



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

La Internacionalización de las Cadenas Hoteleras Españolas.  
El caso concreto de Meliá.

Autor/es

SILVIA PALACIOS GARCÍA

Director/es

REBECA VIGUERA RUIZ

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Turismo

Departamento

CIENCIAS HUMANAS

Curso académico

2018-19



***La Internacionalización de las Cadenas Hoteleras Españolas. El caso concreto de Meliá.***, de SILVIA PALACIOS GARCÍA

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor, 2019

© Universidad de La Rioja, 2019

[publicaciones.unirioja.es](http://publicaciones.unirioja.es)

E-mail: [publicaciones@unirioja.es](mailto:publicaciones@unirioja.es)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN TURISMO

La Internacionalización de las Cadenas Hoteleras  
Españolas. El caso Concreto de Melia Hotels  
International.

The Internationalization of the Spanish Hotel Chains.  
The Specific Case of Melia Hotels International.

Autor: Palacios García, Sylvia  
Tutor/es: Prof. D<sup>a</sup>. Viguera Ruiz, Rebeca

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

## ÍNDICE

Resumen / Abstract .....	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Objetivos .....	4
1.2. Estructura .....	5
1.3. Metodología y estado de la cuestión.....	5
<b>2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA TEÓRICO</b>	
2.1. La internacionalización de la empresa .....	6
2.2. Motivaciones o estímulos de la internacionalización .....	8
2.3. Estrategias para competir a nivel internacional .....	10
2.4. Ventajas e inconvenientes de la internacionalización .....	13
2.5. Factores determinantes del destino de la internacionalización .....	15
2.6. Formas de entrada en mercado internacional.....	18
<b>3. ESTUDIO DEL CASO: “MELIA HOTELS INTERNATIONAL”</b>	
3.1. Historia de Melia Hotels International.....	20
3.2. Cartera de Marcas.....	22
3.3. Modo de Explotación Hotelera.....	23
3.4. Áreas de Negocio.....	24
3.5. Principales Competidores.....	26
3.6. Evolución Futura.....	28
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	29
<b>5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA</b> .....	30

**RESUMEN:**

El presente Trabajo Fin de Grado se encuentra dividido en dos partes. En la primera, se analiza desde un punto de vista teórico el proceso o estrategia de internacionalización de las cadenas hoteleras, tratando diversos temas, concretamente: la evolución del concepto de internacionalización a lo largo de la historia, cuáles son las principales motivaciones que empujan a las empresas a iniciar este proceso, las ventajas e inconvenientes que ello conlleva, cuáles son algunos de los factores clave que influyen en el destino de la internacionalización, las estrategias esenciales para competir a nivel internacional y, al mismo tiempo, los posibles métodos de entrada en los mercados deseados. En la segunda parte de este estudio, se explica el caso de una conocida cadena hotelera española a nivel mundial: el caso de la Meliá Hotels International, la cual goza de una gran presencia en el ámbito internacional. En este estudio se analiza la amplia cartera de marcas bajo la cual opera la compañía, su modo de explotación hotelera donde destacan la propiedad, el alquiler, la gestión y la franquicia de hoteles, su modelo de negocio, sus principales competidores y, por último, las perspectivas de futuro de la compañía.

**ABSTRACT:**

The present Final Project is divided into two parts. In the first, the process or strategy of internationalization of hotel chains is analyzed from a theoretical point of view, dealing with various issues, specifically: the evolution of the concept of internationalization throughout history, which are the main motivations that push companies to initiate this process, the advantages and disadvantages that this entails, which are some of the key factors that influence the fate of internationalization, strategies to compete internationally and, at the same time, the possible methods of entry in the desired markets. In the second part of this study, the case of a well-known Spanish hotel chain worldwide is explained: the case of Meliá Hotels International, which has a great presence in the international arena. In this study we analyze the wide portfolio of brands under which the company operates, its mode of hotel operation which highlights ownership, rent, management and hotel franchising, its business model, its main competitors and, finally, the future prospects of the company.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La globalización consiste en un proceso de integración mundial en diversos ámbitos como son: el político, económico, sociocultural y tecnológico, este proceso ha hecho que el mundo en el que vivimos esté cada vez más interconectado, principalmente debido a la ruptura de fronteras nacionales entre países en aspectos económicos y de comunicación principalmente, el auge de las nuevas tecnologías, el fácil acceso a la información mundial, la apertura de nuevos destinos turísticos... Todo ello ha desembocado en un mayor flujo comercial a nivel mundial.

Dicha globalización ha afectado plenamente a un sector muy importante a nivel mundial, pero que concretamente en nuestro país es de vital importancia y se considera uno de los principales motores de nuestra economía a día de hoy, hablamos del Sector Turístico, el cual supuso un 11,7% del PIB en España en el año 2017 (INE). Actualmente España se sitúa como la tercera potencia mundial en cuanto a oferta turística, teniendo en cuenta la fuerte estacionalidad que sufrimos, tras Estados Unidos y Francia. Por tanto, puede afirmarse que el turismo en España ha ganado terreno, en buena parte, gracias a la globalización.

Uno de los aspectos más relevantes presentados en el proceso de globalización, que ya hemos mencionado anteriormente, es la internacionalización de la empresa, definida como la entrada de esta a nuevos mercados extranjeros, con el firme propósito de propiciar el crecimiento de la empresa, la creación de valor y el desarrollo económico. En este trabajo hacemos hincapié en la internacionalización de la empresa turística, concretamente de la hotelera, la cual es muy importante y variada en nuestro país, tratando varios aspectos como son: la evolución del concepto de internacionalización, las motivaciones que empujan a las empresas a iniciar este proceso, las ventajas y desventajas de este proceso, factores que influyen en el destino de la internacionalización, estrategias para competir internacionalmente y los posibles métodos de entrada en los mercados. Posteriormente nos centramos en el caso de Meliá Hotels International, una de las cadenas hoteleras más prestigiosas a nivel mundial y de origen español.

### **1.1. Objetivos**

El objetivo principal de este trabajo es entender el concepto de “internacionalización” como vía de desarrollo a nivel empresarial, siendo uno de los aspectos que más fuerza va a tomar en la primera parte de este trabajo, haciéndonos entender que es la piedra angular del proceso que vamos a analizar a un nivel conceptual. Y es que la apertura de mercados sumada al auge de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha abierto un

nuevo horizonte en el que las empresas pueden rentabilizar más su negocio estableciendo nuevas aperturas en países extranjeros donde antes (antes de los años ochenta/noventa, dependiendo de la parte del mundo de la que hablemos) era imposible operar.

Al mismo tiempo, el segundo objetivo de este trabajo, pero no menos importante que el anterior, es analizar el caso concreto de una de las cadenas más relevantes dentro del mercado español: Meliá Hotels International, una cadena hotelera centrada en la vocación de servicio, la excelencia, la innovación, la proximidad y la coherencia, analizando así el proceso seguido por la misma para introducirse en los diferentes mercados extranjeros en los que opera a día de hoy.

## **1.2. Estructura**

Para lograr los objetivos mencionados en el apartado anterior, se procede a explicar la estructura del presente estudio, el cual consta de dos partes fundamentales. Una primera, en la que se desarrolla el proceso de internacionalización, donde se plasman diferentes aspectos como son: la evolución a lo largo del tiempo del concepto de internacionalización, cuales son las motivaciones esenciales para internacionalizarse, las estrategias utilizadas por las empresas para competir a nivel internacional, ventajas e inconvenientes de la internacionalización, factores determinantes del destino de la internacionalización y formas de entrada en mercado internacional.

Y, una segunda parte, más práctica, en la que se analiza en detalle el caso concreto de Meliá Hotels International, desde sus orígenes en el año 1956 hasta la actualidad, abordando también su amplia cartera de marcas, el modo de explotación hotelera, sus principales áreas de negocio, sus principales competidores hoy en día y las perspectivas de futuro de la compañía.

## **1.3. Metodología y Estado de la Cuestión**

Una vez explicada la estructura de este trabajo, se procede a tratar la metodología y el estado de la cuestión del mismo. Respecto a la metodología utilizada en este TFG, se basa fundamentalmente en fuentes de información secundarias. Para la primera parte de este trabajo se han utilizado fundamentalmente tres manuales especializados en marketing internacional para la expansión de la empresa. Al mismo tiempo, se han consultado otro tipo de recursos como son: revistas científicas, páginas web, e informes de ámbito nacional e internacional. En la segunda parte del trabajo, el estudio del caso Meliá, se han consultado principalmente la web oficial de la

compañía, los informes anuales que emiten todos los años y entrevistas realizadas a algunos de los socios de la empresa.

Por otro lado, en relación con el estado de la cuestión, cabe decir que, durante la búsqueda de dichas fuentes de información, tanto a la hora de encontrar manuales como artículos de internet, no ha sido especialmente fácil, ya que la mayor parte de dichas fuentes hacían referencia a la internacionalización de empresas que ofrecen un producto, no un servicio, como es el caso de las cadenas hoteleras. Es por ello por lo que gran parte de esa información encontrada, ha resultado imposible de extrapolarla al sector hotelero ya que intervienen factores diferentes en el proceso de internacionalización y sobre todo las etapas para llevar a cabo dicho proceso también varían. Tampoco se ha encontrado ningún libro concreto o informe que trate específicamente el caso de internacionalización de Meliá Hotels International, es por ello por lo que fundamentalmente se ha tenido que extraer la información directamente de su página web oficial, así como de los informes anuales que publican en la misma web.

## **2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA TEÓRICO**

Tras haber explicado y contextualizado en los apartados anteriores los objetivos que se pretenden con este trabajo, su estructura, metodología y estado de la cuestión, se procede con esta primera parte del trabajo a explicar desde un punto de vista teórico el proceso de internacionalización como tal.

### **2.1 La Internacionalización de la Empresa**

A lo largo de la vida de una empresa, siempre pueden surgir varias preguntas como: ¿le iría mejor a la empresa si se internacionalizara?, en el supuesto caso de internacionalizarse, ¿mejoraría su posición competitiva en el mercado?, ¿cuáles son las ventajas competitivas que se alcanzarían en caso de aspirar a ser una empresa internacionalizada?

Tal y como afirma Marcel Mordezki (profesor de la Universidad ORT de Uruguay) en uno de sus artículos sobre internacionalización empresarial, para saber si una empresa está preparada para este reto debemos cuestionarnos seis preguntas: (Marcel Mordezki, 2007)

1. ¿Es viable el proceso de internacionalización teniendo en cuenta el modelo de negocio que lleva la empresa actualmente?



2. En cuanto a la decisión estratégica, ¿existe disponibilidad de recursos para asignar a un proceso de internacionalización?
3. En las decisiones de mercado, ¿qué países voy a elegir para dicho proceso y cómo voy a elegirlos?
4. ¿Cuál es el método más aconsejable de penetración internacional en función de nuestro actual modelo de negocio?
5. Respecto a los recursos humanos, ¿Cómo va a repercutir el llevar a cabo este proceso en la actual plantilla de la empresa?
6. Respecto a la decisión financiera, ¿cómo se va a financiar el gran desembolso económico que conlleva este proceso de internacionalización?

La Internacionalización es un proceso a largo plazo muy complejo que implica numerosos riesgos pero que al mismo tiempo puede ser una buena estrategia de crecimiento empresarial que incluso ayude a determinadas empresas en el supuesto caso de que no les vaya del todo bien en su país de origen. La opción de llevar a cabo esta internacionalización se ha visto reforzada y aumentada en estos últimos años por la profunda crisis económica en la que ha estado sumergido el país y de la que aún sigue recuperándose, la cual ha animado y propiciado que muchas empresas busquen nuevas formas y oportunidades fuera del mercado nacional.

A lo largo del tiempo el concepto de internacionalización ha ido evolucionando y por tanto existen diferentes versiones a cerca del concepto: Una de las múltiples definiciones que encontramos a cerca de la internacionalización es: “El proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (Andersen, 1993). Esta definición plasma la idea de la internacionalización como una actividad muy dinámica e incluye la estrategia de modo de entrada de dimensiones y selección del mercado internacional.

Otra definición que alude el proceso de internacionalización sería la que sigue a continuación: “La que hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales” (Plá Barber y León, 2004, 31).

Pero a día de hoy, tras analizar varias definiciones actuales de este concepto, se puede concluir diciendo que consiste en el proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para pasar de operar en un mercado nacional a hacerlo en uno internacional.

Al mismo tiempo, hay que resaltar que en la actualidad cada vez hay una mayor tendencia a que las compañías opten por la deslocalización y a dirigir sus ventas o servicios hacia el extranjero, sobre todo tras la profunda crisis económica que ha afectado a muchos países, donde las empresas se han visto directamente sumergidas. Es por ello, que muchas de esas empresas han visto en este proceso una oportunidad de negocio para poder crecer mucho más rápido. Aunque, llevar a cabo este proceso supone tener una planificación y una estrategia bien definida con una serie de etapas o fases correctamente estructuradas. Tal y como comenta José Fulgencio Martínez en su libro *Marketing Internacional* (2017), antes de iniciar este proceso se deben tener en cuenta determinados aspectos que se deben tener claros:

- La internacionalización no consiste únicamente en operar ocasionalmente en el mercado exterior, sino que implica tener una presencia física constante en el lugar donde se desea operar.
- Es de vital importancia una correcta planificación, así como conocer correctamente el nuevo mercado donde se desea operar, para comprobar así que ese nuevo mercado reúne una serie de requisitos mínimos para proceder a la estrategia de implantación.
- Es necesario tener en cuenta la normativa legal vigente de cada país.
- Hay que considerar que nos encontramos en un ambiente de gran competitividad tanto a nivel nacional como a nivel global, sobre todo con el auge de las nuevas tecnologías.
- Apostar por la innovación para la apertura de nuevos mercados e ideas de negocio.
- Al igual que se debe estudiar el mercado, también es de vital importancia estudiar el nuevo perfil del consumidor. Se considera algo necesario para el desarrollo de cualquier estrategia de internacionalización.

## **2.2 Motivaciones o Estímulos de la Internacionalización**

El hecho de que una empresa se plantease expandirse internacionalmente, asumiendo los diferentes riesgos que ello conlleva, suele venir determinado por una serie de aspectos que le hacen darse cuenta a la empresa de las posibles ventajas u oportunidades que ello supone. Aunque cada

empresa se siente impulsada por unos motivos propios e independientes dependiendo de su estructura o de su sector de actividad, entre los más habituales de todas las empresas destacan los mencionados por los autores José Luis Jerez Riesco y Álvaro García Mendoza (2010) los cuales se exponen a continuación:

- El crecimiento: esta es una de las motivaciones principales de cualquier empresa que tenga en mente internacionalizarse. Existe una gran saturación y ralentización del crecimiento del mercado de numerosos productos y servicios. La ponderación del crecimiento por la vía de la diversificación de mercados puede introducir, además, nuevas variables en la asignación de valor, como pueden ser la innovación y la mayor flexibilidad de la gestión. Un claro ejemplo, es el caso del turismo de sol y playa en España, el cual tiene su etapa de madurez a lo largo de los años 80 y que a día de hoy ya no da más de sí. Por ende, las empresas toman la decisión de internacionalizarse y de esa forma poder llevar este tipo de turismo a otros mercados diferentes para poder obtener nuevos beneficios.
- Búsqueda de entornos menos competitivos: si detectamos que existen otros mercados en los cuales nuestro servicio en cuestión pueda tener un potencial de crecimiento interesante, deberíamos aprovechar esa oportunidad. Este sería el caso por ejemplo de aquellos países en vías de desarrollo en los cuales se comienza a detectar un mayor número de potenciales consumidores.
- La posibilidad de incrementar el número de clientes potenciales: la salida empresarial, con sus productos o servicios a terceros mercados ubicados en otras áreas internacionales, desembocará en la práctica en un mayor número de clientes reales y potenciales además de al mismo tiempo aumentar y fortalecer las relaciones comerciales con empresas ubicadas en los diferentes mercados de recepción.
- Superación y actualización de la gestión empresarial: para poder hacer frente a los nuevos retos a los que se enfrenta la empresa, es necesaria una mejora de gestión, con el propósito de superar con éxito las dificultades y potencialidades de la nueva situación de la empresa.
- La diversificación del riesgo: con la apertura de nuevos mercados se elimina el riesgo de los desequilibrios y amenazas de operar en un único mercado sin posibilidad de otra alternativa. Con la diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado se

racionalizan las circunstancias adversas políticas, sociales, económicas y financieras. Concentrar el negocio en tan solo un único país puede hacer que se derrumben las expectativas de crecimiento por razones totalmente ajenas a las decisiones empresariales.

- Compensación a la estacionalidad: por la complementariedad de los hemisferios, las empresas que operan bajo los patrones de demanda altamente estacional pueden compensarlo operando en mercados extranjeros donde el servicio continúe el relevo de esa temporada de carácter más estacional.
- Existencia de una demanda cada vez más global: ante esta reciente tendencia y el aprovechamiento de los sistemas cada vez más globales de distribución se facilitan los impulsos a la internacionalización.
- Posibilidad de posicionarse en mercados emergentes: el empuje de crecimiento y la tendencia expansiva de los mercados emergentes propician una perspectiva de posicionamiento en el acompañamiento de la pujanza de las economías aceleradas. Las zonas con fuerte aceleración, tanto de oferta como de demanda, las convierte en destinos preferenciales.
- Mayor prestigio: Al salir al mercado exterior, la empresa alcanza una mayor proyección, dando a conocer de esta manera su marca en el exterior y consiguiendo un reconocimiento mayor en su mercado de origen.

Tras haber conocido en profundidad algunas de las motivaciones esenciales que ven las empresas a la hora de internacionalizarse, proseguimos en el siguiente apartado a comentar algunas de las teorías más conocidas que justifican la forma de penetración internacional seguidas por las empresas.

Tras haber entendido cuales son las principales motivaciones o estímulos que influyen en el proceso de internacionalización, proseguimos con el próximo apartado, en el que se tratará el tema de las estrategias para competir internacionalmente.

### **2.3. Estrategias para competir a nivel internacional**

En relación con las partes anteriores, a la hora de llevar a cabo la internacionalización de la empresa, es necesaria elegir la fórmula más adecuada para introducir nuestros servicios en el mercado exterior deseado, eligiendo entre una amplia variedad de opciones. La elección de la

forma de entrada es determinante y dependerá de cuales son las expectativas, prototipos y posibilidades tanto de la empresa que desea llevar a cabo este proceso como del mercado exterior donde decida operar.

A nivel teórico, existen numerosas estrategias que explican el concepto de internacionalización de una empresa y de cómo llevar a cabo el mismo, en este trabajo se van a exponer algunas de ellas, considerando a estas como las más capaces de explicar este fenómeno. En primer lugar, comenzaremos desarrollando la estrategia global, seguida de la estrategia multipaís o multidoméstica, la estrategia transnacional y, por último, la estrategia internacional.

#### ESTRATEGIA GLOBAL:

Este tipo de estrategia tiene muy en cuenta la reducción de costes. Las empresas no van a tener en consideración las demandas concretas de ciertos países y, por tanto, optan por la estandarización de los productos para competir globalmente. De esta manera, la estrategia global es aquella que se desarrolla mediante la consecución de economías de escala (Guerras Martín y Navas López, 2015). La estrategia global no tiene como preferencia responder a las demandas de un país, aunque eso no significa que en ocasiones no se tengan en consideración las exigencias comunes de los consumidores de todo el mundo. El mundo es considerado como un mercado global donde cada país es un mercado más. Por todo ello, se puede decir que las empresas que compiten con un enfoque global compiten en conjunto (Pla Barber y León Darder, 2004).

Existen algunos riesgos relacionados con la estrategia global (Guerras Martín y Navas López, 2015): La pérdida de la capacidad de respuesta frente a los cambios y a las necesidades de los clientes, la concentración de actividades en un solo lugar o pocos lugares conduce a que la empresa dependa de las condiciones que se dan en esa o esas ubicaciones, cuando se concentran los recursos y las capacidades conforme a las economías de escala, debe calcularse con los mayores costes de acceso en los mercados locales en los que se pueda incidir, como los arancelarios y los de logística.

#### ESTRATEGIA MULTIPAÍS:

La estrategia multipaís o multidoméstica, es totalmente opuesta a la estrategia global, ya que existe un mínimo grado de coordinación entre la matriz y las filiales, con la ventaja de que existe una gran adaptación local. Esta estrategia es utilizada por la mayoría de las empresas que se encuentran compitiendo en cada país, adaptando los productos a las necesidades de cada

mercado local. En esos mercados, la empresa ofertará diferentes productos conforme a las exigencias locales, donde las filiales actuarán casi independientes (Martín Rojo y Gaspar González, 2007). De acuerdo con Porter (1986, p. 11), “la estrategia multipaís implica asumir que la competencia en cada país (o grupo pequeño de países) es esencialmente independiente de la competencia en otros países”. Por tanto, cada empresa realiza sus actividades en diferentes países, modificando y adaptando sus activos intangibles. El objetivo es utilizarlos en cada uno de esos países, aprovechando el hecho de que las condiciones y características de éstos influyen en el resultado (Pla Barber y León Darder, 2004). Al hacer uso de esta estrategia es necesario tener en consideración las diferencias culturales, los diferentes idiomas entre los países, los distintos niveles de renta, así como los gustos y necesidades de los consumidores, además de conocer los canales de distribución más adecuados de cada país para llegar a ese consumidor final (Guerras Martín y Navas López, 2015).

#### ESTRATEGIA TRANSNACIONAL:

Acabamos de ver que la estrategia global y la estrategia multipaís son totalmente opuestas, ya que mientras que la primera se centra en la estandarización y la homogeneidad, la segunda se centra más en la diversidad de los mercados locales. Por ello, surge una tercera estrategia, la estrategia transnacional que, según Bartlett y Goshal (1989), trata de aprovechar las ventajas de las dos estrategias anteriores. Los recursos y las capacidades de la empresa tratan de encontrar el lugar más adecuado para que tenga lugar cada actividad de la empresa, lo que evita la aglomeración de las actividades en un solo mercado, como ocurría en la estrategia global, o descentralizar el conjunto de actividades en diferentes mercados para conseguir una adaptación local óptima, como ocurría en la estrategia multipaís. Por lo tanto, se deben adaptar los recursos y las capacidades a todos los casos posibles, teniendo en consideración los objetivos a perseguir por la empresa y actuando conforme a las necesidades del mercado local en el que se está compitiendo (Guerras Martín y Navas López, 2015). Este tipo de estrategia resulta interesante para las empresas de sectores turísticos donde alternan lo global con lo local (Martín Rojo y Gaspar González, 2007).

#### ESTRATEGIA INTERNACIONAL:

Finalmente, podemos hacer referencia a la estrategia internacional, seguida por aquellas empresas que no tienen en cuenta ni la reducción de los costes ni la adaptación local. Esta estrategia la utilizan empresas con productos diferenciados que poseen características que los

hacen muy considerados y destacables en todo el mundo. Debido a sus características, los clientes no buscan precios bajos, ya que perciben que se trata de productos y servicios mejores y más valiosos que los que puedan ofrecer la competencia y, en consecuencia, están dispuestos a pagar unos precios más elevados por ellos. Por lo tanto, podemos decir que no existe la presión sobre los precios reducidos y que, al ser únicos, no necesitan adaptarse a ningún mercado local porque son conocidos mundialmente (Guerras Martín y Navas López, 2015). A pesar de que esta estrategia es muy eficaz, existen dos riesgos fundamentales (Guerras Martín y Navas López, 2015):

- No tiene en cuenta los costes. Por este motivo, suele ser la menos eficaz de los tres tipos de estrategias, ya que desarrollar actividades en un único sitio puede provocar el desaprovechamiento de economías de escala al no localizar los negocios en los lugares que requieran menores costes.
- No se preocupa por la adaptación local en el mercado en el que se va a actuar, impidiendo la mejora de los productos en un futuro, ya que las empresas no atenderán a las propuestas y sugerencias de los clientes de ese mercado.

#### **2.4. Ventajas e inconvenientes de la internacionalización**

En relación con el apartado anterior, donde se han analizado las estrategias principales para competir a nivel internacional, vamos a plasmar en este apartado algunas de las ventajas y desventajas que encuentran las empresas al iniciar la internacionalización de su empresa.

Previamente a que la empresa decida afrontar este proceso se deben tener en cuenta tanto los beneficios como los peligros de la internacionalización.<sup>1</sup>Las ventajas y desventajas de este proceso han sido desarrolladas con mayor detalle por el profesor Martínez Valverde en sus últimas investigaciones sobre la cuestión. (MARTÍNEZ VALVERDE, J.F., Marketing Internacional, Madrid, ParaInfo, 2017)

---

<sup>1</sup> Todas las ventajas y desventajas han sido desarrolladas por el autor José Fulgencio Martínez Valverde en su libro Marketing Internacional (2017), así como de la página web: <https://internacionalmente.com/ventajas-desventajas-comercio-internacional/>

## VENTAJAS:

- Diversificación del riesgo: reduce la dependencia que tiene la misma sobre el mercado doméstico. Ya que se pueden repartir dichos riesgos entre los distintos mercados y así poder “compensar” las pérdidas de un mercado con las ganancias del otro.
- Prestigio de la marca: la compañía conseguirá una mejor imagen corporativa de la marca en el exterior.
- Como estrategia competitiva para enfrentarse a competidores procedentes de otros mercados: algunas empresas llevan a cabo esta internacionalización para responder a la entrada de competidores en su mercado de origen. El hecho de actuar en aquellos mercados de los cuales proceden nuestros competidores, hace obligarles de esa forma a dividir esfuerzos y que por tanto, no puedan concentrar todos sus recursos en la entrada en nuestro mercado nacional.
- Diferenciación empresarial: la imagen de la empresa frente al consumidor, los accionistas, proveedores y clientes puede verse potenciada en situaciones en las que la empresa opera en mercados internacionales.
- Incremento de la facturación de la empresa: posibilidad de aumentar la facturación sin necesidad de aumentar la presión competitiva que pueda haber en el mercado interno. Al dirigirse a otros mercados, la cartera de clientes crecerá, ayudando a aumentar de esa forma las ventas.

## INCONVENIENTES:

- Presencia de barreras de entrada para acceder a nuevos mercados: existen un gran número de barreras de tipo burocráticas y arancelarias, que ralentizan y dificultan la entrada a esos nuevos mercados.
- Dificultades para encontrar financiación: la falta de recursos para hacer frente a los grandes gastos necesarios para llevar a cabo este proceso suele ser una de las causas más importantes para que muchas empresas opten por la idea de no internacionalizarse.
- Dificultad para la detección de oportunidades comerciales atractivas en los mercados internacionales: la empresa deberá realizar una profunda labor de investigación y análisis de los mercados exteriores existentes, con el propósito de detectar qué oportunidades



comerciales existen y como saber aprovecharlas. Se debe estudiar primero estos mercados exteriores y seguidamente concretar la estrategia de introducción en estos nuevos mercados.

- Existencia de una fuerte competitividad: la expansión a nuevos mercados supondrá hacer frente y competir con numerosas empresas nacionales e internacionales que ya están ubicadas y consolidadas en dicho territorio.
- Resistencia a la hora de adaptar la estructura y la filosofía de la empresa a los requerimientos para tener éxito: necesidad de adaptar nuestra entidad a una nueva realidad y forma de trabajo, en la que muchos de los aspectos organizativos llevados hasta el momento ya no serán válidos puesto que pasarán a ser ineficientes en el nuevo destino.
- Desconocimiento o temor al fracaso por parte de los responsables de la entidad: el desconocimiento de las posibilidades que ofrece llevar a cabo este proceso y sobre todo el hecho de considerar esta estrategia desde un punto de vista pesimista pensando que aporta más riesgos que oportunidades puede ser un problema para afrontar este reto.

Tras haber analizado las ventajas y desventajas de este proceso de internacionalización, otro aspecto de gran importancia a tener en cuenta por las empresas son los factores que influyen a la hora de seleccionar el destino de la internacionalización. A continuación, se tratan estos factores.

## **2.5. Factores determinantes del destino de la internacionalización**

La selección de un destino internacional es de suma importancia ya que compromete a la empresa hacia una zona concreta, lo que condicionará en cierto modo su internacionalización futura. Elegir correctamente el mercado exterior es cada vez más importante para las organizaciones, por la mayor relevancia de los bloques económicos y los acuerdos de comercio entre países. Pero no solo eso, ya que una mala elección puede ser muy costosa para la empresa, tanto a nivel de costes directos como a nivel organizacional, pudiendo significar la retirada de los mercados internacionales para esa empresa (Welch y Wierdersheim – Paul, 1980).

Cuatro son las características generales que considera H. Mintzberg (1984) para perfilar el entorno de un mercado:

1. Estabilidad dentro de su dinamismo, para poder vaticinar una cierta previsión sobre sus variaciones, dado que, en un entorno excesivamente dinámico, lleno de cambios súbitos, alteraciones e imprevistos reduce la certidumbre de las estimaciones.
2. Complejidad, estableciéndose una ecuación proporcional entre la complejidad y el grado de conocimiento para su comprensión. En entornos complejos se impone la descentralización y, en sentido contrario, los entornos simples propician la concentración.
3. Hostilidad, cuya intensidad requerirá un incremento en la celeridad de adaptación, según sea la agresividad de la competencia, las exigencias de la administración o el nivel de conflicto. Lo favorable o desfavorable depende de la hostilidad manifiesta.
4. Diversidad, dependiendo del grado de integración o diversificación de los mercados de las magnitudes y variables más significativas en parangón con el mercado de procedencia. Una gran diversidad del entorno aconseja estructurar divisiones matizadas en la empresa.

Analizadas y combinadas las características apuntadas anteriormente, se puede establecer una clasificación simple de tipos básicos de mercado en función de su entorno con las siguientes categorías: (F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo: “Teoría general del entorno”)

- Entornos estables: los simples, favorables e integrados.
- Entornos reactivos-adaptativos: relativamente estables, algo complejos, prácticamente favorables y diversos.
- Entornos inestables turbulentos: dinámicos, complejos, hostiles y diversos.

A la hora de seleccionar los potenciales mercados de destino donde desea ubicarse la empresa en cuestión, deben estudiarse previamente diversos aspectos que son clave para determinar si ese mercado concreto es apto. Para ello, el empresario tendrá que analizar minuciosamente algunos de los aspectos de diversos tipos que se mencionan a continuación, desarrollados en profundidad por los autores J.L. Jerez Riesco y A. García Mendoza, Marketing Internacional para la Expansión de la Empresa, Madrid, ESIC, 2010.

1. Crecimiento económico del país: Un dato importante que se debe analizar es la perspectiva de crecimiento del PIB en los siguientes años de los países en los que hay un cierto interés. Una demanda creciente y sostenida del mismo facilitará el acceso al

mercado y permitirá al mismo tiempo rentabilizar las inversiones que se lleven a cabo. (J.L. Martín, 2014)

2. Poder adquisitivo per cápita: Una cifra que también es recomendable consultar es el nivel de renta de cada país y que se mide por la paridad del poder adquisitivo per cápita (PPA). Este concepto, incluye tanto la producción de bienes y servicios de un país, como el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda; por lo que se trata del mejor exponente de la capacidad de compra de los habitantes de un país. (J.L. Martín, 2014)
3. Facilidad para hacer negocios: El dinamismo actual de la economía hace que cada vez se aprecie más a aquellos países con normativas y legislaciones que favorezcan la implantación y desarrollo de negocios. Se valora aspectos como tiempo y coste para constituir una empresa, facilidad para obtener crédito, impuestos, costes laborales, coste logístico, cumplimiento de contratos y procedimientos de reclamación entre otros. (J.L. Jerez Riesco y A. García Mendoza, 2017)
4. Transparencia y corrupción: Finalmente, es necesario tener en cuenta el componente ético de los negocios que engloba aspectos tales como la transparencia en la información, normativa para concursos y licitaciones, prácticas de contratación en administraciones y empresas. (J.L. Martín, 2014)
5. La estructura competitiva del sector al que pertenece la empresa en ese nuevo mercado: La existencia de mercados con un bajo número de competidores, como es por ejemplo el caso de sectores con situaciones de oligopolio, favorecen las adquisiciones como forma de entrada a la hora de acceder al nuevo mercado. (J.L. Jerez Riesco y A. García Mendoza, 2017)
6. Las particularidades sociales y culturales de ese mercado. La segmentación de clientes potenciales con unas características concretas en el nuevo mercado informa a menudo si puede resultar provechoso adoptar métodos de entrada que permitan a la empresa tener un mayor control en el nuevo mercado, como inversiones directas o alianzas con socios locales. (J.L. Jerez Riesco y A. García Mendoza, 2017)
7. El nivel de riesgo político: En función del mercado a elegir, es aconsejable que las empresas contraten a un socio local, que aporte esa experiencia y seguridad en dicho

mercado para así reducir ese riesgo. Por tanto, se aconseja estudiar de antemano la estructura macroeconómica y regulatoria del país. (J.L. Jerez Riesco y A. García Mendoza, 2017)

Una vez analizados los factores determinantes para el elegir el destino de internacionalización, y suponiendo que la empresa se adentre en dicho proceso, tendrá que analizar las diferentes posibilidades que existen para llevar a cabo esa penetración internacional, las cuales veremos en el apartado que sigue a continuación.

## **2.6 Formas de entrada en mercado internacional**

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización, es necesario conocer los mercados exteriores para así decidir cuál de todas es la mejor manera para llegar a ellos.

La característica de intangibilidad de los servicios, unida a la imposibilidad de prestar dicho servicio desde el país de origen hace que se descarte la opción de “exportación” como posible herramienta de internacionalización, la cual, cabe decir, que es una de las más utilizadas en empresas que ofrecen un producto a los consumidores y no un servicio como tal. Existen múltiples opciones para llevar a cabo la penetración en los mercados internacionales, pero durante los últimos años, las estrategias de internacionalización más comunes empleadas por el sector hotelero han sido las que se van a describir a continuación: Joint Ventures, Contratos de Gestión, Licencias Internacionales, Filiales Comerciales y Franquicias.

- **Joint Venture:** Consiste en la unión de dos o más personas jurídicas que deciden voluntariamente desarrollar y controlar conjuntamente, durante un periodo de tiempo normalmente limitado, una actividad, una investigación o un proyecto empresarial. Las dos organizaciones se comprometen a llevar una estrategia común, repartiéndose gastos y beneficios. Se crea una sociedad con personalidad jurídica propia en la que las empresas creadoras participan por medio de accionariado. Aunque la nota característica sea la cooperación y el control conjunto, las empresas participantes son independientes jurídica y económicamente entre sí. Cuando ese acuerdo se lleva a cabo entre empresas de distintos países se llama "joint venture" internacional. (Gallego Díaz, Ramsés, 2017)
- **Franquicias:** Las franquicias son una variante de las licencias, explicadas posteriormente, donde la empresa de origen llamada franquiciadora, autoriza el uso de su marca, y se encarga de proveer a la empresa destinataria (franquiciada), la comercialización de sus servicios bajo determinadas condiciones y en determinados lugares, a cambio de una

contraprestación financiera directa e indirecta (Guerras Martín y Navas López, 2015). Mediante este tipo de contrato es posible la explotación de un modelo comercial bajo una determinada marca, para disfrutar de sus ventajas (Pedrero Carrasco, 2014). Además, la franquicia es una forma de entrar en los mercados exteriores de manera cómoda, rápida y con un escaso nivel de riesgo, desembocando en un posicionamiento eficiente de la marca. En este tipo de método, la cadena franquiciadora no es la que se encarga de gestionar el hotel en sí, sino que cede al propietario de dicho hotel alguna de sus marcas para que las comercialice.

- **Contratos de Gestión:** Los contratos de gestión internacional consisten en acuerdos mediante los cuales las empresas gestionan activos que son propiedad del Estado o de un grupo local que opera en el país donde van a realizar la entrada. La empresa que gestiona tal activo recibirá a cambio una cantidad fija anual más un porcentaje sobre los beneficios. (Diccionario Empresarial Wolters Kluwer, 2019)
- **Filiales Comerciales:** Consiste en crear una empresa para el mercado objetivo exterior, bien sea por medio de una filial o por la adquisición de una empresa existente. Tener la propiedad cien por cien de la empresa en el mercado objetivo supone controlar todo el proceso de marketing-mix de la misma, elegir las estrategias de producto y marca, determinar los precios, agilizar la distribución, etc. La desventaja principal de este tipo de implantación en el exterior es la velocidad de entrada, ya que crear una marca a nivel internacional o establecer plantas productivas es un proceso mucho más lento que la exportación. (Diccionario Empresarial Wolters Kluwer, 2019)
- **Licencias Internacionales:** Las licencias son acuerdos contractuales entre empresas de diferentes países. Las dos empresas juegan papeles muy diferentes. La empresa del país de origen (licenciador) se encarga de conceder a la empresa foránea (licenciataria) el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles, a cambio de un pago inicial (Peris Ortiz, 2015). El mayor riesgo que asume el licenciador es que, con el paso del tiempo, el licenciataria pueda convertirse en su competidor, ya que éste consigue un activo que, por su propia cuenta, no puede crear. Para que esto no ocurra, se debe controlar todo el proceso, conservar la marca o guardar algún elemento que sea clave en el producto final. En cambio, el licenciador tiene la ventaja de comercializar su producto en el mercado internacional sin tener que realizar inversiones en ese mercado, con el objetivo de conseguir un gran volumen de ventas en el

mismo. Por su parte, el licenciatario consigue un activo difícilmente de crear por su propia cuenta (Pedrero Carrasco, 2014).

### **3. ESTUDIO DEL CASO: “MELIA HOTELS INTERNATIONAL”**

Una vez analizada en profundidad desde un punto de vista teórico el proceso de internacionalización del sector hotelero, comenzamos en este siguiente apartado a analizar el caso concreto de Meliá Hotels International.

#### **3.1. Historia de Melia Hotels International**

A continuación, se muestra el recorrido de la cadena hotelera Meliá Hotels International, desde sus inicios en el año 1956 hasta la actualidad. Toda la siguiente información mostrada en este apartado ha sido recopilada de su página web oficial. (Meliá Hotels International, 2019)

Meliá Hotels International, S.A. es un grupo hotelero de origen español, el cual tiene su domicilio social en la isla de Palma de Mallorca. Su actividad principal consiste en la explotación de establecimientos hoteleros por medio de la propiedad, el alquiler, la gestión y franquicia, así como también el desarrollo de operaciones de club vacacional y actividades de explotación y promoción inmobiliaria.

La compañía se inició en el sector hotelero en el año 1956, cuando su fundador, D. Gabriel Escarrer Juliá, abrió en Palma de Mallorca su primer hotel bajo el nombre de “Hotel Altair”. Desde ese momento la empresa comenzó a expandirse por distintas zonas de las Islas Baleares, así como en aquellas zonas del territorio español que se consideraban más turísticas. De esa forma logró convertirse en el mayor grupo hotelero de España, ya que adquirió 32 establecimientos hoteleros de la cadena Hotasa, concretamente este hecho ocurrió en el año 1984. En 1985, tuvo lugar un acontecimiento muy importante para la compañía, ya que lograron instaurar su primer hotel internacional en Asia, específicamente en la isla de Bali (Indonesia). Así fue como finalmente adquirió en 1987 la cadena hotelera llamada Meliá, que posteriormente pasó a denominarse Sol Meliá. Ya iniciados los años 90, empezó su gran expansión por la zona de Latinoamérica y concretamente en el año 1995 fue cuando nació una de las marcas bajo las que opera actualmente, la llamada Paradisus Resorts, especializada principalmente en el segmento de lujo en el Caribe.

En 1996, la compañía comenzó a cotizar en bolsa, siendo así la primera cadena hotelera de

Europa que lo hacía en aquel entonces. En los años 2000, la compañía consolidó su presencia en varias de las principales ciudades a nivel europeo, al mismo tiempo que decidió abrirse camino en dos nuevos mercados, nuevos hasta el momento, se trata de China y Estados Unidos. En este mismo año, 2000, se hace con la cadena TRYP, seguidamente crea el Club de Vacaciones (2004) y las marcas ME by Meliá (2006) y Gran Meliá (2008), además de adquirir la cadena alemana INNSIDE (2007). En 2011, la empresa rehace su marca corporativa, y es así como surge el nombre por la cual la conocemos actualmente: Meliá Hotels International. En ese mismo año firma dos importantes alianzas con las asiáticas Jin Jiang Hotels y Greenland Group. Actualmente, la firma cuenta con más de 300 hoteles distribuidos en 38 países de 5 continentes, y sus principales zonas de negocio las encontramos en Europa, América del Sur y el Caribe, aunque el grupo también está presente en América (México, Estados Unidos y Canadá), África, Oriente-Medio, Australia y China.

A continuación, se muestran la misión, valores y atributos de Meliá Hotels International, los cuáles han sido extraídos de su página web oficial. (Meliá Hotels International, perfil de la compañía, 2019)

Misión: “Ofrecemos experiencias y servicios globales de alojamiento con criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Y como empresa familiar, queremos contribuir a conseguir un mundo mejor.”

Respecto a los valores más importantes de la empresa encontramos:

- Vocación de servicio: *“Porque nuestro huésped es nuestra razón de ser”*.
- Excelencia: *“Porque hacemos las cosas bien, con profesionalidad, eficiencia y agilidad”*.
- Innovación: *“Porque evolucionamos anticipándonos para ser cada día mejores”*.
- Proximidad: *“Porque nos apasiona compartir, escuchar... sentir”*.
- Coherencia: *“Porque hacemos lo que decimos”*.

Atributos: Los cuatro atributos fundamentales que hacen sobresalir a esta empresa son:

- Calidez y cordialidad: *“Nuestro trato es cálido y personal. Mezclamos el entusiasmo con la profesionalidad, y equilibramos la naturalidad con la formalidad. Nuestra hospitalidad mediterránea y estar enfocados a nuestros huéspedes nos distinguen.”*

- Cuidadosos y alentadores: “Nuestra dimensión y nuestra cercanía nos permiten mantener relaciones cercanas con nuestros partners, empleados y, grupos de interés: son parte de nuestra familia. De la misma manera, dedicamos una atención y un cuidado constantes a la gestión de nuestros activos y como empresa responsable, estamos comprometidos activamente con la sociedad y el medioambiente.”
- Pequeños extras: Gracias a nuestra herencia hotelera, somos capaces de competir con empresas de mayor tamaño ofreciendo toques personales y extras en todas nuestras relaciones con todos los grupos de interés.
- Innovación: Estamos siempre mejorando. Nos reinventamos y buscamos nuevas formas de deleitar a nuestros clientes continuamente

Tras haber comentado la historia de la compañía desde sus inicios y la misión, valores y atributos de la compañía, se procede en el siguiente apartado a explicar la amplia y variada cartera de marcas bajo las cuales opera la compañía. La siguiente información ha sido recopilada de su página web oficial, concretamente del apartado perfil de la compañía, nuestras marcas.

### **3.2. Cartera de Marcas**

El portfolio de marcas de Meliá está compuesto por un total de siete marcas diferentes bajo los cuales son operadas 83.252 habitaciones en 314 hoteles, distribuidos por 38 países de todo el mundo. Las marcas están divididas en tres segmentos diferentes, dependiendo del nivel de exclusividad de las mismas.

1. Premium (11%), corresponde al de categoría más alta, agrupando un total de 9.337 habitaciones en 27 complejos hoteleros de gran lujo. En este segmento encontramos tres marcas:

**1.1** Gran Meliá Hotels & Resorts (4%)

**1.2** ME by Meliá (3%)

**1.3** Paradisus Resorts (4%).

2. Upscale (47%), que engloba un total de 34.082 habitaciones en 119 hoteles de entre cuatro y cinco estrellas. En este segmento encontramos dos marcas:

**2.1** Meliá Hotels & Resorts (38%)



## 2.2 INNSIDE by Meliá (10%)

3. Midscale (37%), se trata del segmento de nivel más inferior bajo las cuales son operadas un total de 39.833 habitaciones en 168 complejos de tres y cuatro estrellas. Los hoteles que forman este último segmento son los que más imperan en la oferta hotelera del grupo, ya que son los más demandados. En este encontramos dos marcas:

### 3.1 Tryp by Wyndham (17%)

### 3.2 Sol Hotels & Resorts (20%)

Como dato adicional Europa es el mercado más importante para la compañía, ya que es donde se ubican el mayor número de habitaciones (62%).

Seguidamente, tras conocer su cartera de marcas, en el próximo apartado se analizará el modo de explotación hotelera de la compañía a través de diversas fórmulas.

### 3.3. Modo de Explotación Hotelera

El modelo de explotación hotelera de Meliá consiste esencialmente en las siguientes fórmulas contractuales: la posesión o propiedad, el alquiler, la gestión y la franquicia de hoteles.

Durante los últimos años, Meliá ha optado por una estrategia de crecimiento basada fundamentalmente en una baja inversión en capital, un modelo conocido más conocido bajo el nombre de Asset-Light o “Ligero en Activo”, es por este hecho por lo que la compañía posee un portfolio de hoteles donde predominan las fórmulas de alquiler, gestión y la franquicia (suponen el 86% de su cartera) mientras que, por tanto, el modelo de propiedad ha ido disminuyendo a su vez. Las siguientes formas de explotación hotelera han sido extraídas de su página web oficial, concretamente de su informe integrado anual (Meliá Hotels International, 2018)

- **Régimen de Propiedad (14%):** aquellos hoteles en los que la empresa tiene la propiedad del hotel y lo explota ella misma.
- **Régimen de Alquiler (33%):** El grupo alquila el hotel y se encarga de la explotación del mismo. (Los explota en calidad del arrendatario). Meliá paga un alquiler al dueño del hotel.
- **Régimen de Gestión (39%):** Son hoteles externos al grupo o propiedad de terceros que requieren la gestión de Meliá Hotels International para la explotación de los mismos bajo

una de sus marcas. Por lo tanto, Meliá cobra unos honorarios o *fees* por la gestión de dicho hotel/es.

- **Franquicia (14%):** Consiste cuando el grupo Meliá cede una de sus marcas para que el propietario de un hotel lo opere bajo esta marca a cambio de una compensación económica. (*royalties*) y bajo un periodo de tiempo determinado.

Durante el año 2018, Meliá Hotels International siguió creciendo y expandiéndose a nivel internacional, inaugurando 19 nuevos hoteles en 10 países, incorporando así dos nuevos países: Montenegro (Meliá Budva Petrovac) y Mozambique (Meliá Maputo Sky) e incrementado al mismo tiempo su presencia en destinos vitales para la compañía como son Cuba (6 hoteles), Reino Unido (hotel London Kensington) y Vietnam (3 hoteles). También se ha inaugurado el ME Sitges Terramar, primer hotel de la marca ME en Barcelona, la puesta en marcha del hotel llamado Calviá Beach The Plaza, con el objetivo de propiciar una reconversión de la zona de Magaluf (Mallorca) y el nuevo hotel The Grand Reserve at Paradisus Palma Real, enfocado en una experiencia de lujo en República Dominicana. A lo largo del año pasado, Meliá ha firmado 17 nuevos hoteles, consolidando su imagen y liderazgo como empresa vacacional, todo ello bajo contratos de gestión principalmente (88%), consolidando una estrategia de crecimiento sostenible a largo plazo, en destinos clave como Vietnam, Tailandia, Tanzania o China y entrando en nuevos destinos como Albania.

En relación con el apartado anterior se procede en el siguiente apartado a tratar las diferentes áreas de negocio en las cuales se sustenta la compañía.

### **3.4. Áreas de Negocio**

La actividad que desarrolla la compañía, así como su modelo de negocio se basa en tres áreas de negocio principales: Hotels, Real Estate y Club Meliá.

Estas tres áreas mencionadas se coordinan y operan entre sí para poder lograr los objetivos propuestos por la compañía, haciendo especial hincapié en convertirse en una empresa que cada vez sea más global, propagando sus diversas marcas ya analizadas hacia nuevos mercados, pero todo ello fidelizando a sus clientes. A continuación, se explican más detalladamente cada una de ellas. La información que sigue a continuación ha sido extraída tanto de la web oficial de Meliá Hotels International como de EcuRed Meliá Hotels International.

**Área Hotels:** Esta área tiene como objetivo principal la explotación de los diferentes hoteles y resorts que abarca la compañía, a través de todas sus marcas hoteleras, las cuales ofrecen una gran variedad de experiencias de todo tipo, algunas de carácter más vanguardista y otros más familiares, a través de las insignias: Gran Meliá, Meliá, ME by Meliá, Incide by Meliá, TRYP by Wyndham, Sol y Paradisus Resorts. También se incluyen en este grupo otros negocios vinculados a la gestión hotelera como son: casinos, campos de golf, servicios de lavandería y actividades de tour-operación desarrolladas por la sociedad panameña Sol Caribe Tours, S.A.

**Área Real Estate:** El área de Real Estate es otro gran pilar dentro del negocio de Meliá Hotels International, en esta área se engloban las actividades relacionadas con la rotación de activos y la promoción o explotación inmobiliaria. Esta área tiene como propósito, por un lado, la rentabilización máxima de los activos inmobiliarios de la compañía y por otro el máximo aprovechamiento de los mismos para ampliar la cartera de servicios para ofrecer a los clientes.

Por ende, esta área pretende lograr la rentabilidad sostenible de los activos del grupo, certificar la calidad de la cartera inmobiliaria, mejorar el ciclo de vida de sus activos, planificar las inversiones a medio y largo plazo, promover y mantener la relación con los socios e inversores inmobiliarios y comercializar y gestionar los desarrollos residenciales, centros comerciales y campos de golf.

Para conseguir un próspero aprovechamiento de las instalaciones localizadas dentro de los hoteles destinados a restauración o deportes, la compañía ha iniciado una sucesión de alianzas estratégicas con los mejores expertos en cada área de actuación.

**Club Meliá:** es un club de vacaciones internacional que cuenta actualmente con hoteles en México, el Caribe, América Central y Europa. Los socios del Club disfrutan de lo mejor de ambos mundos: el servicio característico y las espléndidas instalaciones de los lujosos resorts de Meliá Hotels International, sumados a la flexibilidad y a las posibilidades que ofrece ser socio del Club Meliá. El Club Meliá realmente proporciona a sus socios “su hogar en cualquier parte del mundo”. Los socios del Club Meliá tienen la flexibilidad de guardar su tiempo de vacaciones de un año para otro, tomar prestado tiempo de vacaciones futuras, dividir el tiempo de vacaciones en varias estancias cortas o estancias de una sola noche, también pueden cambiar su tiempo de vacaciones por billetes de avión, alquiler de coches, estancias en cualquier hotel de Meliá Hotels International o complejos afiliados repartidos por todo el mundo.

El Club Meliá abrió su sede en Orlando, Florida en 2004 y empezó con tres hoteles. Para el año 2006, la compañía contaba con 15 destinos internacionales con resorts para los socios del Club Meliá. Además, los socios cuentan con la posibilidad de usar sus vacaciones en complejos afiliados en cualquier parte del mundo. Para ello, el socio adquiere una “moneda vacacional” denominada “Options”. El Club Meliá cuenta en la actualidad con más de 27.000 socios en diferentes continentes.

Tras haber explicado las tres áreas de negocio bajo las cuales desarrolla su actividad el grupo de Meliá, proseguimos con el siguiente apartado, donde se van a mencionar y explicar brevemente los competidores más directos de este grupo hotelero.

### **3.5. Principales Competidores**

Para la elaboración de este apartado, en el cual se analizan los principales competidores actuales de la compañía, se han tenido en cuenta los grupos hoteleros que menciona el grupo Meliá en sus documentos financieros. Además, cabe decir que las compañías mencionadas en dichos documentos financieros tienen bastante similitud a la hora de llevar a cabo la gestión de su negocio, de seleccionar los mercados donde ubicarse y también respecto a la variedad de marcas que ofrecen.

- NH Hotel Group: grupo hotelero con inicio en el año 1978 cuando inaugura el hotel Ciudad de Pamplona. En 1980 inicia su expansión por el resto de España y en 1994 posee más de 50 hoteles en España. A finales de los 90 comienza su internacionalización, primero en Latinoamérica y, después, por Europa. En 1999 entra en el índice de la bolsa española IBEX35 y se hace en el año 2000 con la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, y con la cadena alemana Astron Hotels.Con. Con estas dos incorporaciones, NH comienza a ganar terreno internacional. A día de hoy, el grupo hotelero opera 400 hoteles y 60.000 habitaciones en régimen de propiedad, alquiler y gestión. Está presente en 29 países de Europa, América y África. Sus marcas son: NH Hotels, NH Collection, y Hesperia Resorts. (NH Hotel Group, 2019)
- Accor Hotels Group: compañía de origen francés con inicio en el año 1967, cuando inaugura su primer Novotel en la ciudad de Lille (Francia). El grupo cuenta con 4.000

hoteles y 515.000 habitaciones repartidos por 92 países. Goza de una gran presencia en Europa, concretamente en su país de origen, Francia, aunque también está presente en América, Oriente-Medio, África y Asia Pacífico. Sus marcas más conocidas son: Ibis Hotels, Novotel Hotels & Resorts o Mercure Hotels, aunque su portfolio está integrado por un total de 17 marcas. (Accor Hotels Group, 2019)

- InterContinental: grupo hotelero de origen británico que tiene su inicio en 1988, cuando la cervecera Bass se hizo con la cadena de hoteles Holiday Inn International. Desde entonces, el negocio hotelero experimenta un importante crecimiento, con el lanzamiento de la marca Crowne Plaza Hotels & Resorts y la adquisición de tres cadenas hoteleras en los 90. A comienzos de los 2000, el grupo cervecero decide dejar de ser un negocio de cervezas y se pone en venta. Este proceso de cambios finaliza en 2003 cuando nace la compañía que es hoy en día. Actualmente, IHG cuenta con más de 5.000 hoteles y 744.000 habitaciones repartidos por América, Europa, Oriente-Medio, África y Asia. Posee un portfolio de 12 marcas, entre las que se encuentran Holiday Inn, CandleWood Suites y Crowne Plaza Hotels & Resorts. (InterContinental Hotels, 2019)
- Hyatt Hotels Corporation: este grupo tiene sus inicios en el año 1957, cuando su fundador, Jay Pritzker, compra el motel Hyatt House próximo al aeropuerto de Los Angeles, California. Tiene su sede en Chicago, Illinois (EEUU). En los años sesenta, la compañía experimentó un gran crecimiento y así es como se convierte en la compañía Hyatt Corporation. A día de hoy, la compañía está presente en 52 países de todo el mundo, cuenta con un portfolio de 12 marcas, bajo las cuales opera un total de 640 hoteles y cerca de 165.000 habitaciones en régimen de propiedad, alquiler, gestión y franquicia. (Hyatt Hotels, 2019)
- Mariott International: tiene su origen en el año 1927 y fue fundada por J. Willard y Alice Marriott, esta compañía de origen estadounidense cuenta con más de 4.200 hoteles repartidos por 79 países en todos los continentes, aunque el lugar predominante a la hora de operar es el continente americano, donde tiene 3.539 establecimientos. Su portfolio está compuesto por 19 marcas, entre las cuales se encuentran: Ritz-Carlton, Marriott Hotels, Residence Inn o Renaissance Hotels, entre otras. La compañía tiene su sede central en la localidad de Bethesda, Maryland, EEUU. (Mariott Hotels International, 2019)

- Choice Hotels International: tiene su origen en el año 1939, cuando siete propietarios de moteles de Florida se unen para crear un grupo cooperativo. En dos años forman el grupo Quality Courts United Inc y en 1960 pasa a convertirse en una cadena hotelera. En 1972 el grupo cambiará su nombre a Quality Inn International para plasmar su presencia internacional, convirtiéndose, a finales de los 80, en la tercera cadena hotelera del mundo con mayor número de habitaciones. Actualmente, opera un total de 6.423 hoteles y 507.483 habitaciones en 35 países, y tiene un total de 11 marcas. (Choice Hotels International, 2019).
- Millenium & Copthorne Hotels: tiene su origen en 1989 como filial de la firma asiática Hong Leong Group. Tiene su sede hotelera en Londres (Reino Unido) y opera 130 hoteles y cerca de 35.000 habitaciones en diversas localizaciones como Asia, Europa, Oriente Medio, Australia y Norte América. Su portfolio lo conforman las marcas Millenium Collection, Copthorne Collection y Leng's Collection. (Millenium & Copthorne Hotels, 2019)
- Wyndham Worldwide Corporation: tiene su origen en 2006 con motivo de la escisión de Cendant Corp, convirtiéndose de esa forma en una cadena hotelera independiente. Tiene su sede en Parsippany, New Jersey (EEUU) y es la compañía hotelera más grande del mundo en número de hoteles, operando un total de 7.812 establecimientos y 678.042 habitaciones en 72 países. Su portfolio lo conforman una treintena de marcas y tiene gran presencia sobre todo en EEUU, Canadá, México y en Asia-Pacífico. También cuenta con hoteles en Europa, Caribe, América Latina, África y Oriente Medio. (Wyndham Hotels & Resorts, 2019)

Finalmente, en el último apartado se ha considerado importante comentar algunas de las principales perspectivas de futuro que pretende cumplir la compañía, todas ellas extraídas de su informe anual del 2018.

### **3.6. Evolución Futura**

Como afirma uno de los socios integrantes de la compañía en el informe anual del año 2018 encontrado en su página web oficial (Meliá Hotesl International, 2018, pp 19), la estrategia de expansión seguirá fortaleciendo su vocación internacional principalmente en torno a un crecimiento en el segmento vacacional, consolidando los destinos vacacionales más importantes bajo fórmulas que impliquen una baja inversión en capital y contando con el apoyo de partners

estratégicos. El pipeline totaliza, al cierre del ejercicio en 62 hoteles, compuesto en su mayoría por hoteles pertenecientes a los segmentos premium y upscale (95%) y bajo modelos de gestión asset light (87%). Esta expansión permitirá incorporar 6 nuevos países en el historial de la compañía. El resultado de una estrategia concentrada en el crecimiento internacional, en los principales destinos turísticos, se resume en un portfolio a inaugurar en los próximos 4 años fuera de nuestras fronteras (98%) y a desplegar fuera del continente europeo más del 71%. La acertada apuesta por un crecimiento en el continente asiático, se traduce en un pipeline hoy de 26 hoteles y un evidente equilibrio de la presencia en destinos como Indonesia, Vietnam, Tailandia o Malasia. Este pipeline incorpora 6 nuevos países a nuestra operación. Durante el próximo año, esperamos la apertura de 18 hoteles, avalando el liderazgo de Meliá en el segmento vacacional, como el futuro Paradisus Playa Mujeres (Cancún, México).

## **CONCLUSIONES**

Una vez finalizado este estudio acerca de la internacionalización de las cadenas hoteleras españolas y del caso de Meliá Hotels International, se puede afirmar que la estrategia de internacionalización es fundamental y un gran método para el crecimiento empresarial, con el objetivo de conseguir de esa forma unos mayores beneficios, rentabilidad, prestigio de marca y mayor competitividad. De todas formas, asumir esa decisión conlleva invertir un capital determinado con el riesgo que eso conlleva, es por ello por lo que, previamente, las empresas tienen que estudiar en detalle la situación general del país donde se desea operar, como por ejemplo la situación política (siempre buscando la estabilidad), el crecimiento económico, peculiaridades de tipo sociocultural, cuestiones de tipo legal, etc. Una vez hecho esto, también se tiene que tener muy en cuenta cuándo es el mejor momento para internacionalizarse y, para ello, estudiar las posibles formas de penetración existentes que sean más óptimas para el negocio.

Con respecto a la segunda parte de este trabajo, llegamos a la conclusión de que Meliá Hotels International, es una cadena con un gran recorrido y prestigio a nivel mundial y que al mismo tiempo avala una amplia experiencia de más de medio siglo en este sector. Durante todos estos años ha consolidado su liderazgo como cadena hotelera más grande de España y tercera de Europa, ascendiendo en el año 2018 a la 18ª posición del ranking mundial según el ranking “Hotels”, por delante de uno de sus mayores competidores españoles como es el caso de NH Hotel Group que ostenta la posición número 27 o de RIU Hotels & Resorts en el puesto 35 del mismo ranking. Meliá cuenta con un portfolio total de siete marcas muy variadas orientadas a tres segmentos diferenciados entre sí, Premium, Upscale y Midscale, aunque principalmente todas ellas están enfocadas en un perfil de cliente con un nivel adquisitivo medio-alto. Su éxito

se debe en gran parte por la gran variedad de opciones que esta compañía ofrece, abarcando tanto un turismo urbano como uno más centrado en el turismo de sol y playa, estando presente en los cinco continentes y sobre todo transmitiendo unos valores muy concretos, como son: la proximidad, ofreciendo un comportamiento cálido a sus clientes, la excelencia y la coherencia, con las que aseguran estar a la altura de su comportamiento profesional, la vocación de servicio, que nace de su esencia hospitalaria y la innovación, que les guía en el comportamiento y la creatividad. Su política de expansión ha estado principalmente centrada en los últimos años en los contratos de gestión, de esa forma han logrado incorporar una gran cantidad de hoteles en diversas localizaciones, lo cual ha propiciado una importante mejora en su posicionamiento a nivel mundial.



## BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- JEREZ RIESCO, J. L. y GARCÍA MENDOZA, A. *Marketing internacional para la expansión de la empresa*, Madrid, ESIC, 2010.
- GALLEGO DÍAZ, R., *Marketing Internacional*, Madrid, Marcombo, 2017.
- MARTÍNEZ VALVERDE, J.F. *Marketing Internacional*, Madrid, Parainfo, 2017.
- Andalucía es digital (19 de Abril de 2018). *Claves para acceder a las ventajas de la internacionalización de las empresas*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.blog.andaluciaesdigital.es/internacionalizacion-de-las-empresas/>
- Hinojosa, V. (19 de Diciembre de 2013). *Internacionalización hotelera: escenarios con mayor potencial para las cadenas españolas*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.hosteltur.com/127550-internacionalizacion-hotelera-escenarios-mayor-potencial-cadenas-espanolas.html>
- Economía Simple. Net. *Definición de Internacionalización*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/internacionalizacion>
- Emprende.pyme.net. *¿Qué es la internacionalización de las empresas?* Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.emprendepyme.net/que-es-la-internacionalizacion-de-las-empresas.html>
- ARAYALA, L. (2009) *El proceso de Internacionalización de empresas*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/Luis/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeInternacionalizacionDeEmpresas-3202468.pdf>
- Escuela de Estrategia Internacional. (10 de Septiembre de 2014). *¿Qué es la Internacionalización de empresas?* Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- GALIANA, P. (31 de Octubre de 2018). *Retos de las exportaciones; cómo crear una estrategia para internacionalizar una empresa*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.iebschool.com/blog/internacionalizar-empresa-negocios-internacionales/>
- Primer informe anual del observatorio de la empresa multinacional Española (OEME). *La expansión de la multinacional española: estrategias y cambios organizativos*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<http://itemsweb.esade.es/research/oeme/informes/primer-informe/informe1.pdf>

- CARDOZO, P. CHAVARRO, A. RAMÍREZ, C. *Teorías de Internacionalización*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/Luis/Downloads/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130.pdf>
- RENAU PIQUERAS, J. *El por qué, el cómo y el dónde de la Internacionalización de la Empresa*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/Luis/Downloads/Dialnet-ElPorqueElComoYElDondeDeLaInternacionalizacionDeLa-3863475.pdf>
- MARTÍN, J.L. (22 de Abril de 2014). *10 criterios en la selección de un país para la internacionalización de tu empresa*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://empresaexterior.com/art/47739/10-criterios-en-la-seleccion-de-un-pais-para-la-internacionalizacion-de-tu-empresa>
- Wolters Kluwer. *Entrada en mercados internacionales*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjU1MLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2Y0R3TUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjU1MLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA2Y0R3TUAAAA=WKE)
- DEL RÍO GÓMEZ, C; CUADRADO ROURA, J. *Estrategias de expansión de los grupos empresariales del sector turístico. Referencia a Andalucía*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/5/5-55.pdf>
- Meliá Hotels International. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.meliahotelsinternational.com/es>
- ARROYO, R (9 de Agosto de 2018). *Meliá, NH y Barceló, entre las grandes cadenas de hoteles del mundo*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/08/09/5b6c834322601df97d8b45b8.html>
- Meliá Hotels International (18 de Septiembre de 2015) *Meliá Hotels International asciende posiciones en el ranking mundial de cadenas hoteleras*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.meliahotelsinternational.com/es/sala-de-prensa/noticias/melia-hotels-international-asciende-posiciones-ranking-mundial-cadenas>

- Gestipolis. *El Turismo ante la Globalización*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.gestipolis.com/el-turismo-ante-la-globalizacion-ensayo/>
- Internacionalmente. *¿Cuáles son las ventajas y desventajas del comercio internacional?* Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://internacionalmente.com/ventajas-desventajas-comercio-internacional/>
- EcuRed. *Meliá Hotels International*. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
[https://www.ecured.cu/Meli%C3%A1\\_Hotels\\_International](https://www.ecured.cu/Meli%C3%A1_Hotels_International)
- NH Hotel Group. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/historia>
- Accor Hotels Group. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://group.accor.com/en/group>
- InterContinental. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.ihg.com/intercontinental/content/us/es/support/about-intercontinental>
- Hyatt Hotels Corporation. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<http://investors.hyatt.com/investor-relations/our-company/default.aspx>
- Marriott International. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.espanol.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>
- Choice Hotels International. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.choicehotels.com/about/corporate-history>
- Millenium & Copthorne Hotels. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://www.millenniumhotels.com/en/about-us/our-heritage/>
- Wyndham Worldwide Corporation. Consultado el 21 de Mayo de 2019. Recuperado de:  
<https://corporate.wyndhamhotels.com/about-us/>