

Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN TURISMO**

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2018/2019**

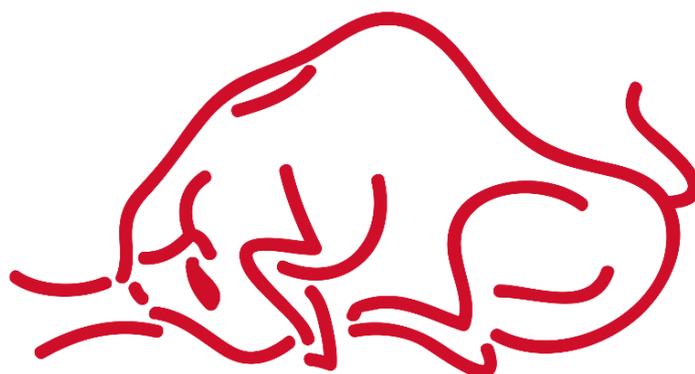
**MARÍA MARTÍNEZ MATAS**

**ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS  
HOTELERAS ESPAÑOLAS**

**ANALYSIS OF THE INTERNATIONALIZATION OF THE SPANISH  
HOTEL CHAINS**

**DIRECTOR**

**D. José Luis Antón Roldán**



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN TURISMO**

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2018/2019**

Fecha de entrega: 21/06/2019

---

**AUTORA: María Martínez Matas**

**TÍTULO: Análisis de la internacionalización de las cadenas  
hoteleras españolas**

**DIRECTOR: José Luis Antón Roldán**

---

**TRIBUNAL:**

**Nombre:**

**Firma:**

**Nombre:**

**Firma:**

*En Santander*

## RESUMEN

La globalización ha supuesto que las cadenas hoteleras españolas busquen nuevas oportunidades de negocio en el extranjero, lo cual ha afectado positivamente a la situación económica española.

De este modo, en este trabajo queremos mostrar las ventajas de la internacionalización así como sus diferentes tipos de estrategias que serán usadas para su expansión. A partir de ahí, desarrollaremos el concepto de cadena hotelera y sus características.

A continuación, realizaremos una comparativa por zonas geográficas de la presencia de las cadenas hoteleras españolas en el extranjero y finalmente sacaremos las respectivas conclusiones.

**Palabras clave:** Globalización, cadenas hoteleras españolas, oportunidades, extranjero, internacionalización, estrategias, presencia.

## ABSTRACT

Having had a positive effect on the Spanish economy, globalization has triggered Spanish hotel chains to look for new business opportunities abroad.

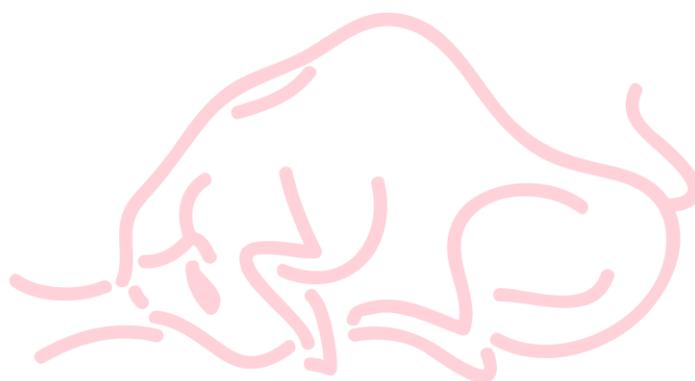
Thus, in this project I am going to point out the advantages of the internationalization as well as the different strategies carried out to ensure maximum growth and development. In addition, I will be analysing the concept of hotel chains and their characteristics.

Furthermore, I will make a comparison of the presence of Spanish hotel chains according to their geographical locations and finally, the drawing of conclusions will be the last step in this project.

**Keywords:** Globalization, Spanish hotel chains, opportunities, abroad, internationalization, strategies, presence.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	7
2.	MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	8
2.1	CONTEXTO ECONÓMICO ACTUAL (ESPAÑA/MUNDO).....	8
2.2	CONCEPTO, VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	10
2.3	TIPOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN .....	11
3.	LAS CADENAS HOTELERAS .....	13
3.1	DEFINICIÓN Y ORIGEN DE CADENA HOTELERA.....	13
3.2	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CADENAS HOTELERAS .....	16
3.3	EXPATRIACIÓN DE EMPLEADOS Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN DESTINO .....	17
4.	ANÁLISIS DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS POR SU PRESENCIA EN EL EXTRANJERO.....	21
4.1	COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO .....	22
4.2	COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN AMÉRICA .....	25
4.3	COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN ASÍA .....	28
4.4	COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN EUROPA.....	30
4.5	COMPARATIVA GENERAL EN LOS DISTINTOS CONTINENTES .....	33
5.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS/RECOMENDACIONES .....	36
6.	ÍNDICE DE IMÁGENES/GRÁFICOS/TABLAS .....	38
7.	REFERENCIAS.....	40
7.1	Bibliografía .....	40
7.2	Webgrafía.....	40



Escuela Universitaria  
de **Turismo**

---

**ALTAMIRA**

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad como consecuencia de la globalización en la que vivimos, cada vez más las empresas del sector turístico, especialmente las cadenas hoteleras, buscan expandirse en mercados extranjeros y de esta forma abrir nuevos horizontes. Este es uno de los principales objetos de estudio de mi Trabajo de Fin de Grado.

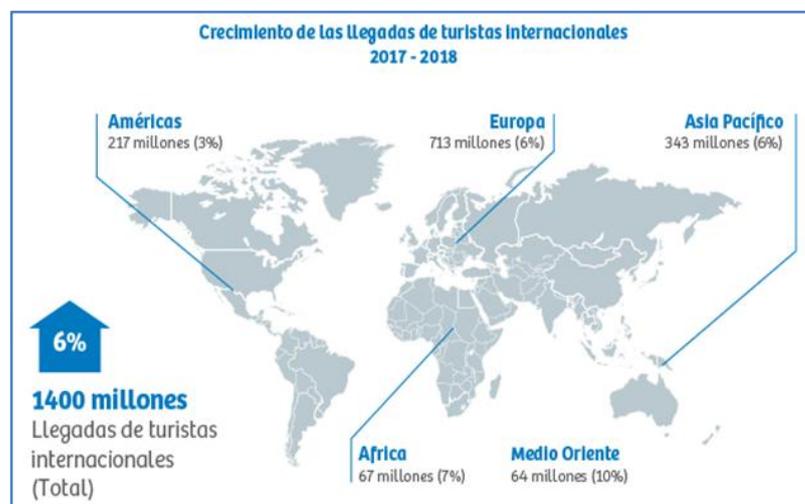
La internacionalización permite diversificar mercados, y con ello los riesgos que pueden sufrir. Las empresas que no están internacionalizadas dependen de su mercado doméstico, por lo cual pierden la oportunidad de abrir sus negocios en mercados emergentes. Además, la internacionalización supone someterse a la disciplina de los mercados internacionales, lo cual incentiva a mejorar en términos de eficiencia (Fanjul, 2017).

Siempre hablamos del papel tan importante que juega el turismo en nuestra economía pero no es hasta que vemos datos objetivos cuando nos damos cuenta de ello. Dentro del PIB (Producto Interior Bruto) de España, el turismo ocupa un 11,7% y da empleo a 2,6 millones de personas en nuestro país (INE, 2017).

Si nos centramos en el sector hotelero, 27 cadenas hoteleras con sede en España se encuentran dentro del ranking de las 300 hoteleras más grandes del mundo como bien apunta Hosteltur. Además, cabe destacar que el top 10 de cadenas españolas suman un total de 341.451 habitaciones (Hosteltur, 2018).

Es importante remarcar en esta introducción que las llegadas de turistas internacionales siguen creciendo a unos ritmos incontrolables. La OMT ha revelado que en el pasado 2018 se registraron 1.400 millones de turistas, siendo Europa el continente que recibió más turistas alcanzando los 713 millones.

### Ilustración 1: Crecimiento de llegadas de turistas internacionales 2017-2018.



Fuente: Promperu

Pese a que las cadenas hoteleras se siguen expandiendo en áreas como el Caribe, cadenas como Meliá o Barceló apuestan por establecer hoteles en la región de Asia-Pacífico, la cual es la segunda región más visitada del mundo con 343 millones de visitantes y un crecimiento anual de un 6% respecto al 4% del resto del mundo (CincoDías, 2018).

De este modo tras esta breve introducción, analizaremos el contexto económico actual en relación con el turismo y a partir de ahí iremos desarrollando aspectos más concretos de la internacionalización como por ejemplo la contratación de empleados locales. A continuación, analizaremos las 10 principales cadenas hoteleras españolas con presencia en el exterior y haremos una comparativa por zonas geográficas.

Para concluir con mi TFG, elaboraremos las conclusiones obtenidas de este proyecto y haremos una recopilación de las fuentes biográficas utilizadas para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado.

### **1.1 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

Los objetivos de este trabajo de fin de grado son principalmente describir el contexto económico actual español y mundial, definir el término de internacionalización y sus ventajas, establecer los distintos tipos de estrategias utilizadas y comparar las cadenas hoteleras españolas por su presencia en el extranjero.

La metodología que utilizaremos en el desarrollo de este trabajo será presentar los conocimientos teóricos sobre la internacionalización y los temas a tratar que haya descrito en los objetivos. Para ello, nos serviremos de fuentes de información secundaria como libros, artículos de periódicos, blogs o páginas web.

Además, realizaremos un estudio basado en datos recogidos de las páginas webs oficiales de las principales cadenas hoteleras españolas en el cual podemos observar cómo es la presencia de estas cadenas hoteleras por zonas geográficas.

## **2. MARCO TEÓRICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

### **2.1 CONTEXTO ECONÓMICO ACTUAL (ESPAÑA/MUNDO)**

El año pasado todas las teorías apuntaban a que la economía mundial se iba a ver frenada en el año 2019 debido a frentes abiertos que iban desde la guerra comercial al Brexit pasando por la retirada de liquidez de los bancos centrales. En 2018, el PIB mundial cerró con una mejora cercana al 3,7% (El País, 2018).

Pese a estos factores, el turismo ha seguido creciendo alcanzando el pasado año 2018 los 1.400 millones de turistas internacionales.

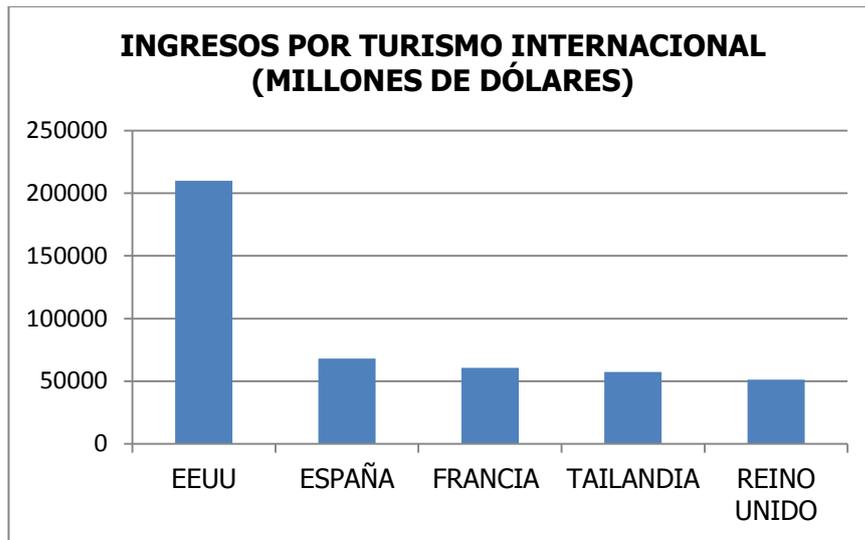
Cabe destacar que las zonas geográficas que experimentaron un mayor crecimiento fueron Oriente Medio y África con un 10% y un 7% respectivamente. Como bien indicaba Zurab Pololikashvili, el secretario general de la OMT, el crecimiento del turismo en los últimos años confirma que el sector es hoy uno de los motores más poderosos de crecimiento y desarrollo económico a nivel global (UNWTO, 2019).

Aunque los datos más recientes del INE (Instituto Nacional de Estadística) sean del 2017, observamos que en ese año el turismo ya equivalía a un 11,7% dentro del PIB (Producto Interior Bruto) y 12,8 millones de trabajos en España dependían del sector turístico. El turismo aportó al PIB en ese año 137.020 millones de euros, la cual es una cifra bastante más que notable a tener en cuenta (INE, 2017).

Según datos de la OMT (Organización Mundial del Turismo), en ese mismo año España ocupaba el segundo puesto en el ranking de ingresos por turismo internacional con una cantidad equivalente en euros a 58.672 millones de euros (68.000 millones de dólares), seguida muy cerca por Francia que recibió 52.373 millones de euros (60.700 millones de dólares).

Aunque estas cifras suenen descabelladas, Estados Unidos se alzó con el primer puesto superando los 181.000 millones de euros (210.700 millones de dólares). Dentro de estas 5 potencias a nivel turístico, Tailandia es el único país del continente asiático que se encuentra dentro de los 5 primeros puestos de este ranking (El Boletín, 2018).

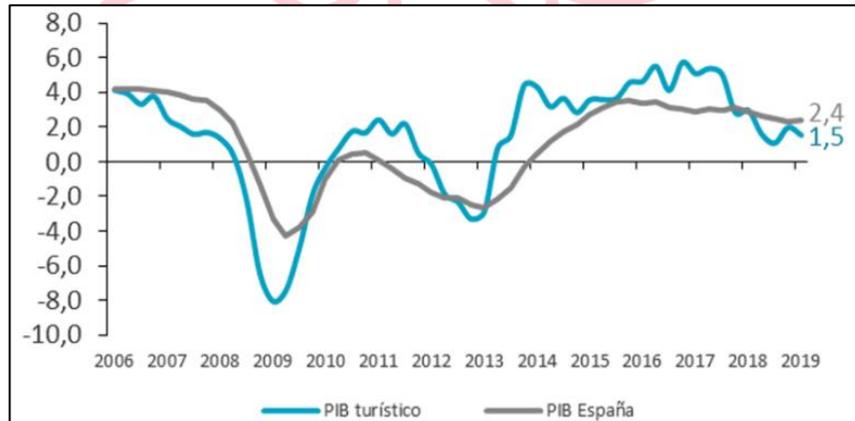
**Gráfico 1: Análisis de los ingresos por turismo internacional.**



*Fuente: Elaboración propia*

Otro de los indicadores claves que podemos observar para ver la importancia del turismo en la economía es el análisis del PIB Turístico con respecto al PIB España. A continuación, exponemos el gráfico comparativo 2006-2019:

**Gráfico 2: Análisis del PIB Turístico trimestral y PIB de España 2006-2019.**



*Fuente: Exceltur*

Como podemos observar en el gráfico anterior, en el año 2018 y primer trimestre del 2019 el PIB Turístico se encuentra a 0,9 puntos por debajo del PIB nacional. Es la primera vez desde 2013 que el PIB nacional tiene mejores datos que el PIB Turístico. Exceltur interpreta la ralentización en el crecimiento del PIB turístico por la situación económica y el efecto de la recuperación de turistas en los países competidores del Mediterráneo oriental (Turquía, Egipto y Túnez ganan 12,5 millones de visitantes), lo que ha afectado sobre todo a los destinos de la costa española (El Mundo, 2019).

## **2.2 CONCEPTO, VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Según la RAE (Real Academia Española), la internacionalización es la acción consistente en la cual los sujetos de derecho privado, principalmente los empresarios, expanden su actividad más allá de las fronteras de un único Estado (RAE, 2016).

En este caso, se tienen que dar una serie de factores anteriormente para que una cadena hotelera decida expandir su negocio internacionalmente. Entre esos factores se encuentran por ejemplo:

-La diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado: Es probable que el país de origen esté expuesto a una situación económica complicada en la cual le sea difícil a la empresa hotelera seguir ampliando su mercado internamente (UNIMOOC, 2016).

-La aparición de nuevos mercados sumamente atractivos: Por ejemplo, la industria hotelera ha visto clara la oportunidad de expandirse en la región de Asia-Pacífico ya que a finales del año 2018 esta zona geográfica creció entre un 4% y un 5% (El Confidencial, 2018).

-La saturación del mercado interno del país de origen: Por ejemplo, Mallorca tuvo que fijar una cifra de 430.000 plazas turísticas el pasado verano debido a que esta isla cuenta con zonas bastante saturadas. En algunas poblaciones mallorquinas como Son Serra de Marina no se permitirán nuevos crecimientos ni residenciales ni turísticos (Europa Press, 2018).

De este modo, muchas empresas hoteleras se plantean expandir su negocio hacia otras áreas geográficas buscando los beneficios que la internacionalización les ofrece. En cuanto a las principales ventajas de este modelo se encuentran:

-Nuevas oportunidades en mercados emergentes: Como bien hemos nombrado con anterioridad, la zona geográfica Asia-Pacífico se ha convertido en uno de los principales mercados de expansión en la industria hotelera.

-Resistir mejor las crisis: La conquista de nuevos mercados trae consigo el fortalecimiento y la diversificación de los ingresos, que, sumados a las mejoras en competitividad y productividad, hacen que las empresas internacionalizadas cuenten con unas altas capacidades de resistencia para hacer frente a periodos de recesión económica (Aventaja 2016).

-Afianzar la marca: Una empresa internacional, que ya ha triunfado en otros países, genera confianza. Una marca que se ha aventurado a mercados internacionales transmite decisión, valentía, fuerza y crecimiento (Aventaja, 2016).

-Costes más ajustados: Las empresas normalmente de los países más industrializados, trasladan sus instalaciones productivas a otros países de menores costes, en especial costes laborales. Los países en los que se deslocaliza suelen estar en desarrollo, en los que los costes de la mano de obra son más reducidos (El empresario, 2018).

-Aumentar su competitividad: Al estar establecidas en el extranjero, estas empresas pueden observar cómo actúan sus competidores y estudiarlos con cautela, por lo que extraen informaciones muy valiosas para después utilizarlas en beneficio propio.

En cuanto a los inconvenientes del proceso de internacionalización, nos encontramos con la siguiente división (Blogsudima, 2019):

-Obstáculos financieros: relacionados con aspectos como la fluctuación monetaria o dificultad de acceso a los créditos de exportación.

-Obstáculos comerciales: desconocimiento de las oportunidades comerciales, desconocimiento de la estructura de distribución, prácticas comerciales, o falta de contactos.

-Obstáculos logísticos: viajes para explorar los mercados, altos fletes, costes de coordinación y control, problemas culturales.

-Obstáculos legales: barreras arancelarias y no arancelarias.

-Obstáculos a la inversión directa: que en muchos casos obligan a la formación de empresas conjuntas con empresas locales.

### **2.3 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

La internacionalización ha permitido y permite a las empresas del sector hotelero seguir creciendo en tamaño y en volumen de negocio aprovechando las ventajas que les supone a las compañías estar implantadas en el exterior. A continuación, mostraremos las diversas teorías que explican el motivo por el cual las empresas deciden internacionalizarse:

La teoría ecléctica de Dunning (1973): o también llamado Paradigma OLI ("Ownership", "Locational" y "Internalization") es un modelo que trata de mostrar el proceso de internacionalización de las empresas sobre la base de la inversión extranjera. Para que la inversión tenga éxito, se deben cumplir 3 requisitos:

-Ventajas de propiedad: Son las ventajas específicas de la empresa frente a la competencia (por ejemplo, el control de los activos estratégicos, como la tecnología, la propia marca, capacidad de gestión).

-Ventajas de la ubicación: Son las ventajas de localización que se relacionan con los beneficios derivados de la explotación de la superioridad de la empresa en el extranjero (por ejemplo, los costes laborales en el país, la estabilidad del país).

-Ventajas de internalización: Son las ventajas de internalización (ventajas de la integración de las transacciones dentro de la empresa). Cuenta con cuatro criterios de decisión: el riesgo, de control, de retroalimentación y de recursos (Knoow, 2016).

La teoría del comportamiento oligopólico de Knickerboker (1973) y Vernon (1974): Sostuvieron que las empresas pertenecientes a industrias oligopólicas buscan su estabilidad, es decir, mantener y consolidar cada una su posición en el mercado oligopólico tanto a nivel local como internacional.

Así, una determinante importante de las inversiones extranjeras directas, es la motivación de ciertas empresas a seguir la conducta de las empresas competidoras.

La estrategia de invertir en el extranjero por parte de una de ellas, genera una reacción en cadena entre sus competidores, puesto que se busca mantener el equilibrio y las mismas condiciones de riesgos entre todos los participantes del oligopolio (Monografías).

Un gran ejemplo sería el caso de la cadena Meliá que abrió su primer hotel (Meliá Bali) en Asia en 1985. Pero no ha sido hasta el año 2016 cuando la cadena RIU decidió abrir su primer hotel (RIU Sri Lanka) en este continente. Cabe destacar que son las únicas cadenas hoteleras españolas que tienen presencia en este continente.

La teoría de la diversificación de riesgos de Rugman (1981): en este caso, la motivación de la empresa para internacionalizarse es para diversificar las inversiones con lo que de este modo se diversifican de igual manera los riesgos.

### **3. LAS CADENAS HOTELERAS**

#### **3.1 DEFINICIÓN Y ORIGEN DE CADENA HOTELERA**

Una cadena hotelera es una empresa que administra a través de una gestión única de un gran número de hoteles ubicados en diferentes áreas. Pueden ser propietarios totales o parciales del hotel y gestionar su administración, marketing y promoción. La finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional (Leire Larraiza).

A continuación, explicaremos los diversos modelos de gestión hotelera:

-Propiedad: Soporta todo el riesgo empresarial del hotel o cadena de hoteles, es decir, asume tanto los costes como los beneficios. Así pues, la organización es, además de la propietaria del inmueble, la gestora del negocio, por lo que asume el 100% del riesgo pero recibe la totalidad de los beneficios que el hotel genere.

-Alquiler: En cuanto a esta forma de negocio existen múltiples variantes, dependiendo de las condiciones que ambas partes acuerden; por ejemplo, en el contrato se puede determinar qué instalaciones deberán sufragar cada una de las firmantes, qué equipamientos deberá restituir la hotelera en el momento de finalización del contrato o, incluso, cómo será el canon de arrendamiento.

La principal ventaja de este modelo es que el arrendatario no debe realizar la enorme inversión económica que supone la compra de un establecimiento.

-Gestión: En este contrato también existen dos partes: la empresa propietaria y/o explotadora del inmueble y la empresa gestora o de management (existen casos en los que intervienen 3 partes: la propietaria, la explotadora y la gestora). La parte gestora se encarga de explotar el edificio como hotel, responsabilizándose de toda la operativa.

Estas cadenas asumen tan sólo una pequeña parte del riesgo y perciben un porcentaje anual sobre las ventas (normalmente entre un 3% y un 5%). Las principales ventajas de la fórmula de gestión son el crecimiento más rápido que puede experimentar la cadena hotelera y el menor riesgo que debe asumir.

-Franquicia: En este esquema de gestión existen dos partes: el franquiciado y la empresa franquiciadora. El primero utiliza la imagen, marca, línea de producto y know-how del segundo, que recibe a cambio un canon como contraprestación económica. En este caso es el franquiciado el que corre con todos los gastos, tanto con los derivados de la inversión total como con los propios de la explotación del hotel.

No obstante, también obtiene beneficios directos en la medida que entra a formar parte de una cadena hotelera, con todas las ventajas que eso supone.

-Joint venture: Es un proceso que facilita la ampliación de la cobertura de mercado, la generación de economías de alcance y escala, el aumento de la visibilidad de la marca o la minimización de la inversión de capital (Ignacio Sariego, Estrategias de dirección).

Esta estrategia de internacionalización se da cuando hay un acuerdo entre 2 o más empresas con propia personalidad jurídica. Un ejemplo sería cuando la cadena de hoteles AC y Marriott International establecieron un acuerdo para constituir un joint venture con una nueva marca, AC by Marriott.

-Alianzas estratégicas entre 2 o más empresas: Es un acuerdo de colaboración en la cual una firma internacional ofrece la posibilidad a otra empresa de participar con el objetivo de garantizar su compromiso con el acuerdo.

Pero el sector hotelero español como bien apunta Hosteltur sigue prefiriendo el alquiler como modelo de gestión hotelera. Según Carlos Ortega, director de Advisory de JLL Hotels & Hospitality Group, ha habido un claro aumento de operadores de marca blanca los cuales han permitido que se establezcan cadenas internacionales en régimen de franquicia.

En este mundo globalizado estamos muy acostumbrados a oír hablar del concepto de cadena hotelera pero, ¿sabemos realmente cuál es el origen de las cadenas hoteleras?

Si nos ponemos a pensar en grandes cadenas hoteleras a nivel mundial es normal que se nos vengan a la cabeza los apellidos "Ritz" y "Hilton". Ambos hoteleros eran conocidos por ser los grandes impulsores de la hotelería moderna.

Cesar Ritz era más bien conocido como "rey de hoteleros y hotelero de reyes", abrió en 1927 el Ritz Carlton de Boston. Durante más de 50 años, Ritz Carlton ha sido la referencia de éxito a nivel internacional por su estilo y expansión lenta como corresponde a los productos de tanto lujo (Francisco José García, 2013).

El Mobbley Hotel en Cisco (Texas) fue el primer hotel bajo las manos de Conrad Hilton en 1919. Pero no fue hasta el año 1946 cuando funda su empresa nacional Hilton Hotels Corporation y dos años más tarde crea Hilton International con el objetivo de salir al extranjero. Bajo el nombre de esta marca se encuentra actualmente el emblemático Hotel Waldorf Astoria de Nueva York (Francisco José García, 2013).

**Ilustración 2: Hotel Waldorf Astoria en Nueva York.**



*Fuente: Guía para viajes*

Otro de los grandes hoteleros fue Ellsworth Statler quien abrió su primer hotel en Buffalo, Nueva York y su lema fue "una cama con baño por un dólar y medio". Esto hace referencia a que fue el primer gran hotel en tener un baño privado en todas las habitaciones del hotel. Más adelante, esta compañía fue adquirida por Conrad Hilton.

A nivel nacional, los emprendedores de nuestra hotelería, los Gaspard, Barceló, Escarrer, Meliá, Riu y Catalán, de hoteleros pasaron a fundadores de imperios que se extendieron primero por nuestra Península Ibérica e Islas Baleares y Canarias para después expandirse por América, norte de África, Europa y Pacífico (Francisco José García, 2013).

Meliá se fundó en 1956 cuando Gabriel Escarrer con tan sólo 21 años abrió su primer hotel en Mallorca, vislumbrando, ya entonces, un gran futuro para el desarrollo turístico de las Islas Baleares, donde todavía hoy mantiene su compromiso. En la década de los 80 la Compañía adquirió una nueva dimensión tras la compra de la cadena Meliá y de Hotasa, convirtiéndose en el grupo hotelero más grande de España (página web de Meliá).

La cadena hotelera Riu nació en 1953 con un pequeño hotel en Mallorca. El Riu San Francisco, el primer establecimiento de la cadena, con el que en 1953 empezó el negocio familiar Don Juan Riu, la primera generación. El hijo de Don Juan, Don Luis Riu Bertrán (la segunda generación) fue consejero-delegado de la cadena hasta su muerte a los 65 años el 7 de abril de 1998. Desde entonces dirige la empresa la tercera generación de la familia Riu (página web de RIU).

### **Ilustración 3: Hotel Riu San Francisco.**



*Fuente: página web de Riu*

La cadena hotelera Barceló inauguró su primer hotel en 1962 con el Hotel Latino, el primer hotel de la cadena ubicado en Mallorca. A finales de los años 60 se traslada la expansión hotelera al resto del archipiélago balear: se construye el hotel Barceló Pueblo Ibiza y se adquiere el hotel Barceló Hamilton en Menorca. En 1970 se da el salto a la Península Ibérica con la apertura del hotel Barceló Pueblo Benidorm (página web de Barceló).

### **3.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS CADENAS HOTELERAS**

A día de hoy, los hoteles que forman parte de una compañía hotelera poseen una serie de ventajas competitivas por el simple hecho de pertenecer a ella. A continuación destacaremos cuales son algunas de ellas:

-Referente al marketing: Las cadenas hoteleras de grandes dimensiones pueden invertir mayores cantidades de dinero en campañas publicitarias ya que cuentan con mayores recursos y mayor visibilidad en el mercado.

-Referente al poder de negociación: Se les concede una mayor fortaleza a la hora de negociar y establecer acuerdos con los tour operadores y además de desarrollar sistemas centralizados de reservas (xxxturismoxxx, 2010).

-Referente a la imagen de marca: La utilización o el pertenecer a una marca les facilita a los establecimientos hoteleros un mayor reconocimiento e identificación por parte de los clientes o huéspedes.

-Referente a los recursos humanos: Las cadenas hoteleras cuenta con la capacidad de establecer programas de formación internos para preparar a sus empleados para nuevos puestos o responsabilidades (xxxturismoxxx, 2010).

-Referente a las fuentes de financiación: Por su gran tamaño, las compañías hoteleras tienen mucho más fácil obtener financiación y recursos. Cabe destacar que las grandes cadenas hoteles apuestan en ocasiones por salir a bolsa. Un claro ejemplo fue cuando Meliá Hotels International salió a bolsa en el año 1996 y actualmente cuenta con un capital social admitido superior a 45 millones de euros.

### **3.3 EXPATRIACIÓN DE EMPLEADOS Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN DESTINO**

Para poder indagar en este tema, primero debemos conocer el significado de la palabra expatriar. Expatriar es hacer salir de la patria (RAE, 2019). En el mundo hotelero esto hace referencia a cuando una gran cadena hotelera decide expandirse en otros destinos, en muchas ocasiones desplaza a parte de sus empleados a esos nuevos destinos. A la contratación de empleados del país de origen se denomina etnocéntrica.

En muchos de estos casos, los trabajadores expatriados suelen ocupar altos cargos directivos debido al previo conocimiento del funcionamiento de la compañía y a su mayor preparación y experiencia profesional. Gómez-Mejía et al. (2008) afirman que no tiene sentido, en términos económicos, contratar expatriados para puestos que pueden ser ocupados por empleados locales, ya que un expatriado cuesta entre 2.000 y un 4.000 por ciento más que un empleado local.

Por otro lado, los trabajadores locales de nuevos destinos emergentes (Asia, África) son más flexibles, y los empresarios hoteleros los consideran más baratos en términos, no sólo de los salarios nominales, sino también de costes por unidad producida (Baum, 2007). Además, en la mayoría de los casos el gobierno del país, en el que se ha implantado la compañía hotelera, les obliga a que un determinado porcentaje de los trabajadores sean locales.

Además, las cadenas hoteleras que se implantan en el extranjero cuenta con una serie de beneficios al contratar empleados locales como por ejemplo (Ignacio Sariego, Estrategias de dirección):

- Hablan el idioma, entienden la cultura y el sistema político local.
- Incrementa la motivación de las personas locales.
- Fomenta la aceptación de la empresa en ese país.
- Menores costes salariales que los expatriados.

¿Pero cuándo es conveniente contratar a trabajadores expatriados frente a trabajadores originarios del destino? Principalmente cuando se requieren lo siguientes aspectos:

- Transferencia de conocimientos de expatriados a locales.
- Mayor control.
- La organización como fuente de reclutamiento.

### **3.4 ORIGEN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS**

A finales del S.XX, las cadenas hoteleras españolas vieron clara la idea de extender su negocio en otros países. A continuación, voy a pasar a describir cómo comenzaron algunas de las cadenas hoteleras españolas más importantes a expandirse hacia otros destinos:

**-Meliá Hotels International:** A partir de los años 80, la cadena hotelera Meliá inició su expansión internacional con la apertura de su primer hotel en Bali en 1985. Durante esta década nace la marca vacacional "Paradisus" centrada en el sector de lujo y eminentemente latinoamericana y comienza con la compañía su andadura en el mercado de valores.

Desde entonces, la compañía ha mantenido un ritmo de crecimiento constante a nivel internacional que le ha permitido posicionarse hoy en mercados clave como el Sudeste Asiático, China, Oriente Medio o los Estados Unidos, además de mantener su liderazgo en Europa, Latinoamérica o el Caribe.

Desde la apertura del primer establecimiento en Varadero en el año 1990, la alianza forjada entre el Presidente Gabriel Escarrer y el Gobierno Cubano ha permitido a Meliá ser una parte activa del extraordinario desarrollo turístico del país, considerado una de las perlas del Caribe (página web de Meliá).

#### **Ilustración 4: Meliá Bali 5\* (Indonesia).**



*Fuente: Booking*

**-RIU Hotels & Resorts:** Después de su sólida expansión en Canarias, Riu Hotels comenzó en los años 90 su internacionalización como cadena con la inauguración del hotel Riu Taíno en Punta Cana, República Dominicana. Durante los 90 y la primera década de 2000, RIU

realiza una gran expansión en países como México, República Dominicana, Jamaica, Aruba, Bahamas, Cabo Verde, Costa Rica, Marruecos o Túnez.

La internacionalización ha sido clave en el éxito de RIU durante los últimos 25 años. En 2016, Riu asumió el gran reto de extenderse en el continente asiático. Con la apertura del primer hotel en Sri Lanka, RIU exportó por primera vez a Asia un modelo de negocio de hoteles vacacionales que ya llevó hasta América en los 90 con el primer hotel en República Dominicana (página web de RIU).

**-Barceló Hotel Group:** En 1985, con la inauguración del primer hotel en el Caribe (Barceló Bávaro Beach Resort, Punta Cana, República Dominicana) convierte a Barceló Hotel Group en la primera compañía hotelera española que se instala en el área (página web de Barceló).

**Ilustración 5: Barceló Bávaro Beach Resort 5\* (República Dominicana).**



*Fuente: TripAdvisor*

**-Iberostar Hotels & Resorts:** Fue en 1993 cuando la cadena mallorquina Iberostar decidió abrir sus horizontes y crear su primer hotel en el Caribe, el Iberostar Bávaro, Punta Cana (República Dominicana). Ya en 1997, Iberostar decidió implantar hoteles de la cadena en México como fueron los hoteles Iberostar Tucán y Quetzal.

**Ilustración 6: Iberostar Tucán (México).**



*Fuente: Destinia*

La apertura de su primer hotel en el continente africano no se dio hasta llegado al año 2002 con el Iberostar Founty Beach en Agadir (Marruecos).

**-NH Hotel Group:** En el año 2000, NH hoteles adquiere la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky, que supuso doblar el tamaño de NH, pasando a tener 168 hoteles, 7.300 empleados y a estar presente en 15 países, a los que inmediatamente se suma Portugal. La Compañía se constituyó así como la tercera cadena hotelera de negocios de Europa, con un liderazgo en la mayoría de las ciudades en las que está presente.

En 2001, la compra de la hotelera mexicana Chartwell aportó 14 establecimientos a la Compañía. En 2002 continuó con su estrategia de crecimiento internacional mediante nuevas adquisiciones y se hizo así con la cadena alemana Astron Hotels, que aporta 46 establecimientos en Alemania, 6 en Austria y 1 en Suiza (página web de NH Hotel Group).

**-Palladium Hotel group:** Antes conocido por Fiesta Hotels & Resorts, en los años 90 inició su expansión en el Caribe inaugurando 3 Resorts de lujo en playa Bávaro (República Dominicana) y un hotel urbano en Santo Domingo.

En 2002, amplió su oferta de hoteles en el Caribe construyendo 2 nuevos eco-resorts de gran lujo en Riviera Maya (México).

**Ilustración 7: Grand Palladium Kantenah (México).**



*Fuente: Viajes El Corte Inglés*

**-Eurostars Hotel Company:** En 1993, el Grupo Hotusa introdujo un giro en su estrategia de expansión y entró en la gestión y explotación directa de establecimientos, como complemento de su negocio tradicional como cadena de hoteles asociados.

Ese proceso de expansión se concretó en 2005 con el lanzamiento de la cadena Eurostars Hotels, que en poco más de 5 años se expandió rápidamente tanto a nivel nacional como internacional. En la actualidad, cuenta con un directorio de hoteles de 169 establecimientos en 18 países (página web de Eurostars Hotels).

#### 4. ANÁLISIS DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS POR SU PRESENCIA EN EL EXTRANJERO

A partir de los conocimientos expuestos con anterioridad en este Trabajo de Fin de Grado, elaboraremos un análisis minucioso por zonas geográficas de la presencia de las cadenas hoteleras españolas.

Las zonas geográficas elegidas para ser analizadas son las siguientes:

-África y Oriente Medio.

-América.

-Europa.

-Asia.

Las cadenas hoteleras españolas que hemos escogido para analizar en este proyecto han sido seleccionadas a partir del siguiente ranking realizado por Hosteltur el pasado año.

**Ilustración 8: Ranking Hosteltur de presencia internacional de cadenas españolas.**

<i>Hotelera</i>	<i>Establecimientos</i>		<i>Habitaciones</i>	
	<i>2018</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2017</i>
1 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL ▶	179	170	47.253	46.750
2 NH HOTEL GROUP ▶	253	246	43.070	41.996
3 BARCELÓ HOTEL GROUP ▶	185	171	38.283	35.366
4 RIU HOTELS & RESORTS ▶	61	64	31.537	32.682
5 IBEROSTAR HOTELS & RESORTS ▶	65	49	21.936	19.407
6 AC HOTELS BY MARRIOTT * ▲1	76	56*	12.323	9.566
7 BAHIA PRINCIPE HOTELS & RESORTS ▼1	20	20	11.719	11.743
8 MP HOTELS ▶	39	28	10.655	7.373
9 PALLADIUM HOTEL GROUP ▲1	17	17	7.725	6.605
10 EUROSTARS HOTEL COMPANY (GRUPO HOTUSA) ▲1	66	61	6.661	6.204

*Fuente: Hosteltur*

#### **4.1 COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO**

Según la OMT, el continente africano en su totalidad recibió 63 millones de llegadas internacionales, superando a Oriente Medio por segundo año consecutivo, con un incremento del 8% con respecto al año 2016, siendo junto con Europa las dos regiones con mayor tasa de crecimiento.

Lugares como las Islas Seychelles, Mauricio, Zanzíbar o Namibia son destinos africanos bastantes elegidos por las parejas recién casadas que deciden pasar su luna de miel en el continente africano.

Si África ha superado a Oriente Medio se explica a que el continente africano ha ido creciendo de forma continuada mientras que Oriente Medio ha sufrido más vaivenes debido a la situación de inestabilidad de la zona en estos últimos años. Tal es su potencial que la OMT proyecta un horizonte con unas cifras de un crecimiento exponencial para África; están previsto 134 millones de turistas para el año 2030 lo que supondría duplicar las cifras actuales en apenas 12 años. Las tasas de crecimiento son sensiblemente mayores que en otras regiones como Europa o América que son mercados más maduros (Esglobal, 2018).

Por todo esto, cada vez más las cadenas hoteleras internacionales apuestan por consolidar sus marcas en África y expandir su negocio allí apostando cada vez más por abrir nuevos hoteles.

Meliá es la cadena española que está implantada en más países del continente africano, 13 hoteles situados en países como Cabo Verde (4), Emiratos Árabes Unidos (1), Marruecos (4), Mozambique (1) y Tanzania (3). En julio de este año está previsto que se inaugure el nuevo Meliá Saïdia Residences de 5 estrellas y en 2020 el ME Dubai en Emiratos Árabes Unidos que será el 2 hotel de la cadena en la ciudad de las mil y una noches.

Seguida de Meliá, Riu Hotels & Resorts posee 14 hoteles distribuidos por Cabo Verde (5), Marruecos (6), Mauricio (2) y Tanzania (1). En el mes de abril tuvo lugar la apertura del Hotel Riu Palace Zanzíbar en la costa de Tanzania.

De 12 hoteles dispone Barceló Hotel Group en África: Marruecos (6), Egipto (2) y Emiratos Árabes Unidos (4). Barceló es junto con MP Hotels la única cadena española con establecimientos hoteleros en la actualidad en Egipto (Barceló Cairo Pyramids y Barceló Tiran Sharm).

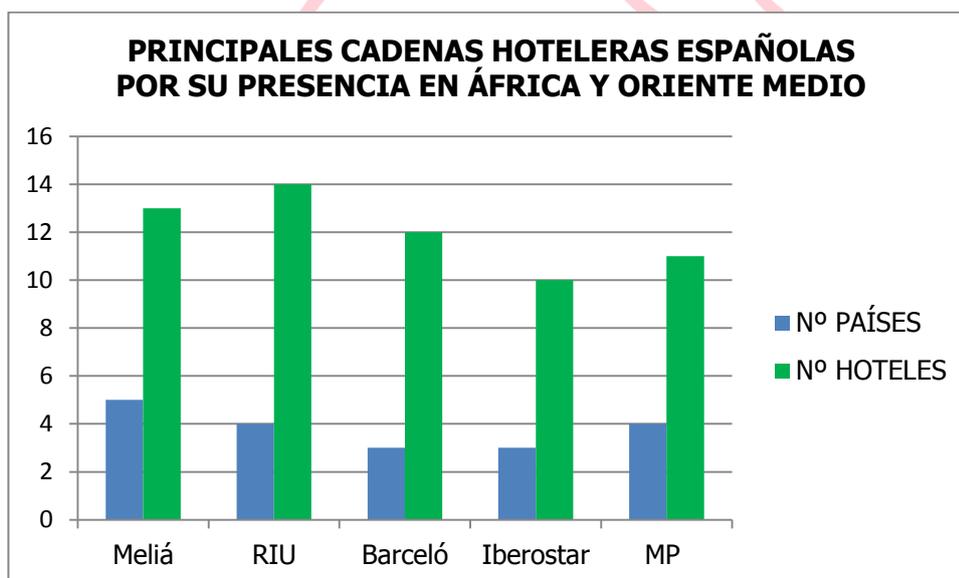
Dentro de su apuesta por el segmento del lujo, Barceló ha firmado un acuerdo de gestión con la compañía Seven Tides que va a suponer la apertura de su primer hotel Royal

Hideaway en Oriente Medio. Desde febrero el hotel se comercializa como Dukes Dubai, a Royal Hideaway Hotel (marca de la cadena Barceló). Galardonado en su inauguración como “Mejor nuevo hotel de Oriente Medio” en los World Travel Awards, el hotel está situado en una de las zonas más estratégicas de Dubai: The Palm Jumeirah (Profesional horeca, 2019).

Iberostar Hotels & Resorts cuenta con 6 hoteles en Túnez, 3 hoteles en Marruecos y 1 hotel en Cabo Verde. Observamos que esta cadena sigue apostando por África y es por eso que acaba de reformar este año el Iberostar Selection Kuriat Palace en Monastir (Túnez).

Para culminar con las principales cadenas hoteleras españolas en África y Oriente Medio, cabe destacar que MP Hotels posee 4 hoteles en Egipto, 2 hoteles en Gambia, 4 hoteles en Marruecos y 1 hotel en Oman. Es bajo la marca de Labranda Hotels & Resorts con la que opera MP Hotels en África.

**Gráfico 3: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en África y Oriente Medio.**



*Fuente: Elaboración propia*

Además, hemos elaborado una tabla comparativa del número de hoteles de cada cadena hotelera española en los diferentes países que tienen presencia en África y Oriente Medio:

**Tabla 1: Tabla comparativa del número de hoteles de las cadenas españolas en los distintos países de África.**

PAÍSES/CADENAS	Meliá	RIU	Barceló	Iberostar	NH	Eurostars	AC	MP	TOTAL
<b>Cabo Verde</b>	4	5		1					<b>10</b>
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>	1		4						5
<b>Marruecos</b>	4	6	6	3		1		4	<b>24</b>
<b>Mozambique</b>	1								1
<b>Tanzania</b>	3	1							4
<b>Mauricio</b>		2							2
<b>Egipto</b>			2					4	6
<b>Túnez</b>				6					6
<b>Sudáfrica</b>					1		1		2
<b>Gambia</b>								2	2
<b>Oman</b>								1	1

*Fuente: Elaboración propia*

Como observamos en la tabla elaborada, en Marruecos se encuentra el mayor número de establecimientos hoteleros de cadenas españolas con un total de 24. Esto se debe en gran medida que el mercado emisor español es el segundo en volumen de turistas a Marruecos, tras el francés. Asimismo, en los últimos años se ha podido apreciar un aumento de capacidad hotelera, sobre todo por parte de cadenas españolas como Meliá, Iberostar o Be Live, que potencian su presencia apostando por el destino del futuro (Hosteltur, 2018).

Seguido de Marruecos, Cabo Verde es uno de los destinos favoritos para las compañías españolas del sector hotelero ya que disponen de 10 hoteles en este archipiélago volcánico situado en el Océano Atlántico.

Si África es el gran desconocido, dentro del continente hay lugares que lo son mucho más. Es el caso de Cabo Verde, un archipiélago localizado frente a las costas senegalesas, en pleno Océano Atlántico. Se trata de un paraíso apenas explotado, de ahí su enorme atractivo. Poco se sabe de este país de exótica denominación. Sin embargo, está consolidándose como un destino emergente en 2018 y los años próximos (Oicaboverde, 2018).

¿Y qué pasa con Egipto? La caída del turismo en Egipto ha supuesto un varapalo para un sector que supone el 11,5% del PIB del país y para el objetivo de alcanzar 25 millones de visitantes en 2020. En 2010 recibió 14,7 millones de turistas, la cifra más elevada de su historia pero en 2017 se registró la mayor caída, 5,3 millones de turistas (Hosteltur, 2018).

A la inestabilidad social y política y las tensiones religiosas se unió después la amenaza terrorista, lo que alejó aún más a los turistas del país. Pero poco a poco se ha ido recuperando y cada vez pisa más fuerte en este mercado.

#### **4.2 COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN AMÉRICA**

Por razones obvias como son la historia o el compartir la misma lengua, el mercado hotelero español ve una oportunidad muy clara cuando tantean la posibilidad de expandirse en este continente hermano.

Para las principales enseñas hoteleras españolas, el continente americano es uno de los mercados principales con cerca de 500 hoteles y más de 50.000 habitaciones. De hecho, para algunas marcas hispanas, América ya supone cerca del 50% de su facturación (Hosteltur, 2018).

A día de hoy, Meliá Hotels International tiene presencia en 13 países del continente americano: Argentina (3), Bahamas (1), Brasil (12), Colombia (1), Cuba (34), Estados Unidos (3), Jamaica (1), México (12), Panamá (1), Perú (2), Puerto Rico (1), República Dominicana (12) y Venezuela (1).

De sus 84 hoteles en América, 34 se sitúan en Cuba lo cual equivale a un 40% de sus establecimientos en esta zona geográfica. Meliá fue la primera cadena hotelera internacional que firmó un contrato para gestionar un hotel en la isla, en 1990 (El Mundo, 2016). En 2020, la compañía tiene previsto contar con 38 hoteles en la isla.

En el caso de Riu Hotels & Resorts, México es el destino de la empresa hotelera en América con mayor número de hoteles (20). Cabe destacar también que es la compañía hotelera española con mayor presencia de establecimientos hoteleros en Jamaica con un total de 6. Además, Riu se ha establecido como una importante marca en países como: Aruba (2), Bahamas (1), Costa Rica (2), Panamá (2), República Dominicana (6) y Estados Unidos (2); lo que hace una suma de 41 establecimientos.

Así como Riu, la gran apuesta de Barceló Hotel Group es México con un total de 26 hoteles principalmente extendidos por la Riviera Maya. Asimismo, cuenta con un total de 49 hoteles

en República Dominicana (9), Cuba (3), El Salvador (1), Costa Rica (4), Ecuador (1), Guatemala (1), Nicaragua (1), Aruba (2) y Panamá (1).

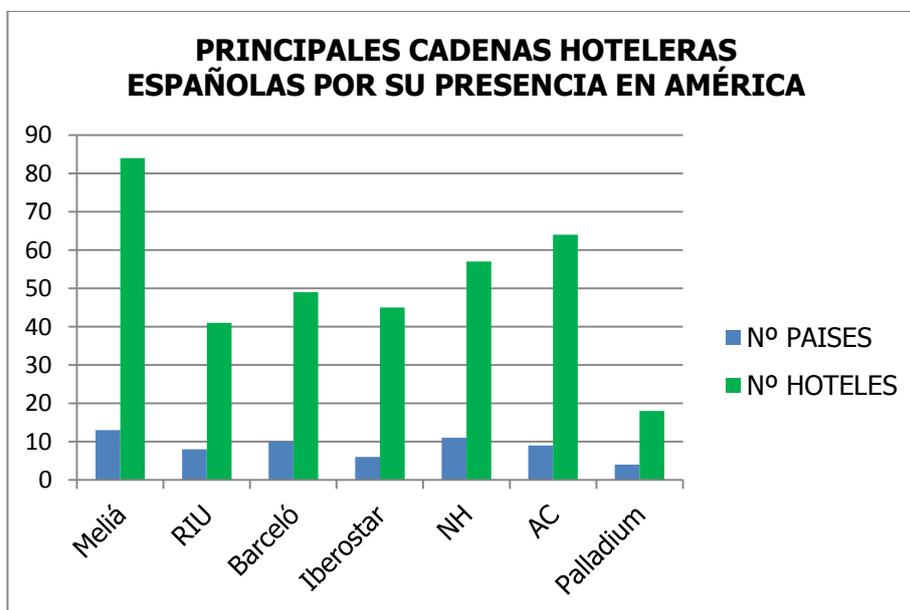
Iberostar Hotels & Resorts dispone de 45 hoteles implantados en 6 países: Brasil (3), Cuba (20), Estados Unidos (2), Jamaica (3), México (11) y República Dominicana (6). Al hacer esta investigación, me sorprendió que esta cadena contase con un crucero 5 estrellas por el Amazonas. El denominado Grand Iberostar Amazon cuenta con 74 camarotes.

La cadena NH Hotel Group se ha centrado en inclinar sus estrategias de expansión más hacia destinos urbanos. Este grupo se ha alzado con la cifra de 57 hoteles en 11 países del continente: Argentina (15), Brasil (1), Chile (5), Colombia (13), Cuba (2), Ecuador (1), Estados Unidos (1), Haití (1), México (16), República Dominicana (1) y Uruguay (1).

Desde su fusión con Marriott, AC Hotels está presente en 9 países de América y cuenta con un amplio abanico de hoteles (64): Estados Unidos (52), México (5), Panamá (1), Puerto Rico (1), Canadá (1), Colombia (1), Guatemala (1), Costa Rica (1) y Perú (1).

Por último, Palladium Hotel Group ha sabido buscarse un hueco dentro del Caribe. Principalmente, su expansión ha tenido lugar en República Dominicana (6), México (9) y Jamaica (2); aunque también cuenta con un resort en la reserva Imbassái en Brasil.

**Gráfico 4: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en América.**



*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, hemos procedido a realizar una tabla comparativa de los diferentes países de América en los cuales tienen presencia las compañías hoteleras españolas:

**Tabla 2: Tabla comparativa del número de hoteles de las cadenas españolas en los distintos países de América.**

PAÍSES/CADENAS	Meliá	RIU	Barceló	Iberostar	NH	Palladium	TOTAL
Argentina	3				15		18
Aruba		2	2				4
Bahamas	2	1					3
Brasil	12			3	1	1	17
Colombia	1				13		14
Costa Rica			4				4
Cuba	34		3	20	2		59
Ecuador			1		1		2
El Salvador			1				1
Estados Unidos	3	2		2	1		8
Guatemala			1				1
Haití					1		1
Jamaica	1	6		3		2	12
México	12	20	26	11	16	9	94
Nicaragua			1				1
Panamá	1	2	1				4
Perú	2						2
Puerto Rico	1						1
República Dominicana	12	6	9	6	1	6	40
Uruguay					1		1
Venezuela	1						1

*Fuente: Elaboración propia*

Con 94 hoteles, México se alza con el primer puesto como el país americano con más establecimientos hoteleros españoles situados principalmente en Cancún, Riviera Maya, Cozumel y Los Cabos en Baja California. Además, Barceló y Riu son las cadenas con mayor presencia con 26 y 20 hoteles respectivamente.

Pero no es oro todo lo que reluce, Cancún es el lugar predilecto del Caribe pero es invadido anualmente por cinco millones de turistas que vienen en busca de mucho sol, mucha playa y sobre todo, mucha fiesta. Playa Forum o Playa del Carmen son también víctimas de la aglomeración turística, de la contaminación de las aguas o de los altos niveles de ruido y de este modo se han convertido en playas a evitar (La Vanguardia, 2017). El Caribe mexicano superó en el pasado año los 14 millones de turistas posicionándose en el primer puesto del ranking latinoamericano.

Seguido de México, las cadenas españolas poseen en Cuba un total de 59 hoteles extendidos la mayoría por Varadero y en la capital, La Habana. En Cuba las empresas españolas controlan el 80% de los hoteles de cuatro estrellas y el 90% de los de cinco estrellas), los

grupos españoles han fijado planes ambiciosos de crecimiento en la región (CincoDías, 2018).

De este modo también, la República Dominicana cuenta con 40 hoteles de compañía española situados mayoritariamente en Playa Bávaro y en Punta Cana. Punta Cana (República Dominicana) fue el segundo destino turístico más visitado de Latinoamérica en el año 2018, tan solo por detrás de Cancún (México) (Tourinews, 2019).

Al contrario de Punta Cana o Cancún, el número de turistas en Venezuela desciende año tras año, pero aún hay quienes se animan a conocer más allá de la actualidad política: 680.000 en 2017 según la OMT. El aumento de la criminalidad, la violencia o el desabastecimiento de productos básicos y exiliados que se cuentan por millones suelen acaparar los titulares relacionados con el país (El País, 2018).

Todo esto hace que Venezuela se haya convertido en uno de los destinos que nadie quiere visitar pese a sus grandes atractivos y donde sólo una cadena hotelera española posee un hotel.

#### **4.3 COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN ASÍA**

Pese a todos los atractivos que posee este continente, su exotismo, sus paisajes salvajes y la hospitalidad de su gente; sólo 2 cadenas españolas operan en el gigante asiático. Meliá y Riu son las únicas empresas del sector hotelero español que han apostado por crecer en Asia.

Debido al incipiente crecimiento de las clases medias de China y Vietnam, las compañías españolas del sector hotelero han decidido aprovecharse de esta situación y aumentar su número de hoteles en el área.

Más allá del mercado asiático, las principales cadenas hoteleras españolas invertirán más de 1.000 millones de euros durante 2019 en poner en funcionamiento nuevos hoteles en todo el mundo (80 Días, 2019).

Meliá Hotels International cuenta en la actualidad con 23 en hoteles distribuidos en los siguientes países: China (5), Myanmar (1), Indonesia (9), Vietnam (7) y Malasia (1). Tan sólo el 6% de los hoteles de Meliá se sitúan en Asia con 23 establecimientos hoteleros.

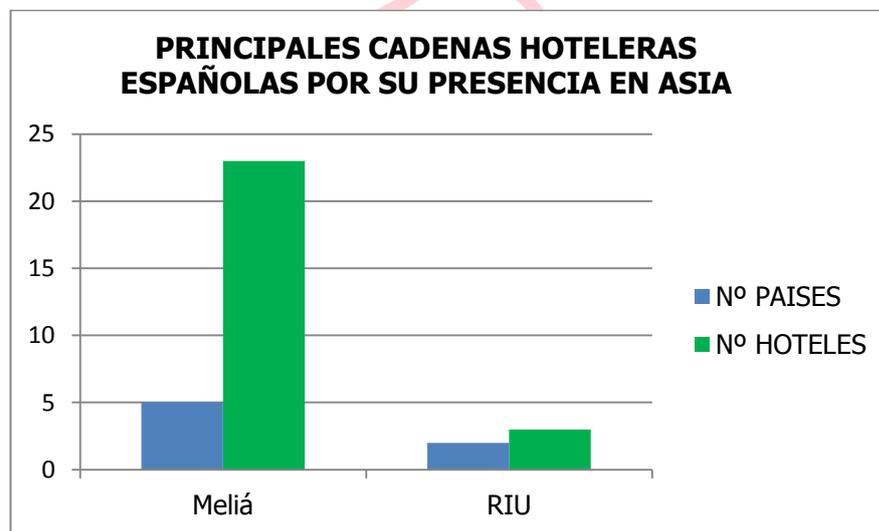
La hoja de ruta de la hotelera balear pasa por abrir otros 30 hoteles en los próximos cuatro años. China es otro de los objetivos prioritarios. En la actualidad opera cuatro hoteles y prevé abrir otros siete hasta 2022. Meliá también se centra en Asia por su potencial como mercado emisor.

“La región de Asia se ha convertido en un importante mercado emisor para muchos de nuestros hoteles situados en Europa, Oriente Medio y África y particularmente en el Caribe, donde hemos observado una creciente demanda de turistas chinos, japoneses y coreanos”, remarcaba la compañía en la última presentación de resultados. De hecho, el consejero delegado de Meliá, Gabriel Escarrer (CincoDías, 2018).

En cuanto a Riu, posee 2 hoteles en las Islas Maldivas y 1 hotel en Sri Lanka, la lágrima de la India.

En el año 2015, Riu decidió comprar 2 islas del archipiélago de las Maldivas. 140 millones de euros es el coste de la inversión de este proyecto de la cadena hotelera balear. La apertura de este gran complejo hotelera está prevista para el 17 de mayo de 2019.

**Gráfico 5: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en Asia.**



*Fuente: Elaboración propia*

Para un mayor análisis de la presencia en el continente asiático, hemos elaborado una tabla comparativa por países obteniendo la información de los datos anteriormente expuestos:

**Tabla 3: Tabla comparativa del número de hoteles de cadenas españolas en los distintos países de Asia.**

PAÍSES/CADENAS	Meliá	RIU	TOTAL
China	5		5
Myanmar	1		1
Indonesia	9		9
Vietnam	7		7
Malasia	1		1
Maldivas		2	2
Sri Lanka		1	1

*Fuente: Elaboración propia*

Basándonos en esta tabla, vemos que Indonesia cuenta con 9 hoteles, siendo ésta la cifra más alta en cuanto al país del continente asiático con más establecimientos de cadena española.

Seguido de Indonesia, Vietnam es uno de los territorios claves para la expansión en el sudeste asiático. Bernardo Cabot, vicepresidente de Meliá Hotels International para Asia Pacífico, ha destacado "el compromiso y la importancia de Vietnam" para la expansión de la compañía en destinos bleisure (Hosteltur, 2019).

#### **4.4 COMPARATIVA DE LA PRESENCIA DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN EUROPA**

Tras analizar las demás áreas geográficas, no nos va a extrañar observar que Meliá Hotels International sea junto a NH Hotel Group en Europa también una de las cadenas españolas con mayor número de hoteles. La cifra ha ascendido a un total de 228 hoteles divididos en los siguientes países (13): Alemania (27), Croacia (13), Grecia (1), Montenegro (1), República Checa (1), Austria (1), España (145), Italia (5), Portugal (14), Bulgaria (6), Francia (7), Luxemburgo (1) y Reino Unido (6).

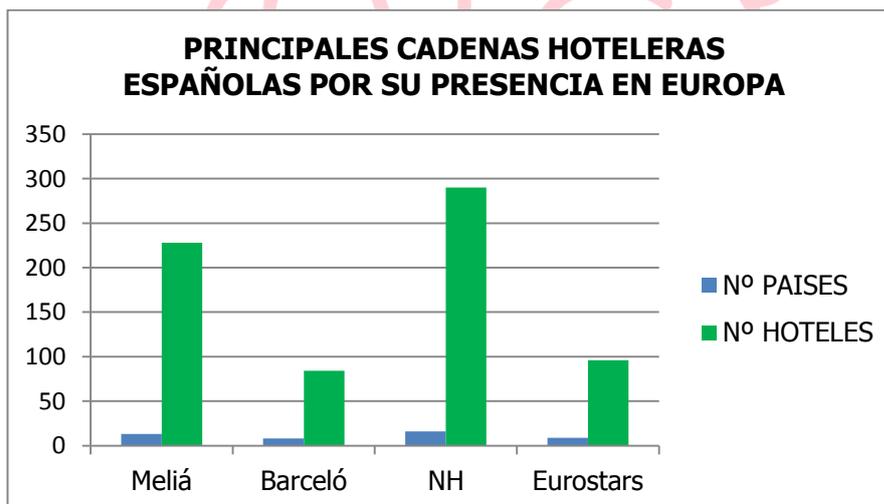
Como bien hemos comentado en anteriores apartados del trabajo, la cadena Meliá es mallorquina y este es uno de los principales motivos para que se concentre en esta isla la mayor cantidad de hoteles de la empresa hotelera en España con un total de 25 hoteles. En la capital española se sitúan 20 de sus hoteles. Además, las Islas Afortunadas poseen 18 hoteles. En la isla de Tenerife cabe destacar que dentro del complejo del Gran Meliá Palacio de Isora Resort & Spa se encuentra la piscina de agua salada más grande de Europa.

En cuanto a Barceló Hotel Group, ha centrado principalmente su actividad en España con 68 hoteles bajo su marca. Pero también ha querido establecerse en los siguientes países (7): Alemania (1), Turquía (3), Bulgaria (1), República Checa (4), Italia (4), Grecia (1) y Portugal (2).

Con 290 hoteles en el continente europeo, NH Hotel Group es la compañía hotelera española líder con presencia en 16 países: Alemania (59), Austria (7), Bélgica (13), Eslovaquia (1), España (103), Francia (5), Holanda (35), Hungría (1), Italia (51), Luxemburgo (1), Polonia (1), Portugal (4), Reino Unido (1), República Checa (3), Rumania (2) y Suiza (3). Para NH, en esta zona geográfica es donde más ha crecido debido a que a esta cadena se la conoce por sus hoteles urbanos.

Para finalizar con este análisis, Eurostars Hotel Company dispone de 96 hoteles en 9 países europeos: Alemania (4), Andorra (1), Austria (1), Bélgica (1), España (69), Hungría (2), Italia (7), Portugal (10) y República Checa (1).

**Gráfico 6: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en Europa.**



*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, vamos a proceder a analizar la siguiente tabla que hemos elaborado a partir de los datos descritos con anterioridad:

**Tabla 4: Tabla comparativa del número de hoteles de cadenas españolas en los distintos países de Europa.**

PAISES/CADENAS	Meliá	Barceló	NH	Eurostars	TOTAL
Alemania	27	1	59	4	<b>91</b>
Andorra				1	1
Austria	1		7	1	9
Bélgica			13	1	14
Bulgaria	6	1			7
Croacia	13				13
Eslovaquia			1		1
España	145	68	103	69	<b>385</b>
Francia	7		5		12
Grecia	1	1			2
Holanda			35		35
Hungría			1	2	3
Irlanda					0
Italia	5	4	51	7	<b>67</b>
Luxemburgo	1		1		2
Montenegro	1				1
Polonia			1		1
Portugal	14	2	4	10	30
Reino Unido	6		1		7
República Checa	1	4	3	1	9
Rumania			2		2
Suiza			3		3
Turquía		3			3

*Fuente: Elaboración propia*

Como no podía ser de otra manera, nuestro país cuenta con 385 hoteles de cadena española. España ocupa el tercer puesto entre los países europeos en plazas hoteleras, solo por detrás de Francia e Italia (Preferente, 2017). La mayoría de ellos están principalmente dedicados al turismo de sol y playa y al urbano, donde Madrid, Barcelona y Benidorm son las ciudades con mayor número de plazas hoteleras de nuestro país.

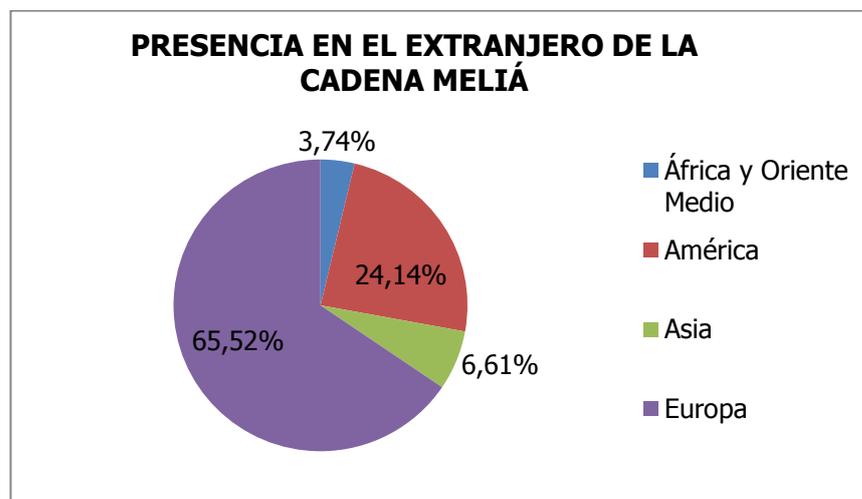
Detrás de España se sitúa Alemania con 91 establecimientos hoteleros españoles e Italia con 67.

#### **4.5 COMPARATIVA GENERAL EN LOS DISTINTOS CONTINENTES**

A continuación, vamos a proceder a hacer una comparativa general de las cadenas más importantes en relación a su distribución por las distintas zonas geográficas. Meliá y Riu son las únicas compañías españolas que tienen presencia en todas las zonas geográficas analizadas.

Meliá Hotels International cuenta con el 65,52% de sus establecimientos en Europa y el 24,14% se encuentran en el continente americano. En Asia la representación es bastante menor con un 6,61% y en África y Oriente medio un 3,74%.

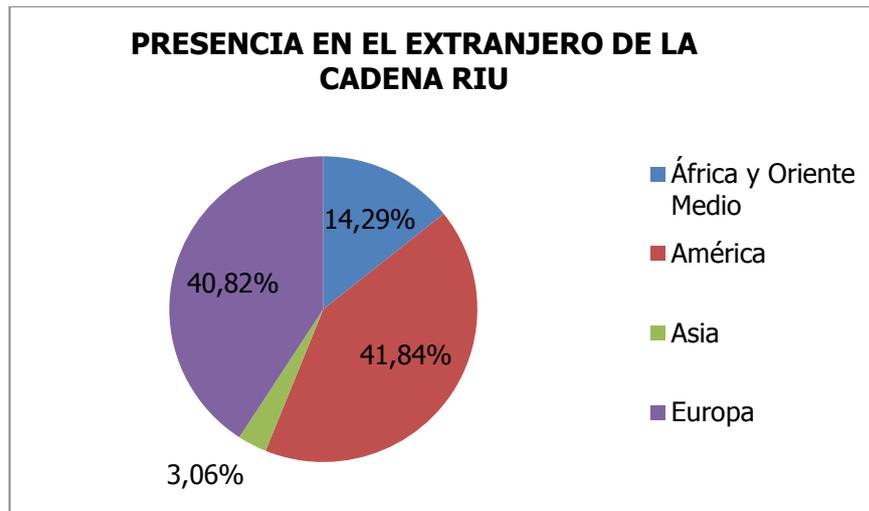
**Gráfico 7: Presencia en el extranjero de la cadena Meliá.**



*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a Riu Hotels & Resorts, América es la zona geográfica en la que está más implantada esta cadena con un 41,84% de sus hoteles en ella, seguida de Europa con una representación del 40,82%. En África y Oriente Medio se encuentran el 14,29% de sus hoteles y en Asia el 3,06%.

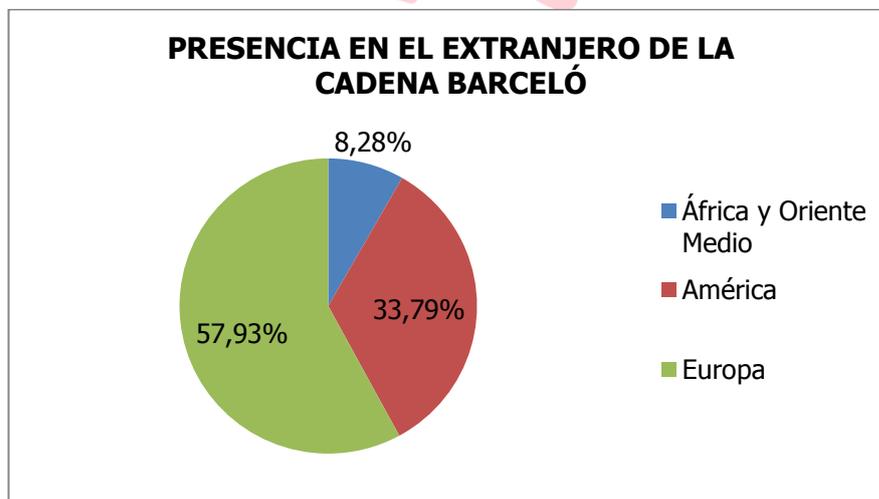
**Gráfico 8: Presencia en el extranjero de la cadena Riu.**



*Fuente: Elaboración propia*

Entre las cadenas que hemos ido analizando en este estudio, cabe destacar también que la cadena hotelera Barceló Hotel Group con sus diferentes marcas tiene el 57,93% de sus establecimientos hoteleros en Europa, el 33,79% en América y el 8,28% en África y Oriente Medio.

**Gráfico 9: Presencia en el extranjero de la cadena Barceló.**

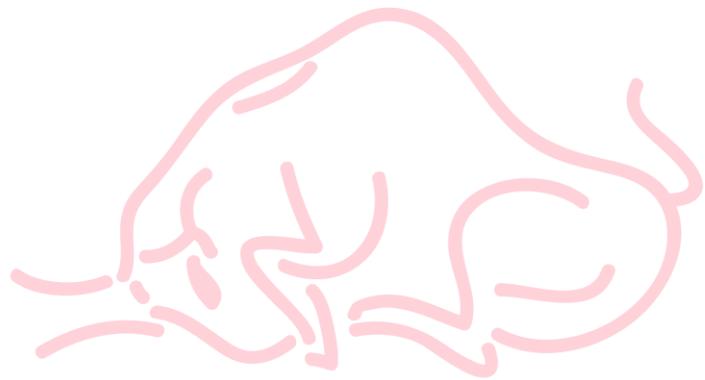


*Fuente: Elaboración propia*

Tras observar los anteriores gráficos, cabe resaltar que sigue siendo Europa donde tienen más presencia las cadenas hoteleras españolas superando el 40% en estos casos.

América es la segunda apuesta más fuerte como continente en el que han preferido establecerse estas empresas.

África y Asia siguen estando a la cola debido a que todavía existen ciertas inseguridades a la hora de instalarse en estos continentes pese a que se encuentran en continuo crecimiento.



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

## 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS/RECOMENDACIONES

Tras haber llevado a cabo este Trabajo de Fin de Grado sobre la internacionalización de las cadenas hoteleras españolas, hemos obtenido las siguientes conclusiones acerca de este proceso. No nos cabe la menor duda después de haber realizado este estudio de que si las grandes empresas hoteleras españolas quieren competir en este sector y hacerse un hueco en el mercado, deben internacionalizarse y diversificar su negocio.

A día de hoy, no nos sorprende que cuando viajemos nos encontremos con hoteles de marca España porque como bien hemos nombrado en este proyecto 27 cadenas españolas se encuentran dentro de las 300 más grandes del mundo. La magnitud de estas empresas junto con el prestigio que alberga cada una de ellas ha hecho que España sea reconocida a nivel mundial por su gran industria hotelera.

El aumento de la competitividad y tener costes más ajustados son de los principales factores motivacionales más importantes que siguen impulsando a las empresas a establecerse en el exterior. En la mayoría de los casos, el sector hotelero español sigue prefiriendo el alquiler y la propiedad como modelos de gestión hotelera.

En este estudio, hemos podido observar cómo algunas de las principales cadenas hoteleras españolas como Meliá o Barceló empezaron a establecerse en otros países al final de la década de los 80. Otras como Riu o Iberostar fue en la década de los 90 cuando entraron en el proceso de internacionalización mediante la acción de imitar a sus principales competidores. A principios de los 2000, todavía empresas como NH o Palladium estaban dando sus primeros pasos en esto de la internacionalización.

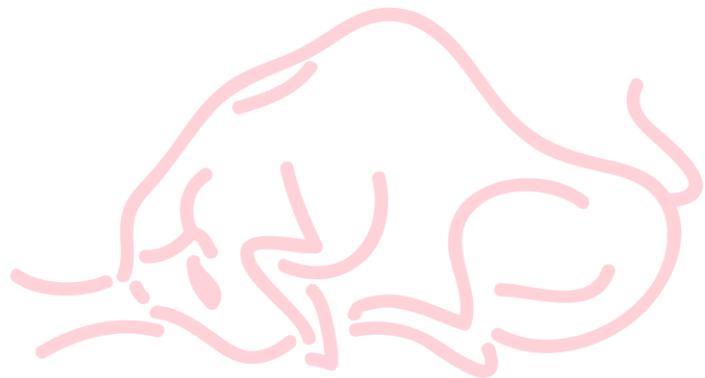
Además, los hoteleros españoles optan por poner en puestos de mando y control a trabajadores expatriados debido a la mayor preparación y conocimiento

Tras haber analizado los gráficos y tablas que hemos elaborado, hemos obtenido que las cadenas españolas sigan apostando por establecerse en destinos de sol y playa como por ejemplo República Dominicana o México que suman en conjunto un total de 134 hoteles de cadenas españolas frente a por ejemplo Perú que cuenta con apenas 2.

Es destacable como la mayoría de las cadenas hoteleras de España siguen ampliando su portafolio en zonas geográficas como el Caribe siendo un destino cada vez más masificado y con mayor número de infraestructuras mientras que sólo cadenas como Riu o Meliá se están abriendo un hueco en la zona geográfica de Asia, la segunda región geográfica más visitada del mundo después de Europa.

También cabe resaltar de la misma forma cómo África cada vez más cuenta con mayor número de hoteles españoles pero resulta curioso que ninguna cadena haya decidido instalarse en las Islas Seychelles, archipiélago que pertenece al continente africano.

En definitiva, la industria hotelera española sigue creciendo a un ritmo imparable, lo que indica la importancia y el renombre de las empresas de establecimientos hoteleros españolas a nivel internacional.



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

## 6. ÍNDICE DE IMÁGENES/GRÁFICOS/TABLAS

### ÍNDICE DE IMAGENES

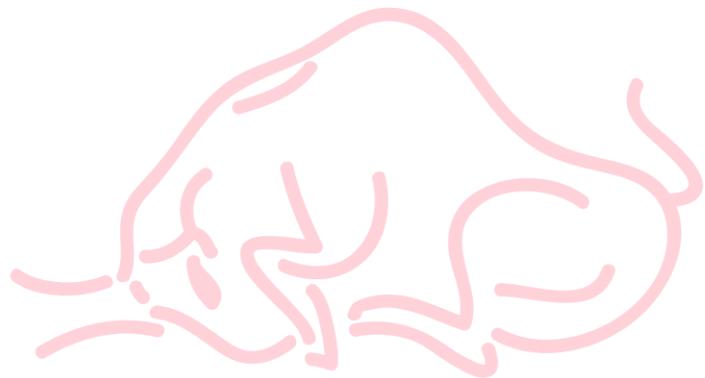
Ilustración 1: Crecimiento de llegadas de turistas internacionales 2017-2018. ....	6
Ilustración 2: Hotel Waldorf Astoria en Nueva York. ....	15
Ilustración 3: Hotel Riu San Francisco. ....	16
Ilustración 4: Meliá Bali 5* (Indonesia). ....	18
Ilustración 5: Barceló Bávaro Beach Resort 5* (República Dominicana). ....	19
Ilustración 6: Iberostar Tucán (México). ....	19
Ilustración 7: Grand Palladium Kantenah (México). ....	20
Ilustración 8: Ranking Hosteltur de presencia internacional de cadenas españolas. ....	21

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de los ingresos por turismo internacional. ....	9
Gráfico 2: Análisis del PIB Turístico trimestral y PIB de España 2006-2019. ....	9
Gráfico 3: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en África y Oriente Medio. ....	23
Gráfico 4: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en América. ....	26
Gráfico 5: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en Asia. ....	29
Gráfico 6: Análisis de las principales cadenas hoteleras españolas en Europa. ....	31
Gráfico 7: Presencia en el extranjero de la cadena Meliá. ....	33
Gráfico 8: Presencia en el extranjero de la cadena Riu. ....	34
Gráfico 9: Presencia en el extranjero de la cadena Barceló. ....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla comparativa del número de hoteles de las cadenas españolas en los distintos países de África. ....	24
Tabla 2: Tabla comparativa del número de hoteles de las cadenas españolas en los distintos países de América. ....	27
Tabla 3: Tabla comparativa del número de hoteles de cadenas españolas en los distintos países de Asia. ....	30
Tabla 4: Tabla comparativa del número de hoteles de cadenas españolas en los distintos países de Europa. ....	32



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

## 7. REFERENCIAS

### 7.1 Bibliografía

-GARCÍA, F.J. 2013. Historia de la Hotelería y de los mejores Hoteles del mundo. Cantabria: Montañas de papel.

### 7.2 Webgrafía

-AC Hotels by Marriott. Información general sobre la empresa. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://achotels.marriott.com/es>

-Aventaja. 2016. Principales ventajas de la internacionalización de empresas TI. [Consulta: 30 abril 2019]. Disponible en: <http://blog.aventaja.com/principales-ventajas-de-la-internacionalizacion-de-empresas-ti>

-Barceló Hotel Group. Información general sobre la cadena. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <http://www.barcelogrup.com/barcelo-hotel-grupo/>

-Blogsudima. 2019. Riesgos e inconvenientes asociados a la internacionalización de la empresa. [Consulta: 5 junio 2019]. Disponible en: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/4-riesgos-e-inconvenientes-asociados-a-la-internacionalizacion-de-la-empresa/>

-CincoDías. 2018. Meliá y Barceló duplicarán su presencia en Asia con 35 aperturas en cuatro años. [Consulta: 21 marzo 2019]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/15/companias/1542288240\\_790249.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/11/15/companias/1542288240_790249.html)

-CincoDías. 2018. Las hoteleras españolas se lanzan a crecer en el Caribe. [Consulta: 26 febrero 2019]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/19/companias/1539942089\\_003240.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/19/companias/1539942089_003240.html)

-Destinia. 2019. Iberostar Tucán. [Consulta: 8 mayo 2019]. Disponible en: <https://destinia.com/hotels/iberostar-tucan/playa-del-carmen/quintana-roo/mexico/america-del-norte/209429/es>

-El Boletín. 2018. ¿Qué países ganan más con el turismo? [Consulta: 23 abril 2019]. Disponible en: <https://www.elboletin.com/noticia/167874/economia/que-paises-ganan-mas-con-el-turismo.html>

-El Confidencial. 2018. Asia-Pacífico, la nueva oportunidad de crecimiento para el sector turístico. [Consulta: 26 abril 2019]. Disponible en:

[https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2018-11-15/turismo-asia-pacifico-sector-hotelero\\_1641573/](https://blogs.elconfidencial.com/economia/tribuna/2018-11-15/turismo-asia-pacifico-sector-hotelero_1641573/)

-El Empresario. 2018. Las etapas del proceso de internacionalización de una empresa. [Consulta: 3 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.elpresario.com/noticias/economia/2018/01/16/las-etapas-del-proceso-internacionalizacion\\_70456\\_1098.html](https://www.elpresario.com/noticias/economia/2018/01/16/las-etapas-del-proceso-internacionalizacion_70456_1098.html)

-El Mundo. 2019. El turismo en España ya crece a menor ritmo que el PIB. [Consulta: 18 junio 2019]. Disponible en: <https://www.elmundo.es/economia/2019/01/17/5c406484fc6c83e4568b45fd.html>

-El Mundo. 2016. Gabriel Escarrer, la magia del primer hotelero español. [Consulta: 14 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.elmundo.es/loc/2016/12/24/585d2574e5fdea0e5c8b45ae.html>

-El País. 2018. La economía mundial se frenará en 2019. [Consulta: 19 abril 2019]. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2018/12/28/actualidad/1545994697\\_966191.html](https://elpais.com/economia/2018/12/28/actualidad/1545994697_966191.html)

-El País. 2018. Los países a los que casi nadie quiere viajar buscan turistas. [Consulta: 17 junio 2019]. Disponible en: [https://elpais.com/elpais/2018/01/22/planeta-futuro/1516608853\\_844202.html](https://elpais.com/elpais/2018/01/22/planeta-futuro/1516608853_844202.html)

-Esglobal. 2018. Turismo en África: ¿oportunidad para el continente? [Consulta: 13 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.esglobal.org/turismo-en-africa-oportunidad-para-el-continente/>

-Europa Press. 2018. Mallorca fija un techo de 430.000 plazas turísticas y establece una densidad máxima por hectárea. [Consulta: 30 abril 2019]. Disponible en: <https://www.europapress.es/turismo/destino-espana/baleares/noticia-mallorca-fija-techo-430000-plazas-turisticas-establece-densidad-maxima-hectarea-20180718163018.html>

-Eurostars Hotels. Información general sobre la cadena. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.eurostarshotels.com/catalogo\\_hoteles.html](https://www.eurostarshotels.com/catalogo_hoteles.html)

-Eurostars Hotels. Sobre Eurostars Hotels. [Consulta: 8 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.eurostarshotels.com/sobre\\_eurostars.html](https://www.eurostarshotels.com/sobre_eurostars.html)

-Exceltur. 2019. Índice Sintético del PIB Turístico Español (ISTE). [Consulta: 5 junio 2019]. Disponible en: <https://www.exceltur.org/indice-sintetico-del-pib-turistico-espanol-iste/>

- Grupo Barceló. Historia del Grupo Barceló. [Consulta: 7 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.barcelogrup.com/?section=historia>
- Grupo Iberostar. Historia y principales indicadores. [Consulta: 19 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.grupoiberostar.com/familia/historia>
- Guías para viajes. 2019. Visitar el Hotel Waldorf Astoria. [Consulta: 7 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.guiasparaviajes.com/Turismo/USA/NuevaYork/hotel-waldorf-astoria>
- Hosteltur. 2018. A Marruecos le falta infraestructura para competir con España. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/127642\\_marruecos-le-falta-infraestructura-competir-playas-espanolas.html](https://www.hosteltur.com/127642_marruecos-le-falta-infraestructura-competir-playas-espanolas.html)
- Hosteltur. 2018. Egipto vuelve a estar en el foco de los mercados emisores europeos. [Consulta: 17 junio 2019]. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/127561\\_egipto-vuelve-estar-foco-mercados-emisores-europeos.html](https://www.hosteltur.com/127561_egipto-vuelve-estar-foco-mercados-emisores-europeos.html)
- Hosteltur. 2018. El ranking de las 300 hoteleras más grandes del mundo tiene 27 españolas. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/108224\\_el-ranking-de-las-300-hoteleras-mas-grandes-del-mundo-tiene-27-espanolas.html](https://www.hosteltur.com/108224_el-ranking-de-las-300-hoteleras-mas-grandes-del-mundo-tiene-27-espanolas.html)
- Hosteltur. 2019. Meliá incorpora un nuevo hotel en Vietnam, donde prevé contar con 13. [Consulta: 23 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/127254\\_melia-incorpora-un-nuevo-hotel-en-vietnam-donde-preve-contar-con-13.html](https://www.hosteltur.com/127254_melia-incorpora-un-nuevo-hotel-en-vietnam-donde-preve-contar-con-13.html)
- Hosteltur. 2018. Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2018. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: [https://www.hosteltur.com/108801\\_ranking-hosteltur-de-cadenas-hoteleras-2018.html](https://www.hosteltur.com/108801_ranking-hosteltur-de-cadenas-hoteleras-2018.html)
- Iberostar Hotels & Resorts. Información general sobre la empresa. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.iberostar.com/hoteles>
- INE. 2017. Aportación del turismo a la economía española. [Consulta: 23 abril 2019]. Disponible en: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)
- Knook. 2016. Paradigma OLI. [Consulta: 6 mayo 2019]. Disponible en: <http://knook.net/es/cieeconcom/gestion/paradigma-oli/>
- La Vanguardia. 2017. Las playas menos recomendables del Caribe (si lo que buscas es el paraíso). [Consulta: 17 junio 2019]. Disponible en:

<https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20170125/413296163497/playas-menos-recomendables-caribe-si-buscas-paraiso.html>

-Leire Larraiza. 2019. Qué es una cadena hotelera. [Consulta: 7 mayo 2019]. Disponible en: <https://leirelarraiza.com/operativa/que-es-una-cadena-hotelera/>

-Meliá Hotels International. Información general sobre la cadena. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.melia.com/es/hoteles/home.htm>

-Monografías. Teorías o modelos que explican las razones de la Inversión Extranjera Directa. [Consulta: 6 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos66/teorias-inversion-extranjera-directa/teorias-inversion-extranjera-directa2.shtml>

-NH Hoteles. Historia de la compañía, internacionalización y crecimiento. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/historia>

-NH Hotel Group. Información general sobre la empresa. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.nh-hoteles.es/hoteles>

-Oicaboverde. 2018. Cabo Verde, destino turístico emergente en 2018. [Consulta: 10 junio 2019]. Disponible en: <https://www.oicaboverde.com/cabo-verde-destino-turistico-emergente-en-2018/>

-Palladium Hotel Group. Historia. [Consulta: 7 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.palladiumhotelgroup.es/es/sobre-nosotros/historia>

-Palladium Hotel Group. Información general sobre la cadena. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.palladiumhotelgroup.com/es/hoteles/>

-Preferente. 2017. España, tercer país de la UE con mayor oferta de plazas hoteleras. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/espana-tercer-pais-de-la-ue-con-mayor-oferta-de-plazas-hoteleras-269549.html>

-Profesional horeca. 2019. La expansión de Barceló que se muestra optimista para 2019. [Consulta: 13 mayo 2019]. Disponible en: <http://profesionalhoreca.com/la-expansion-de-barcelo-que-se-muestra-optimista-para-2019/>

-Promperu. 2019. El Turismo mundial: resultados 2018 y perspectivas 2019. [Consulta: 16 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.promperu.gob.pe/turismo/Boletines/2019/abr/1\\_turismo\\_mundial\\_resultados\\_2018\\_y\\_perspectivas\\_2019.html](https://www.promperu.gob.pe/turismo/Boletines/2019/abr/1_turismo_mundial_resultados_2018_y_perspectivas_2019.html)

- RAE. 2016. Definición de internacionalización. [Consulta: 25 abril 2019]. Disponible en: <https://dej.rae.es/lema/internacionalizaci%C3%B3n>
- RAE. 2016. Definición de expatriar. [Consulta: 16 mayo 2019]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=HHrr8LQ>
- Riu Hotels & Resorts. Acerca de Riu. [Consulta: 7 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.riu.com/es/about/historia.jsp>
- Riu Hotels & Resorts. Hotel Riu San Francisco. [Consulta: 7 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.riu.com/es/hotel/espana/mallorca/hotel-riu-san-francisco/>
- Riu Hotels & Resorts. Información general sobre la empresa. [Consulta: 20 febrero 2019]. Disponible en: <https://www.riu.com/es/hotel/index.jsp>
- Sariego, I. 2019. ¿Por qué se internacionalizan las empresas turísticas? [PDF]. [Consulta: 3 junio 2019].
- Tourinews. 2019. Punta Cana ya es el segundo destino más visitado de Latinoamérica. [Consulta: 17 junio 2019]. Disponible en: [https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-destinos-competidores-turismo/punta-cana-ya-es-el-segundo-destino-mas-visitado-de-latinoamerica\\_4452243\\_102.html](https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-destinos-competidores-turismo/punta-cana-ya-es-el-segundo-destino-mas-visitado-de-latinoamerica_4452243_102.html)
- TripAdvisor. 2019. Barceló Bávaro Beach. [Consulta: 7 mayo 2019]. Disponible en: [https://www.tripadvisor.es/Hotel\\_Review-g147293-d149213-Reviews-Barcelo\\_Bavaro\\_Beach\\_Adults\\_Only-Punta\\_Cana\\_La\\_Altagracia\\_Province\\_Dominican\\_Republic.html](https://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-g147293-d149213-Reviews-Barcelo_Bavaro_Beach_Adults_Only-Punta_Cana_La_Altagracia_Province_Dominican_Republic.html)
- UNIMOOC. 2016. 8 factores que provocan la internacionalización de las empresas [Consulta: 25 abril 2019]. Disponible en: <https://blog.unimoooc.com/8-factores-que-provocan-la-internacionalizacion-de-las-empresas/>
- UNWTO. 2019. Las llegadas de turistas internacionales suman 1400 millones dos años antes. [Consulta: 19 abril 2019]. Disponible en: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-01-21/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suman-1400-millones-dos-anos-antes>
- Xxxturismoxxx. 2010. Características de una cadena hotelera. [Consulta: 8 mayo 2019]. Disponible en: <http://xxxturismoxxx.blogspot.com/2010/04/caracteristicas-de-una-cadena-hotelera.html>