



Facultad de Ciencias Económicas

# **PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CADENA HOTELERA VINCCI**

Autor: Lorena González Sedano  
Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Junio 2021

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>6</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>12</b>
<b>PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLESEN (2011) .....	16
1.2.2 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015) .....	20
<b>1.3. INDUSTRIA TURÍSTICA EN ESPAÑA EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA</b> .....	<b>23</b>
1.3.1 EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA.....	23
<b>1.4. EL CASO DE HOTELES VINCCI</b> .....	<b>25</b>
1.4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	<b>25</b>
<b>PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA     EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE HOTELES VINCCI</b> .....	<b>28</b>
2.1.1 FASE I: DECIDIR SI LLEVAR A CABO UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	28
2.1.2 FASE II: DECIDIR MERCADOS POTENCIALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN..	40
2.1.3 FASE III: MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS.....	51

2.1.4 FASE IV: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING.....	54
2.1.5 FASE V: IMPLEMENTAR Y COORDINAR EL PLAN GLOBAL DE MARKETING .....	55
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>CONTRIBUCIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>LIMITACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>64</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Fases del plan de Internacionalización de acuerdo con Hollensen.....	<b>15</b>
Figura 2: Fases del plan de Internacionalización de acuerdo según Cateora.....	<b>19</b>
Figura 3: Las cinco Fuerzas de Porter.....	<b>35</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Motivos principales para iniciar la exportación.....	13
Tabla 2: Inauguración de Hoteles Vincci por año y geografía.....	26
Tabla 3: Las nueve ventanas estratégicas.....	29
Tabla 4: Análisis DAFO de Hoteles Vincci.....	32
Tabla 5: Distribución Alojamiento por Turistas.....	38
Tabla 6: Países Miembros de la Unión Europea.....	44
Tabla 7: Distancia en Km entre los países preseleccionados y Madrid.....	45
Tabla 8: Forecast CAGR del PIB por país de 2019- 2025.....	45
Tabla 9: Evolución de Turistas en España en millones (2018-2019) .....	46
Tabla 10: Dimensiones culturales entre países modelo Hofstede.....	48
Tabla 11: Atracción de Mercado por Ubicación para Hoteles Vincci.....	50
Tabla 12: Medida de control de los activos por tipo de control.....	51

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Variación Anual del PIB en España.....	40
---	----

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar la viabilidad de un plan de internacionalización de la cadena española Hoteles Vincci, actualmente presente en España, Portugal y Turquía. Esta cadena se caracteriza por ofrecer servicios de cuatro o cinco estrellas centrándose en la calidad y logística de sus establecimientos.

El trabajo se ha desarrollado mediante un método deductivo, en donde se ha partido del estudio de dos modelos teóricos de internacionalización con diferentes fases para poder analizar en detalle el estado de la cuestión, las decisiones que se deben tomar y las potenciales alternativas que puede adoptar la empresa. Con todo ello se ha concluido en seguir el modelo propuesto por Hollensen (2011). Este modelo destaca desde el inicio la principal cuestión de si internacionalizarse o no, las ventajas y desventajas dentro del sector y un abanico de diferentes modos de entrada para adecuarlo al perfil de la empresa, a sus capacidades y necesidades.

Tras un análisis de la situación de hoteles Vincci y siguiendo las fases del modelo de Hollensen, se concluye que por demanda, por logística y por cultura, Francia es el país óptimo para llevar a cabo la expansión. Según un estudio realizado por UNWTO en 2019, Francia fue el país que registró el mayor crecimiento del gasto en turismo internacional de los primeros mercados emisores. A su vez, el mayor volumen de clientes de la cadena son de nacionalidad francesa por lo que el nombre Vincci es parcialmente conocido dentro del país (Hoteles Vincci, 2019). Por último, se concluye en el diseño de dicho plan y la implementación a seguir para llevarla a cabo.

**Palabras clave:** Plan de internacionalización, mercado óptimo, expansión geográfica, modo de entrada

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to analyze the viability of an internationalization plan for the Spanish Vincci Hotels chain, currently present in Spain, Portugal and Turkey. This chain is characterized by offering four or five star services focusing on the quality and logistics of its establishments.

The work has been developed through a deductive method, where it has started from the study of two theoretical models of internationalization with different phases to be able to analyze in detail the state of the question, the decisions that must be taken and the alternatives that the business. With all this, it has been concluded to follow the model proposed by Hollensen (2011). This model highlights from the beginning the main question of whether to internationalize or not, the advantages and disadvantages within the sector and a range of different entry modes to suit the profile of the company, its capabilities and needs.

After an analysis of the situation of Vincci hotels and following the phases of the Hollensen model, it is concluded that by demand, by logistics and by culture, France is the optimal country to carry out an expansion. According to a study carried out by UNWTO in 2019, France was the country that registered the highest growth in spending on international tourism in the first source markets. At the same time, the largest volume of the chain's clients are of French nationality, so the Vincci name is partially known within the country (Vincci Hotels, 2019). Finally, the design of said plan and the implementation to be followed to carry it out are concluded.

**Keywords:** Internationalization plan, optimal market, geographic expansion, entry mode

## INTRODUCCIÓN

El turismo ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años en España. Según un informe elaborado por la asociación empresarial World Travel & Tourism Council (2019) el turismo se ha ido convirtiendo en el sector que más riqueza aporta a la economía española, representando en 2019 el 14,6% del PIB. La cadena hotelera Vincci es una cadena española consolidada en el sector turístico y creada por Rufino Calero. Desde sus inicios en 2001 la cadena ha reflejado su sólida experiencia profesional y el esfuerzo invertido para consolidar a España como un destino turístico de primera categoría (Hoteles Vincci, 2019).

Vincci apuesta por el reconocimiento y prestigio, es decir, se esfuerza en buscar y ofrecer servicios de calidad y una experiencia única en donde los clientes repitan su estancia. Su estrategia principal es crear un elemento distintivo que lo diferencie de los competidores apostando por la innovación y la tecnología. La expansión internacional siempre ha estado en su punto de mira, sin embargo tras la crisis económica en 2008 defienden en realizar un análisis muy definido, riguroso y completo para cada proyecto y potencial estrategia (Calero, 2019).

La cadena hotelera ya cuenta con presencia internacional pero su visión y objetivos van más allá. Como grupo, la cadena busca ampliar horizontes, expandirse a nuevos mercados y desarrollar su imagen a nivel global pero sin dejar atrás el perfil de PYME y su esencia de antes calidad que cantidad (Hoteles Vincci, 2019). De acuerdo a su misión, valores y objetivos, Vincci se propone elaborar un plan internacional de marketing de acuerdo a sus fortalezas y debilidades. Se plantea un análisis de mercados potenciales, el modo de entrada más adecuado para cada situación y la viabilidad desde un punto de vista comercial, operacional y económico de poder llevarlo a cabo.

## **OBJETIVOS**

El principal objetivo de este trabajo es poder poner en práctica la teoría. Es decir, analizar las diferentes teorías de internacionalización y ver cual se ajusta más a las necesidades y cultura de la cadena hotelera Vincci. Se analiza la empresa española, su trayectoria, su expansión geográfica y sus oportunidades. El objetivo es poder identificar un potencial mercado que beneficie a Vincci para aumentar su presencia internacionalmente y la manera optima para llevarla a cabo.

Para alcanzar dicho objetivo principal se llevan a cabo objetivos secundarios de menor dimensión como identificar la situación del sector, el crecimiento que tendrá en el futuro, la evolución de la demanda y oferta y analizar los diferentes modelos y “productos sustitutivos” que se pueden encontrar en el sector hotelero.

Se pretende tener una visión detallada del mercado, la cadena y las alternativas estratégicas que pueden surgir con el fin de alcanzar el objetivo de desarrollar un plan de marketing internacional rentable.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo de fin de grado se fundamenta en dos partes. En primer lugar se aborda un marco teórico en donde se da la visión de diferentes modelos de internacionalización, se analiza la trayectoria y evolución del sector turismo en España durante los últimos años y se realiza una pequeña introducción de la empresa hotelera Vincci. Este estudio se ha realizado a través de un método deductivo abordando desde aspectos más general a más particulares que se introducen en la segunda parte.

Por otro lado, la segunda parte del trabajo consiste en la elaboración de un plan de marketing internacional cogiendo como base el modelo de Hollensen definido y analizado en la primer parte. Se ha llevado a cabo un análisis de mercado para evaluar la mejor ubicación para la internacionalización de Hoteles Vincci y las estrategias que se deben seguir para concluir con dicho plan. Para este estudio ha sido necesario el uso de fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las primarias, se han recogido entrevistas con diferentes personas y puestos dentro la cadena para obtener más información sobre la visión y los objetivos de hoteles Vincci e intentar alinearlos con el objetivo del trabajo. A su vez, se ha hecho un fuerte uso de fuentes secundarias para ambas partes del trabajo. Esta información se ha obtenido de diferentes plataformas, documentos, manuales de marketing y artículos académicos (Academic Search, Google Scholar, Estadísticas del INE, World Economic Forum...).

En conclusión, se ha recopilado tanto información interna como externa con el fin de poder elaborar un plan de internacionalización que mejor represente a Hoteles Vincci, haciendo hincapié en el modelo y estrategia más ventajosa para la cadena tras analizar el mercado. Todo el análisis, las estadísticas e hipótesis del estudio no han tenido en cuenta la situación de la Covid-19 con el fin de suprimir el gran impacto espontaneo que ha tenido.

# **PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN**

## **1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Turnbull (1987) definía la internacionalización como el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior. Se basa en una estrategia de crecimiento a largo plazo que reside en una expansión y diversificación hacia nuevos mercados externos, afectando a diferentes actividades dentro de la cadena de valor y la estructura organizativa de la empresa (Villareal, 2005). La decisión de expansión hacia nuevos mercados se puede entender como una de las formas más compleja e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial. Indudablemente, la internacionalización de la empresa ha ido de la mano de la globalización. En el contexto globalizado una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de la empresa. El "mundo" es un lugar cada vez más cercano en términos de distancia, comunicación y oportunidades, facilitando y motivando el proceso de internacionalización (Galvis, 2007).

En cierta medida, la internacionalización de la empresa está estrechamente relacionada con los factores de competencia de un país y con la rivalidad o reacciones existentes en los mercados. Según Kindleberger (1969) y Hymer (1976), las empresas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva con el fin de tener instalaciones en el extranjero. El origen de esta ventaja competitiva puede ser diverso, y proceder de la tecnología, la dirección estratégica, la organización o la producción. Para iniciar un proceso de internacionalización la empresa ha de ser competitiva a nivel internacional, teniendo capacidad suficiente para poder ofrecer bienes, y en este caso servicios de calidad similar o superior a los de la competencia (Canals, 1994). Son muchas las razones que incentivan este proceso, en el que se tiene en cuenta tanto las características propias de la empresa como el contexto externo y las circunstancias del momento. Rueda Galvis (2007) establece las siguientes razones que complementan lo mencionado de competitividad:

- La reducción de costes operativos
- El aprovechamiento de las ventajas competitivas
- Condiciones económicas y jurídicas más favorables en un país extranjero
- La necesidad de crecimiento a través de mercados emergentes

A esto hay que añadir los riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta una empresa al internacionalizarse y entrar a nuevos mercados. Dichos riesgos se tienen que analizar en detalle, minimizándolos y creando planes de contingencia. Montoro (2018) resaltaba los siguientes que pueden surgir en la internacionalización:

- Ausencia de conocimiento e información de los nuevos mercados extranjeros
- Variación en la divisa
- Encarecimiento del transporte y traslado de mercancías
- Medidas de protección por parte de los gobiernos creando barreras arancelarias y no arancelarias
- Riesgos de liquidez, crédito y de tipo de interés
- Riesgos políticos, económicos y comerciales

En un plan de internacionalización se debe plasmar una visión clara del posicionamiento de la empresa. Existen varios motivos que incentivan el proceso de pre-internacionalización. Hollensen (2001), definía como los motivos se podían diferenciar entre proactivos y reactivos. Los motivos proactivos representan estímulos internos para intentar crear un cambio de estrategia, basados en el interés de la empresa en explotar competencias únicas o posibilidades de mercado. Por otro lado, los motivos reactivos indican que la empresa reacciona a las presiones o amenazas en su mercado interno o en los mercados externos y se ajusta pasivamente a ellas.

PROACTIVO	REACTIVO
Metas de crecimiento y ganancias	Presiones competitivas
Impulso gerencial	Mercado interno: pequeño y saturado
Competencia tecnológica / producto único	Sobreproducción / exceso de capacidad
Oportunidades de mercado exterior	Pedidos extranjeros no solicitados
Beneficios fiscales	Ampliar las ventas de productos de temporada
Economías de escala	Proximidad a clientes internacionales

**Tabla 1: Motivos principales para iniciar la exportación**

*Fuente: Adaptada de Albaum et al. (1994, pág.31)*

A su vez, para tener una visión completa del macro entorno es fundamental realizar un análisis externo conocido por las siglas *PESTEL*. El contexto exterior es clave para poder llevar a cabo la planificación estratégica y seleccionar el mercado que cumpla los requisitos mínimos para que la estrategia sea optima (Cortés y Ramón, 2001). La globalización hace que el entorno se muestre más complejo pues las variaciones en los factores pueden afectar de forma directa e indirecta a las empresas, como se ha podido observar en la fluctuación de la economía global recientemente causada por la Covid-19. Los factores externos a tener en cuenta en este análisis son:

- **Factores políticos:** Se debe evaluar de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa. Su política refleja la estabilidad y situación de un país.
- **Factores económicos:** Se refiere al análisis de datos económicos del país destino, el ciclo en el que se encuentra y provisiones a futuro sobre cómo se desarrollará. Se tiene que tener en cuenta aspectos como las tasas de interés, las tasas de inflación y los tipos de cambio.
- **Factores sociales:** Se entiende como los hábitos de consumo y comportamiento que rigen las distintas sociedades. Comprende aspectos culturales demográficos de un país, la religión, el idioma, la educación y los pensamientos éticos. Es importante tener un claro análisis de este factor ya que depende de qué negocio puede ser una barrera importante. También puede influir la tasa de crecimiento de la población, y la distribución de edades.
- **Factores tecnológicos:** La tecnología es algo que está en continuo cambio, ofreciendo oportunidades de negocio, ayudando a alcanzar una posición más competitiva e incentivando a la innovación. Sin embargo, su rápido avance puede suponer una amenaza haciendo que los sistemas implantados queden obsoletos. El desarrollo tecnológico supone una alta inversión en I+D y una implementación de las TIC.
- **Factores ecológicos:** Cada vez tienen más importancia y fuerza a la hora de decidir. Se deben considerar las restricciones y los controles medioambientales que existen en el país en cuestión. Regulaciones sobre la contaminación, los residuos, el consumo de energía y las leyes de protección ambiental.

- **Factores legales:** Hay que tener un conocimiento de la legislación y jurisprudencia, pueden existir posibles barreras burocráticas que compliquen los planes de internacionalización de empresas.

Para llevar a cabo un plan de internacionalización es fundamental realizar un análisis exhaustivo tanto del sector y de la empresa como del país seleccionado para la expansión. La utilización del modelo PESTEL ayuda a fortalecer el proceso de toma de decisión, buscando que se cumplan todos los requisitos óptimos y los mínimos riesgos posibles analizando las diferentes variables.

## **1.2 EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Son muchos los autores que han definido distintos modelos de internacionalización de una empresa. Por ello vamos a realizar un análisis de los modelos más significativos y recomendados del marketing internacional con la intención de asignar el que más se ajuste a la misión y objetivos de Hoteles Vincci y decidir la mejor manera de implementarlo.

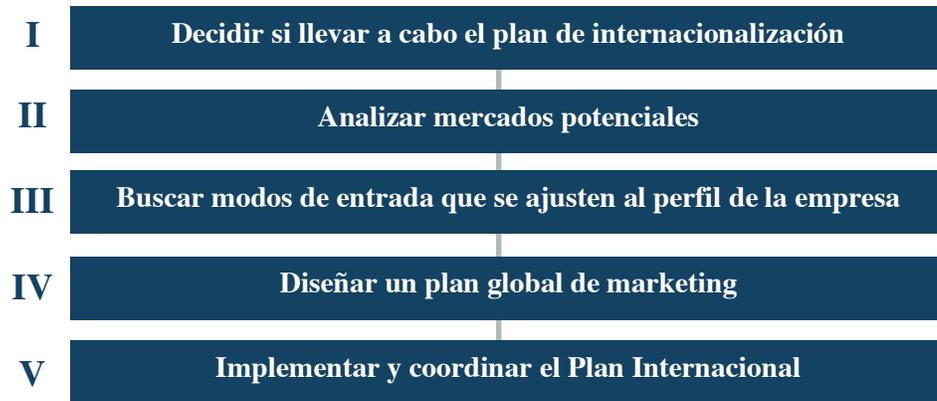
En primer lugar, analizaremos el modelo presentado por Hollensen (2001), que establece un plan de marketing internacional dividido en cinco partes. Estas son: la decisión inicial de si llevarlo a cabo, en qué mercados entrar, las potenciales estrategias de entradas, el diseño de un programa de marketing y la coordinación e implementación del plan global de marketing. En segundo lugar, se definirá el modelo formulado por Cateora, Gilly y Graham (2015). Estos autores dividen el plan de internacionalización en cuatro fases bien diferenciadas: análisis preliminar, adaptación al marketing mix, desarrollo del plan estratégico de marketing e implantación y control.

El objetivo de esta evaluación es observar las diferentes etapas que se deben desarrollar desde un punto de vista del marketing internacional y respaldar aquel modelo que mejor se adecue a la cadena hotelera Vincci.

### **1.2.1 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLENSSEN (2011)**

Hollensen (2001) estructura su libro en cinco partes bien diferenciadas (figura 2). Estas

cinco recogen todo aspecto de las decisiones principales que se deben plantear las empresas a la hora de llevar a cabo un plan de internacionalización.



**Figura 1: Fases del plan de Internacionalización de acuerdo con Hollensen**

*Fuente: Hollensen (2011)*

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

El modelo de internacionalización es un plan de marketing fundamentado en la misión, visión y objetivos de una empresa. El desarrollo de una estrategia de internacionalización es el resultado de la combinación entre la estrategia prevista ("planificada") y la estrategia emergente ("no planificada"). Ninguna empresa forma una estrategia puramente deliberada o intencionada. En la práctica, todas las empresas tendrán algunos elementos de estrategia tanto prevista como emergente.

Para tener una estrategia lo más definida posible, Hollensen (2011) desarrolla la necesidad de un proceso sistemático. Se debe realizar un análisis y valoración de las oportunidades de mercado combinándolo con los recursos internos, los objetivos de marketing y el plan de implementación del marketing mix. Este enfoque de planificación asume una serie progresiva de pasos de establecimiento de objetivos, análisis, evaluación, selección y planificación de la implementación para lograr un alcance óptimo de la dirección de la empresa a largo plazo (Johnson, 1988). En la cuestión sobre si mantenerse en el mercado original o expandirse a nuevos mercados, Solberg (1997) analiza diversas condiciones que puede ayudar a decidir. Se basa en nueve ventanas estratégicas en donde se emplea como criterios la globalización de la industria y la preparación de una empresa para su internacionalización. Este análisis ayuda a plantear el posicionamiento de la empresa y la estrategia necesaria para llevar a cabo

la ejecución del plan.

Finalmente, en esta primera fase se plantea también la necesidad de realizar un DAFO. Es decir, realizar una matriz de análisis de aspectos internos y externos relacionados con la empresa. En primer lugar, evaluar las debilidades y fortalezas. Analizar aquellos aspectos internos que puedan crear una ventaja competitiva en la empresa al igual que destacar los factores en los que se encuentre en desventaja o tenga limitaciones. En segundo lugar, reflejar aquellos aspectos externos a la empresa. Observar las oportunidades que se generan en el entorno, si hay potencial de crecimiento, diversidad, reducción de costes o mercados aun no explotados. También plantear todas aquellas amenazas que puedan afectar directa e indirectamente a la empresa. A través de la elaboración de un DAFO, se establece el posicionamiento de la empresa respecto a competidores y se valora la posibilidad de llevar a cabo un plan de internacionalización.

## **Fase II: Decisión sobre en qué mercados entrar.**

La información es un ingrediente clave en el desarrollo de estrategias de marketing internacional exitosas. La falta de familiaridad con los clientes, los competidores y el entorno del mercado en otros países, junto con la creciente complejidad y diversidad de los mercados internacionales, hace que sea cada vez más crítico recopilar información en relación con estos mercados. Para recoger información objetiva y completa diferentes fuentes, primaria y secundarias, o metodologías, cuantitativa y cualitativa, se deben implementar. Es fundamental una correcta selección de que mercados entrar, como entrar en ellos y por qué se ha seleccionado y concluido en esos mercados.

En primer lugar, es necesario llevar a cabo una eficiente segmentación de mercado basada en características generales de los países o zonas geográficas:

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

- Situación económica

A continuación, en esta fase escogerá el potencial mercado en el que entrar analizando también no solo los factores externos pero el posicionamiento de la empresa en ellos y sus fortalezas recogidas en la primera fase.

### **Fase III: Estrategias de entrada en el mercado.**

La decisión de entrada a un país es el resultado neto de varias fuerzas, que a menudo pueden estar en conflicto. La necesidad de anticipar la fuerza y la dirección de estas fuerzas hace que la decisión del modo de entrada sea un proceso complejo con numerosas compensaciones entre los modos de entrada alternativos.

Hollensen (2011) establece que existen diferentes formas de entrada cuya decisión debe favorecer a maximizar el beneficio. Añade como la elección de una u otra está influenciada por tres diversos factores:

- **Factores internos:** (ej.: tamaño de la empresa, experiencia internacional previa...)
- **Factores externos:** (ej. distancia sociocultural, tamaño y crecimiento del mercado extranjero, barreras de entrada...).
- **Factores específicos de transacción:** (ej. Conocimiento del know-how de la empresa)
- **Otros factores y características:** (ej. aversión al riesgo de la empresa, control que se desea tener y la flexibilidad que está dispuesta a ofrecer)

### **Fase IV: Diseño del plan global de marketing.**

En esta fase se plantea el modelo de marketing mix establecido por McCarthy en 1960. En dicho modelo, las 4P's, se diseñan los elementos básicos para crear un plan global de marketing. Estos son; producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción.

El primer análisis se recoge en base al principal. El producto/servicio, aquello que se ofrece al cliente. Se valorará el ciclo de vida, su posición en el país de entrada y sus características. A continuación, se observa el precio. Esta es la única característica que no influye en los costes, sino en los ingresos. Se deberá considerar los precios internacionales y domésticos e implementar el más adecuado para la estrategia establecida. Este es un elemento que tiene

gran influencia en los consumidores y considerado el más importante según Hollensen. Como tercer elemento encontramos la distribución. Es decir, a la manera de hacer llegar los productos al cliente. Se deberá analizar los canales de distribución que sean más eficientes y que maximicen el beneficio llegando a los consumidores seleccionados. Por último, analizamos la promoción y el “awareness”. Se emplean distintos métodos como; publicidad, venta personal, redes sociales... para crear interés sobre el producto. La empresa debe optar por el mejor medio de comunicación (publicidad, venta personal, redes sociales...) para crear interés a los consumidores elegidos y transmitirles el mensaje correcto.

#### **Fase V: Implementación y coordinación del plan global de marketing.**

La última fase del análisis establecido por Hollensen consiste en la implementación y coordinación del plan global de marketing. Aquí se debe poner en marcha todos los análisis y decisiones que se han ido tomando en las fases anteriores para poder comenzar el proceso de internacionalización. En busca de alcanzar el éxito es imprescindible que la empresa se adapte a la situación, a la demanda de sus clientes y al contexto externo. La estructura organizativa tiene que estar bien definida, consolidada y ser apropiada para asegurar una buena implementación y seguimiento del plan. Es necesario llevar a cabo un control de la visión y objetivos que se quieren alcanzar y los pasos que se deben realizar para alcanzarlo.

Este modelo propuesto por Hollensen es considerado óptimo y recoge todas las preguntas y fases que se han de realizar antes de desarrollar e implementar un plan de internacionalización. Sin embargo, a pesar de que aborda muchos aspectos, existen limitaciones de este modelo para algunas industrias y empresas más particulares.

#### **1.2.2 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015)**

Otro modelo de internacionalización es el propuesto por Cateora, Gilly & Graham en 2015 en su libro de Marketing Internacional. En el capítulo 4, desarrollo de estrategias de marketing global, los autores dividen el proceso de internacionalización en las cuatro fases ilustradas en la figura 2. Las fases describen un camino crucial a seguir para una planificación sistemática y eficaz.



**Figura 2: Fases del plan de Internacionalización de acuerdo según Cateora**

*Fuente: Cateora, Gilly & Graham (2015)*

### **Fase I: Análisis y selección preliminares: adecuación de las necesidades de la empresa y el país**

Las fortalezas y debilidades, la filosofía de la empresa, sus objetivos y su forma operativa deben coincidir con los factores limitantes y el potencial del mercado de un país. En esta fase se analizan los diversos mercados y se realiza la selección que mejor se adecue a las necesidades, valores y objetivos de la empresa. Para realizar un buen análisis se deben seguir unos criterios de evaluación claros. Primero es importante determinar las razones para ingresar a un mercado extranjero y los retornos esperados de tal inversión. Segundo, se ha de realizar un análisis del entorno y mirar las características incontrolables de los países en los que se quiere entrar como los factores económicos, legales y políticos. A su vez también se deben medir otras cuestiones como el mercado competitivo, los avances tecnológicos en el país destino, la geografía y cultura. El objetivo de esta fase es brindar suficiente información para poder identificar problemas que eliminarían al país de una consideración adicional, identificar elementos ambientales que necesitan un análisis adicional, determinar qué parte de la mezcla de marketing puede estandarizarse y qué parte y cómo se debe adaptar el marketing mix para satisfacer las necesidades del mercado local, y desarrollar e implementar un plan de acción de marketing. En conclusión, recoger la máxima información para evitar errores.

### **Fase II: Definición de los mercados objetivo y adaptación del marketing mix**

Tras haber seleccionado aquellos mercados potenciales que más encajen con el perfil de la empresa se debe evaluar el marketing mix. El objetivo principal es decidir sobre un apropiado

marketing mix ajustado a las limitaciones culturales impuestas por los elementos incontrolables del entorno que logre efectivamente los objetivos y metas de la empresa. Con frecuencia, los resultados del análisis en esta fase indican que el marketing mix requiere una adaptación muy drástica que puede llevar a tomar la decisión de no ingresar a un mercado en particular. Por ejemplo, si el precio, el producto o servicio exige algún ajuste que cause efectos pocos rentables para la empresa. Para poder realizar un buen análisis se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Existen segmentos de mercado identificables que permitan tácticas de marketing mix comunes en todos los países?
2. ¿Qué adaptaciones culturales / ambientales son necesarias para la aceptación exitosa del marketing mix?
3. ¿Teniendo en cuenta los costes de adaptación, ¿Hay rentabilidad con la entrada al nuevo mercado?

Sobre la base de los resultados de la Fase 2, es posible que se lleve a cabo una segunda selección de países y que algunos países no se consideren más.

### **Fase III: Desarrollo del plan de marketing**

En esta etapa del proceso de planificación se debe desarrollar un plan de marketing para el mercado objetivo, ya sea un solo país o un mercado global. Dicho plan comienza con un análisis de la situación y culmina con la selección de un modo de entrada y un programa de acción específico para el mercado. Este plan establece lo siguiente; qué se debe hacer, quién lo hará, cómo y cuándo. Se incluyen además presupuestos y expectativas de ventas y ganancias. Por último, tiene la misma característica que al finalizar todas las fases de este modelo. Si se determina que los objetivos y metas de marketing de la empresa no se pueden cumplir se puede tomar la decisión de no ingresar a un mercado específico.

### **Fase IV: Implementación y control**

Todos los planes de marketing requieren coordinación y control durante el período de implementación para garantizar o aumentar su éxito. Un sistema de evaluación y control demanda una acción objetiva de desempeño, es decir, volver a orientar el plan en caso de que los estándares de desempeño sean insuficientes. Se debe considerar y mitigar todas las

variables que afectan el éxito del plan de la empresa. Por último, tras obtener la información desarrollada en el proceso de planificación y el mercado de un país seleccionado, se puede tomar la decisión con respecto al modo de entrada. La elección del modo de entrada es una de las decisiones más críticas para la empresa porque la elección definirá las operaciones de la empresa y afectará todas las decisiones futuras en ese mercado.

Este modelo está bien definido en donde se pone especial importancia a las variables del entorno, se definen los mercados objetivos y la adaptación del marketing mix. Se fundamenta en analizar con detalle el análisis preliminar de en qué mercado entrar, pero no profundiza en la ejecución del plan, en el mejor modo de entrada para cada empresa. Otro aspecto que se echa en falta es un análisis interno de la propia empresa para conocer la situación en la que se encuentra y si es viable empezar con un plan de internacionalización.

### **1.3. INDUSTRIA TURÍSTICA EN ESPAÑA EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA**

#### **1.3.1 EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA**

El sector turístico ha evolucionado considerablemente en los últimos años (Sánchez, 2002). La década de los sesenta se caracterizó por un crecimiento económico y por la apertura hacia el exterior de España. El desarrollo económico de esos años se debió principalmente por un auge en la industria y el turismo. Comenzó a nacer un turismo nacional interno basado en sol y playa cada vez más prominente (Sánchez 2002). Las costas mediterráneas expandieron y abrieron sus puertas a este sector activándolo y convirtiéndolo en un factor primordial de la economía. No obstante, fue en los años 80 cuando se produjo el *Boom* en España, con la llegada en masa de turistas internacionales interesados en aprovechar el turismo de sol y playa (Ponferrada, 2015). Esto coincidió con la introducción de un marketing turístico para atraer a extranjeros tanto a la costa peninsular como a zonas de interior con la idea de incentivar el turismo cultural también. Además, en 1974 nació la Organización Mundial del Turismo (OMT) constituyendo un sólido símbolo internacional al turismo español y durante estas fechas se publicaron tres planes de modernización hotelera, el primero en 1974, el segundo en 1976 y el tercero en 1979 (Rebull, 2018).

La entrada de España en la Unión Europea en los años ochenta, se convirtió también en un factor propulsor en el desarrollo del turismo. Con el cambio de moneda se facilitó la movilidad más flexible y fácil de los turistas europeos que ya no tenían necesidad de cambiar su moneda. Igualmente, en estos años se producen importantes avances en los medios de transporte, como la aviación, y en las infraestructuras agilizando los trayectos y facilitando la llegada a los destinos.

Con todo ello, la evolución dentro del sector turístico en las últimas décadas ha jugado un papel clave como motor de crecimiento económico situándose en los últimos años como una de las principales economías en número de turistas extranjeros recibidos. De acuerdo con el World Economic Forum (2015), España lidera el ranking mundial de competitividad turística debido principalmente a su buen clima de sol y playa, a sus recursos culturales, a su numerosa oferta de alojamientos y actividades relacionadas como la restauración y a sus avanzadas infraestructuras turísticas. Por tanto, el sector turístico ha ido evolucionando desde un turismo vacacional de sol y playa hacia un turismo cultural, de negocio y gastronómico.

El sector turístico se ha convertido en una principal fuente de ingresos y en un factor impulsor del crecimiento económico. Además, a pesar de sus peculiaridades la actividad turística en España contribuye a la recuperación de la economía tras épocas de crisis, gracias a un comportamiento cíclico mejor en las actividades turísticas. Según un informe elaborado por la asociación empresarial World Travel & Tourism Council (2019) este sector es el que más riqueza aporta a la economía española, con un total de 176.000 millones de euros anuales que representan el 14,6% del PIB además de generar 2,8 millones de empleos. A pesar de periodos críticos en los últimos años - la gripe aviar en 2003 y el efecto de la crisis financiera de 2009 - las llegadas internacionales de turistas han aumentado de manera continuada en las últimas décadas y se prevé que continuará incrementando a un ritmo del 3.3% anual hasta 2030, llegando a los 1.800 millones de turistas internacionales (OMT, 2019). No obstante, se debe mencionar como este sector ha mostrado ser bastante vulnerable a determinadas situaciones sufriendo fuertes variaciones. En las épocas de crecimiento puede llegar a experimentar un aumento mayor que otros sectores y en fases de recesión o crisis, como en la actual crisis del Covid-19, el impacto en el sector turístico se puede agravar mucho más que en otras industrias (Sala Ríos et al., 2014).

## 1.4. EL CASO DE HOTELES VINCCI

### 1.4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La cadena Vincci Hoteles ha celebrado este marzo su 20º aniversario en un momento crucial para el turismo (Hosteltur, 2021). El inicio de esta cadena se remonta a 2001, cuando Rufino Calero, a sus 65 años y junto a sus hijos, decidió emprender un nuevo negocio, Vincci Hoteles. El objetivo principal era crear una cadena orientada al segmento urbano y vacacional con establecimientos de cuatro y cinco estrellas cuya idea era mantener a España como uno de los destinos internacionales con mayor potencial.

Este proyecto partió con algunas ventajas. Rufino Calero tenía experiencia en el sector, un capital económico importante (tras recibir 60 millones por su venta de Tryp a Meliá) y un equipo sólido y profesional dispuesto a sumarse a la aventura. En el año 2001, Vincci Hoteles comenzaba a tomar forma abriendo el primer hotel en Sierra Nevada, Vincci Selección Rumaykiyya. Desde entonces, la cadena hotelera no ha parado de crecer hasta convertirse en un grupo de reconocido prestigio del sector. Este crecimiento se ha apoyado desde los inicios en los pilares de calidad, excelencia, sostenibilidad e innovación en la gestión hotelera. Los ejes por los que se guía el proyecto Vincci son ser una cadena de tamaño medio- con el fin de no morir de éxito y control más fácilmente la gestión- y sobre todo la calidad de atención al cliente. En la actualidad Hoteles Vincci cuenta con 39 hoteles en tres países, de los cuales 30 están en España, tres en Portugal y siete en Turquía. Su modelo de negocio divide sus establecimientos en dos líneas, Selección y Hoteles, que se diferencian por categoría y localización.

- *Vincci Selección* se caracteriza por tener 5 estrellas, ofrecer los máximos estándares de calidad, confort y atención al cliente. Además, estos establecimientos están ubicados en destinos privilegiados.
- *Vincci Hoteles* son establecimientos 4 estrellas orientados a una alta comodidad y complementado con un servicio personalizado y especializado. Cada uno de los hoteles tiene una personalidad propia que lo difiere del resto. Su elaborada decoración y su original diseño establecen una identidad distintiva. Están situados en lugares estratégicos y gestionados con avanzada tecnología.

La visión de la cadena Vincci es la fidelidad hacia sus clientes, quienes son el epicentro de toda su actividad, ofreciéndoles la mejor experiencia posible, todo lujo de comodidades y una atención personalizada. Dentro de la misión de la familia Calero estaba la de abrir un hotel cada año, fortaleciendo su presencia en el territorio español y apostando por un auge en el turismo de calidad y sostenibilidad. Según Carlos Calero (2021), durante muchos años las cadenas españolas se centraron en mirar hacia fuera en vez de potencial y observar las posibilidades del mercado doméstico. En este contexto, Hoteles Vincci se ha centrado en primero afianzar la marca en el mercado de origen para luego poder estar más capacitados de salir e internacionalizarse a otros países.

La apuesta por preservar los estándares esenciales del sector y de la cadena no ha frenado la capacidad de adaptación a nuevos conceptos de hoteles. Algunos de los ejemplos de su apuesta por la innovación y personalización son Hoteles Vincci Bit en 2012, que puede ser descrito como hotel-museo en donde intervienen diferentes artistas de Street Art. También Vincci The Mint en Madrid 2016, donde se rompe con el formato tradicional de recepción por un diseño de barra coctelera. Algo diferente sucede en el Vincci La Rábida, en Sevilla, donde el ambiente intenta plasmar un estilo de cortijo andaluz, en medio de la dehesa, y no en pleno centro de la capital andaluza. La cadena hotelera intenta plasmar la identidad del edificio y crear ambientes distintos, implantando un claro aspecto distintivo frente a sus competidores locales. Teresa Calero (2018), directora de Interiorismo y Decoración, enfatiza en la importancia que le dan al diseño. Su idea principal es transmitir algo concreto en cada uno de los establecimientos a pesar de que en torno al 80% de sus hoteles están en modelo de alquiler o de gestión, teniendo solo 8 hoteles en propiedad (El país, 2018).

A pesar de ser su adaptación, innovación y calidad por lo que Vincci destaca, también se ha evidenciado su aptitud hacia los nuevos intereses y necesidades de la sociedad. En este enfoque se habla de la sostenibilidad en el turismo, que ha sido uno de los pilares estratégicos desde el nacimiento de la cadena. Los informes de Vincci sostenible marcan la dirección estratégica que se quiere llevar para alcanzar los objetivos. El objetivo final de estas Memorias de Sostenibilidad son concretar y poner en valor el firme compromiso de responsabilidad de la compañía en su desempeño ambiental, social y económico (Vincci

Hoteles, 2019). La marca y el modelo de negocio que este grupo ha querido transmitir y plasmar se engloba en su “lema”: Viaja, Vive, Vincci.

En un comienzo Vincci Hoteles tomo la iniciativa de expandirse internacionalmente a Estado Unidos. En 2007 contaba con tres establecimientos; Vincci Selección South Beach, ubicado en Miami, Vincci Garden Court, en California, y el Vincci Avalon, en Nueva York. Sin embargo, por diversos motivos traídos por la crisis económica de 2008 paralizaron su estrategia internacional en EEUU dejando de gestionar y alquilar dichos establecimientos (Calero, 2018).

A pesar de esto, la huella Vincci sigue teniendo presencia internacional. En su expansión geográfica la cadena ha tenido el factor de proximidad como base de su desarrollo y ventaja competitiva, apostando de forma clara por Portugal (en azul en la *tabla 2*) y Túnez (en amarillo en la *tabla 2*). Respectivamente Vincci cuenta con tres hoteles en Portugal y siete en Túnez.

Año	Hoteles	Ciudad	Año	Hoteles	Ciudad
2001	Vincci Selección Rumaykiyya	Granada	2009	Vincci Málaga	Malaga
2002	Vincci Ciudad de Salamanca	Salamanca	2010	Vincci Flora Park	Hammamet
	Vincci Puertochico	Santander		Vincci Hélios Beach	Djerba
2003	Vincci Costa Golf	Cadiz		Vincci Selección Posada del Patio	Malaga
	Vincci Djerba Resort	Djerba	2011	Vincci Selección Aleysa Boutique & Spa	Malaga
	Vincci La Rábida	Sevilla	2012	Vincci Albayzín	Granada
	Vincci Lys	Valencia		Vincci BIT	Barcelona
	Vincci Marítimo	Barcelona	2014	Vincci Gala	Barcelona
2004	Vincci Centrum	Madrid	2015	Vincci Liberdade	Lisboa
2005	Vincci Selección La Plantación del Sur	Tenerife		Vincci Mercat	Valencia
2006	Vincci Soho	Madrid		Vincci Porto	Oporto
	Vincci Tenerife Golf	Tenerife		Vincci Valdecañas Golf	Caceres
2007	Vincci Capitol	Madrid	2016	Vincci Mae	Barcelona
	Vincci Frontaura	Valladolid		Vincci Marillia	Hammamet
	Vincci Palace	Valencia		Vincci The Mint	Madrid
	Vincci Vía 66	Madrid		Vincci Zaragoza Zentro	Zaragoza
2008	Vincci Baixa	Lisboa	2018	Vincci Saffra Palms	Zarzis
	Vincci Nozha Beach	Hammamet		Vincci Consulado de Bilbao	Bilbao
	Vincci Selección Estrella del Mar	Malaga	2019	Vincci Rosa Beach Monastir	Monastir
	Vincci SoMa	Madrid			

**Tabla 2: Inauguración de Hoteles Vincci por año y geografía**

*Fuente: Hoteles Vincci página Web*

## PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

A continuación, se realizará un diseño de internacionalización para la cadena hotelera Vincci con la finalidad de aumentar la presencia geográfica de la cadena hotelera y crecer. Para ello

es fundamental no solo desarrollar un plan, pero también plantear en qué posición se encuentra actualmente la empresa y si es factible y conveniente realizar una expansión geográfica a otros mercados. Partiendo de dicha premisa, el modelo más adecuado, mencionado en la primera parte del trabajo, es el propuesto por Svend Hollensen en 2011. Su libro mantiene un enfoque claro orientado a la toma de decisiones y se estructura de acuerdo con las cinco decisiones principales a las que se deben enfrentar las personas de marketing en relación con el proceso de marketing global de la firma. Al final, la competitividad global de una empresa depende principalmente del resultado final de las etapas de su plan de marketing global. El principal propósito es crear ventajas competitivas sostenibles en el mercado internacional siguiendo un proceso sistematizado basado en las cinco etapas mencionadas. Estas fases son un acertado estudio exhaustivo sobre el contexto actual en el que se encuentra Hoteles Vincci y la visión de desarrollar e implementar un plan internacional que siga la visión, los valores y la cultura de la empresa. Es decir, que se centre en sus ejes principales de atención al cliente, calidad y tamaño mediano.

## **2.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE HOTELES VINCCI**

Como se ha mencionado con anterioridad, Hollensen (2011) divide los 20 capítulos de su libro en cinco fases bien estructuradas y que encajan perfectamente entre sí. La internacionalización de Hoteles Vincci es un proceso de gran impacto que debe estudiarse en detalle y con precisión para poder tomar una decisión. Se necesitará realizar un profundo análisis y estudio de mercado en cada una de las fases para poder llevar a cabo el desarrollo de un plan de internacionalización de la cadena hotelera siguiendo los pasos tomados en el pasado. La internacionalización de hoteles Vincci en Portugal y Túnez se caracteriza por semejanzas y cercanía con el mercado español por lo que se puede estudiar y seguir una estrategia similar buscando siempre su ventaja competitiva y fortalezas.

### **2.1.1 FASE I: DECIDIR SI LLEVAR A CABO UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Actualmente, la globalización ha empujado a empresas a internacionalizarse, saliendo de su zona de confort para crecer fuera de sus fronteras. Esta tendencia de expansión está cada vez

más inculcada en las empresas que buscan oportunidades en nuevos mercados. Sin embargo, a menudo ocurre que una empresa que se embarca en una aventura exportadora debería haberse quedado en el mercado interno al no disponer de las competencias necesarias para comenzar a internacionalizarse (Hollensen, 2011). Es por ello que se debe plantear un análisis previo en detalle para decidir si existe una potencial oportunidad hacia la internacionalización. Se plantea analizar las competencias y las estrategias de marketing global desde la perspectiva de la posición actual, sus capacidades y ventaja competitiva. A la misma vez es importante observar las principales motivaciones de Hoteles Vincci con el fin de llevar a cabo este proceso y estudiar su competitividad internacional desde un nivel macro a un nivel micro.

El plan de marketing internacional se fundamenta sobre tres pilares sólidos. Estos son la misión, la visión y los valores. Thompson (2006) define la **misión** como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la empresa. La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de la organización. Las estrategias y estructuras de la empresa están subordinadas a su misión (Harrison, 1970). Desde sus orígenes, Hoteles Vincci tiene como misión construir una cadena hotelera basada en la calidad y excelencia. Se sustenta en ofrecer a clientes una experiencia personalizada y única que sea distintiva a los servicios ofrecidos por sus competidores. Cada proyecto y hotel tiene un toque personal. Sin embargo, no solo es la creación de una prestigiosa cadena, sino que también tienen como misión mantener un firme compromiso medioambiental, con el objetivo de cuidar el entorno y demostrar que se puede crecer acompañado de unas estrategias sostenibles. Esta misión se plasma anualmente en las Memorias Sostenibles elaboradas por Hoteles Vincci en donde se plasma las actuaciones, procesos y estrategias que se están llevando para seguir el rumbo de su misión (Hoteles Vincci, 2019).

Por otra parte, es fundamental ver cuál es la **visión** de la compañía. Peter Senge (1988) establece que la visión abarca todos los objetivos a largo plazo. Trata sobre la intención y dirección estratégica que se quiere tomar para competir en el futuro que corresponde a la imagen futura de la empresa que se quiere alcanzar. Hoteles Vincci mantiene firme su intención de ser una cadena referente en el sector turístico. Su visión no es solo alcanzar prestigio a nivel nacional sino convertirse en una cadena fuerte y con nombre en el panorama

internacional también. Vincci pretende conseguirlo a través de aspectos como la calidad, la creatividad, la transparencia y el compromiso social y medioambiental.

Por último, mencionar el pilar de los **valores**. Mientras que la misión y visión son el núcleo central de la dimensión estratégica en una empresa, los valores son la conclusión de las mismas. Son los propósitos y principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa, actuando de guías para el establecimiento de los objetivos (Juvé et al. 1999). Los valores por los que se rige Hoteles Vincci son los siguientes:

- Los empleados como valor añadido y motor de crecimiento
- Responsabilidad social y medioambiental siempre en el punto de mira
- Tradición apoyada en avances tecnológicos
- Personalidad propia en cada establecimiento, pero sin perder la esencia de Vincci
- Conservación del patrimonio
- Innovación y calidad al servicio del cliente
- Pasión del personal

Teniendo definido los principios básicos de Hoteles Vincci, se plantea a continuación realizar una evaluación de la globalización de la industria y su desarrollo para la internacionalización. Esto se puede ejecutar utilizando el modelo propuesto por Solberg (1997). Este se basa en dos dimensiones. La primera externa a la empresa, que consiste en analizar si el sector hotelero es local, parcialmente global o global. La segunda dimensión, preparación para la internacionalización, está influida y controlada por la empresa. El grado de preparación depende de la capacidad de la empresa para llevar a cabo estrategias en el mercado internacional, es decir, las habilidades reales en las operaciones comerciales internacionales. Se distingue entre inmadura, adolescente y madura. En la *tabla 3* se puede observar las nueve ventanas estratégicas de este modelo.

		Globalización de la Industria		
		Local	Parcialmente local	Global
Preparación para la Internacionalización	Madura	3. Entrar en nuevos mercados	6. Prepararse para una globalización	9. Fortalecer posición global
	Adolescente	2. Consolida mercados de exportación	5. Consolidar expansión operativa a mercados internacionales	8. Buscar alianzas globales
	Inmadura	1. Quedarse en casa	4. Buscar nichos en mercados Internacionales	7. Preparación para ser adquirido

**Tabla 3: Las nueve ventanas estratégicas**

*Fuente: Solberg (1997)*

Observando las dimensiones por las que se desenvuelve este modelo podemos destacar como el sector turístico es una industria global. De la Dehesa (2000) define la globalización como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. En este sentido, el sector turístico ha visto un notable crecimiento durante los últimos años tanto en aspectos de oferta como de demanda (Ponferrada, 2015). Es decir, la demanda de potenciales clientes para las cadenas hoteleras ha ascendido notablemente (excluyendo la situación actual causada por el Covid-19). Un ejemplo claro es el turismo en España, en donde se registraban 52 millones de turistas en 2009 frente a 84 millones de llegadas en 2019. Esto significa un notable crecimiento medio con un CAGR de 4,91% (Expansión, 2020). Es una industria muy globalizada, en donde las grandes cadenas, como Meliá y NH, han ejercido una gran internacionalización alcanzando presencia global. Sin embargo, debido a la alta competencia muchas cadenas de tamaño pequeño-mediano encuentran dificultades a la hora de expandirse. El punto 8 de la tabla queda excluido de posible estrategia al ser hoteles Vincci una cadena de origen familiar cuya gestión esta en manos de la familia Calero. En los ejes de integración de Hoteles Vincci una variable importante es la de tener un tamaño “perfecto” en donde todas las operaciones puedan ser controladas. La alternativa de ser adquirido por terceras cadenas no se encuentra dentro de la visión de esta empresa. En contraste la intención es fortalecer su posición, primero a nivel nacional y luego internacional pero siempre bajo un control interno y propio.

Por otro lado, Hoteles Vincci estaría identificado, dentro de la segunda dimensión, en la etapa adolescente. Es una cadena con presencia ya internacional en dos países, Portugal y Túnez. Sus capacidades organizativas han sabido identificar la sensibilidad cultural, adaptando los establecimientos a la localidad en la que se encuentren para no perder la esencia y su marca distintiva. Además, Rufino Calero, fundador de Hoteles Vincci, cuenta con una alta experiencia internacional en el sector hotelero apoyado en su trayectoria por un personal cualificado en estrategias hacia nuevos mercados. Con todo ello, descartamos la fase de preparación “madura” por los objetivos y visión de la cadena. Es cierto que cuentan con una buena base para dominar mercados internacionales, sin embargo, deben fortalecer sus recursos financieros (visto en su abandono de presencia en EEUU) y afianzar la marca en el mercado original. En el marco de preparación para dicha internacionalización, Hoteles Vincci se ubicaría en la opción 5. El plan de internacionalización está bien claro y definido. Se apuesta actualmente por una estrategia basada en la cercanía a España. Con todo ello, haciendo referencia al modelo propuesto por Solberg (1997) el punto número 5, consolidar expansión operativa a mercados internacionales, sería la opción más interesante para Hoteles Vincci. Sin embargo, es algo que se debe analizar y realizar correctamente buscando la estrategia que mejor complemente a Hoteles Vincci, en donde se tenga gran capacidad para internacionalizarse manteniendo siempre un cierto control de la gestión, de la operativa de la cadena y confiando en su personal, que es un activo de gran importancia para Hoteles Vincci.

Tras emplear el modelo de las nueve ventanas estratégicas para resolver la primera premisa sobre si la empresa debería quedarse en el mercado local o expandirse internacionalmente, se plantea sustentarlo con un análisis DAFO. Hollensen (2011) argumenta que para poder identificar el posicionamiento de la empresa, su situación actual y características concretas se debe concretar cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa.

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estacionalidad de ocupación en algunos hoteles (Ej: Selección Rumaykkiya, Vincci Costa Golf)</li> <li>○ Necesidad de altos recursos financieros</li> <li>○ Escaso capital para inversión</li> <li>○ Pérdida de rentabilidad en algunos hoteles (Hoteles Vincci, 2019)</li> <li>○ Cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mercado muy competitivo con excesos de oferta</li> <li>○ Competidores de gran tamaño (alcanzando economías de escala)</li> <li>○ Sector maduro</li> <li>○ Inestabilidad política y económica</li> <li>○ Conflictos y atentados</li> <li>○ Sobreexplotación de destinos que afecte negativamente a ubicaciones donde Vincci tiene presentica</li> <li>○ Normativas, regulaciones y legislaciones</li> <li>○ Cambio climático (Ej. las temporadas de esquí se acorten drásticamente, o muy altas temperaturas en destinos de playa)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alta calidad en el servicio</li> <li>○ Gran diversidad de ubicaciones excelentes (ubicados en localizaciones y enclaves turísticos de alto valor monumental, histórico y paisajístico)</li> <li>○ Instalaciones nuevas (hoteles de 4 o 5 estrellas)</li> <li>○ Alta responsabilidad social y medioambiental</li> <li>○ Estrategia diferenciadora. No estandariza los hoteles sino los servicios</li> <li>○ Expansión fuera de España (Portugal y Túnez)</li> <li>○ Dirección y gestión llevada a cabo por la familia Calvo</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aumento de la demanda de lujo e importancia de la calidad</li> <li>○ Incremento del número de turistas</li> <li>○ Digitalización en los procesos</li> <li>○ Mayor disponibilidad de adaptación</li> <li>○ Posible aumento de la demanda una vez pasada la pandemia</li> <li>○ Ofertas y facilidad de ofrecer actividades extras</li> </ul>

**Tabla 4: Análisis DAFO de Hoteles Vincci**

*Fuente: Elaboración Propia*

Este estudio exhaustivo permite poder identificar las fortalezas de Hoteles Vincci y establecer

en que aspectos puede alcanzar una ventaja competitiva frente a competidores. Su mayor fortaleza reside en la distinción. Hoteles Vincci ofrece un servicio único y exclusivo. Abarca un segmento amplio de clientes, al ofrecer dos categorías de servicios. Los **Hoteles Vincci**, generalmente de cuatro estrellas que acoge a un segmento de clientes potencialmente amplio, ofreciendo alta calidad a un precio medio. Por otro lado, se encuentra la categoría **Selección Vincci** engloba hoteles de cinco estrellas y con un valor añadido por sus exclusivas localizaciones. El nombre detrás de esta cadena ha conseguido convertirse en un referente de lujo a nivel nacional posicionándose en una cadena de precio medio-alto para una calidad alta.

Para establecer un plan de internacionalización se debe tener una clara imagen de este estudio. Observamos como Hoteles Vincci tiene una serie de amenazas externas que debería considerar y pensar en planes de contingencia para suavizarlos. La inestabilidad política, económica e incluso situaciones adversas como la que nos encontramos actualmente con el Covid-19 son importantes de plasmar y de reducir al máximo los riesgos para la cadena con unos planes de mitigación. Además, otra importante amenaza es el número alto de competidores en la industria que ofrecen servicios de mucha calidad y algunos a precios menores que Hoteles Vincci. Se debe plasmar que posicionamiento desea la empresa tener, y que ventaja competitiva tiene en él. El hecho de que sea una cadena mediana la hace exclusiva, en donde los clientes son fieles y por norma general un gran número repite la experiencia con esta cadena hotelera. Además, los niveles de satisfacción en 2019 fueron de 88,1%, con un crecimiento del 1,03% desde 2017 (Hoteles Vincci, 2019). Su diferenciación también reside en la sostenibilidad. Para Hoteles Vincci es prioritario alcanzar altas cotas de calidad, sostenibilidad y rendimiento en el ejercicio de su actividad. Esto pasa por implantar un distinguido proceso de selección de proveedores y colaboradores. Dentro del procedimiento de compras de los hoteles se especifica que hay que tener en cuenta aspectos ambientales y sociales a la hora de seleccionar un proveedor, como el embalaje reciclado, la cercanía del almacén para evitar grandes desplazamientos, vehículos sin emisiones, etc. (Hoteles Vincci, 2018).

Por otro lado, siempre se debe mirar las debilidades y factores más críticos a la hora de realizar un plan de internacionalización global de marketing. En el caso de Hoteles Vincci

serían:

- Capital insuficiente para financiar la internacionalización de la empresa. En los últimos años ha existido una importante inversión hotelera en España y esto ha llevado a un aumento del precio de los inmuebles
- Barreras generales de entrada en mercados internacionales y poca experiencia en mercados emergentes
- Barreras comerciales y políticas (fluctuaciones de la divisa, cambios en regulaciones y restricciones...)

Sin embargo, no solo existen estas barreras a la hora de tomar la decisión, sino que también se debe considerar una serie de factores que afectan al sector servicios. Al final, la principal actividad de las cadenas hoteleras es ofrecer un servicio de alojamiento que se complementa en muchas ocasiones con otros servicios como el de la restauración, spa, eventos o actividades deportivas y turísticas. En la literatura, una estrategia de internacionalización a menudo se considera más arriesgado para empresas de servicios que para la manufacturación. Esto se debe a que el producto y las instalaciones son parte del servicio, lo que requiere un mayor control de sus recursos. Para la mayoría de los servicios, se pueden identificar cinco características básicas (Hollensen, 2011):

1. Los servicios se producen y consumen simultáneamente: Uno debe darse cuenta de que es la parte visible del proceso de servicio lo que importa en la mente del cliente. Por ello Hoteles Vincci le da gran importancia a la atención al cliente y a que su experiencia en cada hotel sea única y excepcional. Aunque es cierto que los servicios no se pueden mantener en stock, se puede intentar mantener a los clientes en stock. Por ejemplo, si un hotel está lleno, siempre es posible intentar adaptar otra fecha para el cliente.
2. Situación geográfica: Hoteles Vincci da mucha prioridad a la ubicación de sus establecimientos. Deben ser localizaciones de gran interés, con alta demanda y diversidad en tipo de cliente. Se trata de una cadena hotelera con un porcentaje alto de ocupación por trabajo, por lo que debe tener buenos recursos de conectividad, pero también con una clientela vacacional importante. Un ejemplo, es el hotel Rumaykkiya en Sierra Nevada, ubicado en lo más alto de la estación, con acceso a pista directo y telesilla a menos de un

minuto de la puerta. Además, siempre se centra en la atención al cliente, ofreciendo servicios extras como sería la adquisición del forfait en la misma recepción.

3. Problemas culturales a la hora de adaptar los servicios: Dado que los servicios involucran inherentemente algún nivel de interacción humana, la probabilidad de incompatibilidad cultural es mayor. En este contexto, Hoteles Vincci puede verse con una debilidad. Es necesario que en un plan de internacionalización se adapte a las preferencias culturales locales. Una alternativa más fácil son las franquicias, al aprovechar el conocimiento de la gestión local. Al final, la cadena Hotelera Vincci quiere estar en primera línea de gestión, sin embargo, contando con un personal y directivo local que sean la imagen de la empresa y que ofrezcan los servicios de Vincci puede convertirse en una solución a esta barrera. Sin estas disposiciones, la empresa corre el riesgo de perder negocios frente a empresas locales o proveedores de servicios internacionales más conscientes de la cultura.
4. Personalización frente a estandarización: Se ha mencionado la importancia que le da Hoteles Vincci al toque diferenciador. Los servicios son variables, y más difícil de controlar la calidad que un producto. Por ello es importante contar con un personal adecuado que personalice cada experiencia a sus clientes ofreciéndoles una estancia inolvidable sin perder la esencia Vincci. Los trabajadores que Vincci contrate locales deberán recibir formación en su idioma nativo. La globalización de las operaciones de atención al público con su contacto verbal con el cliente todavía depende en gran medida de la adaptación cultural del servicio. También hay que tener en cuenta que se enfrentaran a clientes de numerosas nacionalidades, con diferentes gustos y necesidades, por lo que se debe estar preparado para poder atender a cualquier cliente en cualquier momento sobre cualquier aspecto.
5. Tecnología e innovación en los servicios: La tecnología está cada vez más involucrada en los procesos de la cadena hotelera interactuando con los clientes para anticipar y atender sus necesidades. El uso de comunicación computarizada permite establecer una relación continua con el cliente. Hoteles Vincci pretende mejorar la oferta de servicios, ofreciendo comunicación en tiempo real, servicios alternativos, mayor facilidad en la hora de reservar y en la facturación, accesibilidad y digitalización en las instalaciones, atención 24 horas, etc. Los especialistas en marketing deben plantear recoger todas las

oportunidades del mercado en este ámbito y ser pioneros en sus instalaciones.

Ahora, el siguiente paso para comprender la capacidad competitiva de Hoteles Vincci es analizar el ámbito competitivo. Hollensen (2011) propone un análisis del entorno externo a la empresa y siendo la unidad básica de análisis la industria hotelera. Bajo este análisis se planteará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980). Dicho esquema es un modo sistemático de analizar las industrias de manera genérica y de saber en qué lugar de estas se posicionan la empresa. A través de este modelo, Porter argumenta como la competencia en una industria no solo son sus competidores actuales sino también los clientes, proveedores y las propias autoridades. La siguiente *figura 3* ilustra las cinco fuerzas:



**Figura 3: Las cinco Fuerzas de Porter**

*Fuente: Porter (1982)*

En primer lugar, la **amenaza de los nuevos competidores**. Esto hace referencia a las barreras de entrada de la industria. El sector hotelero es una industria muy atractiva, sin embargo, se necesitan altos niveles de inversión y recursos financieros. Los costes son elevados y con ello el riesgo. Hay que añadir también la alta competitividad y la introducción de nuevos modelos de alojamiento como Airbnb, Couchsurfing, apartahoteles, etc que ofrecen servicio similar.

A continuación, el **poder de negociación de los proveedores**. Esta es la capacidad que tienen estas empresas sobre los precios de las transacciones y el nivel de servicios que se ofrece.

Existe una importante cantidad de proveedores en el sector hotelero por lo que su poder es medio-bajo. El alto número que hay de Tour operadores, agencias de turismo, páginas web (Bookig, Atrápalo, Trivago, Expedia) les quita propio poder de negociación.

Por otro lado, encontramos el **poder de negociación de los clientes**. Esto hace referencia a la fuerza que tienen los consumidores para presionar la demanda y los precios. El sector del turismo ha aumentado considerablemente los últimos años creando una demanda cada vez mayor. Los clientes son el factor de entrada de ingresos en un hotel y existe mucha competencia dentro del sector ofreciendo los mismos servicios, especialización y calidad. Con esto se resalta la facilidad de cambiar de proveedor, debido a la accesibilidad a información y a productos sustitutos. A su vez, hoy en día los comentarios y *reviews* influyen mucho a los clientes a la hora de tomar la decisión final, por lo que se podría resaltar que tienen un poder medio-alto, constituyendo una amenaza para Hoteles Vincci. Sin embargo, se debe destacar como en los ciclos estacionales más en auge, al existir una demanda tan amplia, su alcance de negociación se limita.

En cuanto a los **productos sustitutos**, el sector hotelero cuenta con bastantes. Los servicios sustitutos son aquellos que cubren las mismas necesidades, pero ofrecen los servicios con algunos cambios, en precio, tecnología, estancia o experiencia. El mayor caso son los apartamentos vacacionales, campings, casas rurales y servicios como Airbnb. Aunque la calidad y diversidad de servicios que pueden ofrecer estos establecimientos son muy variados, todos cubren la principal necesidad del cliente, un lugar donde poder hospedarse (Martínez et al. 2015). No obstante, en la *tabla 5*, podemos observar como la categoría hoteles sigue siendo la más demandada por los clientes, representado en el mes de diciembre de 2019 el 83% del total (INE, 2019). Con esto podemos deducir que el poder de los productos sustitutos es bajo, pues no afecta drásticamente al sector, aunque hay que tener en cuenta cada vez más el impacto de Airbnb, cuya demanda no está recogida en el INE, pero que cada vez tiene más peso.

	Viajero				
	2019M12	2018M12	2017M12	2016M12	2015M12
<b>Hoteles</b>	<b>6.240.788</b>	<b>6.071.139</b>	<b>5.805.767</b>	<b>5.540.097</b>	<b>5.318.037</b>
<b>Campings</b>	186.917	172.317	162.619	150.829	142.860
<b>Apartamentos turísticos</b>	715.779	705.050	714.602	702.202	603.167
<b>Alojamientos de turismo rural</b>	341.850	334.370	330.528	286.577	268.109

**Tabla 5: Distribución Alojamiento por Turistas**

*Fuente: INE (2019)*

Por último, la **rivalidad de los competidores**. En el sector turístico y hotelero los competidores son numerosos y el grado de rivalidad es alto, por lo que suele haber una constante búsqueda de nichos vacantes o mercados emergentes para atraer consumidores (Bermeo, 2012). La urgencia de diferenciar tu servicio y hacerlo distintivo es síntoma de rivalidad. En general, a mayor rivalidad en un sector, menor rentabilidad (Porter, 1982). Según datos de Hosteltur (2020), existen 126 cadenas españolas con más de mil habitaciones que suman 3,521 hoteles. Esto refleja la gran competencia y rivalidad dentro del sector, en donde el líder es Meliá Hoteles. Al encontrarnos en una situación de alta rivalidad, la empresa líder es la que marca, generalmente, las reglas de la competencia en cuanto a cómo se distribuye el servicio, el precio estándar al que se comercializa o innovaciones y adaptaciones a tecnología (Martínez et al. 2015).

Como conclusión, de la primera fase estudiada podemos destacar como Hoteles Vincci tiene capacidad para llevar a cabo un plan de internacionalización. Posee experiencia en mercados internacionales y cuenta con fortalezas como el nombre de la marca, la calidad y personalización de sus hoteles para comenzar una estrategia de expansión. Es importante ser conscientes de la inversión inicial que se debe hacer y de barreras comerciales y políticas en los nuevos mercados, por lo que el equipo directivo debe estar bien formado y preparado. En cuanto al sector, gracias al modelo de Porter (1980) se ha observado una alta rivalidad en la competencia, pero conjuntamente una mayor demanda de clientes.

## 2.1.2 FASE II: DECIDIR MERCADOS POTENCIALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

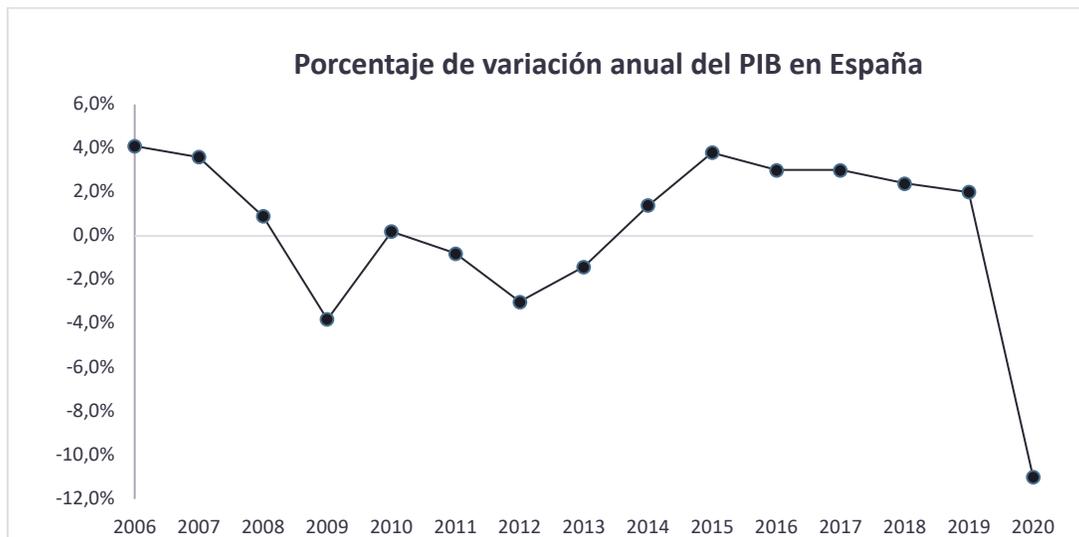
Partiendo de la decisión de llevar a cabo una estrategia de internacionalización, la siguiente fase es analizar los mercados óptimos para Hoteles Vincci. Como primer paso se debe realizar un estudio de los factores del macro-entorno a los que se expone la empresa y que pueden tener un impacto e influencia considerable. Estos factores externos afectan al comportamiento de los clientes, al mercado y a la coordinación e implementación del plan de marketing.

Hollensen (2011) propone analizar los factores del entorno usando el método PESTEL, con el fin llevar a cabo la mejor estrategia y forma de entrada a un nuevo mercado que se ajuste a las mejores condiciones. El análisis se basará en el país de origen de Hoteles Vincci, es decir en un análisis de factores externos del mercado español. Este método sirve de referente para poder observar en que contextos la empresa ha crecido, como ha respondido a ciertos casos y coger referencias para poder compararlos con el país de destino que se decida. Los factores a considerar son:

**Factores políticos y legales:** En los últimos años se ha vivido una inestabilidad política en España. Es un país pluripartidista que ha tenido varios movimientos a lo largo de los años. Las iniciativas políticas pueden afectar directa e indirectamente al sector turístico. Por ejemplo, en 2015 que fue un gran año para el turismo, se aprobó la nueva Ley de Costas, se mejoró la legislación anterior sobre propiedad... En cambio, otras medidas también afectaron negativamente como el incremento de las tasas aeroportuarias, la subida del IVA o desregulaciones normativas en materia de contratos laborales (Hosteltur, 2015).

**Factores económicos:** Es necesario llevar a cabo un estudio de la evolución y situación de las distintas variables macroeconómicas que influyen directamente en el sector (Fernández et al. 2017). En primer lugar, es importante observar la evolución del PIB y la contribución del turismo en él. En 2019, el peso del turismo alcanzó los 154.487 millones de euros, lo que supuso el 12,4% del PIB español (INE, 2020). En el gráfico se puede observar la caída del PIB en ambas crisis, tanto la crisis económica de 2007 como la actual crisis del Covid-19, han dejado una variación negativa en dicha variable (Expansión, 2020). La caída de valor de

los bienes inmobiliarios durante esos periodos de tiempo ha afectado a varias cadenas hoteleras cuyo modelo de gestión se basaba en la propiedad de los inmuebles (Gericó, 2017). Por otro lado, se resalta como 2015 fue un año bueno para la economía española en donde se puede relacionar directamente con la influencia del sector turístico ya que coincide con que fue un año de mayor crecimiento para el sector.



**Gráfica 1: Variación Anual del PIB en España**

*Fuente: INE (2019)*

Por otro lado, tener una visión del Índice de Precios de consumo (IPC) ayuda a entender la evolución de los precios de los bienes y servicios que se produce en un país. En efecto, es un buen indicador del nivel de inflación (Fernández et al. 2017). Los últimos datos del INE de febrero de 2021 lo sitúan en un 0% en España. Hay que tener en consideración la situación actual en la que nos encontramos. Las variaciones mensuales del IPC son considerables, en 2019 el mes con mayor IPC fue abril alcanzando el 1,5%, mientras que la cifra más baja se dio en septiembre y octubre con un 0,1% (INE, 2021). El aumento de precios es una variable que afecta al turismo en dos maneras: por un lado, aumentan los gastos de hoteles, restaurantes, bares y por otro lado los consumidores reducen su intención de viajar con el aumento de precios (Vigil, Cruz & Valisco, 2018).

Por último, el tipo de interés es un factor también importante de consolidar ya que toda inversión necesita grandes volúmenes de capital. El descenso de los tipos de interés

alcanzando cifras negativas en 2021, entre -0,5% y -0,4% resulta interesante de manera que reduce los costes de financiación (Sabadell, 2021). El sector hotelero necesita gran inversión inicial y ha de tener en cuenta todos los factores económicos del país destino como la variación de empleo, el PIB, el IPC, condiciones del mercado financiero, inflación, etc.

**Factores tecnológicos:** El sector hotelero no se queda exento de las transformaciones digitales. Los hoteles se tienen que adaptar a las continuas innovaciones tecnológicas que aparecen. Estamos en una sociedad en donde los clientes se esperan incorporación de las TIC (Tecnología de la información y la comunicación) en los procesos de facturación, reserva y en la misma estancia. Según el instituto tecnológico hotelero muchas cadenas están implementando la tecnología de Zennio que permite a los clientes interactuar directamente con su habitación y ponerla totalmente a su gusto desde su propio dispositivo a través de la APP gratuita Z GUEST (Méndez, 2021). Además, el Big Data está cambiando gradual y radicalmente los negocios turísticos y la relación de los hoteles con sus clientes según apunta Javier Blanco, fundador de Tourism&Innovation y asesor de la Organización Mundial del Turismo.

**Factores ecológicos:** El crecimiento del turismo también ha llevado consigo la aglomeración de edificios, destrucción de paisajes naturales y sobreexplotación de espacios. Por ello, hoy en día la mayoría de cadenas hoteleras están involucradas a con el cuidado del medio ambiente. La importancia de un turismo sostenible ha llevado a la creación de un proyecto denominado Agenda Local 21. Este proyecto se acordó en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo Sostenible en 1992 celebrado en Río de Janeiro (Fernández et al. 2017). El proyecto establece el papel que deben llevar a cabo las autoridades locales (gobernantes, ayuntamientos y resto de administraciones) para implementar un plan estratégico que combine el desarrollo turístico y económico a la vez que se protege al medioambiente.

**Factores sociales:** El crecimiento demográfico juega un papel importante provocando un aumento de posibles clientes para el sector turístico. Además, los gustos y preferencias por viajar de las personas están cambiando. Se ponen de “moda” destinos turísticos que causan un exceso de demanda. En España, la excesiva llegada de turistas a Barcelona causo revuelos

y rechazos por la gente local. A esto se añade la seguridad y confianza de los clientes en los lugares de destino. Los robos e incluso atentados terrorista pueden alterar drásticamente la demanda y preferencia de los turistas. En los últimos años el turismo de Egipto, Turquía y Túnez ha disminuido debido a diferentes ataques terroristas. Ante esta situación e inestabilidad en la seguridad, millones de turistas han cambiado de destino, favoreciendo a otros países como España (Travieso, 2017)

Todos estos factores que influyen en la coordinación y ejecución de estrategias en el país de origen pueden ser decisivos a la hora de plantear el destino más óptimo para llevar a cabo el plan de internacionalización. Se trata de ver en donde podemos detectar similitudes con respecto a España, mismas barreras, perfiles de consumidores, cultura local, adaptación de las tecnologías... La estrategia de Hoteles Vincci reside en buscar la mejor combinación, teniendo como pautas su expansión dentro de la nación. En su libro, Hollensen menciona el método conocido como *International Market Selection* (IMS) que se basa precisamente en la combinación entre el entorno y la empresa en sí:

- **El entorno:** El sector hotelero es una industria global que ha visto un crecimiento drástico en las últimas décadas. Cadenas multinacionales han tomado un posicionamiento fuerte expandiéndose a nuevos destinos en países emergentes y menos desarrollados como puede ser Cuba, Vietnam, Bali... Hoteles Vincci ha consolidado su marca, caracterizándose por ofrecer servicios de alta calidad en ubicaciones de ensueño por lo que manteniendo su visión y misión se debe encontrar el país destino que le añada valor.
- **La empresa:** Hoteles Vincci es una cadena nacional con presencia ya en el extranjero (Portugal y Túnez). Su principal idea era consolidar su posición primero en el mercado español y más tarde internacionalizarse. Dentro de su estrategia se encuentran dos aspectos; por un lado, apostar por destinos turísticos más paradisíacos como puede ser Cuba, Costa Rica o México, y por otro lado afianzar su expansión en el mercado europeo, optando por una estrategia de cercanía (Hoteles Vincci, 2019). El principal factor es contar con inversión y financiación para realizar la expansión de la cadena a nuevos mercados. Es primordial contar con una estrategia que añada valor, haciendo uso de la ventaja competitiva de Vincci Hoteles, de su nombre y reputación con los clientes. Todo ello siguiendo los valores por los que se guía Vincci inculcados hacia los objetivos de desarrollo sostenible acordados por la OMS.

Para realizar la segmentación propuesta por Hollensen (2011) se debe combinar las

características del entorno y de la empresa y definir tres pasos a ejecutar para poder encontrar el segmento o mercado óptimo para Hoteles Vincci.

El primer paso es la *Selección de los Criterios de Segmentación*. La segmentación del mercado propone una serie de características que deben ser medibles, accesibles y rentables para poder encontrar el mejor mercado. Por un lado, se encuentran las características generales que incluyen factores políticos, barreras lingüísticas, geográficas, aspectos económicos e incluso segmentación en base a educación o religión. Por otro lado, destacaríamos las características específicas. Estas se encuentran en aspectos culturales, estilos de vida, personalidad y gustos.

El segundo paso reside en una *Investigación de los Países o Mercados*. Esta se divide en dos fases: Un análisis preliminar y una selección adaptada a las circunstancias de la empresa.

Selección preliminar: Aquí es donde los mercados se analizan principalmente de acuerdo con criterios de selección externos (el estado del mercado). A su vez se deben considerar los limitados recursos internos como los recursos financieros. Hollensen (2011) destaca la importancia de evaluar el riesgo político y económico al ingresar a un país. En los últimos años, los especialistas en marketing han desarrollado varios índices para ayudar a evaluar los factores de riesgo en la evaluación de oportunidades como el Índice de Riesgo del Entorno Empresarial o el Euromoney. Entre los objetivos de Hoteles Vincci se encuentra su apuesta por la expansión e inauguración de nuevos hoteles. Se debe mirar el atractivo del mercado y la fuerza competitiva del sector dentro de los países. En el punto de mira la cadena siempre ha optado por Europa o Latinoamérica. Sin embargo, los riesgos aumentan conforme aumenta la distancia al país de origen (Yanes, 2019). En los países de Latinoamérica se corre el riesgo de las fluctuaciones en las divisas, inestabilidades políticas y para Hoteles Vincci poco experiencia y conocimiento de las regulaciones y legislaciones de los países. Además, a esto se suma la competencia de cadenas multinacionales que han alcanzado economías de escala ofreciendo packs de buena relación calidad-precio.

Por otro lado, puede ser de interés expandirse en aquellas ubicaciones donde la marca Vincci ha conseguido un sólido nombre. Según el informe de Memoria Sostenible (2019) las nacionalidades de clientes que más recibió Hoteles Vincci son franceses, seguidos de

españoles, alemanes, tunecinos e italianos. Además, dentro del panorama internacional, Europa registró el mayor número de visitantes 710 millones y de ingresos por turismo internacional 30%, mientras que Asia registró 348 millones de turistas y 30% de ingresos y América 216 millones y 23% respectivamente (UNWTO, 2019). Con estos datos recogidos la primera preselección de mercados potencial lo reducimos a los 27 países miembros de la Unión Europea (excluimos ya Reino unido).

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

**Tabla 6: Países Miembros de la Unión Europea**

*Fuente: Eurostat (2021)*

Una vez recogido los potenciales países de entrada se llevará a cabo la fase de selección adaptada a las circunstancias de Hoteles Vincci. En un primer plano destacaremos las características generales descritas por Hollensen (2011) con el fin de detectar aquel mercado que más se ajuste a las capacidades y valores de Vincci.

**Componente geográfico:** Una vez segmentado el mercado global una de las consideraciones generales es detectar la distancia geográfica respecto a España, el país de origen. En términos generales, todos los países de la región europea, incluso los del este, están potencialmente cerca y bien comunicados. Sin embargo, vamos a tomar como límite una distancia no superior a los 2,000 km con respecto al km 0 en Madrid. Se ha cogido esta referencia pues es la distancia que existe con Túnez, país en dónde Vincci tiene ya presencia. Siguiendo este criterio los mercados potenciales son:

Países	Distancia respecto al Km 0 (Madrid)
<i>Alemania</i>	2.044 km
<i>Bélgica</i>	1.563 km
<i>Eslovenia</i>	2.101 km
<i>Italia</i>	1.878 km
<i>Luxemburgo</i>	1.659 km
<i>Francia</i>	1.079 km
<i>Países bajos</i>	1.781 km
<i>Portugal</i>	470 km

**Tabla 7: Distancia en Km entre los países preseleccionados y Madrid**

*Fuente: Vía Michelin página Web*

Los km reflejados en la tabla son Km de conducción entre Madrid y el país de destino. Se puede observar cómo el país más próximo indudablemente es Portugal. Sin embargo, al ya tener Hoteles Vincci presencia vamos a guiarnos por el segundo destino. Este es el caso de Francia, país con el que compartimos frontera y además de donde más clientes recibe Vincci. No obstante, vamos a continuar mirando otros factores generales para poder afirmar que es el destino más adecuado.

**Componente económico:** En este contexto analizaremos como de atractivo es el crecimiento de la economía del país y sus expectativas futuras. Se realizará un análisis macroeconómico de los países obtenidos en el componente geográfico, tomando un intervalo de seis años 2019-2025 y calculando el crecimiento del PIB a través del *forecast CAGR* (Compound Annual Growth Rate).

	CAGR '19-'25
<i>Alemania</i>	1,01%
<i>Bélgica</i>	1,01%
<i>Eslovenia</i>	1,02%
<i>Italia</i>	0,99%
<i>Luxemburgo</i>	1,02%
<i>Francia</i>	1,01%
<i>Países bajos</i>	1,09%
<i>Portugal</i>	1,01%
<b><i>España</i></b>	<b>1,01%</b>

**Tabla 8: Forecast CAGR del PIB por país de 2019 a 2025**

*Fuente: World Economic Outlook Database*

De la *tabla 8* se puede observar un CAGR similar para todos los países. Tienen un crecimiento del PIB significativamente pequeña debido a las expectativas de futuro a causa de la situación Covid-19. No obstante, aunque es una medida que se debería de tener en consideración a la hora de expandirse, en caso de no ver una alarmante situación de peligro en algún país que nos haga excluirlo, se tendrá que tener en cuenta otros componentes para poder concluir en un país.

**Componente demanda turística:** Un aspecto importante es la demanda de clientes en dichos países, su crecimiento y variación durante los últimos años para ver qué país está creciendo en turismo y cuales están en fase más madura. Según el informe de UNWTO (2019) los países de Europa meridional y mediterráneo lideran los resultados de crecimiento turístico. De este análisis excluimos el año 2020 por la situación de Covid-19 y el descenso drástico del turismo.

	Turistas Internacionales 2018	Turistas internacionales 2019	% Variación '18-19
<i>Alemania</i>	37.452	38.881	3,80%
<i>Bélgica</i>	8.358	9.154	<b>9,50%</b>
<i>Eslovenia</i>	3.586	4.425	<b>23,40%</b>
<i>Italia</i>	58.253	62.146	6,70%
<i>Luxemburgo</i>	1.046	1.018	-2,70%
<i>Francia</i>	86.918	89.400	2,90%
<i>Países bajos</i>	17.924	19.014	6,10%
<i>Portugal</i>	21.200	22.800	7,50%
<b><i>España</i></b>	<b>81.869</b>	<b>82.773</b>	<b>1,10%</b>

**Tabla 9: Evolución de Turistas en España en millones (2018-2019)**

*Fuente: INE (2019)*

Como se puede observar en la tabla la mayor variación en crecimiento de turistas ha sido Eslovenia y Bélgica. Estos países son pequeños, pero han conseguido que el turismo aumente. No obstante, frente a los 4 millones de turistas que visitaron Eslovenia encontramos los 89 millones de Francia. Este país es líder en número de turistas anuales creciendo cada año en menor medida que otros países, pero por encima del crecimiento de España. Por ello, se debería continuar apostando por el mercado francés. Es un país con ubicaciones excepcionales y mucho patrimonio que se ajusta a las localizaciones que Hoteles Vincci busca. Es un turismo más cultural que tal vez el de sol y playa, pero con mucho potencial.

Una idea sería también realizar otro hotel en una estación de esquí como podría ser la ubicación de Mègeve. A su vez Francia fue el país que registró el mayor crecimiento del gasto en turismo internacional de los diez primeros mercados receptores mundiales, 11% (UNWTO, 2019)

**Componente lingüístico:** En un sector servicios como es la industria hotelera esta característica es muy importante. La comunicación del personal con los clientes tiene que ser precisa, clara y abordar no solo el idioma local sino un amplio abanico de lenguas para poder asistir a clientes de todas las nacionalidades. En este contexto es importante la ubicación y destino de la internacionalización de Hoteles Vincci y contar con un equipo directivo adecuado. En el mundo alrededor de 370 millones de habitantes hablan francés y unos 1.500 millones conocen y hablan inglés (Astex, 2020). Cuando se viaja a un destino muchas veces no se habla el idioma local, sin embargo, el inglés tiene que ser el principal medio lingüístico de comunicación. Es considerado como el idioma oficial para los negocios (Santander, 2020). Hoteles Vincci al contar con experiencia en Portugal y Túnez tiene el conocimiento de la importancia que tienen los idiomas y cuenta con ofrecer sus servicios traducidos en numerosas lenguas extranjeras (Hoteles Vincci, 2019).

**Componente cultural y social:** Al realizar un plan de internacionalización es importante observar los aspectos culturales y las diferencias que puedan surgir entre naciones con el fin de evitar riesgos en este ámbito. Hofstede (2010) resalta que es importante que haya ciertas similitudes culturales basadas en seis dimensiones: distancia al poder, individualismo-colectivismo, masculinidad- feminidad, incertidumbre, indulgencia y orientación temporal. Hoteles Vincci es una empresa mediana con unos fuertes valores y sólidos planes de desarrollo sostenibles basados en la igualdad en puestos de trabajo, en la aceptación de todos los miembros y en una visión de crecimiento y positividad en el tiempo. Comparamos los países preseleccionados en el ámbito geográfico con la situación en España para evaluar la distancia sociocultural.

País	Distancia al poder	Incertidumbre	Individualismo	Maculinidad	Orientacion temporal	Indulgencia
Alemania	35	65	67	66	83	40
Belgica	65	94	75	54	82	57
Eslovenia	71	88	27	19	49	48
Italia	50	75	76	70	61	30
Luxemburgo	40	70	60	50	64	56
Francia	68	86	71	43	63	48
Países bajos	38	53	80	14	67	68
Portugal	63	99	27	31	28	33
España	57	86	51	42	48	44

**Tabla 10: Dimensiones culturales entre países modelo Hofstede**

*Fuente: Hofstede (2010)*

Según Hofstede (2010) las dimensiones culturales son un marco de trabajo que sirven de guía para ayudar a evaluar una determinada cultura y con ello orientar mejor las decisiones de negocio. En la gestión de proyectos internacionales es necesario detectar las habilidades necesarias para liderar y poder definir la mejor forma de tratar con equipos y personas de diferentes culturas. A partir de los datos recogidos podemos observar similitudes con muchos países, siendo uno de los motivos el ambiente cultural propio de Europa. Sin embargo, de la tabla se puede extraer como Francia, es el país más similar a España, con el mismo valor en incertidumbre y valores muy similares en masculinidad e indulgencia. Mientras que Países Bajos, Alemania y Bélgica son los países con más diferencias. Por ejemplo, mientras España en masculinidad tiene 42, Países Bajos tiene 14. La causa de ello puede asociarse a la localización geográfica de estos países que se encuentran más alejados a España. Con esto podemos resaltar el interés de nuevo en Francia, ya no solo por su cercana relación tanto cultural como geográfica con España, sino por ser la primera potencia que más turistas internacionales recibe del mundo. En 2018 alcanzo cerca de 90 millones de visitas, de los cuales 6,7 millones eran procedentes de España (Hosteltur, 2019). Este dato resalta la demanda de españoles hacia el destino galo mostrando una posible ventaja competitiva para Hoteles Vincci ya que el nombre de la cadena ha conseguido una fuerte presencia y prestigio en la nación.

Habiendo ido por cada componente y característica podemos destacar como un nuevo mercado para Hoteles Vincci puede ser Francia. Es un país con un número alto de visitantes

anuales y con un PIB per capita de 33.690€ superando a España, que se encuentra en 23.640€ (Expansión, 2020). Además, el turismo es un sector clave dentro de la economía francesa, generando alrededor del 8 % del PIB y 2 millones de empleos directos e indirectos (Hosteltur, 2020). Uno de los objetivos propuestos en 2019 por el gobierno francés era alcanzar los 100 millones de turistas en 2020. Sin embargo, debido a la situación actual esto se ha pospuesto hasta 2022. Por otro lado, en un ámbito más político y social hay que considerar altercados o situaciones que puedan impactar directamente a la demanda. Es cierto que Francia ha vivido en los últimos años varios revuelos y atentados, pero no obstante a pesar de los disturbios causados por las protestas de los 'chalecos amarillos' a finales de 2018, Francia vivió después un récord de visitantes alcanzando casi 90 millones de extranjeros (Rosas, 2019).

Por último, nos encontramos con el paso 3, *Desarrollo de los subsegmentos en el país de selección*. Una vez que se ha seleccionado el país en cuestión para realizar el plan de internacionalización se ha de decidir qué ciudad o área es la más adecuada. Realizaremos un análisis sobre las zonas con mayor número de visitantes, ocupación hotelera e ingresos. Teniendo en cuenta la estrategia de Vincci y su apuesta por una localización privilegiada estudiaremos el sur, para un turismo más enfocado a sol y playa, estaciones de esquí, turismo cíclico e influido por las temporadas altas y París, la capital de Francia y área urbana con un alto índice de visitantes. Si por algo se caracteriza Hoteles Vincci es por la diversificación de su oferta; ofreciendo “Vincci experience” para clientes más aventureros y que deseen realizar más actividades, “Vincci expert” enfocado más a visitantes por negocio y “Vincci nAmmu Áreas Spa” especializado en una experiencia de cuidado de cuerpo y mente. Teniendo las potenciales ubicaciones y tipo de hotel que se pueden implementar vamos a analizar qué mercado y segmento es más atractivo para la cadena.

Vincci Selección enfocado en experiencias: Aquí una comparativa del hotel que se plantea es el actual Sport Hotel Hermitage & Spa. Este es un hotel de lujo y calidad ajeno a la cadena Vincci en plena estación de esquí en Andorra. En este contexto se resaltaría el poder plasmar la idea y el formato de este hotel. Ofrecer un hotel de cinco estrellas, los más altos estándares de calidad y exclusividad en una ubicación privilegiada. Entraría dentro de la categoría Selección Vincci y se escogería la estación de Les 3 Vallées con una alta demanda de turistas o Mègeve, inclinándose hacia un espacio más idílico y boutique. Un Vincci ubicado en el

corazón de París en un edificio emblemático y centrado en la atracción de clientes con visión por un turismo cultural, patrimonial o de desconexión. Por último, realizamos el análisis de un hotel en la costa sur de Francia, Niza, con numerosos pueblos costeros cerca como Grasse y con una demanda tanto nacional como internacional alta.

	Los Alpes Franceses	París	Niza (Costa Azul)
<b>Tamaño del mercado</b>	3	5	4
<b>Crecimiento mercado</b>	4	3	3
<b>Precios hoteles</b>	4	4	3
<b>Accesibilidad y transport</b>	3	5	4
<b>Competencia</b>	4	5	4
<b>Estacionalidad</b>	2	5	3
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>21</b>

**Tabla 11: Atracción de Mercado por Ubicación para Hoteles Vincci**

*Fuente: Elaboración propia por diversas fuentes*

Como conclusión, visualizando la tabla podemos destacar como París resulta la opción óptima ya que el mercado es más atractivo y los resultados de la internacionalización podrán ser mayores (Hollensen, 2011). La cadena Hotelera Vincci tiene sus establecimientos en ciudades principales, urbanas y considerablemente grandes en donde la demanda turística es alta. Está claro que París es la ciudad con mayor número de visitantes en Francia por lo que resulta una buena opción en donde los ingresos también son elevados. Además, no se vería afectada considerablemente por periodos cíclicos de demanda y se seguiría una de las principales ideas de la cadena Vincci “Queremos seguir creciendo y llegar a capitales europeas” Carlos Calero.

### **2.1.3 FASE III: MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS**

Tras haber analizado y concluido con que Francia es el mercado óptimo para llevar a cabo el plan de internacionalización, se plantea ahora su modo de entrada para implementarlo. En su libro Hollensen (2011) sugiere tres tipos diferentes de entrada; modo jerárquico, intermedio y exportado. Dependiendo del modo de entrada se tendrá diferentes grados de control, riesgo y flexibilidad.

Sin embargo, las cadenas hoteleras utilizan cuatro tipos de entrada para organizar su red de establecimientos: propiedad, franquicia, contrato de gestión y alquiler (Barcala & Díaz, 2005). En la tabla se puede observar la relación existente entre el tipo de contrato o forma organizativa y el nivel de control de la cadena sobre los activos básicos del negocio.

Activos Básicos	Medio de control de los activos				
	Propiedad		Contractual		
	Mayoritaria	Minoritaria	Arrendamiento	Contrato de Gestión	Franquicia
<i>Inmueble</i>	Control total del activo	Control parcial del activo	Sin control		
<i>Bienes y equipo</i>			Control total del activo	Control parcial del activo	Sin control
<i>Know-how</i>			Control total o parcial del activo		Control parcial del activo o sin control
<i>Central de reservas</i>	Control total del activo				
<i>Marca</i>	Control total del activo	Control total o parcial del activo	Control total del activo	Control total o parcial del activo	Control parcial del activo

**Tabla 12: Medida de control de los activos por tipo de control**

*Fuente: Barcala & Díaz (2007)*

En primer lugar, la propiedad total de los establecimientos descansa en una gestión directa por parte de la cadena de los establecimientos. La cadena hotelera obtiene todo el control de todos los activos empleados en la producción del servicio, siendo propietario de la marca, de los activos intangibles, de los bienes y quipos y del contrato del personal. Su característica distintiva es que permite tener el máximo control y coordinación, sobre los activos necesarios para la producción del servicio (Holmstrom & Milgrom, 1994 y Baker & Hubbard, 2003). Hollensen (2011) lo definiría como un modo jerarquizado al estar 100% internalizado. A través de una sociedad patrimonial del Grupo, Vincci Hoteles posee al rededor del 44% de sus hoteles en propiedad (Hoteles Vincci, 2019). Este modo de entrada les lleva a asumir un riesgo empresarial, beneficios totales y costes de la actividad.

Otra opción consiste en que la cadena alquile un inmueble durante un tiempo determinado para desarrollar en él su actividad hotelera. Se fija un canon de arrendamiento, fijo o variable. La cadena tiene el control total sobre los activos del negocio hotelero con la excepción del edificio y activos adjuntos, que pertenecen al propietario (Barcala & Díaz, 2005).

En tercer lugar, encontramos el modo de entrada de gestión del inmueble. Aquí la cadena actúa como gestor, encargándose de la explotación del establecimiento y ocupándose de los procesos en contraprestación de los honorarios pactados. Hoteles Vincci hace uso de este método ofreciendo ventajas de un modelo de trabajo propio, un portfolio de marcas, acuerdos de colaboración y su fuerte experiencia en el sector.

Por último, podemos encontrar las franquicias. Hoteles Vincci no hace uso de esta estrategia, pues generalmente está más centrada a empresas de gran tamaño. Además, es poco habitual en España, pero frecuente en otros países como Francia o USA. En este caso, la cadena busca un socio, franquiciado. El cual pone en marcha un establecimiento propio, pero bajo las reglas y nombre de la cadena hotelera. La principal diferencia con el modelo de gestión es que el propio explotador es quien desempeña el papel de gestor. Aquí el propietario mantiene los riesgos del negocio, pero retiene el control de la propiedad.

Tras describir los posibles métodos de entradas, a día de hoy el más adecuado para Hoteles Vincci es el régimen de alquiler o de gestión. Se opta por estos métodos debido a que el poder de gestión lo lleva la misma cadena y no se necesitara un reembolso amplio de inversión en su inicio. A través de un modelo de alquiler Hoteles Vincci puede explotar y gestionar el hotel inculcando su filosofía y valores. Es una cadena hotelera mediana en donde la familia fundadora le da importancia a la coordinación directa del establecimiento manteniendo el control y reduciendo los riesgos en la mayor medida. Además, con este método se podrá aumentar el alcance de edificios emblemáticos, el cual es uno de los principales ejes de interés y estrategia de Hoteles Vincci.

Por último, según un informe de Magma en 2018, Hospitality Consulting, los 90 grupos hoteleros que participaron en el estudio declaran que el 33% de sus establecimientos son de propiedad, el 28% en alquiler, el 23% en régimen de gestión y el 16% como franquicia. Con respecto al año 2016, se aprecia una disminución de activos en propiedad de 3 puntos, de los activos en alquiler de 5 puntos, un aumento de activos en gestión en 5 puntos porcentuales y de los activos franquiciados en 3 puntos (Magma, 2018).

Sin embargo, se aprecian diferencias en la estrategia de activos de las cadenas hoteleras. El modelo de crecimiento de baja intensidad de capital permite un mayor dinamismo para

promover la innovación, minimizar los riesgos, aumentar la reputación y el reconocimiento (Palomo, 2018). Jorge Ruiz, director nacional de CBRE hoteles, explica que la desinversión en activos ha sido generalmente tomada por las grandes hoteleras españolas, como Meliá, Barceló o NH, debido según él a que “los mercados premian a las hoteleras cotizadas que tengan esa estrategia de desinversión de activos”.

#### **2.1.4 FASE IV: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING**

En esta fase se habla del plan global de marketing que se necesita plantear tras encontrar el modo de entrada que mejor se ajusta a Hoteles Vincci. Tradicionalmente, se ha reconocido que el marketing mix está constituido por ciertas variables que se encuentran bajo el control de la empresa. En su obra, McCarthy (1960) introdujo el concepto de marketing mix y de las 4Ps; producto, precio, promoción y punto de venta. Con este modelo se pretende adaptar el marketing mix existente de la empresa al nuevo mercado.

El marketing mix original creado por McCarthy en 1960 se pensó para la industria manufacturera. Estas 4 variables no se acomodan necesariamente a las empresas de servicios, donde el elemento intangible del servicio, la tecnología empleada y el tipo de cliente son fundamentales. Por eso se han ido adaptando nuevos modelos hasta alcanzar las 4E's, *Exchange, Evangelism, Everywhere* y *Experience* que se ajustan a las necesidades del sector hotelero (Gracia, 2018).

- ***Experience (Producto)***: El producto en las cadenas hoteleras constituye el servicio que ofrecen y es fundamental ofrecer una *experience* en la estancia que lo diferencie de competidores y que supere las expectativas de los clientes. Hoteles Vincci no solo ofrece una habitación, sino que espera que sus clientes pasen una experiencia y entretenimiento único en sus hoteles. En el mercado francés se podrá dar el toque diferenciador característico de la cadena española. Tratar que los clientes no vean el hotel como uno más francés, sino que la experiencia que ofrezca se diferencie en servicio y decoración. El fundador, Rafael Calvo, destaca como el factor humano es un activo imprescindible en su empresa, pues se encargan de procurar una atención personalizada y en detalle (Expansión, 2018).

- **Exchange (Precio):** Las decisiones sobre el precio son de gran importancia capital en la estrategia de marketing de una empresa (SGM, 2016). En el sector servicio existen diversas influencias a la hora de tomar una decisión como son los competidores, la demanda y los costes. Hoteles Vincci se caracteriza por ofrecer establecimientos de cuatro y cinco estrellas, abarcando altos estándares de calidad. La ubicación de París abarca un rango de precios extenso por lo que se debe tener claro el posicionamiento que se quiere dar a la cadena. Antes de adjudicar un precio hay que apreciar el valor de las cosas “empieza calculando el valor de tus clientes y lo que su atención, implicación y fidelización valen para ti” (Gracia, 2018).
- **Evangelism (Promoción):** Es importante crear interés en el servicio para diferenciarse de competidores. La comunicación y en el marketing de la cadena tiene que estar enfocado en transmitir los valores de Hoteles Vincci y su distinción frente a otras cadenas con la intención de persuadir a los clientes hacia su servicio. La comunicación para el sector servicios es más complicada que para el sector de bienes, debido a su intangibilidad, que dificulta la percepción de calidad de los mismos por parte de los clientes (SGM, 2016). Hoteles Vincci tienen que hacer uso de una fuerte comunicación al expandirse a un nuevo mercado. Esto se puede desarrollar a través de diferentes medios como: publicidad, redes sociales o marketing directo. Además, es importante también establecer una buena gestión de las opiniones de los clientes. Una idea para hacer conocer el nuevo Hotel de Vincci en Francia sería la organización de eventos, atracción de personajes públicos que lo promocionen y ofertas en reservas.
- **Everywhere (Punto de venta):** En este ámbito se debe mirar que tipo de canal de distribución se quiere utilizar para ofrecer los diversos productos. En el sector hotelero, se debe estar al día en la innovación y en la tecnología. En la entrada de un nuevo mercado se debe desarrollar un nuevo conocimiento de canal, adaptándose a las necesidades de los clientes y de la nueva era. Al entrar en un país con otro idioma, es fundamental ofrecer todos los servicios de la pagina Web en diferentes idiomas.

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

Para una correcta implementación de todas las actividades planteadas en el plan de internacionalización, se propone un marco secuencial temporal con las principales acciones de marketing mix. Esto es imprescindible para poder alcanzar el éxito mediante una ordenada y correcta ejecución de la estrategia. Abrir un hotel en un nuevo mercado es algo que lleva tiempo. Se necesita hacer un estudio de mercado, analizar la mejor ubicación para su apertura, encontrar un edificio que se ajuste a la imagen de Vincci y formar al personal tanto local como internacional. Se habla de una proyección a futuro de un mínimo de dos años. El método establecido hemos concluido que será alquiler, sin embargo, Hoteles Vincci se encarga de adecuar el establecimiento a su imagen, reestructurando el diseño y ejecutando las reformas necesarias. Además, hay que formar el equipo directivo y la plantilla de empleados que formaran parte de este nuevo hotel. Estos pasos se sitúan en un horizonte temporal detallado a continuación:

#### **Equipos directivos:**

Hoteles Vincci es una cadena familiar, es decir, al mando de todo negocio está la familia Calvo. Cada hijo del fundador, Rafael Calvo, tiene su equipo directivo controlando los aspectos más importantes de la cadena; estrategia, finanzas, diseño, marketing, etc. Sin embargo, cada hotel cuenta con un director centrado en conseguir el éxito y al mando de la planificación coordinado e implementada por los altos mandos. Carlos Calero, director general y CEO, argumenta la importancia en un primer plano de una primera consolidación de la marca a nivel nacional y ahora, conseguido buscan la expansión geográfica con ganas, pero con precaución. “Ahora cada proyecto se estudia con detenimiento y se analiza no sólo si hoy lo podemos pagar, sino si podríamos costearlo en una hipotética mala racha. La crisis nos enseñó a ser prudentes y a tener memoria histórica” Carlos Calero.

Dados los problemas que pueden darse en la comunicación y confianza afectando a los grupos de proyectos globales ad hoc, la estructuración del equipo del proyecto es particularmente crítica para el éxito. La empresa debe abordar tres preguntas (Govindarajan & Gupta, 2001):

1. **¿Está el objetivo claramente definido?** Se debe discutir explícitamente la agenda del grupo y asegurarse de que el objetivo / problema se defina clara y correctamente: el alcance del proyecto, los entregables esperados y el cronograma. La claridad es esencial para promover el compromiso y la responsabilidad.
2. **Elección de los miembros del grupo:** Es importante incorporar un director para el nuevo establecimiento en Francia. Al ser un nuevo mercado no hay experiencia en la organización, la forma de ejecutar e incluso el como es recibido Hoteles Vincci, por ello es necesario que exista una buena comunicación entre directores de otros hoteles ya sean nacionales, Portugal o Túnez. Es importante que se compartan experiencia y conocimientos para aprender del pasado y prevenir errores que se hayan cometido alguna vez. Cada hotel, ubicación, cultura y situación es diferente, pero es importante que todos los equipos naveguen en la misma dirección. Los trabajadores deberán estar cualificados adecuarse a los valores y estándar por los que Vincci es caracterizado. La comunicación y el idioma es fundamental, el inglés tiene que ser un requisito. Se está entrando en un nuevo mercado y la imagen y nombre de la cadena estará en “cuestión”.
3. **Selección de liderazgo de equipo:** Estructurar el liderazgo de un equipo de proyecto global implica decisiones críticas en torno a tres roles: el líder del proyecto, el entrenador externo y el patrocinador interno. El **líder de proyecto** quedará en manos de la familia Calvo, o Carlos, CEO, o Miguel Ángel, encargado de la gestión en Túnez y Portugal. Otros cargos de importancia quedarán en manos de directivos franceses, que tengan conocimiento y experiencia en el sector turístico. Su función será proporcionar pautas continuas y facilitar la gestión de los procesos. Hay que mencionar como las diferencias culturales no pueden ser una barrera para Hoteles Vincci, se han de sobreponer y lograr una ventaja competitiva de una dificultad o debilidad. El equipo directivo y la plantilla de empleados estarán formados por una gran diversidad cultural. Al final, como se ha mencionado un hotel recibe clientes de varias nacionalidades y Hoteles Vincci debe prepararse para ofrecer la mejor atención y calidad al cliente posible. Partimos del supuesto de que la diversidad crea valor, compartiendo diferentes ideas y conocimiento y por lo tanto creando una ventaja competitiva. Los grupos de proyectos multiculturales se han convertido en una tendencia predominante en esta industria.

## **CONCLUSIONES**

En base al trabajo de fin de grado expuesto, se han extraído una serie de conclusiones tanto de aspecto más general como en detalle del plan internacional realizado.

### **Primera conclusión**

Hoteles Vincci es una cadena hotelera propia del sector turismo y cuya actividad es un factor principal del PIB anual. Es un sector de gran importancia en España, con un crecimiento considerado desde los años 60 influido también por la globalización, la industrialización y los avances tecnológicos y de infraestructura. No obstante, se debe destacar como es un sector cíclico en donde factores externos como la economía, política y crisis sanitarias le afectan de manera acentuada, sufriendo mayores pérdidas que otros sectores.

### **Segunda conclusión**

Hoteles Vincci es una cadena española, familiar y de tamaño mediano. Cuenta con 39 hoteles en tres países (España, Turquía y Portugal). Desde sus inicios en 2001 la cadena ha acometido un plan de expansión y crecimiento, pero manteniendo siempre la calidad, misión y valores de su marca. En sus 20 años ha conseguido crear una serie de ventajas competitivas entre las que destaca su buena ubicación, su alta responsabilidad social y medioambiental, su prestigio en el nombre y su diferenciación en cada hotel. Además, es una cadena que apuesta por la tecnología e innovación y se encuentra en una etapa de crecimiento-madurez interesado en expandirse a nuevos mercados.

### **Tercera conclusión**

En base al modelo propuesto por Hollensen (2011) se ha planteado un plan de internacionalización para Hoteles Vincci siguiendo cinco fases, las cuales son; Decidir si llevar a cabo el plan de internacionalización, seleccionar que mercados serían potenciales, escoger el modo de entrada óptimo para llevarlo a cabo, diseñar un plan de marketing global e implementarlo adecuadamente.

#### **Cuarta conclusión**

Tras realizar el análisis, se llega a la conclusión de que el mercado óptimo para Hoteles Vincci es Francia. Se decide en un país europeo por la cercanía logística y cultural a España.. Además, en Francia se encuentran muchos lugares emblemáticos cuya ubicación se ajustan a los altos estándares de Hoteles Vincci y destaca por ser el país con mayor número de turistas registrados en 2019, a la vez que es la nacionalidad extranjera que más se hospeda en los hoteles de la cadena. Una vez realizado un análisis de las diferentes localizaciones dentro del país se decide por París al ser la ciudad con mayor número de visitantes en Francia, con mayor crecimiento, buena accesibilidad y en donde los periodos cíclicos puede afectar menos. Además se ha seguido una de las principales ideas de la cadena Vincci “Queremos seguir creciendo y llegar a capitales europeas” Carlos Calero.

#### **Quinta conclusión**

Con el análisis de las nueve ventanas de Solberg (1997) el punto número 5, consolidar expansión operativa a mercados internacionales, sería la opción más interesante para Hoteles Vincci. A su vez, el modo de entrada óptimo para la cadena es el régimen de alquiler o de gestión ya que es su método habitual usado por Hoteles Vincci. Esto llevaría a un modelo flexible para la expansión geográfica en Francia en donde el poder de gestión lo llevaría la propia cadena y no sería necesario un reembolso de inversión amplio en su inicio. A través de un modelo de alquiler Hoteles Vincci puede explotar y gestionar el hotel inculcando su filosofía y valores

#### **Sexta conclusión**

El diseño del plan global de marketing debe mantener la filosofía y esencia de Hoteles Vincci. Seguir los pasos para conseguir su misión; ofrecer una experiencia de alojamiento única que supere las expectativas de los clientes y que la diferencia de competidores locales. Es decir, procurar una atención personalizada y en detalle optimizando la digitalización en los procesos con el objetivo de reducir costes, aumentar la rentabilidad y mejorar la satisfacción de los clientes y empleados.

### **Séptima conclusión**

El factor humano en Vincci es una de sus mayores ventajas. Por ello, se debe formar a los empleados y directivos del nuevo hotel para que sigan el modelo y la estrategia escogida. Se necesitará un líder de proyecto y un patrocinador externo que guíe el camino y facilite la ejecución del plan. Se deben saber las necesidades de los clientes y coordinar el plan a través de un *timing* para que el resultado sea lo esperado. La finalidad del plan de internacionalización es poder expandirse y aumentar su presencia internacional creando nuevas oportunidades de ingresos y de crecimiento.

## **CONTRIBUCIONES**

Se diferencian dos tipos de contribuciones. Por un lado las contribuciones al mundo empresarial y profesional, que son útiles para los directivos y la cadena de cara a la gestión y dirección de la empresa. Por otro lado, se destacan las contribuciones académicas cuya finalidad es aportar información para futuras líneas de investigación que no se han podido cubrir.

### **Contribuciones al mundo empresarial y profesional**

Este trabajo da una visión global de la cadena hotelera Vincci, de su crecimiento durante los últimos 20 años y de su situación actual. Se recoge información detallada, las ventajas y desventajas. Con la información obtenida se plantea un potencial plan de internacionalización escogiendo a Francia como el mercado de expansión.

La segunda contribución, reside en el personal. Es fundamental un buen equipo detrás de la ejecución de dicho plan, en donde se deberá de contar con un equipo directivo con experiencia no solo en el sector hotelero pero en particular en las peculiaridades y diferencias que se puedan encontrar en el mercado francés en comparación con el español. La apertura al nuevo mercado ira apoyada por toda la familia Calero al frente de la estrategia.

### **Contribuciones académicas**

Aplicación del plan global de marketing propuesto por Hollensen (2011) al plan de internacionalización de la cadena hotelera española Vincci. A través de su libro, Hollensen hace un análisis en profundidad de las diferentes fases y actuaciones que una empresa debe plantearse para realizar una expansión geográfica del negocio con el mayor éxito posible.

## LIMITACIONES

Este trabajo fin de grado se ha realizado con dedicación, esfuerzo y empeño. Se ha intentado realizar un trabajo rigurosos, completo y profesional, a pesar de contar con las siguientes limitaciones:

**Primera limitación:** Muchos informes del sector turístico no estaban al acceso de todo el público y bases de datos numéricas contaban con regulaciones y restricciones para usuarios individuales. Además, mucha información se ha visto alterada por la situación actual de la Covid-19, cuyo trabajo ha omitido su repercusión en el sector.

**Segunda limitación:** A pesar de disponer de un curso entero para la realización del trabajo el tiempo ha sido limitado. Un plan de internacionalización no solo tiene que tener en cuenta a la empresa en cuestión, si no también se podría realizar una comparación con competidores para tener una mayor visión, y analizar una mayor variedad de mercados cuya información sería más complicada de encontrar y recoger. Por ello, esta investigación da una optima estrategia de internacionalización, pero que no de por sí es la más óptima pues no se han podida estudiar con detalle todas las diferentes variables y opciones para la expansión geográfica de Hoteles Vincci.

**Tercera limitación:** Al tratarse de un plan de marketing se ha acotado el marco académico a esa materia. No obstante, aspectos financieros y de contabilidad hubieran sido de gran aportación para el estudio. Sin embargo, el límite de contenido y de tiempo a hecho imposible abordar estos temas de manera detallada.

**Cuarta limitación:** La investigación ha sido realizada por una estudiante universitaria sin experiencia profesional en el sector. A pesar de tener mucha curiosidad e interés en el sector turístico, es novel en realizar un plan de internacionalización para una empresa de tamaño ya considerado y con trayectoria.

## FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de un plan global de marketing para Hoteles Vincci existen futuras líneas de investigación que no se han podido llevar a cabo, pero que sin duda podrían ser objeto de estudio y análisis en futuros trabajos:

**Primera línea de investigación futura:** Elaborar un plan de internacionalización en términos financieros y contables, analizando balances, cuentas de pérdidas y ganancias y realizando flujos de caja para entender la viabilidad y resultado futuro de la inversión.

**Segunda línea de investigación futura:** Hacer un mismo análisis pero teniendo en cuenta la repercusión que ha tenido la Covid-19 en el sector. La situación ralentiza el crecimiento, la demanda y la oferta turística, por lo que sería positivo realizar un estudio de la recuperación tras la pandemia y estimar posibles cambios conllevados tras esta situación.

**Tercera línea de investigación futura:** Realizar un estudio en mercados emergentes, buscar oportunidades en América pues el fundador mencionó en una entrevista su interés en Cuba (Expansión, 2019). Evaluar la diferencia necesaria en la inversión y la cuota de mercado alcanzable.

**Cuarta línea de investigación futura:** Plantearse buscar alianzas estratégicas como método de expansión internacional. Colaborando con cadenas locales y llevando la gestión del hotel. Analizar la viabilidad y repercusión de esta idea.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Astex (2021) Los idiomas más importantes y hablados del mundo y dónde se hablan. Disponible en: <https://www.astex.es/los-idiommas-mas-importantes-del-mundo-en-la-actualidad/>
2. Baker, G.P & Hubbard, T.N. (2003) Make Versus Buy in Trucking: Asset Ownership, Job Design, and Information. *American Economic Review*, 93 (3) (2003), pp. 551-572
3. Barcala, F.M., Díaz, G.M. (2007). Elección de la forma organizativa en las cadenas hoteleras. El caso de Sol Meliá
4. Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981) Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In: *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 47-51.
5. Calero, C. (2021) Carlos Calero, director general y CEO de vincci hoteles. Disponible en: <https://www.viahotel.es/carlos-calero-director-general-y-ceo-de-vincci-hoteles/>
6. Canals, R. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
7. Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2015) *International Marketing*. McGraw-Hill Higher Education.
8. Claver Cortés, E., y Quer Ramón, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *ICE, Revista de Economía*, (794).
9. Cortés, E. and Ramón, D., (2021). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. [online] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12631>
10. De la Dehesa, G. (2000): *Comprender la globalización*, Ed. Alianza, Madrid.
11. Expansión (2020) Cuáles son los sectores más y menos afectados laboralmente por la crisis del coronavirus. Disponible en: <https://www.expansion.com/economia/2020/05/08/5eb47395e5fdead6458b45d1.html>
12. Expansión (2020) PIB España- Producto Interior Bruto. El PIB subió un 2% en España. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2019>
13. Expansión, Juste, E. (2021) Vincci: "La digitalización forma parte de nuestro ADN". Unidad Editorial Información General Disponible en:

- <<https://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2016/11/06/581b52c722601da9468b45ff.html>>
14. 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.
  15. Galvis, F.R (2007). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. IV, núm. 7, pp. 51-57 Universidad El Bosque
  16. Gericó, A. H (2017). El sector hotelero español y sus riesgos: El caso de Melia Hotels International. Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad da Coruña
  17. Gracia, P., 2021. Evolución del Marketing Hotelero: de las 4Ps a las 4Es - inturea.com. [online] inturea.com. Disponible en. <<https://blog.inturea.com/la-evolucion-del-marketing-hotelero-de-las-4ps-a-las-4es/>>
  18. Harrison, R. (1970). “Choosing the depth of organizational intervention”, Journal of Applied Organizational Science, no6, Pág.181-202.
  19. Hofstede, Geert y Hofstede, G.J. (2010) Cultures and Organizations: Software for the Mind Third Edit., McGraw-Hill. Disponible en: <http://lib.mylibrary.com.ezproxy.lancs.ac.uk/>
  20. 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/>
  21. Hollensen, S. (2001) Global Marketing. A decisión-oriented approach, 5a Ed., USA, FT Pearson Education Limited.
  22. Holmström, B. & Milgrom, P. (1994). The Firm as an Incentive System. American Economic Review, 84 (4) (1994), pp. 972-991
  23. Hosteltur (2015) Los tres desafíos de la política turística española. Disponible en [https://www.hosteltur.com/114066\\_tres-desafios-politica-turistica-espanola-2020.html](https://www.hosteltur.com/114066_tres-desafios-politica-turistica-espanola-2020.html)
  24. Hosteltur (2019) El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/130893\\_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html](https://www.hosteltur.com/130893_el-turismo-el-sector-que-mas-riqueza-aporta-a-la-economia-espanola.html)

25. Hosteltur (2019) Francia recibe 6,8 millones de turistas españoles. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/126525\\_francia-recibe-68-millones-de-turistas-espanoles.html](https://www.hosteltur.com/126525_francia-recibe-68-millones-de-turistas-espanoles.html)
26. Hosteltur (2020) El sector hace valer su potencial: diversidad, oportunidades y compromiso. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/140712\\_el-sector-hace-valer-su-potencial-diversidad-oportunidades-y-compromiso.html](https://www.hosteltur.com/140712_el-sector-hace-valer-su-potencial-diversidad-oportunidades-y-compromiso.html)
27. Hosteltur (2020) Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2020. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/139934\\_ranking-hosteltur-de-grandes-cadenas-hoteleras-2020.html](https://www.hosteltur.com/139934_ranking-hosteltur-de-grandes-cadenas-hoteleras-2020.html)
28. Hoteles Vincci (2018) Memorias Sostenibles. [online] Disponible en: [https://sostenibilidad.vinccihoteles.com/wp-content/uploads/2019/09/MEMORIA\\_DE\\_SOSTENIBILIDAD\\_2018.pdf](https://sostenibilidad.vinccihoteles.com/wp-content/uploads/2019/09/MEMORIA_DE_SOSTENIBILIDAD_2018.pdf)
29. Hoteles Vincci (2019) Memorias de sostenibilidad. [online] Disponible en: [https://sostenibilidad.vinccihoteles.com/wp-content/uploads/2020/11/MEMORIA\\_DE\\_SOSTENIBILIDAD\\_2019.pdf](https://sostenibilidad.vinccihoteles.com/wp-content/uploads/2020/11/MEMORIA_DE_SOSTENIBILIDAD_2019.pdf)
30. Hymer, S. (1976). The international operations of national firms. A study of direct foreign investment. Boston: MIT Press. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
31. Hymer, S. H. (1960/1976): The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press. Cambridge.
32. INE (2019). Encuesta de ocupación hotelera. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=resultados&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=resultados&idp=1254735576863)
33. INE (2021) INEbase / Servicios /Hostelería y turismo /Hoteles: encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad / Resultados. [online] Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177015&menu=resultados&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=resultados&idp=1254735576863)
34. INE. (2021). Cálculo de variaciones del Índice de Precios de Consumo. [online] Disponible en: <https://www.ine.es/varipc/>

35. Juvé, D, Llopart Pérez, X. & Redondo Durán, R. (2021). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos. [online] Diposit.ub.edu. Disponible en: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13220>
36. Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.
37. Magma, H.C (2018) Barómetro Sector Hotelero Primer Semestre 2018. Disponible en: <http://www.magmahc.com/compania/media/>
38. Martínez, et al. (2021.) Análisis Competitivo del Sector hotelero español. Academia.edu. Disponible en: [https://www.academia.edu/36670888/Análisis\\_Competitivo\\_del\\_Sector\\_hotelero\\_español](https://www.academia.edu/36670888/Análisis_Competitivo_del_Sector_hotelero_español)
39. Méndez, C. (2021). Z GUEST Archives - ITH. [online] ITH. Disponible en: <https://www.ithotelero.com/tag/z-guest/>
40. Montoro, A. (2018). La internacionalización de las Cadenas Hoteleras en España. Comparativa entre Meliá Hotels International y NH Hotel Group. Universidad de Valladolid, Segovia.
41. Organización Mundial del Turismo (2018). Panorama OMT del turismo internacional Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>
42. Ponferrada, L. V.(2015) EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA: EL TURISMO CULTURAL. *International Journal of Scientific Management and Tourism* , 2015, Vol.4 pp 75-95, Vizcaíno,
43. Porter, M.E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(No1), pp.78-93.
44. Rosas, P. (2019) Récord de turismo en Francia a pesar de los disturbios de los 'chalecos amarillos'- Corresponsal París, El correo. Disponible en: <https://www.elcorreo.com/internacional/union-europea/record-turismo-francia-20190413224811-ntrc.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
45. Sánchez, E. M. S. (2002). El auge del turismo europeo en la España de los años sesenta. *Arbor*, 170(669), pp. 201-224.
46. Senge, P. M. (1988). "The practice of innovation", *Leader to Leader*, no9, Pág. 77-91.
47. Solberg. C.A. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), pp. 9-30.

48. Thompson, I. (2006). Misión y visión. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.
49. Travieso, C.F (2017) Decrecimiento turístico en Túnez, Turquía y Egipto frente al crecimiento turístico en España: El valor de la seguridad y la situación de Canarias. Trabajo de Fin de Grado - Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación. Universidad de La Laguna
50. UNWTO (2017) Panorama OMT del turismo Internacional [online] Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
51. UNWTO (2019) Las llegadas de turistas internacionales suman 1.400 millones dos años antes de las previsiones. [online] Disponible en: <https://www.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
52. Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión* 5(2), pp. 55-59
53. World Travel & Tourism Council (2019). Disponible en: <https://www.wttc.org>
54. Yanes, S.N (2019) Plan de Internacionalización de Hoteles Santos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- Universidad Pontificia Comillas.