



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**PLAN DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE
IBEROSTAR HACIA ASIA**

Autor: Juana M^a Vázquez Pol

Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Junio , 2021

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURA	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
METODOLOGÍA.....	10
ANÁLISIS.....	11
1. PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTION	11
1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN	11
1.2. EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	14
1.2.1. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN CATEORA, GILLY Y GRAHAM (2015)	15
1.2.2. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLENSSEN (2001)	18
1.2.3. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN ICEX	24
1.3. INDUSTRIA TURÍSTICA EN ESPAÑA.....	26
1.3.1. EL TURISMO EN ESPAÑA A PARTIR DE 1990	27
1.3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS	29
1.4. IBEROSTAR HOTELES: LA EMPRESA.....	30
1.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	30
1.4.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	32
1.4.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	34
1.5. CONCLUSIONES DE LA PARTE I	35
2. PARTE II: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING	35
2.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPANSIÓN HACIA ASIA DE IBEROSTAR.....	35
2.1.1. FASE I: ENTRADA EN EL MERCADO ASIÁTICO	36
2.1.2. FASE II: ELECCIÓN DE LOS MERCADOS ASIÁTICOS SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS.....	45
2.1.3. FASE III: MODOS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS SELECCIONADOS	64

2.1.4. FASE IV: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING.....	66
2.1.5. FASE V: IMPLEMENTAR Y COORDINAR EL PLAN GLOBAL DE MARKETING	70
CONCLUSIONES.....	73
CONTRIBUCIONES	76
LIMITACIONES.....	77
FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Fases del plan de internacionalización según Cateora	15
Figura 2: Fases del plan de Internacionalización según Hollensen	18
Figura 3: Modelo de internacionalización según ICEX	24
Figura 4: Selección de los mercados potenciales internacionales	48
Figura 5: Segmentación del mercado internacional	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: España. Turistas (Millones).....	27
Gráfico 2: Aportación del turismo al PIB (millones)	28
Gráfico 3: Comparación anual del PIB turístico 2001 - 2015 (en porcentaje)	29
Gráfico 4: Turistas Intrarregionales en ASEAN 2014 - 2024 (millones).....	38
Gráfico 5: Proyecciones del turismo para junio - diciembre 2021 según OMT.....	46
Gráfico 6: Evolución de la tasa de paro por trimestres en España (miles).....	46
Gráfico 7: Asia PIB 2014 - 2024 (en billones de dólares).....	51
Gráfico 8: Aumento de ingresos (en porcentaje) por turismo internacional y región de 2017 a 2018	52
Gráfico 9: Comparación llegada de turistas internacionales subregiones Asia y Pacífico (millones).....	54
Gráfico 10: Evolución PIB Tailandia y Vietnam (en millones)	57
Gráfico 11: Índice de corrupción Tailandia y Vietnam (escala 0-100)	58
Gráfico 12: Comparación de Gasto Público en Sanidad Tailandia y Vietnam (%)	58
Gráfico 13: Turistas internacionales en Tailandia y Vietnam (miles).....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO Iberostar	40
Tabla 2: Llegada de turistas internacionales e ingresos por turismo en Asia.....	53
Tabla 3: Llegadas de turistas internacionales en países de destino Sudeste Asiático	55

Tabla 4: Las dimensiones de Hofstede - Tailandia - Vietnam - España.....	60
Tabla 5: Número de turistas en las subregiones de Tailandia 2011	62
Tabla 6: Atractivo de Mercado tailandés (Bangkok).....	62
Tabla 7: Atractivo del mercado tailandés (Sur).....	63

RESUMEN

El propósito de este estudio es plantear la viabilidad de un plan de internacionalización de Iberostar hacia Asia, con el fin de aumentar sus beneficios entrando en nuevos mercados. Iberostar es una cadena hotelera española de propiedad familiar, con una larga tradición en turismo y en la expansión de hoteles. Actualmente está presente en más de 35 países.

Para alcanzar dicho propósito, se ha utilizado un método deductivo. En primer lugar, se analiza el concepto de internacionalización y las diferentes teorías que lo explican. A continuación, se escoge el modelo que mejor se adapta a Iberostar. En particular, se opta por el modelo de Hollensen (2001), que realiza un análisis exhaustivo de las barreras externas e internas que la compañía debe superar previamente a su entrada en el mercado asiático. Además, se especifican los pasos a seguir tras tomar la decisión de internacionalizarse. Finalmente, la conclusión indica que la expansión de Iberostar hacia Asia supondría grandes beneficios para la empresa, al tratarse de un mercado en auge.

Se estima un plazo máximo de 1 año para realizar la expansión, debido al grado de experiencia de Iberostar en la materia, la posesión de recursos financieros y el equipo de expansión de la empresa. Por otro lado, se realizará a través de un modelo jurídico de gestión. Se escoge dicho método para evitar asumir grandes riesgos por parte de la empresa, debido a que se trata de un mercado desconocido. La internacionalización comenzará en el sudeste asiático. Los motivos que explican esta decisión son principalmente dos: las similitudes con el turismo de sol y playa y las conexiones de transporte con Europa. Entre los once países dentro de este territorio, Tailandia y Vietnam son las alternativas óptimas para Iberostar. Tras un análisis exhaustivo, se concluye que Tailandia es la ciudad que reportará mayores beneficios a Iberostar. Los argumentos asociados a esta decisión son: el constante crecimiento de turistas internacionales y el desarrollo de su marca bajo el lema “*Amazing Thailand*”. Este estudio aporta información útil a la estrategia de Iberostar por la viabilidad del plan global de marketing hacia Asia y la claridad en los pasos que deben seguir para lograr el éxito. Además, contribuye a los proyectos de expansión de otras cadenas hoteleras.

Palabras clave: Internacionalización, mercado en auge, modelo de gestión, marca, plan global de marketing.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the feasibility of an internationalization plan for Iberostar towards Asia to increase its profits by entering new markets. Iberostar is a family-owned Spanish hotel chain with a long tradition in tourism and hotel expansion. It is currently present in more than 35 countries.

To achieve this purpose, a deductive method has been used. First, the concept of internationalization and the different theories that explain it are studied. Next, the model that best suits Iberostar is chosen. Hollensen's model (2001) is selected, which carries out an exhaustive analysis of the external and internal barriers that the company must overcome prior to its entry into the Asian market. In addition, the steps to be taken after the decision to internationalize are specified. Finally, the conclusion indicates that Iberostar's expansion into Asia would be of great benefit to the company, as it is a booming market.

A maximum period of 1 year is estimated to carry out the expansion, due to Iberostar's degree of experience in the field, the possession of financial resources and the company's expansion team. On the other hand, it will be carried out through a legal management model. This method has been chosen to avoid assuming large risks on the part of the company, due to the fact that it is an unknown market. Internationalization will begin in Southeast Asia. There are two main reasons for this decision: the similarities with sun and beach tourism and the transport connections with Europe. Among the eleven countries within this territory, Thailand and Vietnam are the optimal alternatives for Iberostar. After an exhaustive analysis, it is concluded that Thailand is the city that will bring the greatest benefits to Iberostar. The arguments associated with this decision are the constant growth of international tourists and the development of its brand under the slogan "Amazing Thailand". This study provides useful information to Iberostar's strategy for the viability of the global marketing plan towards Asia and the clarity of the steps to follow to achieve success. It also contributes to the expansion projects of other hotel chains.

Key words: Internationalization, booming market, management model, brand, global marketing plan.

INTRODUCCIÓN

El turismo en España representa una de las industrias más sólidas a nivel nacional (Vizcaíno, 2015). En el año 2019, dicha actividad representó el 14,6% del PIB español (WTTC, 2019). Asimismo, durante el período de 2010-2018, y por tanto abarcando los días en que se vivía en el país una gran crisis económica, el turismo fue el segundo sector de mayor crecimiento en España (Canalís, 2019). Por consiguiente, el gran número de turistas extranjeros sumados a una demanda nacional considerable ha sido el foco de atracción para muchos competidores internacionales (Torquemada & García-Muiña, 2013). Ambos factores, el crecimiento del sector turístico nacional y la llegada de empresas extranjeras, han provocado una notable saturación del mercado doméstico (Torquemada & García-Muiña, 2013).

El Grupo Iberostar ocupa la segunda posición en el ranking de las principales compañías del sector turístico español (Ortega, 2019). Iberostar se fundó en el año 1956. Es una empresa española de propiedad familiar. La empresa surge a partir de la agencia de viajes adquirida por una compañía de zapatos mallorquina cuyos orígenes se remontan a 1877. Finalmente, se establece como marca hotelera en el año 1983 con la creación de los primeros alojamientos en Mallorca y las Islas Canarias. España, en la época de los 80 y principios de los años 90, experimenta un fuerte crecimiento del turismo de sol y playa (Vizcaíno, 2015). Iberostar ha ejercido una gran influencia en este sector durante los últimos años. El proceso de internacionalización de la compañía comienza en 1993 con la llegada al Caribe. En la actualidad, la empresa está presente en 30 países. La multinacional continúa creciendo y desarrollando proyectos, los últimos relacionados con la eliminación de plásticos en sus instalaciones y la aspiración a ser un referente de la sostenibilidad en la industria turística (Iberostar, 2021). Sin embargo, el territorio asiático permanece inexplorado. Asia representa una gran oportunidad de negocio para las empresas volcadas en el turismo (Hosteltur, 2011). El listado anual de “*Lonely Planet*” incluye algunos lugares como Singapur, Camboya o Pekín como grades destinos turísticos (Pistolesi, 2019).

Este trabajo de investigación propone como objetivo estudiar la viabilidad de un plan de internacionalización de Iberostar hacia Asia. A continuación, se plantearán los posibles mercados dentro de Asia, así como la forma de entrada más apropiada. El estudio se realizará

a través del análisis de las circunstancias de cada país, junto a la filosofía de la empresa y su experiencia previa en la entrada de mercados internacionales. En conclusión, la tarea principal de este proyecto es elaborar un plan de entrada en la región y evaluar las diferentes posibilidades que lo harían rentable.

METODOLOGÍA

Este trabajo de final de grado se divide en dos partes: el marco teórico de la internacionalización, donde se exponen las diferentes teorías de la internacionalización elaboradas por varios autores. Y una segunda parte de estudio, que se centra en la viabilidad de un plan de expansión hacia Asia para la empresa Iberostar. El estudio se realiza a través de un método deductivo. Comienza con el análisis de la situación interna y externa de la empresa, incluyendo el mercado de origen y el mercado de destino. Este primer paso se realiza con el objetivo de tomar la decisión sobre la internacionalización. Posteriormente, se escogen los mercados más adecuados en el territorio asiático para la empresa. A continuación, se plantean los diferentes modos de entrada que defiende el modelo de Hollensen (2001).

En cuanto a la información, se obtendrá a través de fuentes primarias y secundarias. Respecto a las fuentes primarias, se entrevistará al actual consejero delegado de Iberostar, quien dirige los proyectos de expansión y lidera el equipo de estrategia de la empresa. Las fuentes de información secundaria son diversas e incluyen libros de marketing internacional y estudios, entre otros. Se accederá a bases de estudios financieros realizados por empresas similares a Iberostar y publicaciones académicas sobre la internacionalización. En el marco teórico, se utilizarán los libros académicos que exponen la teoría de Cateora, Gilly y Graham (2015) y la de Hollensen (2001). Además, se recurrirá a la información publicada por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Para el análisis de la empresa, atendiendo a la necesidad de analizar el mercado asiático en profundidad, resultará útil el *Instituto Nacional de Estadística (INE)*. Por último, para completar los datos y tomar la decisión de internacionalizarse se utilizarán recursos como *Annals of Tourism Research* y *Strategic Management Journal*.

ANÁLISIS

1. PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

1.1. LA INTERNACIONALIZACIÓN

La Internacionalización se define como el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno (Araya, 2009). El proceso de internacionalización empresarial responde a las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza?, ¿cuál es el proceso más adecuado para llevarlo a cabo?, ¿cómo realizar dicho proceso? y ¿dónde debe internacionalizarse la empresa? (Galán, Galende, González, 2000). Otra definición explica que es el proceso de adaptar métodos de transacción de intercambio a mercados internacionales (Andersen, 1993). En conclusión, consiste en el acceso a mercados externos con el fin de aprovechar los medios de la empresa y rentabilizar al máximo su actividad. Este proceso, conlleva un nivel de riesgo y dificultad elevado. Las empresas deben adaptar las condiciones de cada país a sus productos o servicios, teniendo en cuenta que pueden variar de forma exponencial. Por este motivo, es necesario realizar un análisis de los posibles factores internos y externos (Thompson y Strickland, 2004).

En las compañías, es fundamental establecer objetivos a corto, medio y largo plazo. De esta forma, se podrá establecer una dirección y meta común para conectar los diferentes departamentos con los recursos que disponen. De acuerdo con la definición de *Objetivo Smart* (*specific, measurable, achievable, relevant, time bound*) estos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y encajados en un marco temporal (García, 2020). Independientemente de su impacto global en la corporativa, todos deben cumplir los requisitos mencionados anteriormente.

Debido a la complejidad y el gran número de factores envueltos en la entrada a nuevos mercados, la internacionalización se sitúa en uno de los objetivos a largo plazo de la mayoría de las empresas. Según Vaillant (2018, p.2) “muchos emprendedores que se expanden a mercados internacionales ya en el primer año de vida de sus empresas suelen subestimar la complejidad de abrirse a nuevos mercados. Crear una nueva empresa es ya lo suficientemente

complejo como para añadir más complicaciones con la internacionalización a algunos esto les supera”. Esta decisión por tanto conlleva un proceso de estudio previo en el que se identificarán diferentes ventajas (Rubio, 2015) entre las que podemos distinguir las siguientes:

- La diversificación de riesgos por la entrada en mercados internacionales que permitan a la empresa sobreponer las fluctuaciones económicas del país de origen, así como aumentar los ingresos y el aumento de la competitividad.
- Expandir la marca de forma internacional.
- Conseguir financiación al desarrollar proyectos que pueden resultar llamativos para nuevos socios.
- La opción de integrarse en nuevos mercados que ofrecen proyectos de crecimiento, así como una evolución en la cultura y adaptación de la empresa actual
- Ventaja competitiva al adquirir nuevas habilidades de las que carecen los competidores del mismo mercado en el país de procedencia.
- Economías de escala.

Por otro lado, la empresa también se enfrenta a diversos riesgos (Puerto, 2010) por la entrada en un mercado nuevo:

- La intensificación de la competencia al actuar en mercados diferentes con múltiples empresas.
- La incertidumbre ante el desconocimiento de la cultura.
- Riesgos políticos debidos a la posible inestabilidad de gobiernos internacionales.
- Las barreras arancelarias y no arancelarias entre las que la empresa podría encontrarse aduanas o controles de sanidad y requisitos no exigidos en el país de origen.
- Problemas derivados del tipo de cambio.
- Barreras de entrada.

La empresa deberá evaluar de forma objetiva las ventajas y desventajas que la operación aportaría al caso concreto de su internacionalización y tomar una decisión al respecto.

Una vez evaluados estos dos aspectos, el siguiente paso fundamental es la selección del mercado. Esta decisión es clave ya que las condiciones del mercado internacional marcarán el éxito de la empresa. A través del análisis PESTEL (Fernández, 2017) se podrán estudiar

las condiciones del entorno general, identificando los elementos de cada factor y las posibles barreras. El análisis PESTEL se enfoca en los siguientes aspectos:

- Factores políticos: se analizarán de forma municipal, autonómica, nacional e internacional. Incluye cuestiones como la estabilidad del gobierno y el grado de intervención de dicha figura en las empresas del país.
- Factores económicos: indicadores macroeconómicos como el PIB o la tasa de desempleo, así como previsiones de futuro sobre el destino de dicha economía. De la misma forma se tomará de referencia la inflación, el tipo de cambio y otros elementos que tengan influencia en la financiación y cuentas de la empresa.
- Factores sociales y culturales: resultan muy importantes en la internacionalización ya que la adaptación al nuevo mercado puede venir principalmente determinado por el grado de diferencia en factores sociales respecto al país de origen. La cultura determinará gran parte de las relaciones interpersonales entre los trabajadores. Además, otros indicadores como la distribución de edades pueden jugar un papel importante. Finalmente, la barrera lingüística resulta complicada en algunos países donde la falta de recursos impide el pleno desarrollo de las competencias de sus habitantes.
- Factores tecnológicos: Este es uno de los elementos más dinámicos ya que se vive para las empresas un constante cambio que obliga a invertir grandes esfuerzos a los departamentos de I+D.
- Factores ecológicos: Muchas veces están ligados a barreras sociales o legales como la posibilidad de construir o la forma en que se debe establecer la empresa. Además, respetar el desarrollo sostenible es cada vez más importante para los países.
- Factores legales: La legislación del país donde la empresa se dirige será fundamental para determinar la dificultad de este proceso. Pueden aparecer diferentes barreras legales relacionadas con la contratación, los salarios mínimos y otros componentes. Las leyes para el consumidor, licencias y certificados podrían alargar el establecimiento de la empresa en el país.

Todos estos motivos evidencian la necesidad de un plan de internacionalización que recoja un análisis completo de los posibles obstáculos que podrían presentarse para la empresa, así como las medidas que deberían de tomarse para superarlos. Además, analizar la concordancia

que la empresa tiene con el país escogido ayudará a los dirigentes a encaminar la estrategia de forma que puedan lograr mayores beneficios.

1.2. EVALUACIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen diferentes modos para llevar a cabo la internacionalización de una empresa. En este apartado se realizará un análisis de los diferentes modelos propuestos por tres importantes autores en la disciplina del marketing y sus teorías de la expansión. Seguidamente, se escogerá que modelo es el más adecuado y se adapta a la empresa en cuestión, Iberostar, y al continente asiático. Es importante tener en cuenta que la multinacional ya ha llevado a cabo otros proyectos de expansión. Sin embargo, Asia parece ser un territorio más complicado ya que muchas hoteleras han volcado su interés por el territorio aumentando la competencia en el continente. Un ejemplo de ello es Gabriel Escarrer (consejero delegado de Hoteles Meliá) quien afirmaba a principios del año anterior (Molina, 2020): “Asia concentrará la mitad de los nuevos hoteles de Meliá en 2020”. Por lo tanto, no sería útil guiarse únicamente por la experiencia previa demostrada por Iberostar para establecerse en otros lugares, sino que será necesario realizar un análisis exhaustivo del mercado debido a su complejidad.

Primeramente, se analizará el modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham (2015). Su propuesta consiste en la división del plan de internacionalización en cuatro fases distintas: análisis preliminar, adaptación del marketing mix, desarrollo del plan de marketing e implementación y control.

En segundo lugar, se examinará el modelo propuesto por Hollensen (2001) que propone un plan de Marketing Internacional fraccionado en cinco partes: la decisión de la internacionalización, la decisión de los mercados donde se debería entrar, las estrategias para entrar en el mercado, el diseño global del plan de marketing y la implementación y coordinación del plan de marketing internacional.

Finalmente, se estudiará el modelo propuesto por el Instituto Español de Comercio Exterior, el ICEX. La misión de esta entidad es elaborar planteamientos estratégicos y definir prioridades por sectores y mercados para la internacionalización de la empresa española y la

atracción de inversiones a España, según afirman en su página web. Es por ello por lo que pueden considerarse una fuente fiable a la hora de plantear los pasos necesarios para cualquier empresa con el objetivo de internacionalizarse. Desde el Instituto proponen los siguientes pasos: realizar un resumen ejecutivo, análisis situacional, selección del mercado objetivo, modo de entrada, política de marketing y plan económico.

Estos tres modelos servirán de base para escoger una posible estrategia para la expansión de Iberostar hacia Asia. Todas las teorías se basan en la visión objetiva de cada uno de los autores y su perspectiva de la empresa. Es por ello por lo que en primer lugar se planteará de forma concreta cada propuesta de forma que se disponga de toda la información para después concluir con la teoría que más se adapta a la multinacional en cuestión.

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

El modelo planteado por Cateora, Gilly y Graham (2015) diferencia entre cuatro fases. Cada una de estas fases sugerirá distintos mercados potenciales que más tarde podrían ser descartados por falta de viabilidad en los pasos posteriores. Las cuatro fases (figura 1) se analizan a continuación.

Figura 1: Fases del plan de internacionalización según Cateora



Fuente: Cateora, Gilly y Graham (2015)

Fase 1: Análisis preliminar

Esta fase es independiente al grado de experiencia de la empresa en cuestión con la internacionalización. Por tanto, no se marca una diferencia entre aquellos que ya cuentan con una expansión previa de quienes son novatos en esta gestión. Comienza con un planteamiento y una evaluación de los distintos mercados potenciales que se plantean para la internacionalización. Los objetivos de la compañía deben de encajar con las oportunidades del país en cuestión.

En primer lugar, se deberán estudiar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa y también su filosofía, modo de operar, cultura y objetivos. En esta primera fase se eliminarán los países que no ofrecen un potencial de futuro considerable. El siguiente paso consiste en establecer los criterios que los posibles países deberán cumplir para pasar a los siguientes pasos. Estos criterios serán establecidos directamente por la empresa en función de sus objetivos, limitaciones y recursos (entre otros). Del mismo modo, deberán tenerse en cuenta las características del país de destino: los factores políticos, económicos, legales, competitivos, desarrollo tecnológico, nivel cultural, posición geográfica y nivel de competencia internacional y local. Será fundamental para la empresa determinar el motivo por el que resulta interesante entrar en dicho mercado, así como los retornos que se esperan de dicha inversión. La decisión del mercado potencial es crucial para continuar con el proceso de internacionalización ya que determinar el grado de compatibilidad entre la empresa y el país facilitará las siguientes fases. Sin embargo, existen una serie de factores que resultarán imposibles de controlar para la empresa como la demanda, la competencia, la legislación, el ambiente político y los factores medioambientales. Por tanto, todo aquello que diferencia claramente la ventaja competitiva entre las empresas de origen nacional y aquellas que entran nuevas en el mercado y proceden de un contexto internacional.

Fase 2: Adaptación del marketing mix

La segunda fase propone examinar en detalle los elementos del marketing mix. Tras haber escogido los mercados potenciales las herramientas de marketing mix deben de evaluarse con la información previamente recogida en la fase 1. Este paso resulta de gran importancia ya que, si se cometen errores relacionados con la creación del producto, la empresa podría

estar ofreciendo un bien o servicio innecesario o no valorado en el mercado internacional y por tanto los esfuerzos invertidos en dicho producto resultarían un coste sin recompensa.

El objetivo principal de esta fase consiste en desarrollar un plan de marketing mix que minimice las barreras culturales y que se encuentran fuera de control de la empresa que entra en el mercado. Se trata de un proceso complicado ya que la compleja adaptación a algunos mercados crea una dificultad añadida en el desarrollo del plan de internacionalización.

Además, en esta fase se generan las respuestas a tres preguntas fundamentales:

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

Fase 3: Desarrollo del plan de marketing

En la tercera fase se procede a la elaboración de un plan de marketing para el mercado objetivo, independientemente de si se trata de un país en concreto o una serie de países.

La estrategia comienza con un análisis situacional y finaliza con la selección de un modo de entrada junto a un programa de acción específico para el mercado. El plan de marketing responderá a las siguientes preguntas: Qué, cómo, cuándo y quién lo llevará a cabo. Además, incluirá detalles específicos como presupuestos, ventas y expectativas de ganancias. En esta fase también podrán ser descartados ciertos mercados por falta de concordancia entre los objetivos y propósitos asignados por la empresa para el plan de internacionalización.

Fase 4: Implementación y control

La última fase reúne los esfuerzos realizados en las tres anteriores por analizar y seleccionar el mercado potencial y finalmente implementa el plan de marketing elaborado en la fase 3. Además, la empresa deberá controlar el proceso y evaluar los resultados obtenidos

constantemente ya que se trata de un proceso dinámico y expuesto a continuos cambios. El nivel de control podría ser decisivo para la empresa y crear diferencia entre el éxito o el fracaso del plan de internacionalización.

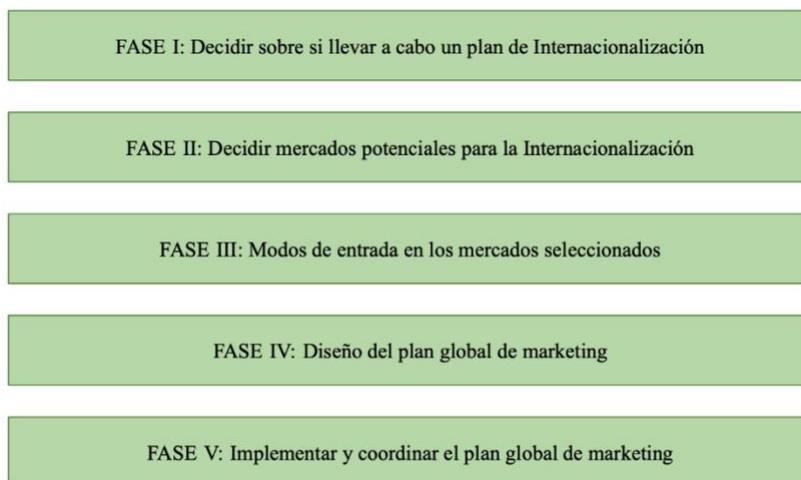
El modelo propuesto por Cateora, Gilly y Graham destaca por su simplicidad ya que se divide en cuatro fases que pueden combinarse debido a que no se toman direcciones decisivas desde un punto inicial, sino que siempre se puede descartar lo anteriormente decidido. Por tanto, se concluye que este modelo no es una buena opción para el proceso de internacionalización de Iberostar hacia Asia ya que dicho proceso conlleva una complejidad que no podría asumir este modelo.

1.2.2. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLENSSEN (2001)

Hollensen (2001) divide su libro en cinco partes que resumen las decisiones fundamentales que las empresas deben de plantearse a la hora de realizar un plan de internacionalización.

Dichas secciones (figura 2) serán presentadas a continuación con el objetivo de analizar la rentabilidad que supondría para la empresa en cuestión, Iberostar, escoger el modelo de Internacionalización según Hollensen (2001).

Figura 2: Fases del plan de Internacionalización según Hollensen



Fuente: Hollensen (2001)

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

El concepto de marketing internacional es definido por Hollensen y Arteaga (2010) como “el compromiso de una organización empresarial de coordinar sus actividades de marketing de forma transnacional para detectar y satisfacer las necesidades de los clientes internacionales mejor que la competencia”. Según Hollensen, el plan de marketing internacional se basa en dos componentes: la misión y visión de una empresa; que son el propósito del negocio y a donde quiere ir respectivamente (Hollensen, 2001). El desarrollo de un plan de comercialización internacional es el proceso sistemático que implica la combinación de distintos factores: la evaluación de las oportunidades de mercado combinado con los recursos internacionales, la determinación de los objetivos de comercialización y el plan para la aplicación de la combinación internacional (Hollensen, 2001). Este autor desarrolla su modelo basado en las nueve ventajas estratégicas (Solberg, 1997). Su primer propósito consiste en situar la empresa en un marco estratégico que indique la situación de esta en el momento en que se plantea la posible internacionalización. De este modo será más fácil desarrollar un plan que se adapte a las competencias y necesidades de la compañía de forma más específica para introducirse en mercados extranjeros.

A continuación, con el objetivo de asesorar la situación de la empresa de una forma más detallada, Hollensen utiliza dos herramientas de análisis del mercado y de la empresa.

En primer lugar, la evaluación comparativa “benchmarking” para examinar el valor percibido por los clientes en los competidores y determinar las ventajas competitivas de la empresa además de donde debería desarrollar sus nuevas capacidades.

En segundo lugar, Hollensen considera que las empresas deben de evaluar sus características internas (sus debilidades y fortalezas) y la situación externa respecto a sus competidores (oportunidades y amenazas) dando lugar al análisis DAFO:

El análisis DAFO es una matriz que se diferencia en dos partes:

- Situación interna de la empresa: fortalezas y debilidades. Las fortalezas son los elementos de la empresa que le permiten obtener una ventaja comparativa respecto a

los competidores (Olivera y Hernández, 2011). Las debilidades, son aquellos factores que permiten una situación desfavorable respecto a la competencia, por tanto, las habilidades que no se poseen y que deberían ser desarrolladas.

- Situación externa de la empresa: amenazas y oportunidades. Ambos factores pertenecen al entorno. Por una parte, las amenazas se refieren a los factores que tienen el potencial de afectar de una forma negativa a la actividad de la empresa. En contraste, las oportunidades son las circunstancias convenientes que pueden beneficiar a una organización y convertirse en ventajas para la misma.

Mediante este análisis se detallará la situación de la empresa actual y se podrán plantear las estrategias de futuro convenientes.

FASE II: Decidir mercados potenciales para la Internacionalización

Después de haber optado por la decisión de internacionalizar la empresa se procederá a valorar cuales son los mercados óptimos donde la organización debería de expandirse. Con el objetivo de escoger estos mercados, se recopilará la información necesaria para decidir entre las diferentes opciones. Esta información podrá ser interna o externa; primaria (datos recogidos por la misma empresa de “primera mano” para responder a preguntas específicas del análisis de mercado) y secundaria (información que ya se ha registrado previamente para otros propósitos y puede aportar valor al análisis).

La búsqueda y recopilación de datos se basará en los siguientes factores por su importancia en los mercados y su selección:

- Tamaño del mercado (*Nº consumidores * Consumo medio al año*)
- Competencia local
- Riesgos políticos
- Barreras legales y burocráticas
- Diferencias socioculturales
- Situación económica

FASE III: Modos de entrada en los mercados seleccionados

No existe un modo de entrada “perfecto”, de hecho, diferentes empresas pueden escoger distintos modos de entrada para el mismo mercado (Hollensen, 2001). Petersen y Welch (2002) afirmaron que las organizaciones suelen combinar varias estrategias de entrada para los mercados extranjeros. Sin embargo, según Hollensen, hay diferentes factores que influyen en el modo de entrada y están relacionados entre sí: los factores internos, los externos, los de transacción, el nivel de riesgo que la empresa está dispuesto a asumir y las características del producto.

Los factores internos incluyen el tamaño de la empresa, la experiencia internacional previa y el producto o servicio ofrecido. Por otro lado, entre los factores externos se encuentran las diferencias socioculturales entre los dos países en cuestión, el riesgo que incluye el país donde se plantea la internacionalización, el tamaño y el crecimiento de dicho país, las posibles barreras entre los países y la intensidad de la competencia. En función del riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar encontramos tres clases diferentes de modos de entrada:

1. Modos de exportación: los productos de la empresa se fabrican en el mercado interior o en un tercer país y luego se transfieren directa o indirectamente al mercado receptor. Se caracteriza por tener el nivel más alto de exportación además de bajo control, bajo riesgo y alta flexibilidad.
2. Modos intermedios contractuales: principalmente vehículos para la transferencia de conocimientos y habilidades entre socios, con el fin de crear ventas en el extranjero. La propiedad y el control pueden ser compartidos entre la empresa matriz y un socio local. Cuenta con la ventaja de compartir riesgos. Sin embargo, el control también está dividido como la propiedad, lo que podría complicar la toma de decisiones.
3. Jerárquico: la empresa posee y controla completamente el modo de entrada en el extranjero. El grado de control que la oficina central pueda ejercer sobre la filial irá determinado por el número y las funciones de la cadena de valor que puedan transferirse al mercado, lo que dependerá de la distribución de responsabilidades y competencias entre la oficina central y la filial, y cómo la firma quiera desarrollar

esto en un contexto internacional. En este modelo hay un alto control, alto riesgo y baja flexibilidad.

Los tres modelos cuentan con ventajas y desventajas que deberán ser equilibradas dentro de la empresa en función de sus capacidades con el objetivo de maximizar la eficiencia y el beneficio y minimizar los costes. Finalmente, en los factores de transacción se encuentran elementos como el “know-how” de la empresa.

Este autor defiende la existencia de diferentes modelos en función de los valores y la estrategia de la empresa en cuestión, en este caso, Iberostar.

FASE IV: Diseño del plan Global de Marketing

El diseño del plan Global de Marketing comienza con el análisis y la implementación del Marketing Mix compuesto por las 4 P's que hacen referencia al producto, precio, punto de venta y la promoción. Estos cuatro elementos son fundamentales para la elaboración de cualquier plan de Marketing.

El producto se trata de una de las primeras decisiones que se debe de tomar al plantearse una estrategia de Marketing mix global. Según Hollensen, el ciclo de vida del producto aporta a la empresa datos clave para formular las estrategias del producto. Las 4 etapas del ciclo de vida del producto son: introducción, crecimiento, madurez y declive. Cada etapa se identifica por su rendimiento de en función de los diferentes niveles de rentabilidad, diversos grados de competencia y programas de comercialización distintivos.

El precio es uno de los elementos más importantes del marketing mix, y es el único relacionado con los beneficios de la empresa y no con los costes. Para su establecimiento se tendrán en cuenta factores como los precios de los competidores, la imagen del producto, la cuota de mercado/volumen, la fase del ciclo de vida del producto y el número de productos implicados. Es importante valorar la dificultad añadida en el establecimiento del precio en un mercado internacional por los tipos de cambio, las situaciones competitivas diferentes en cada mercado de exportación, los costes laborales diferentes y las tasas de inflación diferentes en varios países (Hollensen, 2001).

Respecto a la distribución, puede realizarse de forma directa o indirecta. Esta decisión dependerá del país donde la empresa decide internacionalizarse y de 5 componentes clave: las características del consumidor, la naturaleza del producto, la localización de la demanda, los competidores y las regulaciones locales.

El último apartado del marketing mix es la promoción. Se trata de establecer la estrategia de comunicación de la empresa con el objetivo de proporcionar a los clientes la información necesaria que ayude y agilice su toma de decisión respecto a la compra del producto. Será necesario analizar diferentes herramientas de comunicación para cada caso, así como las estrategias publicitarias internacionales bajo la influencia de las nuevas comunicaciones vía online.

FASE V: Implementar y coordinar el plan global de marketing

La implementación y coordinación del plan global de marketing se trata de la última fase del modelo propuesto por Hollensen. Una vez seleccionados los criterios de expansión, se procede a poner en marcha el plan de marketing internacional. En esta fase se ven reflejados los esfuerzos de las anteriormente expuestas. Al entrar en un nuevo mercado, todos los departamentos se verán afectados y se debe de revisar la estructura de la compañía. La estructura organizacional y la coordinación de los sistemas garantizarán el éxito de la empresa a largo plazo.

Para concluir, este modelo lleva a cabo un análisis exhaustivo tanto de la empresa como del entorno y el mercado al que se plantea una posible internacionalización. Es por ello por lo que resulta una opción muy atractiva. Además, utiliza diferentes criterios para evaluar el mercado de la posible expansión y ofrece varios modos de entrada. Al mismo tiempo, el estudio del Marketing Mix obliga a la empresa a revisar su estrategia y mejorar los elementos claves para maximizar los beneficios, tanto de forma local como en el exterior. En último lugar, Hollensen (2001) destaca la importancia de implementar y coordinar la estrategia de expansión para alcanzar el éxito.

1.2.3. MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN ICEX

Otro modelo de internacionalización que cabe destacar y tener en cuenta a la hora de elegir la metodología que mejor se adapte a la internacionalización de Iberostar es el modelo según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

El ICEX es una entidad pública dedicada a promover la internacionalización de las empresas españolas. Con el objetivo de hacer las empresas españolas más competentes y contribuir de manera positiva a la economía, incitando la inversión de empresas extranjeras en España, ha desarrollado un modelo de internacionalización (Figura 3) que se divide en seis fases distintas.

Figura 3: Modelo de internacionalización según ICEX



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explicará más detallada cada una de las fases propuestas en el modelo de internacionalización según el ICEX.

En primer lugar, el **resumen ejecutivo**. Se realiza un abstracto ejecutivo para los altos directivos de la empresa. Este documento resume de manera eficiente el plan de internacionalización que se quiere llevar a cabo y el objetivo principal es el de dar una imagen global del plan de una manera breve.

En segundo lugar, el **análisis situacional de la empresa**. A lo largo de este documento, se desarrolla en más detalle los conceptos mencionados en la fase anterior, el resumen ejecutivo. Dentro de este análisis se cubrirán todos los aspectos importantes de la empresa con la que se está trabajando, así como el plan de internacionalización en su conjunto. Se quiere plasmar el punto de inicio de la empresa junto con la estrategia y los objetivos de esta misma. Dentro de estos objetivos, se encuentra el plan de expansión. En esta segunda fase también se argumentarán las necesidades de realizar dicho plan, así como el alcance y las metas a las que se quieren llegar.

En tercer lugar, **la selección de los mercados potenciales**. Se trata de una de las decisiones clave dentro del plan de internacionalización, ya que un mismo producto funciona diferente en países distintos por motivos culturales y sociales. Se propone la realización de un análisis PEST (Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico). Dentro de todos los elementos a estudiar destacan el tamaño y la capacidad de expansión de la empresa y la etapa del ciclo de vida del producto en el nuevo mercado.

En cuarto lugar, **la selección del modo de entrada**. Muy relacionada con la fase anterior, ya porque depende de las particularidades de cada empresa y del mercado en el que se quiere introducir. Las barreras de entrada que se puede encontrar la empresa a la hora de introducirse en un nuevo mercado son muchas, y será primordial entender los intereses y preocupaciones del nuevo cliente. Respecto a los modos de entrada, existen varios. Cada alternativa tiene sus peculiaridades, y se seleccionará aquella que se adapte mejor a la empresa y mercado, el riesgo que esté dispuesto a asumir la compañía y el capital que se quiera invertir en la internacionalización (Manzo, 2021).

En quinto lugar, se encuentra la fase del **marketing mix internacional**. En esta etapa se deberá decidir sobre las variables del marketing mix (distribución, precio, promoción, etc.) para el nuevo mercado. La compañía escogerá entre estandarizar los elementos del marketing mix (por tanto, enfocarlo a una orientación global) o, por el contrario, una inclinación multi doméstica.

Por último, el desarrollo de un **plan económico**. En esta última etapa se cuantifican todos los costes derivados de la puesta en marcha e implantación del proyecto y se realiza una estimación de los beneficios que se quieren obtener.

El ICEX también proporciona, de manera periódica, una guía de servicios para la internacionalización en cada una de las comunidades autónomas de España. Dentro de estas guías se detallan las peculiaridades de cada comunidad que pueden ayudar a la empresa, como, por ejemplo, información sobre dónde encontrar financiación dentro de esa misma comunidad, o dónde solicitar asesoramiento.

1.3. INDUSTRIA TURÍSTICA EN ESPAÑA

España cuenta con una larga tradición de turismo que comienza a tomar importancia tras la restauración borbónica y, a su vez, la recuperación de la estabilidad social e institucional a partir de 1880. En esta época se percibe un aumento del turismo foráneo al territorio español (Vallejo, 2017). No será hasta de los años 60 cuando se viva en Europa y concretamente en España el *boom* turístico.

Durante los años 1920-1929, debido al papel neutral que España había mantenido durante la Segunda Guerra Mundial, se recibieron ayudas comerciales que ayudaron al desarrollo de las diferentes industrias como el turismo. Además, los esfuerzos posteriores por parte de la administración para crear un modelo de ordenación y fomentar la industria turística, serán uno de los motivos para el aumento del turismo (Galiana y Barrado, 2006). La formación de entidades como el Ministerio de Información y Turismo en 1951 y la entrada en vigor del Convenio Internacional del Turismo en 1958 supuso un gran impulso para la industria hotelera (Cuétara, 1985). Una vez alcanzado este afianzamiento administrativo, la industria comienza a reclamar una mayor importancia dentro de la planificación económica estatal. Sin embargo, el turismo carecía de datos para reflejar los avances que el turismo podía aportar en los procesos de desarrollo en España y esto dificultaba la obtención de fondos (Galiana y Barrado, 2006). Finalmente, según afirmó el Instituto de Tecnología de Massachusetts en 1962: “el evidente peso que fue adquiriendo en la economía española y la importancia y solidez del turismo exterior en el equilibrio de la balanza de pagos, empezaron a apoyar el discurso de la administración turística”. Como resultado de estas afirmaciones, se otorgó una mayor importancia al turismo desde una perspectiva económica y comenzó la elaboración de planes de desarrollo.

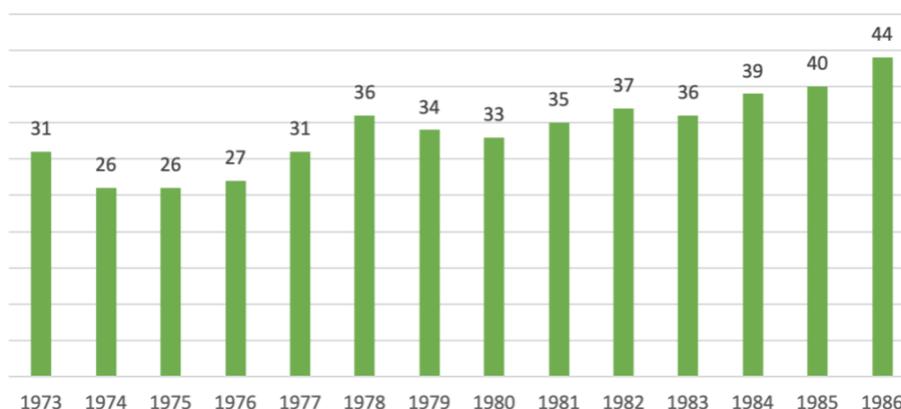
El objetivo de los planes era el aumento de turistas extranjeros. Los siguientes años se caracterizan por la construcción de infraestructuras y el cambio en las etapas políticas que influyeron a la expansión o el retroceso de la industria turística (Berzal, 2014).

En 1960 comienza la época del *boom* turístico español. Se produjo en el país una concentración de turistas durante la misma época del año y con una búsqueda similar de

destinos que contasen con un buen clima y costa, lo que llevó al auge del turismo de sol y playa (Pazos, 2017). Otra consecuencia de ello fue el crecimiento económico del país.

El comienzo de 1970 pone fin al auge turístico que España estaba viviendo debido al declive en el número de turistas por la crisis del petróleo (Aranda y Martínez, 2015). En 1974, y por primera vez desde 1951, el número de turistas disminuyó respecto al período anterior (Gráfico 1) y continúa con una tendencia de crecimiento menor a los años anteriores o incluso negativo en algunos casos durante los años posteriores.

Gráfico 1: España. Turistas (Millones)



Fuente: MCT-Anuario de Estadísticas de Turismo

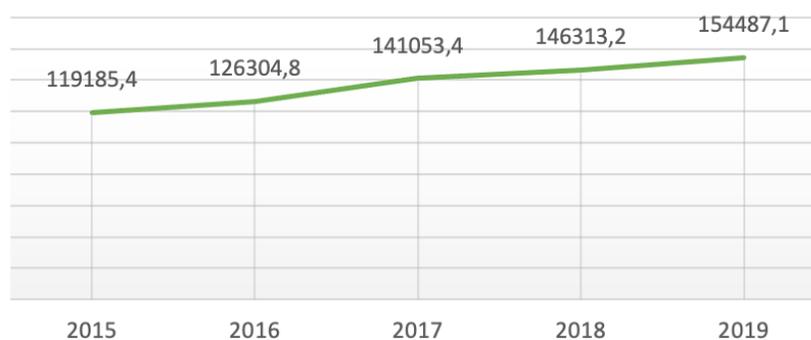
Es en el año 1974, cuando se plantea la necesidad de desarrollar otros modelos de turismo diferentes al del “sol y playa”, como el turismo de interior o montaña (Berzal, 2018). Tras esta decisión comienzan a elaborarse ideas que continúan vigentes en la actualidad como paquetes turísticos para el IMSERSO (Instituto de Mayores y Servicios Sociales). Es a partir de entonces cuando el turismo comienza a tener una evolución muy favorable en España.

1.3.1. EL TURISMO EN ESPAÑA A PARTIR DE 1990

En 1990 el turismo ya generaba aproximadamente el 8% del PIB español. Además, la industria turística había creado alrededor de un millón de puestos de trabajo (Morales, 2017). Zoreda y Parelli confirman en 2020 “la década de los 90 fue la mayor prosperidad para el turismo español”. Sin embargo, esto no implica que en la actualidad el turismo no se

considere un sector de gran importancia para el país. Según datos recogidos, en 2019 se alcanzó el récord en el número de turistas visitantes a España (Gráfico 2) alcanzando los 155.000 millones de euros de aportación al PIB, lo que supuso el 12,4% del PIB (INE, 2020). Estas cifras se obtienen a su vez por el gasto de los turistas en el territorio español, que alcanzó los 90.000 millones de euros en total también en 2019 (Díaz, 2021). Además, el turismo y sus diferentes ramas (restauración y servicios asociados) generaron 2,72 millones de puestos de trabajo, siendo esta cifra el 12,9% del empleo total en España (INE, 2020).

Gráfico 2: Aportación del turismo al PIB (millones)



Fuente: INE-Instituto Nacional de Estadística

Por último, el año 2020 y supuso una recesión acentuada para el turismo debido a la situación sanitaria mundial. La movilidad restringida y desaceleración de la economía debido a la COVID-19 son las causas principales que han llevado a esta situación (Hosteltur, 2020).

En términos generales, el turismo español se caracteriza por su estructura cíclica (Sala Ríos et al.,2014). Esta propiedad explica los picos de aumento y descenso en la aportación del turismo al PIB español durante la crisis del 2008 (descenso) y posteriormente (ascenso) siendo estos números superiores o inferiores al crecimiento del PIB en el país en términos generales (Gráfico 3). El gráfico representa las variaciones en el PIB español, representado por un color más claro. Por otro lado, la línea más oscura representa el PIB turístico español, y por tanto el valor total producido por este servicio. Se observa en el año 2000 que el PIB general se mantiene en niveles superiores al turístico, no obstante, esta tendencia cambia a partir del año 2010, cuando España comenzaba a salir de la crisis.

Gráfico 3: Comparación anual del PIB turístico 2001 - 2015 (en porcentaje)



Fuente: INE y Exceltur

El gráfico 3 ilustra que el grado de estructura cíclica del PIB turístico es más agudo que el de la economía en general (Vizcaíno, 2015). Por tanto, las variaciones son más notables tanto en las situaciones que se produce crecimiento como en los años de recesión.

En conclusión, el turismo es uno de los sectores responsables de impulsar la economía española y es una de las grandes ventajas competitivas del país (Real Centro Universitario et al., 2007). Esta actividad no solo se ha desarrollado gracias las infraestructuras o los planes de ayuda, cuenta con el apoyo de una climatología adecuada, la oferta cultural y artística del país, así como su valorada gastronomía (Pazos, 2017).

1.3.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS

La internacionalización es una decisión cada vez más común en las empresas que desean crecer y aumentar sus beneficios (Pedrero Carrasco, 2014). Al mismo tiempo, este proceso permite a las compañías beneficiarse de un aumento en el valor percibido de la marca, la fidelización de los clientes y el acceso a nuevos mercados y turistas. Debido a la globalización, la internacionalización resulta más sencilla, ya que las barreras comerciales son menores, el coste de los transportes también es menor y las empresas son capaces de realizar estudios exhaustivos del mercado internacional antes de asentarse (Pedrero Carrasco, 2014).

En los años 70, uno de los motivos principales que llevó a las empresas españolas a internacionalizarse fue la madurez del turismo de sol y playa. Como se ha comentado previamente, es en 1974 cuando se plantea en España la necesidad de desarrollar nuevos modelos de turismo. Este mismo motivo es el que conduce a muchas empresas hoteleras a decidirse por la internacionalización, debido a su gran experiencia en el turismo masivo que les facilita el asentamiento de este en nuevos territorios (Rodríguez, 2000). Además, a finales de la década de los 70 se observan diferentes factores de carácter internacional que favorecen a esta expansión del sector hotelero: la revolución de las políticas de oferta, la entrada en crisis del modelo clásico del estado de bienestar, la aceleración de la innovación y la tecnología (Kindleberger Y Audretsch, 1986; Canals, 1992). Estos acontecimientos representan el comienzo del proceso de globalización de los mercados y por tanto la internacionalización de las empresas que operan en él. Los procesos de internacionalización simbolizan una de las vías más firmes en el desarrollo de las ventajas competitivas (Rodríguez, 2000).

En conclusión, la internacionalización es un fenómeno mundial que surgió por la liberalización de los mercados y el acercamiento de los diferentes estados, con el objetivo de aumentar la conectividad y de esta forma ayudar a las empresas a crecer de forma global (Rodríguez, 2000). Es por ello por lo que las cadenas hoteleras españolas se beneficiaron de la posibilidad que les ofrecía el mercado para crecer. Algunos ejemplos de hoteleras españolas son NH Hotel *Group* que comenzó su expansión en el año 1998 hacia Latinoamérica, Barceló con su internacionalización en 1985 hacia el Caribe o la empresa en cuestión, Iberostar, que comenzó en el año 1993 con la apertura del primer hotel en el Caribe (Rodríguez, 2000).

1.4. IBEROSTAR HOTELES: LA EMPRESA

1.4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La historia de Iberostar comienza en 1877 (Iberostar, 2018) con el establecimiento de un taller artesanal de zapatos por parte de Antonio Fluxà en Inca (Mallorca). Sin embargo, no será hasta 1956 cuando el negocio comience a inclinarse hacia un enfoque más turístico con

la compra de **Viajes Iberia** y la creación de alianzas con turoperadores en Europa, Estados Unidos y Canadá. Cinco años más tarde, en 1961, la familia Fluxà decide aprovechar el auge de “sol y playa” en España y abre el primer alojamiento en Palma de Mallorca: **hotel Flamingo**. Una decisión estratégica teniendo en cuenta que un año más tarde, en 1962, Estados Unidos dona a España un préstamo de 200 millones de pesetas dirigido al desarrollo de la actividad turística en el país (Sánchez, 2001), sumado a un crédito de 100.000 dólares para la propaganda turística de España en Estados Unidos (Sánchez, 2001). Precisamente, este auge internacional pudo ser un impulso para la creación de **Iberotravel** en 1979, agencia de turismo en Inglaterra. Finalmente, la marca como tal se establece en 1983 y seguidamente el conocido logo de la estrella es creado en 1986. Es entonces cuando comienza su expansión nacional en lugares de costa y se abre en 1987 un hotel en las islas canarias: **IBEROSTAR Lanzarote Park**. Seguidamente, utilizando los conocimientos previos que la familia posee de las Islas Baleares, 7 hoteles nuevos son construidos durante 1990 en la isla de Mallorca. Un año más tarde, Miguel Fluxà crea la primera turoperadora española que opera en el extranjero: **Sunworld**. En 1993, España fue el tercer país del mundo más visitado (Agencia Servimedia, 1994). Según un artículo publicado en *el País* (1994, p.3): “más de 41 millones de turistas visitaron España en el último año, alcanzando unos ingresos de 20.900 millones de dólares”. Los beneficios obtenidos en el país explican la expansión internacional de la compañía, iniciada en dicho año, 1993, con la apertura del primer hotel en el Caribe: **Iberostar Bávaro**. En 1997, el grupo Iberostar ya se establece en México con dos hoteles: **Iberostar Tucán y Quetzal**. Al año siguiente, en 1998, la empresa crea la compañía aérea **Iberworld**.

Más tarde en 2002 la empresa entra en Marruecos inaugurando **Iberostar Founty Playa Agadir** mientras continúan abriendo alojamientos en la isla de Mallorca.

En el año 2006 la familia Fluxà decide vender el negocio de viajes para centrarse en la división hotelera. Un año más tarde inauguran la marca “Grand”, directamente vinculada a Iberostar que tiene el objetivo de ofrecer estancias de lujo con una categoría superior a la ofrecida hasta el momento. El reconocimiento internacional de la compañía y sus múltiples recursos abren la posibilidad en 2009 de un nuevo mercado inexplorado hasta el momento

por Iberostar: los hoteles urbanos. Actualmente cuentan con alojamientos en ciudades como Madrid y Barcelona.

“The CLUB” se inaugura en 2014 y permite a los clientes de Iberostar obtener la membresía y acceder a ofertas especiales, zonas reservadas y multitud de servicios personalizados. De esta forma, la compañía trata de crear en los usuarios un sentimiento de comunidad y por tanto avanza notablemente en la imagen que transmite como marca de forma global. En 2016, según anuncia la revista Hosteltur “*NT Incoming y New Travelers se unen como grupo de empresas bajo una misma marca y dirección, Iberostar*” (Vargas, 2016). Esta fusión diversifica la empresa ofreciendo: servicios receptivos en el destino, banco de camas online y tour operación de ventas a agencias de viaje.

Actualmente el **Grupo Iberostar** se divide en 4 unidades de negocio. En primer lugar, Iberostar *The Club*, un club vacacional con posibilidad de membresía en México, República Dominicana y Jamaica. El sector inmobiliario representado por *Iberostate: Golf, Villas & Condos*. Los servicios de viaje y recepción que incluyen *Iberoservice, World to Meet y almundo.com*. Y finalmente los hoteles representados por *Iberostar: Hotels & Resorts*. Este trabajo de investigación analizará el área de alojamientos de la empresa.

1.4.2. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Iberostar es una compañía que mantenía un estrecho vínculo con el tour operador Thomas Cook. Cabe destacar, que 30 años más tarde de la creación de Iberostar, la compañía estaba integrada verticalmente y muy diversificada ya que el grupo incluía agencias de viajes (Viajes Iberia), tour operadores (Iberojet), cadena hotelera (Iberostar), agencias receptivas (Iberoservice), líneas aéreas (Iberworld) y la asesoría a tour operadores en la contratación de los servicios aéreos (Aereobalear) (Fuster et al., 2010).

Ante este exitoso escenario, no sorprende la decisión de Iberostar de internacionalizarse en búsqueda de nuevos mercados. En 2006, la compañía decide centrarse en la actividad hotelera y vender los equipos emisores a distintas firmas de capital de riesgo (Fuster et al., 2010).

Tras esta venta, Iberostar entra en Inhova (Sociedad Inversora de Hoteles Vacacionales) adquiriendo un 25%, junto a Caja Madrid, Caixa Galicia y Sa Nostra (Fuster García, Martínez y Ramón, 2010). El nuevo grupo pretende llevar a cabo entre 2006 y 2009 un plan de expansión por el Mediterráneo Oriental valorado en 259 millones de euros (Fuster et al., 2010). Esta estrategia incluye la compra de hoteles en Croacia, Italia, Grecia, Marruecos, Túnez o Turquía y plantea también la posible compra en el Caribe. Iberostar se encarga de gestionar los establecimientos edificados por Inhova. Debido al crecimiento que la compañía estaba experimentando y con el fin de aprovechar al máximo sus recursos y las capacidades de Thomas Cook, socio principal de la hotelera, deciden crear Hispano Alemana Management Hotelero S.A. La sociedad pertenecía en un 40% a Thomas Cook y un 60% a Iberostar. El objetivo principal era aprovechar las sinergias y conseguir el máximo beneficio de la distribución del tour operador y el know-how de la cadena hotelera (Fuster et al., 2010). Con esta unión, la distribución alemana del tour operador fue una gran ventaja para la expansión de Iberostar.

A finales de los ochenta, la hotelera Grupo Iberostar toma la decisión de internacionalizarse y comienza este proceso a principio de la década siguiente con la apertura del primer hotel en República Dominicana (Fuster García, Martínez y Ramón, 2010). Desde aquel momento, su presencia en mercados extranjeros ha crecido de forma considerable.

En la actualidad, la compañía cuenta con hoteles en 35 países diferentes entre los que se encuentran Chipre, Bulgaria, Cuba, Jamaica, Marruecos o Montenegro (Iberostar, 2018). La estrategia de Iberostar se ha centrado principalmente en dos áreas, la cuenca mediterránea y América Latina y el Caribe. Estas dos divisiones cuentan con un gran número de hoteles de la cadena en diferentes países, siendo su principal destino México (Fuster García, Martínez & Ramón, 2010). Respecto a la cuenca mediterránea, Grecia y Túnez son destinos estratégicos para Iberostar. Los últimos proyectos importantes de la hotelera se han basado en la ampliación y modernización de sus hoteles, con la apertura de nuevos establecimientos de la línea Grand (la más lujosa) y en la ampliación de oferta de sus hoteles sólo a adultos. Por último, en 2008 Iberostar afirmó no descartar la posibilidad de expandirse hacia Asia a medio plazo por la falta de nuevos destinos turísticos de calidad (Fuster García, Martínez & Ramón, 2010).

1.4.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El grupo Iberostar cuenta en la actualidad con más de 120 hoteles repartidos en 18 países y más de 8 millones de clientes al año (Ruiz, 2021).

La apuesta urbana, la cual comienza en 2009, será el centro del crecimiento de la compañía. Tras haber entrado satisfactoriamente en ciudades como Madrid, Nueva York, Budapest y La Habana entre otros, el objetivo de la compañía es alcanzar la cifra de 15 establecimientos urbanos; la cadena busca edificios representativos en su apuesta por el mercado del lujo en Europa y América.

De 2009 a 2016 ha invertido 708 millones de euros su objetivo se basa en reformar hoteles para elevar los “cuatro estrellas” a una categoría superior, y aumentar la rentabilidad de un 5% a un 10%, basándose en los datos de facturación (Blázquez, 2017).

En 2017, se embarca en un nuevo modelo de turismo de calidad, responsable y seguro que bautiza como 'Wave of Change'; el cual tiene a la economía circular como palanca clave y a la sostenibilidad como motor (Dircomfidencial, 2021). En República Dominicana, se inaugura en 2019 un laboratorio de corales que abrió la puerta para la preservación futura de los arrecifes no sólo caribeños, sino de todo el mundo, para lo que Iberostar ha reunido a un equipo de científicos expertos en conservación costera liderados por la doctora Megan Morikawa, a la que acompañan otros científicos de la Universidad de Stanford y Santa Bárbara (Dircomfidencial, 2021).

Antes de la pandemia, Iberostar cerró el ejercicio 2019 con una facturación de 2.353 millones y 34.000 trabajadores a escala global (Europapress, 2020).

En el año en curso, la compañía ha decidido aumentar la oferta de servicios de su división de viajes, W2M, y ha presentado su nueva aerolínea, Wor2fly (Riviera Maya, República Dominicana y Cuba, serán los principales destinos) (Calvo, 2021)

En 2025, el Grupo quiere ser libre de residuos y ampliar la procedencia responsable del pescado y mariscos hasta el 100%. En 2030, la cadena planea alcanzar la neutralidad en emisiones de carbono y mejorar la salud de los ecosistemas en torno a todos sus hoteles (Ruiz, 2021).

1.5. CONCLUSIONES DE LA PARTE I

Esta primera parte expone el marco teórico de las teorías de la internacionalización con más relevancia. Además, se comenta la evolución del turismo en España y el proceso de internacionalización general de las empresas hoteleras españolas. A continuación, se examina la historia y evolución de Iberostar. Esta compañía cuenta actualmente con hoteles en el extranjero, por tanto, la internacionalización no supone un proceso nuevo para los directivos. El crecimiento actual de la industria hotelera española sumado a la globalización experimentada en todos los mercados durante las últimas décadas, suponen dos factores decisivos para continuar con la expansión de Iberostar hacia Asia que se analizará en la Parte II.

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

En esta segunda parte se aplicará el modelo escogido entre las diferentes alternativas para llevar a cabo la Internacionalización de la compañía Iberostar hacia Asia. El modelo de Svend Hollensen es el más adecuado para analizar esta posible expansión por su análisis exhaustivo, tanto de la empresa como de los factores externos, y su extensión que permite entrar en los detalles que incluiría el plan global de marketing. Al ser una empresa que ya cuenta con experiencia previa en la internacionalización, se valorarán los modos de entrada previamente utilizados por Iberostar y su capacidad de éxito en el mercado asiático.

2.1. DESARROLLO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EXPANSIÓN HACIA ASIA DE IBEROSTAR

Utilizando el modelo de Hollensen (2001) el plan de internacionalización quedará definido en cinco etapas. La primera fase es aquella que marca el inicio de la expansión ya que en ella se decide si llevar a cabo un plan de internacionalización o no. Resulta un primer paso

fundamental ya que las siguientes fases podrían quedar anuladas si lo más conveniente es en realidad no expandirse. Exige la elaboración de un análisis previo para poder responder con precisión y certeza a esta primera pregunta. De este modo, se facilita la elaboración de las siguientes etapas por la cantidad de información recopilada desde un primer momento. A continuación, se debe seleccionar el mercado potencial en el que debe centrarse la empresa en cuestión. En este caso, el de Iberostar, se establecerá una distinción en el término mercado para esta fase. Por una parte, el mercado asiático donde debería de realizarse la expansión y por otra parte se comentará el perfil del cliente seleccionado para conducir hacia esa nueva oferta (nacionalidad, edad, etc.) como rama perteneciente también al mercado, en este caso el de Iberostar. Tras esta toma de decisión se procederá a escoger el modo de entrada óptimo para conseguir el éxito en la internacionalización. Posteriormente, se realizará el plan global de marketing, teniendo en consideración las variables de marketing mix, las características de Iberostar y los atributos del nuevo mercado. Por último, será necesario coordinar e implementar el plan realizado teniendo en cuenta la situación actual de la compañía y controlando los resultados y el impacto de la estrategia en la estructura de la corporativa. Finalmente, los resultados se podrán utilizar para futuros proyectos de la compañía.

2.1.1. FASE I: ENTRADA EN EL MERCADO ASIÁTICO

Iberostar cuenta con una larga tradición en la internacionalización de sus servicios que comenzó en el año 1933 con su expansión hacia el Caribe. Es por ello, que no resulta nuevo para la compañía plantear una posible entrada a un otro mercado como es el asiático. Sin embargo, Asia presenta un gran reto para las cadenas hoteleras españolas, principalmente por las diferencias en la cultura y el perfil de la población. “El reto no es fácil, las compañías estadounidenses llegaron primero y las diferencias culturales ralentizan el crecimiento” afirmaba en 2018 Carmen Riu, la consejera delegada de Riu Hotels & Resorts en un artículo publicado en el Diario de Mallorca (Moneo, 2018).

Debido a este nivel de dificultad y al grado de competencia que existe en el mercado asiático, se realizará un estudio de las capacidades que tiene Iberostar para poder hacer frente a estos posibles retos y averiguar si el perfil de la empresa podría encajar en este nuevo mercado. La propuesta de Hollensen comienza con el planteamiento de la misión y la visión de la empresa, como parte del desarrollo de un plan global de marketing. En este caso, no es necesario

comentar dichos aspectos ya que, como se ha mencionado anteriormente, Iberostar ya está presente en distintos mercados internacionales por tanto resulta evidente que ambas propuestas (misión y visión) concuerdan con una perspectiva de desarrollo global. En segundo lugar, el autor se basa en las nueve competencias estratégicas del Solberg (1997). Se basa en evaluar la industria, por tanto, el sector de la hostelería y su nivel de globalización concluyendo si esta es local, parcialmente global o global. Al mismo tiempo, se analiza la situación de la empresa para la internacionalización clasificándola en función de si es inmadura, adolescente o madura.

En el caso de Iberostar, la empresa se posiciona como madura para la internacionalización, ya que actualmente cuenta con hoteles en 18 países distintos y su experiencia en la entrada hacia nuevos mercados es elevada. Por otra parte, la visión de la compañía pretende continuar su expansión y crecimiento. La entrada en el mercado asiático mejoraría la situación actual de la hotelera ya que contarían con nuevos hoteles y por tanto serían un rival más fuerte para sus competidores (López Noriega, Zalthen Hernández & Cervantes Rosas, 2019). No solo porque su marca tendría mayor importancia global, también aprenderán nuevas técnicas y una perspectiva mejorada del mundo para adaptar la oferta a todos sus clientes. Por tanto, parece que la posición tanto del hotel como del mercado favorece a Iberostar en su posible expansión y lo plantea como una buena opción para la compañía por el momento. Además, esta experiencia previa facilita a la empresa su entrada al contar con un equipo de dirección (*Board of Directors*) que ya han planteado decisiones similares, y cuentan con ventajas competitivas para la expansión. Tres de estas ventajas serían, según afirma el consejero delegado Rodrigo Moscardó:

1. El valor de la marca, al estar presentes en muchos países.
2. El equipo de *management, revenue* y *marketing* que cuenta con recursos y experiencia en la entrada a nuevos mercados.
3. Alto conocimiento de los turistas y el perfil de viajeros que acuden a sus hoteles.

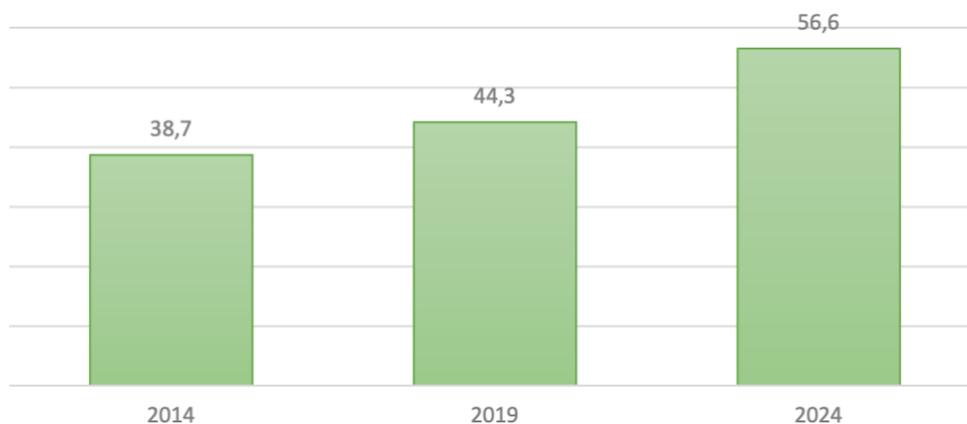
Al contar con estas tres ventajas, Iberostar debe de comenzar con un análisis del impacto que tiene la compañía en el territorio asiático, es decir, la marca. Si el conocimiento de la marca

es escaso o incluso nulo, Iberostar no podría contar con la competencia del valor de la marca y por tanto la estrategia se debe de plantear diferente.

Por otra parte, el equipo de *management, revenue y marketing* debería prepararse un análisis previo de los indicadores macroeconómicos del país como PIB y renta per cápita, además de elementos que ayuden al *engagement* como las redes sociales que utilizan o el tiempo estimado del perfil asiático a la exposición de anuncios diariamente.

Al mismo tiempo, un estudio realizado por Global Data Travel (Gráfico 4) estima que en 2019 un 32.3% de los turistas en el Sudeste asiático procedían de un turismo intrarregional (la OMT define el turismo intrarregional como aquel que se desarrolla dentro de la misma región mundial). Calculan que para el año 2024 este número habrá aumentado hasta llegar al 41.2% de turismo intrarregional. Esto datos indican la importancia de conocer el perfil del viajero asiático ya que representan a la mayor parte de turistas en el territorio. El aumento en el número de personas que desean viajar cerca de casa no sorprende en un panorama mundial cargado de incertidumbre por la situación del COVID-19 (TTGA Asia, 2021).

Gráfico 4: Turistas Intrarregionales en ASEAN 2014 - 2024 (millones)



Fuente: Global Data Travel and Tourism Intelligence Center

*ASEAN: Asociación de Naciones del Sureste Asiático

Tras el análisis de este gráfico se determina la necesidad de conocer el perfil asiático, especialmente del sureste, y sus similitudes y diferencias con el público que visita los hoteles de Iberostar en otros países, porque muchos turistas asiáticos viajan dentro de sus fronteras. Por último, al escoger los mercados sería interesante investigar los territorios asiáticos que son más visitados por turistas de Europa y Estados Unidos, ya que Iberostar tiene una gran presencia en estos dos lugares y podrían beneficiarse de ciudades asiáticas que este perfil de viajeros más frecuentan.

Respecto a la globalización de la industria, se podría concluir que se trata de una industria global debido a la conexión que hay entre los países y la extendida presencia del turismo (Veble, 2017). La industria hotelera se considera uno de los sectores con más rápido crecimiento en términos mundiales con gran influencia de las nuevas tecnologías y una gama de viajeros cada vez más extensa (Hosteltur, 2019).

A continuación, Hollensen (2001) propone utilizar herramientas como el análisis DAFO de Iberostar (Gráfico 5) para examinar tanto las características externas como internas para evaluar la viabilidad del plan de internacionalización.

Tabla 1: Análisis DAFO Iberostar

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialización en turismo de sol y playa - Desconocimiento de marca - Empresa familiar: dificultades en el traspaso generacional y entendimiento por parte del equipo management - Falta de socio (posible JV) en la actualidad en Asia - Estrategia promocional conservadora y escaso conocimiento de la promoción asiática (redes sociales diferentes). 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imagen de España débil - Perfil del cliente diferente al actual - Turismo diferente al de sol y playa - Competencia en el territorio - Barreras legales o políticas por ser administraciones diferentes - Desconocimiento de la cultura: elementos como la lengua o la religión - Dificultades para el posicionamiento
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know-How en operaciones de expansión - Equipo de management, revenue y mkt - Recursos financieros - Acceso a canales de distribución (Bed bank, agencias de viaje, etc.) - Valor de la marca - Engagement en los consumidores actuales - "LE CLUB" socios de Iberostar - Plataformas digitales - Hoteles premium y standard 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio fácil de exportar - Nuevos turistas → aumento del mercado - Predisposición de la población a viajar - Digitalización de los procesos: aplicación de Iberostar o mobile check in - Mayor oferta para los clientes actuales - Aumentar cuota del mercado chino en hoteles de Europa - Proyección de crecimiento de mercado al 5% anual - Esfuerzos del país en activar la industria - Expansión de la clase media

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis DAFO realizado de la compañía Iberostar para su expansión hacia Asia, concluimos una serie de debilidades que la compañía debería de fortalecer para no ser superados por sus competidores o fracasar en el intento de entrada al mercado asiático. Destacan dos debilidades, el desconocimiento de la marca para los turistas locales y la estrategia promocional conservadora y escaso conocimiento del tipo de promoción asiática.

1. La imagen de España está poco definida entre el público asiático y esto representa una debilidad para las empresas (Ruiz de Lera, 2008). Más allá de los esfuerzos realizados por el país con el objetivo posicionarse en la sociedad asiática, como celebrar el año nuevo chino en 2007 para ser percibidos positivamente, España es aún desconocida para los chinos. SedeenChina, consultora internacional dedicada a implantar empresas españolas en China, realizó un estudio para investigar que

porcentaje de jóvenes asiáticos entre 20 y 40 años invertiría en España. Los resultados de este análisis mostraban que en España únicamente recaía el 1% del interés (n.a.,2012). Por tanto, aunque no existen estudios que prueben el conocimiento de Iberostar en Asia, no parece que el público esté interesado en las marcas españolas.

2. Perfil del cliente diferente al actual. Iberostar cuenta mayormente con turistas procedentes de tres mercados: Reino Unido, Alemania e Inglaterra que suman el 40% de las reservas totales anuales de Iberostar. Estos datos se han elaborado de forma interna y presentado en su página web (Iberostar, 2019). La empresa no ha realizado, por el momento, análisis exhaustivos del perfil asiático de forma interna. Sin embargo, ya hay datos recogidos a cerca de estos turistas por fuentes como La Casa de Asia, que afirman el interés de estos turistas por el arte, la gastronomía, la cultura y las compras (Moreno,2017). Además, este tipo de clientes busca viajar en grupo y con viajes a medida, otorgan gran importancia a la lengua y buscan establecimientos donde se habla su idioma materno o inglés y se centra en destinos que aportan intercambio cultural o extremo relax. Por último, la hospitalidad es uno de los elementos (Moreno,2017). La existencia de fuentes secundarias que recogen datos de los turistas asiáticos es una ventaja para Iberostar ya que pueden comenzar sus análisis basándose en estos datos.

Por último, la firma española también cuenta con diferentes fortalezas que se traducen en ventajas competitivas a la hora de competir en un mercado internacional. Las tres capacidades más interesantes para el mercado asiático son: el *know-how* en operaciones y estrategias de expansión que ayudará a Iberostar a sobrellevar los riesgos de la decisión y hacer balanza entre los costes y los beneficios; su equipo de *management, revenue* y *marketing* que está preparado para bajar bajo presión y tomar decisiones con gran impacto en la estructura de la compañía y los recursos financieros que facilitarán el acceso a ventajas en el mercado asiático e incluso a una posible adaptación del servicio (en lugar de optar por la estandarización). Para finalizar con el análisis DAFO, la empresa también cuenta con una serie de oportunidades muy interesantes para su desarrollo potencial. Destaca el acceso a un mercado más extenso, lo que hará que aumenten el número de reservas totales en la compañía. La predisposición de la población a viajar, con un contexto internacional cargado de incertidumbre a la vez que mucha motivación por parte de los amantes del turismo para

continuar explorando después de un año de movilidad reducida (López, 2021). Y, por último, el aumento en la oferta para los clientes actuales, lo que hará que la marca de Iberostar mejore su imagen hacia el público por estar presente en más lugares del mundo además de promocionar sus otros hoteles a los clientes asiáticos. Al tratarse de un servicio, hay una serie de características que van asociadas a su internacionalización y deben de tenerse en cuenta a la hora de elaborar el plan de internacionalización. En primer lugar, la simultaneidad al producir y consumir el servicio. En segundo lugar, la participación del cliente en la producción del servicio. Y, por último, el conjunto de actividades que engloba el servicio (en este caso, no se trata únicamente del hotel, sino que le complementan la gastronomía, la cultura y otros factores que atraen al cliente). Debido a estos tres atributos, Hollensen destaca una serie de factores que deben de ser valorados a la hora de internacionalizar un servicio para mejorar este proceso:

- Tecnología: mediante la tecnología, la compañía es capaz de intervenir previamente con los consumidores para satisfacer sus necesidades. Ofrece diferentes alternativas para mejorar el servicio como conseguir una mejor relación con los consumidores aumentando la comunicación. En este caso, Iberostar tendría la oportunidad de fortalecer una de sus debilidades que es la estrategia promocional para este nuevo mercado, desarrollando una aplicación específica para el territorio asiático, incluyendo no solo su lengua, pero elementos de su cultura y contenido interesante relacionado con las instalaciones y eventos que pueden ofrecer.
- Cultura: siempre es un elemento importante, pero en este caso incrementa su relevancia al tratarse de un territorio lejano al previamente estudiado por Iberostar. La cultura asiática es fuerte y tradicional, con elementos característicos como su lengua, gastronomía, religiones y sus tribus y festivales (Medina y Orlando, 2011). Es por ello, que existe la necesidad de adaptar el servicio a la cultura local. La compañía Iberostar debe de entrenar a sus trabajadores además de contar con una parte de su equipo que proceda del mismo territorio para ofrecer un mejor servicio.
- Localización Geográfica: otro factor importante para la hostelería es donde situar el hotel. En este caso, se debe de centrar la decisión en los lugares cercanos a aeropuertos concurridos o en aquellos que ofrezcan características similares al turismo de sol y playa, la especialidad de Iberostar

- Estandarización versus personalización: un elemento estratégico. Más allá de la mayor dificultad que supone la personalización, es importante que Iberostar adapte el servicio a sus clientes asiáticos. Esto se debe a la gran importancia que la sociedad le otorga a la cultura y a sus costumbres.

Por último, Hollensen propone realizar un análisis del entorno de la empresa utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980). Mediante este método, se analizará a fondo la competencia de Iberostar en su sector. El objetivo es el de medir la competitividad del mercado valorando la influencia de diferentes actores que ejercen influencia en la empresa. Porter propone analizar cinco elementos principales:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: se trata de la probabilidad que tiene el mercado de extenderse en un presente o futuro. Es decir, se basa en la atracción que este tendrá para otros jugadores de características similares a Iberostar, teniendo en cuenta factores como el acceso a canales de distribución o las barreras legales. En el caso estudiado, esta amenaza es alta ya que el mercado asiático es muy atractivo para las hoteleras por su proyección de crecimiento y su extensa población (B. Moneo, 2018). Por este motivo, Iberostar debe estar preparado para la amenaza que supone los nuevos competidores y constantemente innovar sus servicios para resultar la mejor opción dentro del porfolio de hoteles que van a establecerse en Asia.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutivos: servicios que satisfacen la misma necesidad que Iberostar de una forma diferente. Por ejemplo, Airbnb y otras empresas que ofrecen alojamiento en apartamentos u otras localizaciones. También se trata de un foco donde Iberostar debe centrar sus esfuerzos en adelantarse para protegerse: “Va a generarse un cambio. Yo creo que el mundo había empezado ya una disrupción importante a nivel tecnológico”, apunta Marc Rahola, fundador de la cadena OD Hotels, con establecimientos en Ibiza, Mallorca y Barcelona. Según publicaba el periodista Toni García en el País: “Podíamos hablar del efecto Airbnb, el efecto Amazon, o el efecto Netflix” (2020, p.1).
3. Poder de negociación de los consumidores: el consumidor puede elegir cualquier servicio que ofrezca la competencia, y el incremento de los competidores hará que su poder aumente ya que tiene más opciones para elegir. En este caso el poder de

negociación es elevado ya que grandes empresas hoteleras, sobretodo estadounidenses, han establecido su negocio en Asia y por tanto los clientes cuentan con unas opciones interesantes como JW Marriott que en 2014 anunció su objetivo de contar con 45 hoteles en el territorio asiático para 2020 (Vargas, 2014). Planes que han debido de ser repositionados tras la situación pandémica pero que resultan muy ambiciosos y demuestran el gran interés de los grandes hoteleros hacia este continente.

4. Poder de negociación de los proveedores: el proveedor resulta clave para la negociación. Sin embargo, a medida que los productos ofrecidos sean más estandarizados, este perderá poder de negociación ya que los hoteles tienen más flexibilidad y menos riesgo para cambiarse de proveedor. En este caso se valoraría con un nivel medio. Por una parte, Iberostar no tiene experiencia previa en el mercado asiático lo que dificulta el trabajo de escoger proveedores locales. Sin embargo, los hoteles ofrecerán servicios estandarizados en Asia, por tanto, escogerán entre una oferta similar de los proveedores y esto reducirá el primer riesgo.
5. Rivalidad entre los competidores: pieza clave en el posicionamiento de las empresas ya que determinará el éxito entre muchos competidores. En este momento Iberostar no cuenta con una posición en el mercado asiático lo que le ofrece una oportunidad estratégica para decidir qué imagen quiere ofrecer a sus clientes y como desea que su oferta sea valorada por los mismos para minimizar el impacto negativo de la rivalidad.

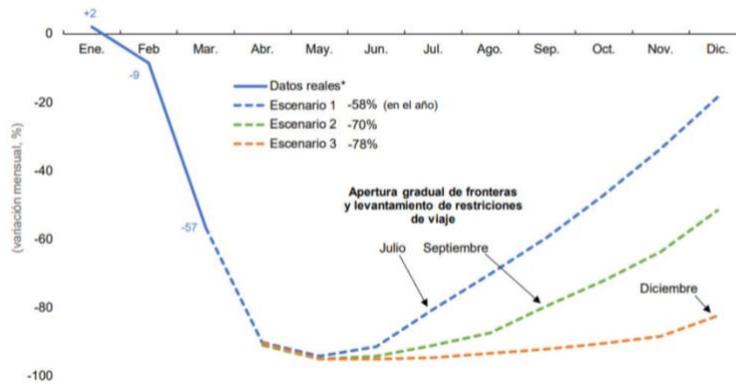
En conclusión, Iberostar tiene un gran potencial de crecimiento en el mercado asiático debido a las fortalezas internas, por tanto, capacidades con las que ya cuenta la compañía, y a las oportunidades que el mercado asiático le proporciona para un crecimiento exponencial en los siguientes años. Por lo que se ha estudiado, las debilidades y amenazas que tendrá que hacer frente la empresa puede ser previamente estudiadas para minimizar el impacto negativo o anticiparse a su aparición. Por tanto, se procederá a estudiar la elección de los mercados una vez tomada la decisión de elaborar un plan de marketing global.

2.1.2. FASE II: ELECCIÓN DE LOS MERCADOS ASIÁTICOS SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS

La segunda fase que propone Hollensen (2001) se centra en la búsqueda y elección de los mercados asiáticos óptimos para la entrada de Iberostar. Tomar la decisión de realizar la expansión hacia Asia es un primer paso. Sin embargo, este continente cuenta con 45 millones de kilómetros cuadrados, por tanto, resulta igual de relevante escoger las regiones donde los hoteles deben de abrirse para lograr el mayor aprovechamiento de sus recursos y una localización atractiva para los clientes. En primer lugar, se analizará el entorno político y económico del país de origen. Este estudio ayudará a la empresa a comprender posteriormente las similitudes y diferencias con los nuevos territorios para mejorar su estrategia. Para llevar a cabo este análisis se utilizará el modelo PESTEL, ya que engloba las circunstancias del entorno que afectan a la empresa en diversos sectores como la economía, la política o la tecnología. Los factores que incluye son los siguientes:

- Factores políticos: caracterizado por la inestabilidad política que se ha agravado por la situación pandémica. Uno de los objetivos actuales del gobierno es reactivar el turismo. Por ello, a pesar de la inestabilidad, las políticas turísticas podrían beneficiar la situación de los hoteleros en un futuro cercano. El plan de impulso del sector turístico elaborado por el gobierno de España afirmaba lo siguiente: “Fue clave para la recuperación de la economía española después de la crisis de 2008 y lo volverá a ser tras los efectos de la crisis sanitaria del COVID-19” (2020, p.6).
- Factores económicos: según el plan de impulso para el sector turístico publicado por el Gobierno de España, este servicio aportaba previamente a la pandemia un 12% del PIB español. Su desarrollo ha incrementado exponencialmente con los años y es una de las actividades económicas principales del país. Es más, incluso continuando en una situación en que la economía está parcialmente paralizada, el turismo ofrece proyecciones muy positivas en los dos últimos trimestres del año 2021 (junio - diciembre) para su recuperación (Gráfico 5). Una vez más, servirá de motor para revitalizar la economía y el desempleo. Como se puede observar en el siguiente gráfico, incluso ofreciendo resultados por debajo de los años anteriores, el turismo tendrá una recuperación rápida y exponencialmente elevada a partir del mes de Julio con la previsión de la apertura de fronteras según la OMT (Lyonnet Bonti, 2020).

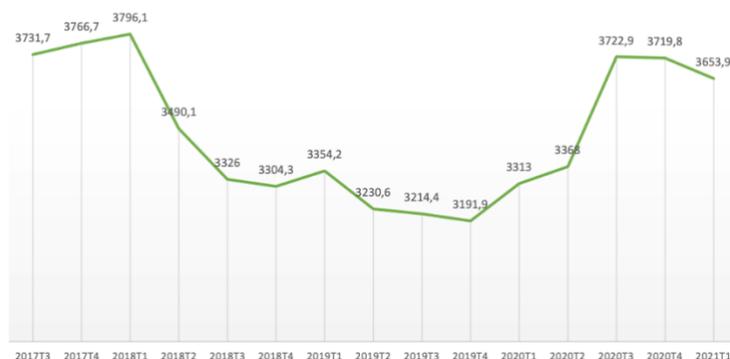
Gráfico 5: Proyecciones del turismo para junio - diciembre 2021 según OMT



Fuente: Organización Mundial del Turismo-OMT

Respecto al desempleo, actualmente se encuentra en niveles elevados debido a la paralización del comercio, la restauración y el turismo durante el último año. Por tanto, “la esperada recuperación económica no asomó a principios del 2021” (Urrutia & Martin, 2021). El mercado laboral continúa lejos de la recuperación (Gráfico 6) ya que el año 2020 supuso un gran freno. Estos datos también suponen un impulso para la expansión de las empresas españolas, ya que el mercado laboral nacional estará más dispuesto a movilizarse a otros países si esto les asegura un trabajo porque la presión de la inmigración por encontrar trabajo desplaza a los nativos (Valero-Matas, Coca & Valero-Oteo, 2014)”.

Gráfico 6: Evolución de la tasa de paro por trimestres en España (miles)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística-INE

- Factores sociales: la fecundidad ha disminuido lo que ocasiona una cifra de nacimientos en descenso y por tanto un futuro caracterizado por una población envejecida (Abellán & Ramiro, 2014).
- Factores tecnológicos: la industria de la tecnología presentará grandes avances y continuará evolucionando con el desarrollo de la realidad virtual, las redes 5G o el internet de las cosas. La clasificación realizada por las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo apuntan que España es el vigesimoprimer país mejor preparado para el futuro. Por tanto, tendrán que continuar e incluso acelerar su avance para hacer frente a otros territorios de Europa como los Países Bajos o Alemania (Efe, 2021).
- Factores ecológicos: comenzando en 2015, los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) han estado presentes en la agenda turística del país. Además, en 2019, debido a la gran afluencia de turistas en España, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo elaboró el plan de Estrategia de Turismo Sostenible en España 2030 para establecer objetivos y métodos a seguir (Ostelea, 2020).
- Factores legales: España cuenta con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Este organismo desarrolla, ejecuta e implementa políticas turísticas y de cooperación turística internacional.

Estos factores caracterizan la industria española, y pueden facilitar o dificultar la tarea de las empresas para desarrollar su actividad económica en el país. Por otro lado, las similitudes que el mercado de origen tenga con el nuevo mercado de destino, beneficiará la facilidad de entender su sistema legal, adaptar la estructura a la economía y realizar predicciones de resultados de forma acertada.

A continuación, Hollensen propone el método de *International Market Selection (IMS)* que se basa en la combinación del entorno y la empresa en cuestión (Figura 5).

Figura 4: Selección de los mercados potenciales internacionales



Fuente: Hollensen 2001

Respecto al **entorno** y los elementos que lo componen:

- Siguiendo la definición que defiende Hollensen (2001), los mercados internacionales puedes estar definidos en dos opciones diferentes: en primer lugar, por un grupo de países, que será necesario para nuestra investigación y la decisión del lugar óptimo para Iberostar. Y, por otro lado, mercado internacional como un grupo de clientes con las mismas características que puede incluso mezclar nacionalidades. Esta segunda definición resulta interesante para el caso de Iberostar ya que la empresa debería enfocarse, no solo en el perfil asiático, sino también en el mercado europeo que viaja a Asia del que ya tiene datos y estudios porque son sus clientes actuales.
- Por otro lado, el grado de internacionalización del mercado es alto ya que cuenta con empresas procedentes de diversos lugares del mundo y se realizará un estudio de los elementos importantes más adelante (Castro, 2019).

Respecto a la **empresa**:

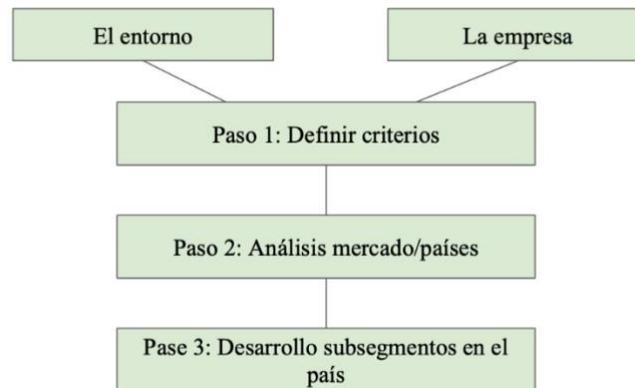
- El grado de internacionalización, ya mencionado en diferentes áreas del estudio, es muy elevado ya que Iberostar cuenta con hoteles en 18 países diferentes.
- Además, los recursos son elevados debido a su larga tradición y capacidad para generar beneficios. Iberostar cuenta con un gran equipo y con suficiente financiación

interna para llevar a cabo un proyecto de internacionalización. Por ejemplo, en 2016 Iberostar tuvo unos ingresos de 2.025 millones de euros. No hay datos publicados sobre los resultados financieros de Iberostar. No obstante, en 2015 la compañía repartió 55,7 millones de euros en dividendos. Esto último se interpretó como consecuencia de una situación económica positiva, pero se tendrían que analizar otros resultados como el EBITDA o su porcentaje de deuda (Huguet, 2015).

- El tipo de industria cuenta con la facilidad de transportarse de forma rápida al ser un servicio y contar con las características que esto conlleva (Hollensen,2001).
- Los objetivos internacionales se basan principalmente en establecerse en el mercado y beneficiarse del valor de la marca para aquellos clientes asiáticos que ya conozcan Iberostar por haber viajado a otros países con ellos, así como trasladar a sus clientes actuales procedentes de Europa y Estados Unidos a los nuevos hoteles en Asia.
- Finalmente, no consta ninguna relación existente entre Iberostar y posibles socios en el continente asiático. No obstante, sí que cuentan con relaciones que podrían beneficiarles como aquellas con las empresas de distribución: Bed Bank o agencias de comercialización que incluyen firmas como *World2Meet*, *Expedia*, o *Booking.com*. Esta última fue valorada como uno de los 3 principales medios de distribución turística en Asia en 2020 (TTG, 2020).

Para llevar a cabo la segmentación propuesta por Hollensen a la vez que combinar los elementos de entorno y empresa, el autor propuso una serie de pasos a seguir (Figura 6) para obtener resultados.

Figura 5: Segmentación del mercado internacional



Fuente: Hollensen 2001

Los pasos 1 y 2 están centrados en escoger los criterios para una correcta segmentación. En concreto, hay cuatro aspectos que deben ser evaluados en los criterios:

- El grado de cuantificación: el tamaño del mercado y los resultados de los segmentos deben poder ser cuantificados
- Accesibilidad: los segmentos deben ser accesibles, es decir, para realizar el análisis se debe poder obtener información de los criterios
- Rentabilidad: los segmentos deben de ser rentables para resultar atractivos
- Viabilidad: la capacidad de la empresa para llevarlo a cabo

Una vez recordadas las características que deben de contener los criterios, se procede a la elaboración de la segmentación del mercado internacional.

Paso 1: Definir criterios. La segmentación del mercado comienza con la división de las características generales para encontrar un mercado óptimo. Entre estas se encuentran: la localización geográfica, el factor lingüístico, los factores políticos, la demografía, la economía, la estructura de la industria, la tecnología, la estructura social, la religión y la educación. Y las características específicas que incluyen: cultura, estilo de vida, personalidad, actitudes y gustos. Todas ellas relevantes para el entorno general de la internacionalización en el país extranjero. Cuanto más parecidas resulten estas características

al entorno general del país de origen (analizado en el apartado de PESTEL), mejor será el proceso de adaptación.

Paso 2: El análisis de los mercados/países. Esta sección incluye un proceso dividido en 2 fases diferenciadas: selección preliminar y selección adaptada a la compañía y sus capacidades.

- Selección preliminar: se trata de reducir las opciones disponibles de mercados basando el análisis en indicadores macroeconómicos. Al tratarse de un plan de internacionalización específico para el territorio asiático, no se necesita seleccionar otros continentes ya que el foco no está en lugares como Europa ni Estados Unidos. En primer lugar, es importante tener en cuenta el PIB per cápita. De esta forma, se podrá concluir si las regiones donde se plantea la internacionalización se encuentran en un proceso de recesión o de crecimiento, ya que la economía será fundamental para la decisión de entrada final. Un estudio realizado por el *FMI (Fondo Monetario Internacional)* al comienzo de 2020 predecía que Asia registraría el mayor PIB mundial (Gráfico 7). En el gráfico se puede observar unas estimaciones de crecimiento elevadas para los próximos años, por tanto, Asia resulta atractivo por su economía.

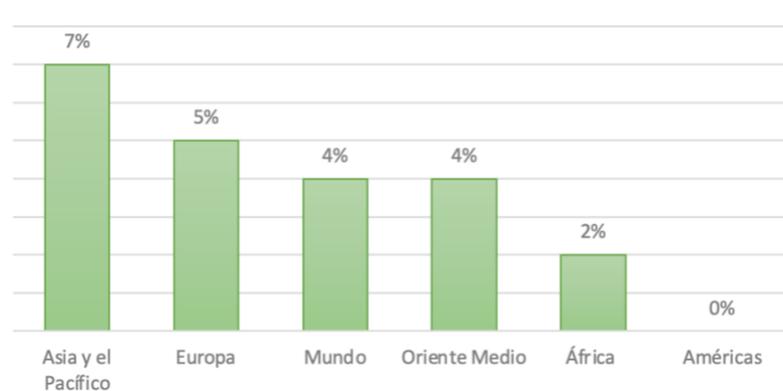
Gráfico 7: Asia PIB 2014 - 2024 (en billones de dólares)



Fuente: IMF-Fondo Monetario Internacional

- Otro indicador que resulta interesante es el crecimiento del turismo en Asia ya que, si la economía crece, pero la industria específica de Iberostar, es decir, la industria hotelera, no se encuentra en ese crecimiento entonces los esfuerzos por integrarse en el mercado no tendrían validez. La Organización Mundial del Turismo publicó en 2019 un estudio titulado “El panorama del turismo internacional” que muestra el crecimiento exponencial del turismo en Asia e incluso afirma que la región de Asia y el Pacífico, junto con Europa, registró un crecimiento por encima de la media de los ingresos del turismo (Gráfico 8) (Pololikashli, 2019).

Gráfico 8: Aumento de ingresos (en porcentaje) por turismo internacional y región de 2017 a 2018



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT/UNWTO)

- Tras el análisis de este gráfico resulta evidente que Asia es una región que presenta grandes oportunidades para el turismo, no solo por su crecimiento general en la economía sino por el potencial que muestra el turismo en la actualidad y para los siguientes años.
- A continuación, se examinarán los criterios generales propuestos por Hollensen para especificar los mercados más atractivos dentro del continente asiático basados en un estudio más concreto:

○ **Ámbito Geográfico**

El territorio asiático es extenso y cuenta con una población de 4.561 miles de millones, por tanto, es necesario escoger las subregiones, donde Iberostar debería de internacionalizarse, respecto al ámbito geográfico. En este caso, se divide el continente de Asia y Pacífico en una tabla con las cuatro subregiones que lo forman (Tabla 2). Se han recogido datos de la llegada de turistas internacionales a dichas regiones en los años 2010, 2017 y 2018. Estos datos fueron recogidos en Julio de 2019 por la Organización Mundial del Turismo (Pololikashvili, 2019).

Tabla 2: Llegada de turistas internacionales e ingresos por turismo en Asia

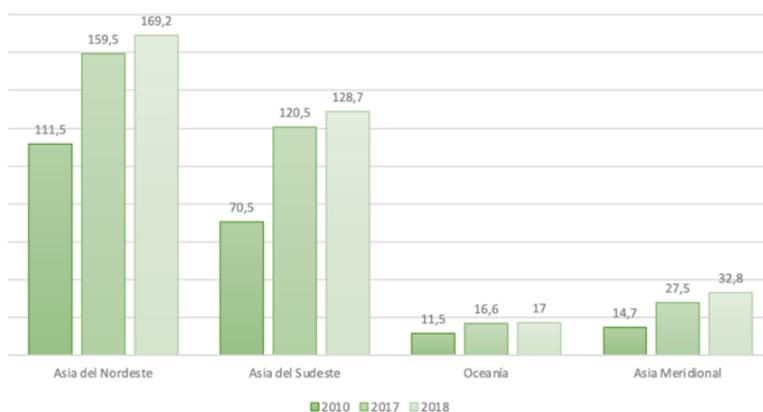
	(millones)			Cuota (%)	Variación(%)		Crecimiento medio anual (%)
	2010	2017	2018*	2018*	17/16	18*/17	2010-2018
Asia y el Pacífico	208,2	324	347,7	24,8	5,7	7,3	6,6
Asia del Nordeste	111,5	159,5	169,2	12,1	3,4	6,1	5,3
Asia del Sudeste	70,5	120,5	128,7	9,2	8,8	6,8	7,8
Oceania	11,5	16,6	17	1,2	6,1	2,8	5,1
Asia Meridional	14,7	27,5	32,8	2,3	6,2	19,4	10,5

Fuente: Elaboración propia- Datos OMT

La tabla consta de cuatro indicadores principales: la llegada de turistas (expresada en millones, el porcentaje de cuota de mercado del turismo global en 2018, la variación porcentual en la llegada de turistas en la misma región comparando 2016-2017 y 2017-2018 y finalmente el crecimiento anual de cada región en porcentaje. El año 2018 aparece con un asterisco debido a que se trataba de una proyección en el año 2017, cuando se realizó el análisis. Los datos más interesantes aparecen subrayados en amarillos y se trata de las regiones que han experimentado un crecimiento medio anual mayor: Asia del Sudeste y Asia Meridional. Ambos territorios son una buena opción para Iberostar por diferentes motivos. En primer lugar, cuentan con destinos de sol y playa como Tailandia en el sudeste asiático o las Maldivas en Asia Meridional. Por tanto, Iberostar aplicaría una ventaja competitiva y conocimiento en esta clase de turismo para obtener el máximo beneficio de estos territorios.

En segundo lugar, ambos lugares han establecido buenas conexiones con España. Iberia anunció en abril la inauguración de vuelos directos entre Madrid y Maldivas (Iberia, 2021). Tailandia también ofrece muchas facilidades a sus viajeros españoles desde aeropuertos como Madrid o Barcelona. Estas dos alternativas facilitarán a Iberostar el incentivo a sus clientes europeos para viajar al nuevo destino disponible en su porfolio. No obstante, y aunque la variación anual es mayor para el territorio de Asia Meridional (Gráfico 9), **el sudeste asiático** ofrece mayores oportunidades de crecimiento para Iberostar.

Gráfico 9: Comparación llegada de turistas internacionales subregiones Asia y Pacífico (millones)



Fuente: Elaboración propia-Datos OMT

En primer lugar, en relación con la promoción y el marketing, Asia ha sabido mantener su tradicional belleza a ojos de los turistas. Históricamente, la campaña *Amazing Thailand* (Sorprendente Tailandia) es el primer ejemplo de este éxito (Jing, n.d.). “Lo sorprendente es la excepcional sonrisa tailandesa, asociada a un servicio de calidad dentro de un ambiente exótico y tropical que han sabido conquistar los corazones y las mentes de turistas procedentes, especialmente, de Europa y Norteamérica” (Jing, n.d.). Esto supone una gran ventaja para Iberostar, ya que los territorios que componen esta subregión ya han elaborado una marca propia. Esto se ve reflejado al entrar en su página web *Amazing Thailand*, que

ofrece la posibilidad de explorar el país como una compañía. Esto facilitará el proceso de posicionarse para la compañía, al tratarse de un mercado con atractivo propio.

En segundo lugar, el Sudeste asiático ha experimentado uno de los mayores crecimientos de la clase media entre las regiones de Asia (Moreno,2017). Como consecuencia, la sociedad tendrá una mejora en su nivel de vida y por tanto el país mejorará.

Además, el Sudeste Asiático cuenta con múltiples destinos paradisíacos como el modelo de sol y playa como Filipinas, Indonesia, Tailandia o Vietnam. La subregión que se escoge para el plan de internacionalización de Iberostar es el Sudeste Asiático.

Una vez seleccionada la subregión, es importante analizar los países que la componen a fin de escoger la opción óptima para Iberostar con más detalle. El sudeste asiático está formado por 11 países, las llegadas de turistas internacionales y los datos de variación en porcentaje en la Tabla 3.

Tabla 3: Llegadas de turistas internacionales en países de destino Sudeste Asiático

	miles			Variación (%)	
	2010	2017	2018	17/16	18/17
Asia del Sudeste					
Brunei	214	259	278	18,3	7,4
Camboya	2.508	5.602	6.201	11,8	10,7
Filipinas	3.520	6.621	7.129	11,0	7,7
Indonesia	7.003	12.948	13.396	16,9	3,5
Laos	1.670	3.257	3.770	-1,8	15,8
Malasia	24.577	25.948	25.832	-3,0	-0,4
Birmania	792	3.443	3.551	18,4	3,1
Singapur	9.161	13.909	14.673	7,7	5,5
Tailandia	15.936	35.483	38.277	9,1	7,9
Timor-Leste	40	74	75	12,5	1,1
Vietnam	5.050	12.922	15.498	29,1	19,9

Fuente: Elaboración propia-Datos OMT

Cabe destacar que la mayor parte de estos territorios ha experimentado un gran crecimiento en el período de 2010 a 2018, por tanto, existen diferentes alternativas interesantes para

Iberostar. No obstante, hay cuatro subregiones que sobresalen por el número de turistas que llegaron en 2018: Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam. Entre estas 4 opciones, destaca un gran crecimiento en Tailandia respecto al año 2010 ya que los turistas son más del doble en 2018. En segundo lugar, los viajeros se han triplicado en Vietnam y por tanto también sobresale su crecimiento. Por otra parte, Malasia es el segundo destino con más viajeros pero su crecimiento no ha sido tan exponencial y parece un mercado más maduro por la constancia en los números. En último lugar, Singapur también ha crecido, pero no ha conseguido las cifras de ninguna de las otras tres subregiones. Es por ello por lo que, se descarta Singapur como posible destino, no solo por tener la cifra más baja de turistas en 2018 sino porque se caracteriza por un turismo más urbano, que no es la especialidad de Iberostar (Bueno, 2014).

A continuación, se analizarán datos más actuales sobre la llegada de turistas en estas tres subregiones: Malasia, Tailandia y Vietnam. El objetivo es escoger dos de ellas para llevar a cabo el análisis con los criterios posteriores. El último periodo con datos disponibles, debido al cierre del turismo por la crisis sanitaria, es respecto a la disminución o aumento de turistas del año 2018 al año 2019. El porcentaje que se atribuye a estas tres regiones en este periodo de tiempo es un aumento del 1,04% de turistas en Malasia, 4,44% en Tailandia y 16,2% en Vietnam (Expansión, 2021). En números totales, llegaron 268.784 turistas más a Malasia, 1.695.534 a Tailandia y 2.510.699 a Vietnam, en 2019. A consecuencia de estos datos, se descarta la subregión de Malasia ya que presenta la característica de mercados más maduros que es la ralentización del crecimiento de mercado (Poyatos, 2016) y no resulta tan interesante para Iberostar. Por consiguiente, Tailandia y Vietnam serán analizados en detalle en los siguientes criterios con el objetivo de escoger la mejor alternativa para Iberostar.

Ámbito lingüístico

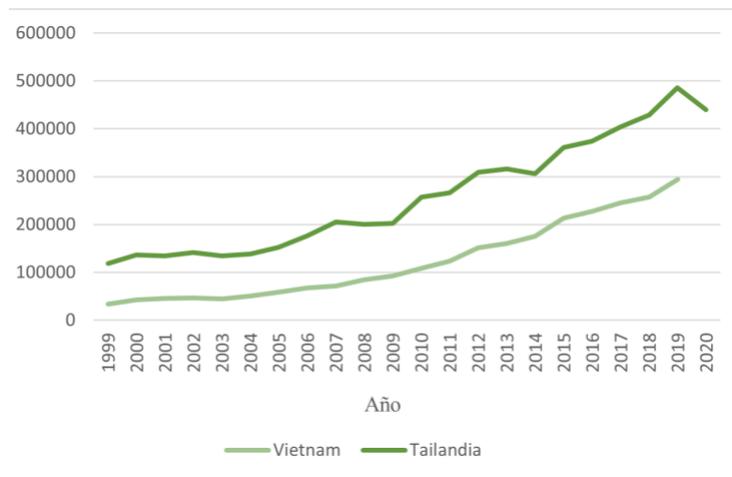
Asumiendo que ambos países cuentan con su propia lengua, el tailandés y el vietnamita, este criterio no tiene gran peso en la selección ya que la lengua escogida para la internacionalización será el inglés. Este idioma es predominante en la influencia comercial y turística en Vietnam (Craig, 2021) y es la lengua utilizada desde la perspectiva empresarial para realizar fusiones, asociaciones y adquisiciones en Tailandia. Sin embargo, el ranking publicado en 2015 por *EF English Proficiency Index* señalaba a Vietnam como el número 29

del mundo con una competencia moderada mientras que Tailandia alcanzaba la posición 62 con una muy baja competencia en el idioma (García, 2015). En resumen, no se considera uno de los criterios base para tomar la decisión del país al de la expansión.

Ámbito económico

Seguidamente, se realizará un análisis del ámbito económico en ambos países: Tailandia y Vietnam. En primer lugar, se estudia el PIB (Producto Interior Bruto) (Gráfico 10) donde se observa que Tailandia tuvo un descenso notable, en concreto un -6.1%, en el período 2019-2020. No obstante, la tendencia de crecimiento en periodo de 2017-2019 fue mayor para Tailandia. Por tanto, el mayor crecimiento de PIB en unas circunstancias sanitarias normales es en Tailandia.

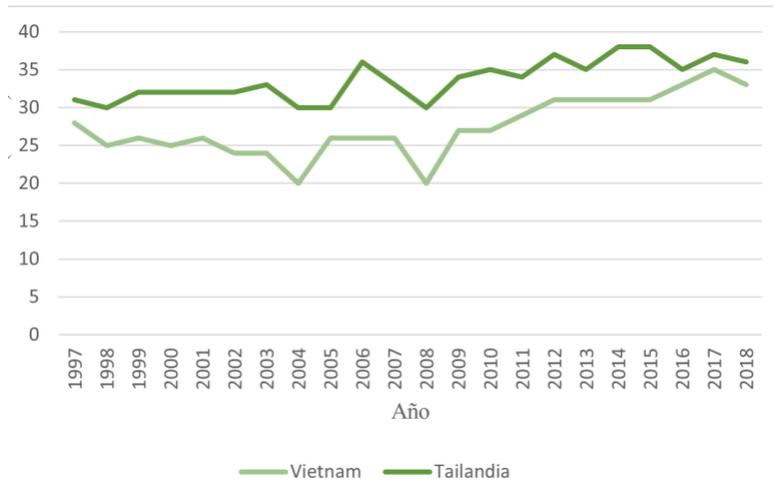
Gráfico 10: Evolución PIB Tailandia y Vietnam (en millones)



Fuente: Banco Mundial

Por otro lado, se analiza el Índice de Percepción de la Corrupción (Gráfico 11) que se trata de la corrupción de un país definida por la RAE como “el uso indebido del poder público para beneficio del privado” para determinar el nivel de confianza de las empresas en las entidades públicas del país. Por lo que se puede observar, tanto Tailandia como Vietnam se encuentran situados en un rango entre 30 y 35, este resultado no es alarmante, pero Iberostar debe de intentar entender las instituciones públicas en su entrada al país.

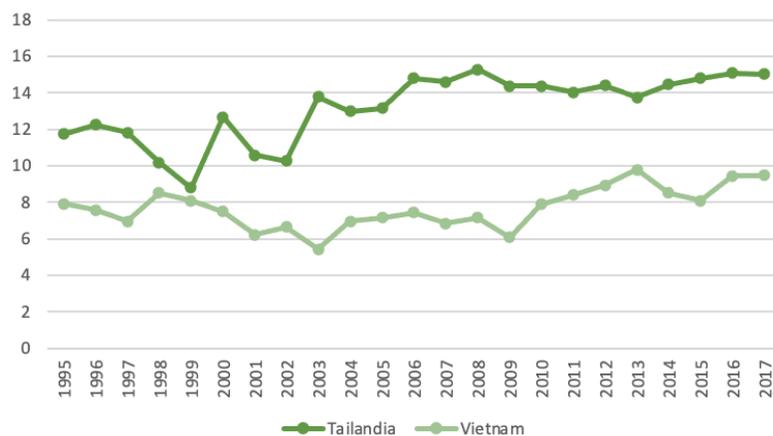
Gráfico 11: Índice de corrupción Tailandia y Vietnam (escala 0-100)



Fuente: Banco Mundial

Por último, otro indicador que resulta interesante es el porcentaje de gasto público en sanidad, ya que los viajeros buscan sentirse seguros en los destinos donde viajan. Además, este indicador adquiere una mayor importancia después de la crisis sanitaria vivida en el último año y medio. Se observa que Tailandia dedica una mayor parte del gasto público a la sanidad que Vietnam, siendo los porcentajes 15,03% y 9,48% respectivamente.

Gráfico 12: Comparación de Gasto Público en Sanidad Tailandia y Vietnam (%)



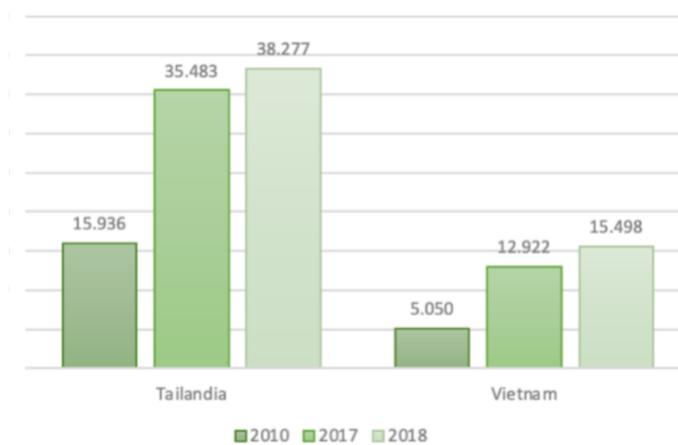
Fuente: Banco Mundial

Para concluir, tras el análisis de los macro indicadores de ambos países, Tailandia es más atractivo que Vietnam. Sin embargo, el estudio debe de continuar con el análisis de más criterios para tomar una decisión final.

Ámbito turístico

Utilizando los datos de la tabla 3 que analizaba la llegada de turistas internacionales durante 2010,2017 y 2018 a los países del Sudeste Asiático, se obtiene el siguiente gráfico (Gráfico 13) para comparar los números de Vietnam y Tailandia de una forma dinámica. En 2018 llegaron 38.277 turistas a Tailandia, un número muy elevado si se compara con los 15.498 que llegaron a Vietnam. Se concluye que el número de turistas es mayor en Tailandia. Además, en el año 2019, Tailandia superó los 40 millones de turistas internaciones, lo que situó al país en la segunda plaza del ranking de los más visitados en Asia, detrás de China (Díaz, 2021). Por tanto, Tailandia es un destino más atractivo para los turistas internacionales que Vietnam. Uno de los motivos que pueden ir asociados a la mayor afluencia de gente que viaja a Tailandia es la facilidad de entrar en el país, ya que los viajeros solo necesitan un pasaporte con validez de seis meses mientras que Vietnam exige la solicitud de una visa especial (Bigg, 2017).

Gráfico 13: Turistas internacionales en Tailandia y Vietnam (miles)



Fuente: Elaboración propia-Datos OMT

Ámbito cultural

En el ámbito cultural, Hollensen (2001) expone en su libro el método creado por Hofstede (1980) para entender y definir la cultura de un país. Este autor, define cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro...la cultura en este sentido incluye sistemas de valores; y los valores se encuentran entre los pilares de la cultura”. Hofstede propone 5 dimensiones: distancia al poder, el individualismo, la masculinidad, el miedo a la incertidumbre, la orientación a largo plazo y la indulgencia. Para estudiar si la cultura asiática tiene aspectos similares al país de origen, España, se comparan las dimensiones de los tres territorios: Tailandia, Vietnam y España (Tabla 4).

Tabla 4: Las dimensiones de Hofstede - Tailandia - Vietnam - España

	Distancia del poder	Individualismo	Masculinidad	Miedo a la incertidumbre	Orientación a largo plazo	Indulgencia
Tailandia	64	20	34	64	32	45
Vietnam	70	20	40	30	57	35
España	57	51	42	86	48	44

Fuente: Hofstede Insights

Se concluye la similitud de la distancia del poder y la indulgencia con Tailandia. Asimismo, la masculinidad es similar en Vietnam y España. Estas dimensiones ayudan a la elaboración del plan global de marketing ya que sugieren claves para el trato con los trabajadores asiáticos y el perfil del consumidor asiático. Tailandia puntúa con un 64 en la distancia del poder, esto significa que se trata de una sociedad donde las desigualdades están aceptadas; se observa una estricta cadena de mando y protocolo. Cada rango tiene sus privilegios y los empleados muestran lealtad y respeto por sus superiores a cambio de protección y orientación (Hofstede Insights, 2021) En consecuencia, los trabajadores tailandeses se adaptarían a un modo de entrada jerárquico similar al de España por la cercanía de su puntuación en la dimensión de Hofstede. Respecto a la indulgencia, Tailandia puntúa con un 45 por tanto no se pueden extraer conclusiones. Por otro lado, Vietnam es similar a España en el criterio de la masculinidad, una puntuación alta significa que la sociedad está guiada por valores como la competitividad y el éxito. En contraste, una puntuación baja indica que los valores

dominantes son la preocupación por los demás y la calidad de vida. En este caso, ambos países España y Vietnam se inclinan hacia valores más “femeninos” y se escoge una educación con el objetivo de encontrar la armonía (Hofstede Insights, 2021). En resumen, los trabajadores de Vietnam se adaptarían a una cultura similar en la empresa Iberostar a la que tienen en las compañías asiáticas. A pesar de que estos datos resultan relevantes para entender que la cultura asiática encaja con la española en su cultura laboral, no resultan determinantes para escoger una opción entre los dos países.

Además, cabe recordar que la mayoría de los turistas que están escogiendo Asia como nuevo destino turístico, pertenecen a Europa y Estados Unidos. Es decir, la cultura asiática es importante para entender el país y elaborar la estrategia para el porcentaje de turistas asiáticos, así como entender a los trabajadores y ofrecerles óptimas condiciones laborales, pero no resulta útil para la mayoría de los clientes que acudirán a dichos hoteles.

Después de realizar el estudio exhaustivo de los diferentes criterios, se concluye que ambos países presentan oportunidades de crecimiento y obtención de beneficios para la compañía Iberostar. No obstante, al tratarse la hostelería de un servicio que tiene por objetivo reducir los gastos asociados del cliente (vuelos, alquiler de coche, etc.) para conseguir que este opte por opciones más caras en su propio establecimiento (todo incluido, habitación suite) se concluye que Tailandia es el país donde Iberostar debe de realizar su expansión internacional por la mayor frecuencia de vuelos desde Europa, lo que significa que resultará más barato y accesible para sus clientes de dicho continente. Además, un estudio realizado en 2017 por la Organización Mundial del Turismo sitúa Tailandia como el tercer lugar, después de Estados Unidos y España, que recibió más ingresos por turismo internacional en términos globales en el año 2016 (OMT, 2017).

Paso 3: Finalmente, se debe escoger las ciudades hacia donde deben dirigir la estrategia de expansión en Tailandia. Para este análisis, los beneficios y la llegada de turistas son datos clave. Se distinguen 5 regiones dentro de Tailandia: sur, nordeste, Bangkok, centro y Norte. Por tanto, antes de evaluar los subsegmentos por la teoría que propone Hollensen (2001) se comparará el número de turistas que llegaron a cada territorio en el año 2016 (Tabla 5) para establecer un primer filtro y escoger finalmente dos regiones para el análisis final.

Tabla 5: Número de turistas en las subregiones de Tailandia 2011

Tailandia	Sur	Nordeste	Bangkok	Centro	Norte
Nº de visitantes	27.319.500	26.600.913	43.763.002	57.851.256	18.583.06

Fuentes: Atlas Mundial de Datos

Hay dos criterios importantes que se observan en estos datos: la región con el mayor número de turistas, por tanto, Bangkok y aquella con el modelo de turismo más similar al de Iberostar y caracterizado por sol y playa (que además no tenga los peores resultados) por tanto, el Sur. De esta forma, se pueden descartar las otras subregiones para centrar el posible plan de internacionalización en Bangkok o en el Sur de Tailandia.

Los criterios de Hollensen (2001) para escoger el lugar de desarrollo óptimo se aplican sobre Bangkok (Tabla 6) y Sur Tailandia (Tabla 7).

Tabla 6: Atractivo de Mercado tailandés (Bangkok)

	1	2	3	4	5	Puntuación
Tamaño del mercado (1=Muy pequeño; 5=Muy grande)					✓	5
Crecimiento del mercado (1=muy pequeño; 5= muy grande)				✓		4
Precios hoteles (1=bajos;5=altos)				✓		4
Transporte/acceso a la ciudad (1=incomunicado; 5= bien comunicado)				✓		4
Competencia en el mercado hotelero (1=nada; 5=mucha)					✓	5
						22

Fuente: Elaboración propia-Datos OMT

Tabla 7: Atractivo del mercado tailandés (Sur)

	1	2	3	4	5	Puntuación
Tamaño del mercado (1=Muy pequeño; 5=Muy grande)					☑	5
Crecimiento del mercado (1=muy pequeño; 5= muy grande)					☑	5
Precios hoteles (1=bajos;5=altos)				☑		4
Transporte/acceso a la ciudad (1=incubiado; 5= bien comunicado)			☑			3
Competencia en el mercado hotelero (1=nada; 5=mucha)				☑		4
						21

Fuente: Elaboración propia-Datos OMT

Las tablas de atractivo del mercado obtienen resultados similares para Bangkok y el sur de Tailandia.

En 2018, la OMT publicaba que Tailandia cuenta con alrededor de 19.660 hoteles repartidos mayoritariamente entre el sur y el centro (OMT,2018). Respecto al crecimiento del mercado, Bangkok es más constante en las llegadas, pero Tailandia experimenta un gran pico en la temporada alta (Moreno, 2017). Los precios de los hoteles son similares, aunque el sur de Tailandia cuenta con muchos resorts “todo incluido” que aumentan el atractivo respecto al precio porque disminuyen los costes extra como la comida. El acceso es fácil desde Bangkok ya que cuenta con dos aeropuertos: Suvarnabhumi y Don Muang que están bien conectados con la ciudad en taxi o tren. Sin embargo, el Sur de Tailandia también cuenta con múltiples infraestructuras. Los aeropuertos de Krabi y Phuket son más grandes y establecen mejores conexiones internacionales que el aeropuerto de Chumphon, aeropuerto Ranong. No obstante, estas dos últimas opciones tienen muchos vuelos con los de Bangkok. Y hay cuatro aeropuertos más de tamaño pequeño repartidos por el Sur (Riesgo,2018). En resumen, acceder al sur de Tailandia conlleva más escalas, pero es asequible y factible. Además, en 2018 las autoridades tailandesas anunciaron su objetivo de fomentar los viajes para aumentar la competitividad del sector turístico y animar a los viajeros a explorar nuevos lugares del

país (Riesgo,2018). Esto es una buena noticia para los destinos paradisiacos ya que pueden lograr una mayor facilidad de conectarse con los viajeros. La competencia es mayor en Bangkok porque ofrece un destino más variado entre urbano y de playa (Riesgo,2018).

Para tomar la decisión final, se añade un criterio basado en la ventaja competitiva de Iberostar, el turismo de “sol y playa”, para escoger finalmente el Sur de Tailandia. El tamaño del mercado es similar ya que ambas regiones se encuentran en auge. A pesar de que Bangkok cuenta con playas cercanas, impide a Iberostar establecerse en primera línea y desarrollar un modelo plenamente de sol y playa porque es un destino más urbano. Tailandia se caracteriza un turismo menos masivo y con una concepción paradisiaca. Las zonas costeras y de playas ayudarán a Iberostar a potenciar al máximo sus capacidades para obtener beneficios.

Para concluir, se escoge el Sur de Tailandia para llevar a cabo el plan global de Marketing de Iberostar por el número de turistas que acoge anualmente, las previsiones de crecimiento y el modelo similar al de “sol y playa”.

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

Hollensen (2001) propone 3 modos de entrada que se diferencian por la flexibilidad, el nivel de control y el riesgo que cada uno conlleva:

1. Modos de exportación: 100% externalizado, con bajo control por parte de la compañía, bajo riesgo y alta flexibilidad
2. Modos intermedios contractuales: control y riesgo medio y la propiedad dividida.
3. Jerárquico: 100% internalizado con alto control, alto riesgo y baja flexibilidad

A su vez, los datos publicados por Iberostar en su página oficial dividen la gestión de sus hoteles en una clasificación que presenta características similares, pero no se adapta al 100%.

La compañía diferencia 3 modelos jurídicos para la red de establecimientos (Iberostar, 2017) (Muñoz, 2017):

1. Modelo en propiedad: es el modelo predominante en la expansión hotelera. Se basa en la gestión directa de los hoteles. De esta forma, la cadena mantiene el control en

los activos de la producción y se encarga de todos los elementos de la cadena de valor desde la contratación de trabajadores hasta la gestión de la marca y activos intangibles. Iberostar cuenta con el 58% de sus hoteles en propiedad.

2. Régimen de alquiler: la cadena hotelera, de forma directa o a través de una filial, alquila el inmueble a un propietario independiente para que este segundo agente desarrolle su actividad hotelera. El propietario por tanto de una empresa o una persona que se dedica a la actividad inmobiliaria o dispone de un establecimiento en un lugar estratégico. La cadena, en este caso Iberostar, continúa ejerciendo el control total sobre los activos del negocio exceptuando el inmueble. Este modelo conlleva un nivel de riesgo medio para el arrendatario, en este caso Iberostar, ya que este debe de pagar el alquiler independientemente a los beneficios positivos o negativos que obtenga el hotel. La cadena hotelera en cuestión cuenta con el 10% de sus hoteles en régimen de alquiler.
3. Régimen de gestión: la cadena es únicamente gestora, pero no propietaria ni explotadora. En este caso, la cadena firma un acuerdo, el contrato de gestión, con el explotador para que el equipo de directores o uno de ellos gestione el establecimiento. Las mayores aportaciones del equipo son el “know-how”, la marca y central de reservas de la cadena. El explotador y el gestor son figuras diferentes. Este es el modelo que conlleva menos riesgo ya que suelen ser contratos de 5-10 años prorrogables y no se trata de pagar un alquiler sino de asegurar un porcentaje de los beneficios. El 32% de los hoteles de Iberostar son en régimen de gestión.

Por último, existe el modelo de franquicia, que se trata de la búsqueda de un socio que dirija el establecimiento con las directrices y la marca de la cadena. Iberostar no lo contempla.

Según afirma el consejero delegado de Iberostar, Rodrigo Moscardó, la decisión de gestión de su porfolio se basa en el grado de conocimiento del mercado internacional y del perfil de los consumidores que acudirán a los hoteles; diferenciando entre aquellos de quienes disponen de datos y los que no y en el riesgo que la empresa esté dispuesta a asumir. Es por ello, que según afirma, la mejor estrategia para Iberostar en Tailandia sería optar por el modelo de gestión. Debido a la complejidad del mercado asiático por motivos culturales y legislativos (barreras en la normativa o repatriación de los dividendos) la empresa percibe un

alto riesgo en este mercado internacional. Es por ello, que ya en 2008 cuando se planteaba una posible expansión hacia Asia, el grupo hotelero afirmaba que “lo hará a través de inversiones intermedias antes de dar el gran salto” (Fuster García, Martínez & Ramón, 2010). Utilizando un modelo de gestión, Iberostar utilizaría el valor de la marca y su capacidad y equipo de gestión (dos de las fortalezas de la compañía analizadas en el estudio DAFO) para obtener los máximos beneficios y continuar con el estudio de datos del mercado asiático con un riesgo moderado. No obstante, no se descartaría en un futuro a largo plazo reorganizar el modelo jurídico en función de los resultados obtenidos. El auge del mercado asiático supone una gran oportunidad para las hoteleras (Sepúlveda Muñoz et al., 2010). Sin embargo, no por ello resulta un mercado menos simple para los hoteleros que exige un exhaustivo análisis previo a realizar una gran inversión.

En conclusión, el sistema de gestión es una opción óptima para la entrada de Iberostar en Asia ya que minimizaría el riesgo de un mercado desconocido para la compañía a la vez que le proporcionaría la experiencia a los directivos y la transmisión del valor de la marca a la sociedad asiática.

2.1.4. FASE IV: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING

El diseño del plan global de *marketing* comienza con el análisis del Marketing Mix compuesto por las 4 P's. Hollensen (2001) propone realizar un estudio del producto, precio, distribución y promoción para reforzar las capacidades y mejorar la estrategia con el objetivo de adaptar la empresa al mercado internacional. El concepto 4 P's se fue elaborado en 1960 por el profesor de contabilidad estadounidense E. Jerome McCarthy. No obstante, el panorama del mercado, el usuario y el consumo ha evolucionado desde entonces. Es por ello por lo que han aparecido nuevos términos como las 4 C y las 4 E (Botey, 2020). Las 4 C aparecen como una adaptación a las nuevas necesidades del mercado y proponen que el análisis se centre en los siguientes aspectos: consumidor, coste, conveniencia y comunicación (Botey, 2020).

Al mismo tiempo, estas 4 C evolucionaron a las 4 E (Botey, 2020): experiencia y emoción, el cliente busca vivir una experiencia con la marca. Exchange, “intercambio”, no es necesario que haya una venta, sino que el cliente puede pagar también con sus datos y su tiempo. En

cualquier lugar, la venta se realiza a través de múltiples canales que no implican un lugar físico. Y evangelización, uno de los métodos más efectivos de promoción es el *marketing* de recomendación, es decir, los clientes satisfechos son quienes atraen a nuevos clientes a raíz de sus recomendaciones (González Betancourt, 2018).

Estos dos nuevos planteamientos fueron propuestos por especialistas del *marketing* como Robert Lauterborn, profesor de la Universidad de Carolina del Norte en 1990 y aceptados posteriormente por el profesor Philip Kotler (Hosteltur, 2015). El análisis de Iberostar se realizará a través de la última variante del modelo de las 4 P, es decir, las 4 E con el propósito de extraer conclusiones útiles que se adaptan al mercado actual hotelero:

- **Experiencia y emoción:** Iberostar ha adquirido un enfoque sostenible para transmitir una mejor experiencia al consumidor. La empresa quiere continuar ofreciendo los mejores servicios a la vez que se unen a la tendencia de respetar el planeta y cuidar los recursos para que estos se prolonguen en el tiempo (Alonso, 2019). Además, desde el año 2012 comenzó un proyecto de segmentación dentro de la compañía con el objetivo de cumplir con los estándares que cada cliente exige y reforzar la categoría de hoteles Premium que ofrece la compañía bajo el nombre de “Grand” (2012, Hosteltur). Igualmente, Iberostar ha querido aumentar su oferta urbana para poder ofrecer un servicio único no solo en la costa sino también en los núcleos de las ciudades (Loeda, 2018). Con este propósito se han abierto hoteles en ciudades como Madrid y Barcelona, además de encaminar proyectos como la gestión del hotel en Roma “Iberostar Fontana di Trevi”. Por último, Iberostar se centra en ofrecer actividades para toda la familia desde torneos deportivos, excursiones en grupo, tratamientos de spa y clases grupales hasta taller para niños de 2 a 5 años, equipo de animación para todas las edades y programas de *Fit & Fun* (Iberostar, 2021).

En definitiva, para triunfar en esta categoría, la empresa debe de entender el mercado y a su vez ofrecer un servicio único para el consumidor final que lo diferencia respecto a los competidores, es decir, reforzar sus ventajas competitivas. Es importante que el lugar tenga una buena conexión con las ciudades asiáticas para poder acceder a los productos de mejor calidad del mercado, como la comida que se ofrece en el restaurante. Para concluir, es conveniente que se ofrezcan los mismos servicios de

experiencia 24 horas para toda la familia que los clientes pueden encontrar en los hoteles de España, Cuba u otros destinos de la compañía. El entretenimiento que ofrecen los trabajadores es una de las ventajas competitivas de Iberostar y no deben de ignorarlo.

- Exchange: el valor de la compañía aumenta con la satisfacción y fidelización de sus clientes (Alcaide, 2015). La opinión del cliente es una pieza clave para la evolución de la compañía. Para reforzar el *Exchange* Iberostar debe de realizar encuestas en el nuevo hotel, que pueden ser dirigidas por el propio equipo o por una compañía externa de recolección de datos. A través de las encuestas podrán obtener los datos necesarios para mejorar su oferta y conseguir una mayor satisfacción de sus clientes. Además, mediante la tarjeta *Top Bonus*, los usuarios pueden acumular millas cada vez que realizan el *check-in* en un hotel Iberostar (Iberostar, 2021), esta opción debe de ofrecerse también en los nuevos hoteles.
 - o En la categoría *exchange*, el precio juega también un papel importante. Aunque la evolución del *marketing mix* defiende el *Exchange* como otro método que tienen los clientes para compensar los servicios recibidos, el precio sigue siendo una variable fundamental (Ramis Coll, 2015). Iberostar divide sus hoteles en cuatro categorías: *The Grand collection*, solo para adultos y *Premium Gols*, hoteles 5 estrellas para familias son las categorías con un precio más elevado. Por otra parte, tienen establecimientos con precios que se sitúan en la media-alta, los hoteles *Premium*, de 4 y 5 estrellas (que cuenta con hoteles familiares y con hoteles de solo adultos) y la categoría *Iberostar*, únicamente con hoteles familiares (Ramis Coll, 2015). En referencia a Asia, Iberostar debe de escoger una de las dos categorías *premium* ya que el mercado está en auge por tanto en un número tan elevado de turistas, hay una mayor probabilidad de que muchos quieran gastar una mayor cantidad de dinero en el viaje. Concretamente, debe de escoger *Premium Gols* para continuar utilizando la ventaja competitiva que ha desarrollado Iberostar ofreciendo actividades para toda la familia, a la vez que se posiciona en una categoría por encima de la media.

- Algunos de los competidores directos que encontrará Iberostar son hoteles de 5 estrellas, en primera línea, aptos para todas las edades y con servicios añadidos como spa. En esta categoría aparecen como principales ofertas en *Booking.com* (canal que se ha elegido también para la compañía) :*Amatara Wellness Resort* con un precio medio de 140 €/noche, *Tha Lmai Smaui Resort & Spa* con un precio medio de 135€/noche o *Intercontinental Koh Samui Resort* por 135€/noche. Por tanto, se estima que la noche el precio medio por noche para el hotel de Iberostar se posicionará en un rango entre 130-150 euros (contando con una oferta parecida).
- En cualquier lugar: los canales de venta deben de ser extensos y accesibles para el cliente de forma que facilite la toma de contacto con la compañía (Pérez y Martínez de Ubago, 2006). Iberostar apuesta por los canales de distribución tradicional, según afirmaba Finn Ackermann, director comercial de Iberostar Hotels & Resorts en enero de 2020: “Nuestra posición clara es seguir confiando en las ventas de los operadores turísticos. Eso no cambiará” (Tourinews ,2020). No obstante, admiten la importancia que están tomando los canales online y es por ello es por lo que utilizan su página web, que ofrecen en 7 lenguas diferentes, para esta nueva necesidad que ha incrementado en la última década. Por último, la compañía anima a los turoperadores a modernizarse y abandonar el sistema de precios fijos (Tourinews,2020). La estrategia para el mercado asiático debe continuar igual ya que Iberostar tiene una larga tradición con los turoperadores y esto supone una ventaja para la creación de sinergias a través de relaciones estratégicas (Hosteltur, 2001). Booking, Expedia y Agoda serán los principales aliados para la expansión porque ya operan en Asia y, como se ha mencionado anteriormente en este trabajo respecto a Booking, en 2020 fueron reconocidos como los mejores canales de distribución turística en Asia (TTG, 2020).
- Evangelizar: del mismo modo que se realizan encuestas para analizar la satisfacción del cliente, también Iberostar debe de invitarles a escribir reseñas. Compartir publicaciones utilizando herramientas como hashtags o etiquetados en Facebook o

Instagram y detallar en las redes sociales su experiencia positiva con la compañía. Se trata de “impulsar el poder que tienen las recomendaciones de nuestros clientes satisfechos a otros potenciales compradores” (Fuente, 2015). Las nuevas tecnologías son la nueva herramienta de difusión masiva debido a su alcance e impacto en la sociedad (Hütt Herrera, 2012). No obstante, esta estrategia no dará resultados hasta que el hotel esté abierto. Por tanto, previamente al lanzamiento Iberostar debe de enfocarse en dos aspectos. El primero, la creación de *content marketing* en su página web, a cerca de la cultura asiática para aumentar el interés de los clientes por explorar el continente a la vez que lo relacionan con su nueva apertura. En segundo lugar, promocionar en sus hoteles existentes la nueva oferta que tendrán en su porfolio. De este modo estarán llamando la atención del público que ya conocen. Esta última estrategia también engloba ofrecer promociones a los clientes que pertenecen al plan de miembros de iberostar “The Club”, ya que la empresa cuenta con su lealtad para probar nuevos destinos.

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

Una vez definidas las características del plan de *marketing* global, la fase V consiste en su puesta en marcha. Implementar y coordinar el plan global de *marketing* incluye: la elección del equipo y el diseño de un plan de control. Mediante la estimación de estos dos apartados, se logrará calcular un tiempo aproximado para el desarrollo de la estrategia:

1. Elección del equipo: la primera decisión asociada al equipo es la estructura. En este caso, debido a la diferenciación entre productos que se realiza desde el equipo directivo de Iberostar, se escoge el modelo de estructura geográfica (Anexo 1). Debido a las diferencias en los mercados en donde opera Iberostar respecto a la aceptación del producto y a las condiciones operativas (barreras legales, regulación de la promoción o condiciones laborales), se escoge un modelo de estructura geográfica. Hollensen (2001) argumenta que se trata de un modelo óptimo para las compañías que ofrecen un producto homogéneo, en el caso de Iberostar se trata de alojamientos, al mismo tiempo que necesita una distribución mundial eficiente. Una

de las ventajas principales es la rapidez a la hora de adaptarse a cambios del mercado a través de modificaciones en el mercado local o nacional en cuestión. Además, otro aspecto positivo es la capacidad de los mercados para conseguir su propia autonomía, esta característica facilita la toma de decisiones. Asimismo, la división geográfica asegura la mejor adaptación regional para la empresa. No obstante, el modelo de división de Iberostar también aparece en productos desde el año 2018 (Anexo 2). Y este se centra en dividir los servicios de la compañía. Esta decisión fue tomada con el objetivo de dar coherencia y cohesión a los hoteles según afirma Sabina Fluxà, vicepresidenta & CEO del grupo Iberostar (Preferente,2018). De esta forma, apuestan por un reposicionamiento hacia una mayor excelencia, al mismo tiempo que mantienen su especialización geográfica debido a la necesidad de adaptarse a cada mercado.

2. Diseño de un plan de control: en este apartado se incluyen dos aspectos principales, el control de outputs y el control de comportamiento.
 - a. Control de resultados: se basa en medidas financieras. Se trata de establecer los presupuestos del proyecto en términos de costes y objetivos financieros. Al tratarse de un proyecto nuevo, será necesario llevar a cabo un control regular de los gastos y la comparación con proyectos similares realizados por Iberostar como la expansión hacia Cuba. Los resultados son enviados a la sede principal de la compañía para compararlos con el plan original. Para realizar esta evaluación se realizarán los cálculos con la cuenta de pérdidas y ganancias, donde se incluyen gastos y beneficios.
 - b. Control de comportamiento: se trata de realizar un control sobre el comportamiento de los trabajadores y la adaptación a la cultura de la empresa. Debido a la fuerte cultura asiática y con el objetivo de lograr una mayor adaptación al mercado, se realizarán contratos para integrar personal local para los hoteles. Por tanto, es necesario realizar cursos mensuales para asegurar el entendimiento de estos nuevos trabajadores del tipo de cultura y los valores que rigen en la empresa. Además, para lograr una buena

coordinación del personal, es importante guardar igualmente control en la satisfacción de los trabajadores.

En resumen, la implementación y coordinación del plan trata de organizar los recursos necesarios para comenzar el proyecto, principalmente el personal y los presupuestos. De esta forma, Iberostar podrá realizar un cálculo aproximado para la puesta en marcha y duración del proyecto. Teniendo en cuenta la amplia experiencia de la compañía para internacionalizarse y la facilidad de establecer un equipo de *management* para dirigir la estrategia en Asia, se calcula que el proyecto se establecerá en un período de tiempo entre 9 meses y 1 año. La decisión más importante es elegir el establecimiento con el que establecer el contrato de *management*. Además, en 2008, la cadena anunció una inversión en su línea de negocio inmobiliario para los próximos años afirmando que los mercados donde estaban operando en el momento habían alcanzado la madurez y no podían continuar creciendo a un ritmo de “seis establecimientos nuevos al año” (Fuster et al.,2009). Con este último dato, se confirma la capacidad de la compañía de establecer su dominio en un nuevo mercado como el asiático en el período de tiempo de un año.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentarán las conclusiones del estudio. En primer lugar, se analizarán las conclusiones generales. A continuación de ello, se extraerán las conclusiones particulares que se han obtenido.

- Conclusión general primera:

La empresa Iberostar pertenece al sector del turismo, que es una de las piezas fundamentales para la economía española. El mercado turístico español ha experimentado cambios desde sus inicios debido a factores políticos y sociales. Además, la entrada de nuevos competidores ha permitido aumentar el empleo en el sector. No obstante, al tratarse de un mercado maduro, respecto al ciclo de vida, los agentes que participan en él plantean de forma cada vez más frecuente la internacionalización. Esta estrategia se utiliza para diversificar el riesgo por el acceso a nuevos mercados y clientes, entre otras ventajas.

- Conclusión general segunda:

Iberostar tiene una larga tradición en el sector hotelero, así como experiencia previa en la expansión hacia nuevos mercados. Esto permite a la empresa contar con ventajas competitivas como el valor de la marca, recursos financieros y un equipo directivo preparado para penetrar nuevos mercados. Por tanto, la empresa debe centrarse en sus debilidades respecto al mercado asiático como el desconocimiento de la cultura y la creciente competencia del mercado.

- Conclusión general tercera:

Iberostar está presente en diferentes países del mundo, pero Asia representa una oportunidad única por el potencial de crecimiento en los próximos años. Se ha escogido el modelo de Hollensen (2001) para elaborar el plan global de *marketing*. El autor propone realizar un análisis exhaustivo del mercado y de la empresa para lograr un mayor entendimiento de la capacidad que Iberostar dispone para lograr el éxito. La propuesta se divide en cinco fases que son analizadas en la segunda parte de este estudio.

Por otra parte, se han extraído las conclusiones particulares y son las siguientes:

- Conclusión particular primera:

Se concluye que Iberostar debe de internacionalizarse hacia Asia por motivos diferentes. En primer lugar, el mercado turístico asiático continuó creciendo por encima de la media global, en concreto a un 5% anual en el periodo de 2017 a 2019 (UNWTO, 2020). En segundo lugar, el perfil de viajeros que acude a Asia coincide con el perfil de clientes de los hoteles Iberostar y esto supondrá una ventaja competitiva para la empresa. Por último, la empresa actualmente cuenta con un equipo de expansión que puede aplicar el “know-how” en los nuevos hoteles para lograr una posición óptima en el mercado.

- Conclusión particular segunda:

Los ingresos por turismo internacional crecieron un 7% en 2018 en Asia y el Pacífico. Debido a la amplitud del territorio asiático, es importante escoger la región donde Iberostar puede lograr un posicionamiento óptimo. Para tomar esta decisión se han analizado los ámbitos geográficos, lingüístico, turístico, económico y cultural. Tras el análisis, Tailandia es el territorio donde la expansión de Iberostar alcanzará más éxito. El modelo turístico tailandés es similar al de Iberostar, turismo de sol y playa. En Tailandia se ha registrado un mayor crecimiento en la llegada de turistas internacionales en el rango de 2010-2017. Por último, las diferencias culturales no resultan un problema en el caso de Tailandia para el establecimiento de hoteles Iberostar.

- Conclusión particular tercera:

Los modos de entrada se distinguen por su flexibilidad, riesgo y grado de control. En este caso, Iberostar optará por el modelo de *management*. Esta estructura permite a la empresa la gestión del hotel en territorio asiático, a cambio de ceder un porcentaje de los beneficios al dueño del establecimiento. Por tanto, Iberostar no corre un gran

riesgo al escoger este modo de entrada y le permite a la empresa conocer el mercado asiático antes de realizar una inversión mayor.

- Conclusión particular cuarta:

Para realizar un análisis exhaustivo del *Marketing Mix* se utiliza el marco de las 4 E que establece el estudio de las variables: *experiencia y emoción, Exchange, en cualquier lugar y evangelizar*. La experiencia principal que proporciona Iberostar a sus clientes es la variedad de actividades dentro de los hoteles para todos los miembros de la familia. Por otra parte, el intercambio de datos (Exchange), se puede conseguir a través de encuestas realizadas de forma interna o mediante empresas subcontratadas que se dedican a la recolección de datos. Por último, Iberostar mantendrá sus vínculos con los métodos de distribución tradicionales como los turoperadores. Estos tres aspectos deben de ser integrados en la estrategia del plan de *marketing* global en Asia.

- Conclusión particular quinta:

Con el objetivo de implementar y coordinar el plan de internacionalización, la empresa debe de centrarse en escoger el equipo para la división asiática (teniendo en cuenta que Iberostar tiene un modelo de división por geografías). Además, se deben de escoger los indicadores de output y comportamiento, es decir: financieros y de personal. De esta forma, la empresa podrá realizar un control regulado de los beneficios de los hoteles asiáticos y la satisfacción y resultados del personal.

- Conclusión particular sexta:

El plan de *marketing* global de Iberostar hacia Asia tendrá una duración aproximada de 9 meses a 1 año debido a la experiencia previa de Iberostar. El equipo de expansión de la compañía escogerá a las personas adecuadas para llevar el proyecto asiático. La selección del establecimiento en Asia es la decisión que más tiempo va a ocupar debido a la importancia que tiene. Sin embargo, tras haber seleccionado el hotel, establecer el equipo será una tarea fácil.

CONTRIBUCIONES

Las contribuciones se clasifican en dos categorías: académicas, con información para futuros análisis y las profesionales, útiles para una posible gestión de la empresa en el futuro.

- Contribución académica primera:

Aplicación del modelo de internacionalización propuesto por Hollensen 2001 para analizar la viabilidad y crear el plan global de *marketing* de Iberostar hacia Asia. En este trabajo se ha utilizado la estrategia propuesta por el autor, a la vez que se han propuesto modificaciones para adaptar el modelo a la evolución en el sector turístico.

- Contribución académica segunda:

Aplicación del modelo 4 E (Experiencia y emoción, *exchange*, en cualquier lugar y evangelizar) para el estudio del Marketing Mix de la empresa. Se trata de la evolución de las 4 P, adaptado a un mercado que se centra en el consumidor en lugar del producto.

- Contribución profesional primera:

Establecer la hipótesis de un posible plan de internacionalización de Iberostar hacia Asia.

- Contribución profesional segunda:

Todo el plan de internacionalización depende del valor de marca que Iberostar consiga en Asia. El equipo de *management, revenue* y *marketing* que implemente la estrategia. Y el estudio exhaustivo del perfil de turistas que acudirá a los hoteles en Asia.

-Contribución profesional tercera:

Las actividades MICE son fundamentales para la compañía y deben de mantenerse en los nuevos hoteles ya que suponen una venta competitiva. De esta forma, Iberostar podrá hacer frente a la competencia por realizar una oferta que engloba todas las edades.

LIMITACIONES

Todos los estudios presentan limitaciones, independientemente al esfuerzo en la búsqueda de datos y fuentes fiables:

- Limitación primera

Debido a la situación sanitaria en la que se encuentran los países, resulta complicado encontrar datos del año anterior, es decir del año 2020. La economía estuvo paralizada y el turismo ha sido uno de los sectores más paralizados. La escasez de datos del período anterior dificulta las previsiones del futuro, ya que aún se vive un marco económico de incertidumbre. Además, los consumidores han experimentado cambios durante este año que aún deben de analizarse para ver el impacto en los resultados de las empresas

- Limitación segunda:

La información acerca de los resultados financieros de la empresa es limitada y no está publicada. La información es confidencial y el acceso es en muchos casos privado para los trabajadores.

- Limitación tercera:

Hay diferentes estudios que analizan la expansión de empresas similares a Iberostar como NH o Barceló. Al tratarse de un marco similar, son herramientas útiles. No obstante, es complicado tener en cuenta las diferencias entre las empresas para no cometer errores al basar las conclusiones en un ejemplo similar. Los resultados de dichos estudios no deben ser datos de comparación rigurosa porque cada empresa tiene sus propias ventajas competitivas.

- Limitación cuarta:

La inexperiencia de la autora puede afectar en el desarrollo del trabajo debido a que nunca ha realizado un trabajo similar.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo ofrece información útil para el desarrollo de estudios relacionados con la expansión de Iberostar en el futuro:

- Línea de investigación futura primera:

Estudio de los resultados de Iberostar en Tailandia y propuesta de futuros proyectos en otros territorios asiáticos. El objetivo principal es aumentar el poder de Iberostar en un mercado que se encuentra en desarrollo obteniendo lugares geográficos estratégicos.

- Línea de investigación futura segunda:

Viabilidad financiera y operacional del plan global de marketing de Iberostar hacia Asia.

- Línea de investigación futura tercera:

Análisis de los hoteles de Iberostar en Asia con el objetivo de obtener información útil para atraer a la turista asiática en otros lugares del mundo donde la empresa ya opera, por ejemplo, España.

- Línea de investigación futura cuarta:

Variación en el modelo jurídico de gestión a un modelo en propiedad, en caso de que los resultados fueran positivos, para obtener un mayor control sobre los hoteles asiáticos por parte de Iberostar.

BIBLIOGRAFÍA

Abellán, A., & Ramiro, D. (2014). Será un país para viejos. Resultados de las nuevas proyecciones de población del INE. Retrieved 12 May 2021, from <http://envejecimiento.csic.es/documentos/blog/Sera-un-pais-para-viejos-Resultados-de-las-nuevas-proyecciones-de-poblacion-del-INE.pdf>

Agencia Servimedia. España fue el tercer país del mundo más visitado en 1993. (9 de mayo de 1994). El País. Recuperado de: https://elpais.com/diario/1994/05/09/economia/768434416_850215.html

Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes (2ª. Ed., Vol. 2) [Libro electrónico]. ESIC.

Alonso, R. (2019). Iberostar apuesta por la sostenibilidad - Negocios y Convenciones. Retrieved 29 May 2021, from <https://negociosyconvenciones.com/iberostar-apuesta-por-la-sostenibilidad/>

Andreu, R., Claver Cortés, E., & Quer, D. (2009). China: ¿oportunidad o amenaza para el turismo español? Retrieved 11 May 2021, from https://www.researchgate.net/publication/28246260_China_oportunidad_o_amenaza_para_el_turismo_espanol

Andersen, O. (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 209-231

Arnoldo Araya Leandro. (2009). El Proceso de Internacionalización de empresas. TEC Empresarial, vol. 3. Ed 3. Recuperado de: file:///Users/joanavazquezpol/Downloads/dcfichero_articulo.pdf

- Asia, T. (2021, 30 marzo). Intra-regional tourism crucial for SE Asia travel revival. TTG Asia. <https://www.ttgasia.com/2021/03/30/intra-regional-tourism-crual-for-se-asia-travel-revival/>
- Berzal, E. (2014): Historia del Turismo. Universidad de Valladolid. Segovia.
- Bigg, M. (2017). Tailandia vs. Vietnam: ¿Cuál es un mejor destino de vacaciones para ti? Retrieved 15 May 2021, from <https://www.oyster.com/es/articulos/thailand-vs-vietnam/>
- Blázquez, S. (2017). Iberostar da un salto a la urbe. Retrieved 10 May 2021, from https://elpais.com/economia/2017/05/25/actualidad/1495727234_764851.html
- B. Moneo, M. (2018). Las cadenas mallorquinas hoteleras ponen el foco en Asia, la región que más crece. Retrieved 11 May 2021, from <http://www.fehm.info/storage/app/media/dm-las-cadenas-hoteleras-mallorquinas-ponen-el-foco-en-asia-la-region-que-mas-crece.pdf>
- Booking.com tops SiteMinder's 2019 ranking of hotel booking revenue makers in Asia. (2020, 13 febrero). TTG Asia. <https://www.ttgasia.com/2020/02/13/booking-com-tops-siteminders-2019-ranking-of-hotel-booking-revenue-makers-in-asia/>
- Botey, P. (2020). Las 4 P del marketing que debes conocer. Retrieved 29 May 2021, from <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- Bueno, B. (2014, 6 noviembre). Los diez lugares urbanos más visitados de Asia I. Donde Viajar. <https://dondeviajar.republica.com/viajes/los-diez-lugares-urbanos-mas-visitados-de-asia-i.html>

- Business Areas — Iberostar Group. (2017). Retrieved 17 May 2021, from <https://www.grupoiberostar.com/en/business-areas/>
- Calvo, L. (2021). La nueva aerolínea española World2fly presenta su imagen - Fly News. Retrieved 22 May 2021, from <https://fly-news.es/aviacion-comercial/la-nueva-aerolinea-espanola-world2fly-presenta-imagen/>
- Canals, J. (1992): L'internacionalització, Departament d'Indústria, Generalitat Catalunya, Barcelona.
- Carlos Molina. (2020). Entrevista a Gabriel Escarrer. El País Economía.
- Castro Arroyo, J. (2019). [PDF] LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO. SILO.TI. <https://silo.tips/download/2-la-internacionalizacion-del-sector-turistico>
- Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2015) International Marketing. McGraw- Hill Higher Education.
- Cinco tendencias que marcarán la industria hotelera en 2019 | Innovación. (2019). Retrieved 11 May 2021, from https://www.hosteltur.com/126702_cinco-tendencias-que-marcaran-la-industria-hotelera-en-2019.html
- Craig, M., 2021. Idiomas Hablados En Vietnam | 2021. [online] es.ripleybelieves.com. Available at: <<https://es.ripleybelieves.com/languages-spoken-in-vietnam-543>> [Accessed 12 May 2021].
- Cuéstara Martínez, J. M. de la (1985): “Los poderes públicos ante el sector turismo”, en IV Jornadas de Estudios Económicos Canarios. El turismo en Canarias. Gobierno de Canarias. Tenerife, pp. 45-57.

- Díaz, A. (2021). Tema: El turismo receptor en España. Retrieved 11 May 2021, from <https://es.statista.com/temas/2834/el-turismo-receptor-en-espana/#dossierSummary>
- Díaz Olivera, A. P., & Matamoros Hernández, I. B. (2011). El Análisis Dafo Y Los Objetivos Estratégicos. Contribuciones a La Economía. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
- Dircomfidencial, R. (2021, 31 mayo). Grupo Iberostar presenta su estrategia “Wave of Change”. Dircomfidencial. <https://dircomfidencial.com/rsc/grupo-iberostar-presenta-su-estrategia-wave-of-change-20210531-1136/>
- Esther M. Sánchez Sánchez. (2001). El auge del turismo europeo en la España de los años sesenta. *Arbor*, 201-224.
- Efe, E., 2021. España es el vigesimoprimer país mejor preparado para las tecnologías del futuro - Vozpópuli. [online] Vozpópuli. Available at: <https://www.vozpopuli.com/espana/espana-tecnologias-futuro.html> [Accessed 12 May 2021].
- Experiencias MICE, 2021. Experiencias únicas. [online] Iberostar.com. Available at: <https://www.iberostar.com/experiencias/mice/> [Accessed 28 May 2021].
- Fuente, O., 2015. ¿Qué es el marketing de evangelización? [online] Thinking for Innovation. Available at: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-evangelizacion-marketing-digital/> [Accessed 29 May 2021].
- Fuster García, B.; Bañuls Lillo, A.; Mora Martínez, C. y Ramón Rodríguez, A. (2010). Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales española desde una perspectiva global: un estudio de casos. *Cuadernos de Turismo*, Universidad de Murcia, no2, (2010); pp.69- 97. ISSN: 1139-7861.

Fuster García, B., Martínez, C., & Ramón, A. (2010). Crecimiento internacional de grupos turísticos españoles. Retrieved 20 May 2021, from <https://books.google.es/books?id=I1Hzf20LffIC&pg=PA114&lpg=PA114&dq=iberostar+entra+en+inhova&source=bl&ots=e4xGtGngdX&sig=ACfU3U2C1sjCcWf8FqfTxooG740YjyTDTA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj04fXD--vwAhVzgP0HHRWmAywQ6AEwCnoECAoQAw#v=onepage&q=iberostar%20entra%20en%20inhova&f=false>

Fuster, B., Lillo, A., Martínez, C., & Ramón, A. (2009, 27 noviembre). Expansión y crecimiento de los grupos turísticos españoles: una perspectiva regional y global. Universidad de Alicante. <http://old.reunionesdeestudiosregionales.oorg/valencia2009/htdocs/pdf/p55.pdf>

Galán J., Galende J., González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial* # 333.

Galiana Martín, Luis, & Barrado Timon, Diego (2006). Los centros de interés turístico nacional y el despegue del turismo de masas en España. (39), 73-93.

García, J., 2015. ¿En qué países del mundo se habla mejor el inglés como segunda lengua? [online] *La Vanguardia*. Available at: <https://www.lavanguardia.com/vangdata/20151218/30893587382/mapa-nivel-ingles-mundo.html>

García, T. (2020). Sobre el futuro de los hoteles: “Si lo convertimos en una cuestión solo monetaria, ganarán los de siempre, los grandes”. Retrieved 11 May 2021, from https://elpais.com/elpais/2020/05/12/icon/1589294787_372803.html

Gémar, G. (2014). Influence of cultural distance on the internationalisation of Spanish hotel companies. *Tourism & Management Studies* (1), pp. 31-36

González Betancourt, M. (2016). Marketing de recomendación ¡Un must en tu estrategia online! Retrieved 29 May 2021, from <https://es.semrush.com/blog/marketing-de-recomendacion/>

Grupo.iberia.com. 2021. Ya están a la venta los vuelos directos de Iberia a Maldivas. [online] Available at: <<https://grupo.iberia.com/pressrelease/details/109/13018>>

Grupoiberostar.com. 2018. History and main indicators — Iberostar Group. [online] Available at: <https://www.grupoiberostar.com/en/family/history/>

Grupo Iberostar facturó 2.353 millones en 2019, un 5% más que el año anterior. (2020). Retrieved 22 May 2021, from <https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-grupo-iberostar-facturo-2353-millones-2019-mas-ano-anterior-20200120154525.html>

Hinojosa, V. (2015). Evolución del marketing hotelero: de las cuatro P a las cuatro E. Hosteltur. Disponible en: https://www.hosteltur.com/193900_evolucion-marketing-hotelero-cuatro-p-cuatro.html [Visto el 29 de mayo 2021]

Hollensen, S. y Arteaga Ortiz, J. (2010). Estrategias de Marketing Internacional (4a. ed.). Madrid: Pearson.

Hosteltur, 2012. Iberostar reorganiza su cartera de hoteles en cuatro nuevas categorías | Hoteles y Alojamientos. [online] Hosteltur.com. Available at: <https://www.hosteltur.com/182900_iberostar-reorganiza-su-cartera-hoteles-cuatro-nuevas-categorias.html> [Accessed 28 May 2021]

Hosteltur, 2011. Turismo Asiático: una oportunidad para el sector turístico | Hoteles y Alojamientos. [online] Hosteltur.com. Available at:

<https://www.hosteltur.com/142060_turismo-asiatico-oportunidad-sector-turistico.html> [Accessed 29 May 2021].

Hosteltur, 2001. Thomas Cook y el Grupo Iberostar firman un acuerdo para una mayor integración operativa | Economía. [online] Hosteltur.com. Available at: <https://www.hosteltur.com/05904_thomas-cook-grupo-iberostar-firman-acuerdo-mayor-integracion-operativa.html> [Accessed 30 May 2021].

Huguet, C. (2020, 30 julio). Iberostar refinancia su deuda hasta 2021. Tendencias Hoy. https://www.tendencias hoy.com/viajeros/hoteles/iberostar-refinancia-su-deuda-hasta-2021_15228_102.html

Hütt Herrera, H., 2012. Las redes sociales; una nueva herramienta de difusión. [e-book] Dialnet, pp.121-128. Available at: <<http://revistas.ucr.ac.cr>> [Accessed 28 May 2021].

Iberostar. (2017, 10 mayo). GRUPO IBEROSTAR PRSENTATION ENG 2017 [Diapositivas]. Power Point. <https://www.Iberostar.com>

Iberostar, 2021. Programa de Fidelización Top Bonus. [online] Iberostar.com. Available at: <<https://www.iberostar.com/topbonus/>> [Accessed 30 May 2021].

Iberostar desgrana su nueva identidad. (2018, 12 enero). Preferente. <https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/iberostar-desgrana-su-nueva-identidad-corporativa-con-nuevos-colores-272408.html>

International Journal of Scientific Management and Tourism, 2015, Vol.4 pp. 75-95,
Vizcaíno, M.: EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA: EL TURISMO CULTURAL

Jing, X., n.d. El desarrollo del turismo en Asia. [online] Anuarioasiapacifico.es. Available at: <<http://www.anuarioasiapacifico.es/pdf/2008/economia5.pdf>> [Accessed 12 May 2021].

José Luis Ortega. Ranking HOSTELTUR de grandes cadenas hoteleras 2019. (30 de septiembre de 2019). Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/131601_senales-de-cambio-de-ciclo-en-la-industria-hotelera.html

Kindleberger, C.P.; Audretsch, D. (1986): The multinational corporation in the 1980,s, MIT Press Cambridge Mass.

Laura Torquemada-Nieves, Fernando E. García-Muiña. (2013). ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO. EL ESTUDIO DE CUATRO GRANDES GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES. REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, 15, 25-36.

Loeda, R., 2018. Iberostar refuerza su división urbana con un proyecto en Roma - Noticias de Hoteles en Alimarket, información económica sectorial. [online] Alimarket.es. Available at: <<https://www.alimarket.es/hoteles/noticia/287376/iberostar-refuerza-su-division-urbana-con-un-proyecto-en-roma>> [Accessed 28 May 2021].

López, C. (2021, 20 febrero). *La gente tiene muchas ganas de viajar*. La Voz de Galicia. https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/ferrol/2021/02/20/gente-ganas-viajar/0003_202102F20C8991.htm

Los frenos e impulsos para el turismo en 2020 | Economía. (2020). Retrieved 11 May 2021, from https://www.hosteltur.com/135081_los-frenos-e-impulsos-para-el-turismo-en-2020.html

Lyonnet Bonti, J. (2020). Los tres escenarios que avizora la OMT para el futuro del turismo | Economía. Retrieved 12 May 2021, from https://www.hosteltur.com/lat/136525_los-tres-escenarios-que-avizora-la-omt-para-el-futuro-del-turismo.html

M^a Luisa Vizcaíno Ponferrada. (2015). EVOLUCIÓN DEL TURISMO EN ESPAÑA: EL TURISMO CULTURAL. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 4, 75-95

Manzo, A. (2021). ¿Cómo entrar a los mercados internacionales? - CEUPE Argentina. Retrieved 11 May 2021, from <https://ceupe.com.ar/blog/como-entrar-a-los-mercados-internacionales/>

Medina Torres, Jesús Orlando (2011). *Los valores culturales asiáticos y su repercusión en el éxito de China: una mirada desde Occidente*. Parte I. *Aldea Mundo*, 16 (31), 41-52. [Fecha de acceso 5 de Marzo 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54328502006>

Ministerio de Información y Turismo. Subsecretaría de Turismo (1962): Algunas ideas para la elaboración de las Bases de un Plan Nacional de Turismo.

Moreno, R. M. a. (2017). Turismo asiático, turismo de calidad. Casa Asia 2017. https://static.casaasia.es/media/asset_publics/resources/000/053/556/original/INFO_RME_TURISMO.pdf

Muñoz Prados, M., Simón Fuentes, R. (2017). Expansión internacional de cadenas hoteleras españolas. *RA&DEM: Revista de Administración y Dirección de Empresas* (No1), pp. 9-27

Myrna Delfina López Noriega, Lorena Zalthen Hernández y María de los Ángeles Cervantes Rosas (2019): “Análisis comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México”, RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional, n. 1 (febrero 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilco/01/sector-hotelero.html>

Nueva Alcarria (2012, diciembre). *¿Qué piensan los chinos de los españoles?* Nueva Alcarria. <https://nuevaalcarria.com/articulos/que-piensan-los-chinos-de-los-espanoles>

Ostelea.com. 2020. Desarrollo del turismo sostenible en España y el mundo | Ostelea. [online] Available at: <<https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/sostenibilidad/desarrollo-del-turismo-sostenible-en-espana-y-el-mundo>> [Fecha de acceso 12 de Marzo 2021].

Panorama OMT del turismo internacional- Edición 2017. (2017). Retrieved 2 May 2021, from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

Pazos García, A. (2017). La evolución del turismo en España. Recuperado en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/24042/1/TFG-N.634.pdf>

Pedrero Carrasco, Y. (2014, junio). *La estrategia de internacionalización: Análisis comparativo de los mecanismos de entrada*. Universidad de Barcelona online. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf

Pérez, D. and Pérez Martínez de Ubago, I., 2006. El conocimiento del mercado: análisis de clientes, intermediarios y competidores. 1st ed. [eBook] Murcia: Eoi Escuela de negocios, pp.46-51. Available at: <<http://static.eoi.es>> [Accessed 27 May 2021].

Petersen, B. & Welch, L.S. (2002), 'Foreign operation mode combinations and internationalization', *Journal of Business Research*, 55, pp. 157–162.

Pistolesi A. (1 de Julio de 2019). Los 10 mejores destinos para viajar por Asia y Oceanía. El país. Recuperado de https://elviajero.elpais.com/elviajero/2019/07/01/album/1561994564_713982.html#foto_gal_3

Plan de impulso para el sector turístico: hacia un turismo seguro y sostenible. (2020). Retrieved 2 May 2021, from https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/industria/Documents/2020/20062020_PlanTurismo.pdf

Pololikashlivi, Z., 2019. Panorama del Turismo Internacional. [online] <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>. Available at: <<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>> [Accessed 12 May 2021].

Ponce, A., 2019. Japón y las Maldivas son los destinos preferidos de los turistas de lujo. [online] [elpais.com](https://elpais.com/economia/2019/10/16/actualidad/1571239789_074673.html). Available at: <https://elpais.com/economia/2019/10/16/actualidad/1571239789_074673.html>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing*

Poyatos, J. M. (2016, 12 mayo). CRECER EN MERCADOS MADUROS B2B. Información de Economía. <http://poyatosdiaz.com/index.php/671>

Puerto Becerra, Doria Patricia (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*.

- Ramis Coll, A. (2015). El Precio como factor clave del Marketing Mix. Caso práctico: Iberostar Hotels & Resorts. Universidad de las Islas Baleares. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3160/Ramis_Coll_Antonia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramón Rodríguez A. B. (2000). La internacionalización de la industria hotelera española [Tesis de Doctorado, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional - Universidad de Alicante.
- Real Centro Universitario, Ricardo, A. V., & Muñoz Vevas, X. (2007). *El turismo como motor de crecimiento económico* (Nº 1). Escorial-María Cristina. <http://dialnet.unirioja.es>
- Riesgo, E. M. (2018, junio). INFORME PROSPECTIVO DEL TURISMO PROCEDENTE DE TAILANDIA TEMPORADA DE VERANO. Tour Spain- Consejera de Turismo. <https://www.tourspain.es/en-us/ConocimientoTuristico/InformesProspectivaMercados/TAILANDIA.%20Informe%20Prospectiva-Coyuntura.%20Temporada%20de%20Verano.pdf>
- Rubio Sampedro, I. (2015). La internacionalización de las Cadenas Hoteleras españolas. Universidad de La Rioja, La Rioja.
- Ruiz, C. (2021). SABINA Y GLORIA FLUXÁ, LA NUEVA GENERACIÓN AL FRENTE DE IBEROSTAR. Retrieved 19 May 2021, from <https://www.larazon.es/economia/20210418/awcz2d77irecvdk36lubopaume.html>
- Sepúlveda Muñoz, I., Ballesteros Martín, M., Delage Carretero, F., Bustelo Gómez, P., Isabel, P., Ballesteros, M., & Calvo Albero, J. (2010). El auge de Asia: Implicaciones Estratégicas. Retrieved 17 May 2021, from http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_143_Asia.pdf

Sobre Iberostar. (2021). Retrieved 5 May 2021, from <https://www.iberostar.com/sobre-nosotros/>

Solberg, C.A. (1997) 'A framework for analysis of strategy development in globalizing markets', *Journal of International Marketing*, 5(1), pp. 9–30.

Spain - Hofstede Insights. (2021). Retrieved 5 May 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country/spain/>

Thailand - Hofstede Insights. (2021). Retrieved 10 May 2021, from <https://www.hofstede-insights.com/country/thailand/>

Thompson, A. A., y Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: teoría y casos* (18ª ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)

Tourinews. 2020. Iberostar continuará confiando en los canales tradicionales de distribución. [online] Available at: <https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-empresas-turismo/iberostar-continuara-confiando-canales-tradicionales-distribucion_4458405_102.html> [Accessed 17 May 2021].

Turismo 2020: <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/HistoricoPoliticaTuristica/PlanTurismoEspañolHorizonte2020.pdf>

UNWTO. (2020). El turismo internacional sigue adelantando a la economía global. OMT. <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

Urrutia, C., & Martín, E. (2021). La recuperación retrasada: un año de coronavirus lleva el desempleo al 16% y dispara a 1,25 millones los hogares con todos sus miembros en

paro. Retrieved 12 May 2021, from <https://www.elmundo.es/economia/2021/04/29/60827e2efc6c8309438b45b9.html>

Valero-Matas, Jesús Alberto, Coca, Juan R., & Valero-Oteo, Irene. (2014). Análisis de la inmigración en España y la crisis económica. *Papeles de población*, 20(80), 9-45. Recuperado en 12 de mayo de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252014000200002&lng=es&tlng=es.

Vaillant Y. (2018, octubre). La complejidad de la internacionalización requiere un aprendizaje. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-complejidad-de-la-internacionalizacion-requiere-un-proceso-de-aprendizaje.html>

Vallejo Pousada, R., et al. Los orígenes históricos del turista y del turismo en España: la demanda turística en el siglo XIX. *Investigaciones de Historia Económica – Economic History Research* (2017)

Vargas, A. (2014). JW Marriott expande su presencia en Asia con cuatro nuevos hoteles | Hoteles y Alojamientos. Retrieved 12 May 2021, from https://www.hosteltur.com/190450_jw-marriott-expande-su-presencia-asia-cuatro-nuevos-hoteles.html

Veblen, A. (2017, junio). *La importancia de la industria a nivel global*. *El Economista*. <https://eleconomista.com.ar/2017-06-la-importancia-la-industria-nivel-global/>

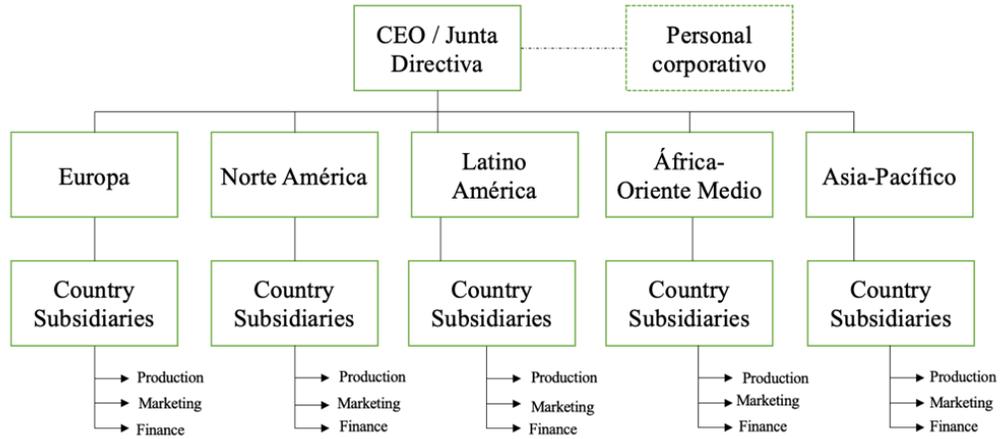
Xavier Canalís. (2019). El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española. *Hosteltur*, 1.

Zoreda, J. y Parelli, O. (2014): Los 20 años que han revolucionado el sector turístico español. Recuperado en: https://www.hosteltur.com/147470_20-anos-han-revolucionado-sector-turistico-espanol.html

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de división geográfica	94
Anexo 2: Modelo de división por producto de Iberostar	94

Anexo 1: Modelo de división geográfica



Fuente: Hollensen 2001

Anexo 2: Modelo de división por producto de Iberostar



Fuente: Iberostar