrellas, y otra de los hoteles de cinco estrellas. De esta forma, el reconocimiento y fidelidad de los clientes potenciales aumentará pues relacionarán los hoteles con su concepción global de la marca.

LIMITACIONES

A pesar de haber puesto todo el empeño por parte de la autora en hacer un trabajo riguroso académico y profesionalmente hablando, todo estudio tiene una serie de limitaciones que deben ser reconocidas, y son principalmente:

- **Limitación primera:**

El acceso a la información de este trabajo ha sido limitado. En primer lugar, porque existe información de la compañía que por su carácter confidencial no puede ser objeto de este estudio ya que será accesible a todo el público. En segundo lugar, dicho acceso ha sido limitado ya que muchos informes del sector y numerosas bases de datos están restringidas a usuarios profesionales.

- **Limitación segunda:**

El tiempo para realizar dicho estudio académico también ha sido limitado. Normalmente, la preparación de un plan de internacionalización supone un estudio detallado tanto de la industria y del sector, como de los mercados potenciales de selección y modos de entrada. El tiempo del que se ha dispuesto para realizar el estudio ha sido acotado, y por tanto insuficiente para plantear de forma adecuada un hipotético plan de internacionalización.

- **Limitación tercera:**

El espacio permitido para desarrollar el estudio académico también ha sido limitado puesto que existe un número acotado de palabras, teniendo que reducir el contenido de diversos epígrafes para acogernos a las normas que rigen su elaboración.

- **Limitación cuarta:**

Al tratarse de un estudio académico, se ha desarrollado de modo detallado la teoría aprendida a lo largo de estos años, no siendo posible la total aplicación al caso concreto de Hoteles Santos.

- **Limitación quinta:**

Este estudio académico ha sido realizado por una autora inexperta en la materia. Además, es la primera vez que se enfrenta a un trabajo de investigación de estas características, de unas dimensiones notorias, y de forma autónoma.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Debido al propósito del trabajo, no ha sido posible desarrollar todas las acciones pertinentes relacionadas con una futura expansión internacional de la cadena Hoteles Santos, pero que podrán ser objeto de futuros estudios:

- **Línea de investigación futura primera:**

Elaboración de un estudio sobre la viabilidad del plan de internacionalización en términos operacionales y financieros.

- **Línea de investigación futura segunda:**

Estudio del crecimiento y expansión internacional a otros mercados potenciales, evaluando una posible ampliación a otros países europeos (Francia, Italia) e incluso al mercado latinoamericano, intentando llegar al máximo número de clientes posibles con el fin de proporcionarles el servicio ofrecido por Hoteles Santos.

- **Línea de investigación futura tercera:**

Variación en el tipo de hoteles ofertados por la cadena, pues hasta ahora la cadena se ha caracterizado por tener hoteles urbanos. Sin embargo, podrían plantearse la posibilidad de valorar la implementación de hoteles más turísticos y vacacionales.

- **Línea de investigación futura cuarta:**

Finalmente, la empresa debe considerar la posibilidad de penetrar en determinados mercados a través de un modo de entrada mucho más externalizado (contratos de gestión o franquicia), haciendo que Hoteles Santos, a pesar de tener menos control, tendrá a su vez menos riesgo.

- **Línea de investigación futura quinta:**

De índole académica, sería de gran interés el desarrollo teórico completo y adopción de modelo de internacionalización de Hollensen (2001) para su utilización en el sector hotelero y asimilados de la industria turística.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Penco, M.T. (2016). Los nuevos límites a la libre circulación de turistas en la Unión Europea. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. Vol. 2(Nº3), pp. 27-40.
- Alía Montoro, A. (2018). *La internacionalización de las Cadenas Hoteleras en España. Comparativa entre Meliá Hotels International y NH Hotel Group*. Universidad de Valladolid, Segovia.
- Andreu, R., Claver, E., Quer, D., y Rienda, L. (2018). Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización. *Business and Society Review*. Vol. 15(Nº3), pp. 58-75.
- Araya Leandro, A. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), pp. 18-25. Disponible en: http://revistas.tec.ac.ar/index.php/tec_empresarial/article/view/653. [Visto el 26 de febrero 2019]
- Azevedo, J. (2014). Empresas e inovação no contexto da Estratégia de Lisboa. Lisboa, p. 45.
- Baby M., J., y Londoño J., J. (2008). Las P's de Mercadeo. Algunas precisiones. *AD-minister*, (12), pp. 149-161.
- Baena, E., Jairo, J. y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*. Vol. 3(Nº23), pp. 61-66.
- Blanco, G. (2007). El interiorista Guillermo Blanco da nuevos aires al Hotel Nixe Palace. Disponible en: <https://guillermoblanco.com/wp-content/uploads/2017/05/2007-arte-y-vanguardia-nixe.pdf>. [Visto el 26 de marzo 2019]
- Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2015) *International Marketing*. McGraw-Hill Higher Education.
- Cerviño, J., Sánchez-Herrera, J., Serra-Cantalops, A., Baena, V. (2017), Internacionalización de las cadenas hoteleras españolas: formas de entrada y resultados. *ICE, revista de economía (894)*, pp. 102-116.

- Contreras Sierra, E. R. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revisión científica Pensamiento y Gestión* (35), pp. 154-166.
- España encadena tres años de saldo exterior positivo y PIB superior al 3%* (28 de junio de 2018). La Vanguardia. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20180628/45463002124/espana-encadena-tres-anos-de-saldo-exterior-positivo-y-pib-superior-al-3-.html> [Visto el 21 de febrero 2019].
- Fernández, E., Lado, R., Vivel, M. (2017). El sector turístico español: un análisis estratégico y de rentabilidad a nivel de empresa. *XI Congreso Virtual Internacional Turismo y Desarrollo*, La Coruña.
- Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*, (p. 283). México DF, México, McGraw Hill.
- Fuster García, B., Lillo Bañuls, A., Martínez Mora, C., Ramón Rodríguez, A. (2010), Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales españolas desde una perspectiva global: un estudio de casos. *Cuadernos de Turismo* (25), pp. 69-97.
- García De Soto Camacho, E. (2013) *Modo de entrada, flexibilidad estratégica y opciones reales en los procesos de internacionalización de las cadenas hoteleras*. Universidad de Huelva, Huelva.
- Gémar, G. (2014). Influence of cultural distance on the internationalisation of Spanish hotel companies. *Tourism & Management Studies* (1), pp. 31-36
- Gil, D. (2018). *¿Qué son las “cuatro E” en marketing?* Disponible en: <https://es.quora.com/Qué-son-las-cuatro-E-en-marketing>. [Visto el 26 de marzo 2019]
- Giraud, B. (2011). La Cultura en la Empresa. *Temas de Comunicación* (8), pp. 145-152
- Haro, C., Gándara, J.M.G., Horrillo, M.A.R., & Mondo, T. (2014). La internacionalización en las cadenas hoteleras: Una revisión teórica. *Estudios y perspectivas en turismo*, Vol.23 (Nº3), pp.626-644.
- Hidalgo Moratal, M. (2001) *La internacionalización de la industria hotelera española*.

Universidad de Alicante, España.

Hierro, C. (2017). Ranking de las 50 mayores cadenas hoteleras del mundo. Hosteltur. Disponible en: https://www.hosteltur.com/123376_ranking-50-mayores-cadenas-hoteleras-mundo.html [Visto el 26 de enero 2019].

Hinojosa, V. (2015). *Evolución del marketing hotelero: de las cuatro P a las cuatro E*. Hosteltur. Disponible en: https://www.hosteltur.com/193900_evolucion-marketing-hotelero-cuatro-p-cuatro.html [Visto el 2 de marzo 2019]

Hinojosa, V. (2018). Ranking Hosteltur 2018 de presencia internacional de las hoteleras. Disponible en: https://www.hosteltur.com/109781_ranking-hosteltur-de-presencia-internacional-de-las-cadenas-espanolas.html [Visto el 30 de marzo 2019].

Hofstede, Geert y Hofstede, G.J. (2010) *Cultures and Organizations: Software for the Mind Third Edit.*, McGraw-Hill. [Online] Disponible en: <http://lib.mylibrary.com.ezproxy.lancs.ac.uk/> [Visto: 24 de marzo 2019]

Hollensen, S. (2001) *Global Marketing. A decisión-oriented approach*, 5ª Ed., USA, FT Pearson Education Limited.

Hoteles Santos (2018) *Homepage – Hoteles Santos* [Online] Disponible en: <https://www.h-santos.es/> [Visto: 30 de octubre 2018].

Knoema. Atlas Mundial de Datos e Indicadores clave de turismo. (Edición 2019). Disponible en: <https://knoema.es/atlas/Espa%C3%B1a/topics/Turismo/Indicadores-Clave-de-Turismo/N%C3%BAmero-de-arribos>. [Visto: 31 de marzo 2019]

López Carré, E., Castro, R.M., Mercado, P., y Trujillo, A. (2012). Análisis de la estructura de la industria hotelera. *Gestión Turística (Nº18)*, p. 155.

Los idiomas más hablados en el mundo. Disponible en: <https://es.statista.com>. [Visto el 2 de marzo 2019].

- Los ingresos por Turismo en Portugal crecen a un ritmo del 13%. Disponible en: https://www.hosteltur.com/108904_los-ingresos-por-turismo-en-portugal-crecen-a-un-ritmo-del-13.html. [Visto el 26 de marzo 2019].
- Mateo, G. (25 de mayo de 2018). España es el país de la OCDE con más peso del turismo en su PIB. El Español. Disponible en: https://cronicaglobal.elespanol.com/graficnews/economia-espanola-pib-turismo_142004_102.html. [Visto: 24 de marzo 2019]
- Muñoz Prados, M., Simón Fuentes, R. (2017). Expansión internacional de cadenas hoteleras españolas. *RA&DEM: Revista de Administración y Dirección de Empresas (Nº1)*, pp. 9-27
- Oliveira, F., Pacheco, L., y Ferreira, E (2015). Financiamento das pequenas e médias empresas: análise das empresas do distrito do Porto em Portugal. *Science Direct Vol. 50 (Nº2)*, Portugal.
- Organización Mundial del Turismo. Panorama OMT del turismo internacional (Edición 2018). Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890> [Visto: 11 de marzo 2019]
- Ortega, A., y Espinosa J.L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*, España, ESIC.
- Pazos García-Morales, A. (2017). *La evolución del turismo en España*. Universidad de Valladolid, Segovia.
- Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(Nº1), pp.78-93.
- Puerto Becerra, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), pp. 171-195.
- Ramón Rodríguez, A. B. (2002). *La internacionalización de la industria hotelera española*, Universidad de Alicante, Alicante.
- Ramón Rodríguez, A. B. (2002). Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en

la internacionalización del sector hotelero español. *ICE, Revista de Economía*, 1(Nº803).

Rivera, A. (2018). El ‘milagro’ de Hoteles Santos: 8 hermanos (propietarios y directivos) y no venden. Periódico El Confidencial. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-06/hoteles-santos-turismo-lujo-malaga-miramar_1488888/. [Visto el 22 de marzo 2019].

Rubio Sampedro, I. (2015). *La internacionalización de las Cadenas Hoteleras españolas*. Universidad de La Rioja, La Rioja.

Sala Rios, M., Torres, T., Farré, M. (2014). La demanda turística de la economía española: caracterización cíclica y sincronización. *Cuadernos de Turismo*, 2014, Nº33, pp. 335-356.

Sánchez, E. M. S. (2001). El auge del turismo europeo en la España de los años sesenta. *Arbor*, 170(669), pp. 201-224.

Sánchez, S. (2008). Una firma madrileña hará del Miramar el primer hotel cinco estrellas de Málaga. *Málaga hoy*. Disponible en: https://www.malahoy.es/malaga/madrilena-Miramar-primer-estrellas-Malaga_0_147885583.html. [Visto el 2 de marzo 2019].

Solberg, C.A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), pp. 9-30.

Serrano, J. (2018). Observatorio de Inteligencia hotelera. Rendimiento en Madrid, un Mercado en alza. *STR Global*. Madrid, España.

Thompson, I. (2006). Misión y visión. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>. [Visto el 22 de marzo 2019].

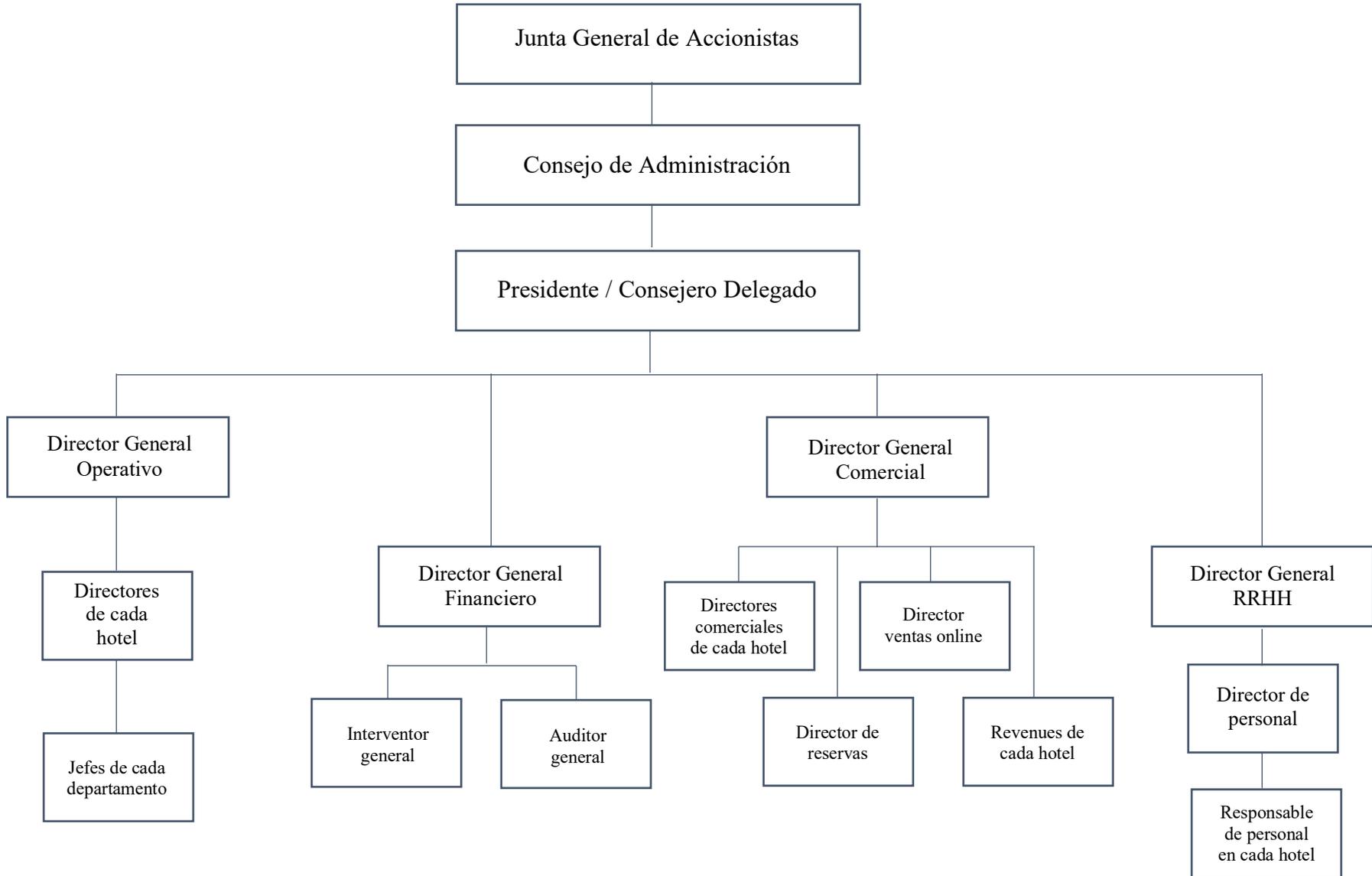
Trabado, M.A. (2016). Plan de marketing digital. De las 4Cs a las 4Es. Disponible en: <https://miguelangeltrabado.es/marketing-mix-4-es/>. [Visto el 22 de marzo 2019].

- Vega, R. A., y Vivas, X. M. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (40), pp. 677-710.
- Villanueva, J., De Toro, J.M. y Soldado, P. (2017). Estrategias de entrada en mercados internacionales: El papel de la marca, Disponible en: <https://www.marcasrenombradas.com/wpcontent/uploads/2017/06/estrategias-de-entrada-en-mercados-internacionales-el-papel-de-la-marca-1.pdf>. [Visto el 10 de febrero de 2019]
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión* 5(2), pp. 55-59
- World Economic and Financial Surveys. (Edición Octubre, 2018). Disponible en: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/02/weodata/index.aspx>. [Visto el 1 de abril 2019]
- World Travel & Tourism Council. (2019). Disponible en: <https://www.wttc.org> [Visto el 4 de abril 2019]

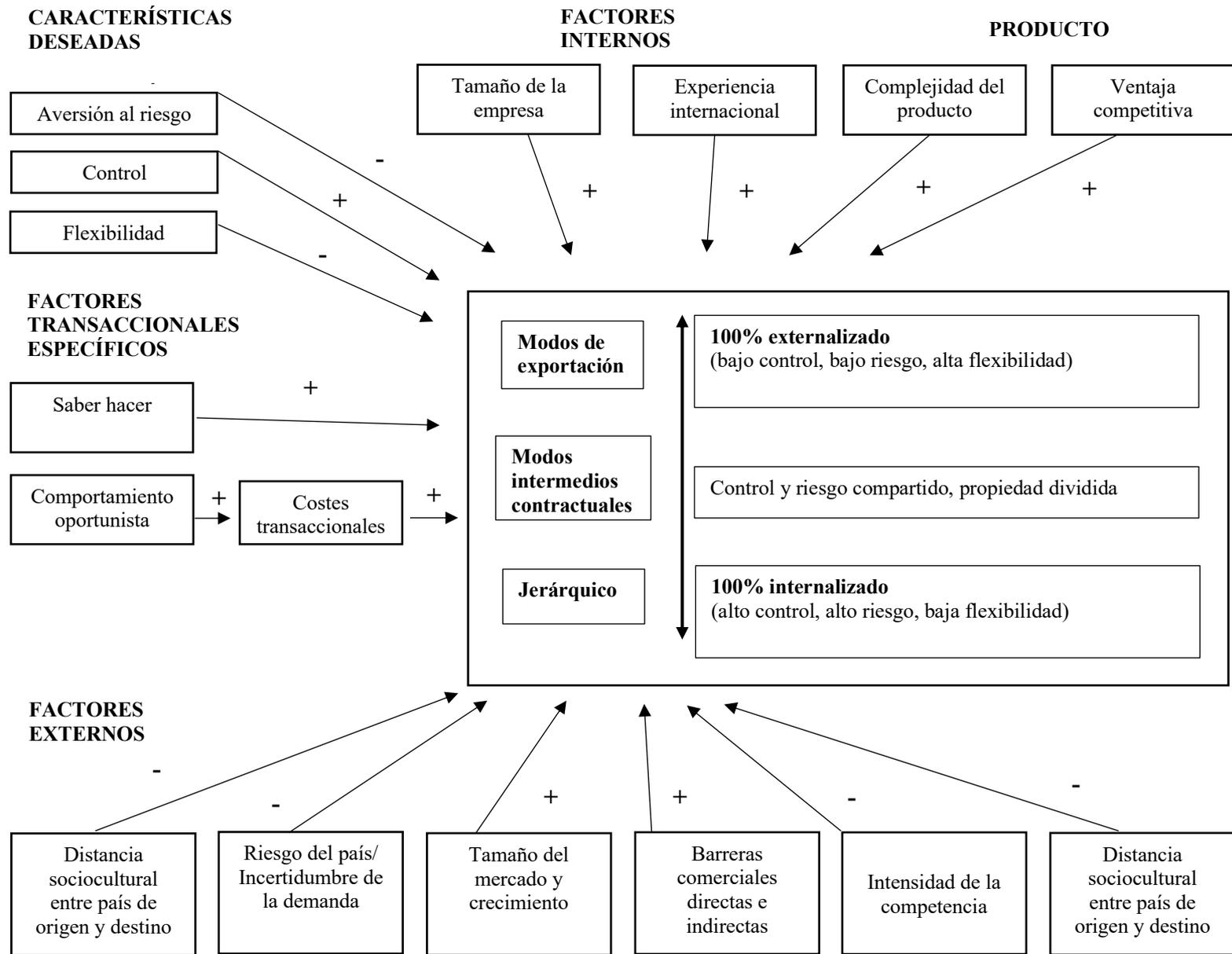
ANEXOS

Anexo 1: Organigrama Hoteles Santos	68
Anexo 2: Factores determinantes a la hora de seleccionar el modo de entrada en un mercado internacional	69
Anexo 3: Cuenta Pérdidas y Ganancias del hotel.....	70

Anexo 1: Organigrama Hoteles Santos



Anexo 2: Factores determinantes a la hora de seleccionar el modo de entrada en un mercado internacional



+ = Incremento de internalización
 - = Reducción de internalización (exportación)

Fuente: Hollensen (2001)

Anexo 3: Cuenta Pérdidas y Ganancias del hotel

(en millones €)	Año n; n+1 [...]
TOTAL INGRESOS	
Coste de Personal	
Gastos Directos de Gestión	
BENEFICIOS DE GESTIÓN	
Arendamientos y Contribuciones Urb.	
EBITDA ANTES DE ONEROSOS	
Reversión Provisión C. Onerosos	
EBITDA CON ONEROSOS	
Amortizaciones	
EBIT	
Gastos Financieros Netos	
Resultados Puesta en Equivalencia	
EBT	
Impuesto sobre Sociedades	
Resultado antes de Minoritarios	
Intereses Minoritarios	
RESULTADO NETO recurrente	
EBITDA no recurrente	
Otros elementos no recurrentes	
RESULTADO NETO incluyendo no rec.	

Fuente: NH Group