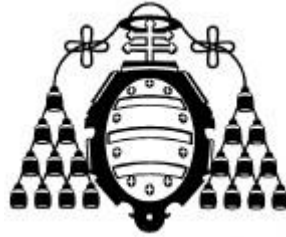


Universidad de Oviedo

Máster en Dirección y Planificación del Turismo
Facultad de Comercio, Turismo y CC Sociales



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE MÁSTER

EVOLUCIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR HOTELERO

ESPAÑOL

AUTOR: XING PENG

TUTOR: CRISTINA LÓPEZ DUARTE

Gijón, 9 de Julio del 2012



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE MÁSTER

EVOLUCIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR HOTELERO

ESPAÑOL

AUTOR: XING PENG
TUTOR: CRISTINA LÓPEZ DUARTE

VºBº del Tutor



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a la Profesora Dña. Cristina López Duarte, que con su apoyo he podido hacer mi Trabajo fin de Máster, tomando en consideración sus sugerencias.

Agradezco también las enseñanzas del Profesor Dn. Luis Valdés Peláez y a todos los demás.

Quiero agradecer también a mis compañeros/as que me han facilitado el entorno agradable en mi preparación. Así, como comentarios e indicaciones que han sido de gran ayuda.

Así como a la Universidad de Oviedo, Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales “Jovellanos” (Laboral Ciudad de la Cultura, Gijón), que me ha propocionado una visión tan cercana a la realidad, al poder participar en mis Prácticas en contacto directo y conocimiento del sector hotelero español.



RESUMEN

Este trabajo consta de dos partes.

La primera analiza la internacionalización y la localización hotelera, considerando las distintas formas de implantación que las empresas del sector pueden utilizar al objeto de acceder a nuevos mercados. La segunda parte estudia los caracteres, la presencia y las acciones realizadas por las cadenas más importantes del sector hotelero español y mundial en el marco de los procesos de internacionalización hacia el mercado chino, así como la evolución de la industria hotelera China y su estado actual.

ABSTRACT

This work consists of two parts.

The first analyzes the internationalization and localization of hotels, considering the different forms of implantation that companies can use in order to access new markets. The second part studies the characters, the presence and actions taken by the major chains of the Spanish and worldwide hotel industry in the context of the internationalization processes towards the Chinese market, as well as the evolution of China hotel industry and its current status.



OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON EL DESARROLLO DEL TRABAJO

El objetivo del presente trabajo, entendido en sentido amplio, radica en analizar los procesos de internacionalización y localización de las empresas hoteleras españolas. El mismo se concreta en el estudio de tales procesos para el caso concreto de las empresas españolas hacia el mercado chino, analizando el potencial de desarrollo en tal mercado, las fórmulas que potencialmente pueden ser utilizadas para acceder al mismo y la evolución del sector en el país destino —considerando, a tal efecto, la evolución experimentada por el sector en los últimos 30 años. Se concluye analizando el potencial de desarrollo de los inversores españoles hacia un país emergente que ofrece grandes oportunidades ahora y en el futuro para desarrollar la marca “España” en China.



PROCEDIMIENTO Y METODOLOGÍA UTILIZADOS

Tal y como se ha recogido en el resumen del presente trabajo, el mismo consta de dos partes diferenciadas. Para el desarrollo de la primera de ellas hemos llevado a cabo una revisión de la literatura -diferentes manuales relacionados con la estrategia y la expansión internacional de la empresa, así como informaciones y análisis publicados por diversos autores y profesionales expertos en los estudios del sector del turismo y, más en concreto, en la gestión hotelera y en su proceso de expansión internacional económica. Al objeto de desarrollar la segunda parte, se ha realizado un exhaustivo estudio de los informes sobre la evolución del sector en el mercado chino; posteriormente, se ha realizado una exhaustiva búsqueda de información sobre la expansión de cadenas hoteleras extranjeras y españolas hacia tal mercado -a través de las propias páginas web de las empresas, los anuarios de Hostelmarket, etc.-, al objeto de analizar tal proceso de crecimiento internacional. Por último, la autora ha llevado a cabo un estudio de las diferentes marcas comercializadas por las dos grandes cadenas españolas que actualmente cuentan con presencia en el mercado chino, analizando la segmentación del mercado y el posicionamiento en el mismo de cada una de ellas. A partir de tal análisis, se lleva a cabo una propuesta de crecimiento de tales cadenas en el mercado del mencionado país asiático.

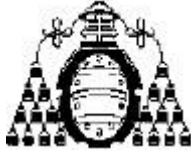


ÍNDICE

I.-INTRODUCCIÓN.....	9
II.-CAPÍTULO 1.	
LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION:	
UNA PRIMERA APROXIMACIÓN.....	11
1.1. CRECIMIENTO INTERNACIONAL:.....	12
1.1.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO?.....	12
1.1.2. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS.....	17
1.2. MOTIVOS QUE DESENCADENAN LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	23
1.3. FÓRMULAS PARA DESARROLLAR LA IMPLANTACIÓN EN OTROS MERCADOS EN EL CASO DE LA INDUSTRIA HOTELERA.....	24
III.- CAPÍTULO 2 :	
LA EXPANSIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EXTRANJERAS HACIA EL MERCADO CHINO.....	31



2.1. APROXIMACIÓN GENERAL.....	32
2.1.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN CHINA.....	32
2.1.2. PRESENCIA DE LOS PRINCIPALES GRUPOS EXTRANJEROS EN EL MERCADO CHINO.....	40
2.1.3. PAUTAS DE INVERSIÓN DE LOS GRUPOS HOTELEROS INTERNACIONALES.....	43
2.1.4. NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DEL MERCADO CHINO POR PARTE DE LAS CADENAS.....	46
2.2. EL CASO CONCRETO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS.....	48
2.2.1. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.....	48
2.2.1.1. LOS CARÁCTERES DE CADA MARCA DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.....	50
2.2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL EN CHINA.....	57
2.2.1.3. POSIBILIDADES DE DESARROLLO DE MERCADO.....	59
2.2.2. NH HOTELES.....	63
IV.-CONCLUSIONES.....	67
V.-BIBLIOGRAFÍA.....	70



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda los procesos de expansión internacional de cadenas hoteleras hacia el mercado chino, centrándose, en particular, en el caso de las empresas de origen español.

Consideramos el tema de gran interés debido al potencial que el mercado chino presenta, no sólo debido a su tamaño, sino a su elevada tasa de crecimiento económico. En este sentido y en el marco de la última década, numerosas cadenas hoteleras procedentes de diversas naciones han iniciado un proceso de crecimiento internacional hacia tal mercado, desarrollando proyectos susceptibles de ser calificados como pioneros. La apertura de este mercado supone una gran oportunidad para determinadas cadenas hoteleras españolas que cuentan no sólo con experiencia y *know how* en la gestión hotelera y en crecimiento internacional, sino que disponen de marcas y activos reputacionales que constituyen un referente en el sector.

Si bien existen numerosos estudios dirigidos a analizar la expansión internacional del sector hotelero español, la internacionalización hacia el mercado asiático, en general, y chino, en particular, no ha sido objeto de un análisis científico hasta el momento.

El trabajo se ha estructurado en dos capítulos. En el primero se lleva a cabo una primera aproximación al proceso de



internacionalización empresarial, introduciendo las diferentes teorías susceptibles de explicar tal proceso e incidiendo, de forma particular, en la denominada Teoría Ecléctica de Dunning, al considerarla el marco más adecuado para explicar el proceso de internacionalización de la industria hotelera.

Se analizan, a continuación, las diferentes fórmulas susceptibles de ser utilizadas por las empresas de este sector de actividad para llevar a cabo tal proceso, incidiendo en los contratos de franquicias, contratos de alquiler o gestión y las diferentes modalidades de inversión directa.

El segundo de los capítulos analiza los factores de crecimiento y las estrategias de los grupos hoteleros internacionales implantados en China y sus territorios adyacentes para, posteriormente, centrarse en el caso concreto de dos cadenas hoteleras de origen español: Meliá Hotels International y NH Hoteles, analizando no sólo el proceso seguido por las mismas para implantarse en el mercado chino, sino su potencial para seguir desarrollándose en el futuro, en función de los diferentes segmentos de mercado a que estas cadenas se dirigen con sus distintas marcas.

El trabajo finaliza con una síntesis de las principales conclusiones del mismo.



CAPÍTULO 1:

LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

Las empresas buscan la expansión internacional al poseer técnicas de producción superiores, como consecuencia de las imperfecciones del mercado a nivel internacional y buscando un beneficio económico mayor.

La posesión de la empresa de algún tipo de ventaja constituye un incentivo para buscar el mercado internacional. El acceso a la tecnología punta, los conocimientos de los equipos para expandirse y poseer mejores ideas de internacionalización hacen que las empresas compitan exitosamente en el extranjero en un entorno foráneo. La importancia de saber estos conocimientos y habiendo sido aplicados en un determinado lugar se puede desarrollar en otro con un coste reducido, llevándolos así a un proceso de crecimiento a nivel internacional.



1.1. CRECIMIENTO INTERNACIONAL:

1.1.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO?

En términos puramente económicos la internacionalización se refiere al incremento en la interdependencia de los mercados y la producción en diferentes países a través del comercio de bienes y servicios, flujos internacionales de capital, alianzas estratégicas internacionales, cooperaciones adquisiciones e intercambio de tecnología.

La globalización se manifiesta en la dinámica particular que asumen los flujos de inversión productiva financiera o especulativa, - la industria, la información y los consumos de los individuos - .

El proceso de internacionalización es la implicación de las empresas en operaciones internacionales. Las empresas se vinculan con alguna otra empresa o grupo extranjero tratando de mejorar económicamente y por lo tanto, proyectarse hacia el mercado exterior.

En el contexto económico global, la diversificación geográfica, ventaja en coste salariales, fiscales y ecológicos, intensifican la deslocalización empresarial.

Las multinacionales puede entrar en los mercados locales con costes muy pequeños y así competir con las empresas locales.



Hay diferentes teorías de crecimiento internacionales.

Porter¹ habla desde un enfoque competitivo. Las empresas al poseer innovación, cambio de los productos, nuevo enfoque del Marketing adquirido a través de I + D o nuevas formas de distribución pueden explotar sus productos con éxito en otros países. Al poseer activos intangibles.

Después Vernon² y otros autores³ desarrollaron lo que se conoce como teorías de comportamiento oligopolístico para explicar las causas de la expansión internacional a situaciones que la teoría del ciclo de producto no podía explicar.

En los mercados oligopolísticos en los cuales existen interdependencias en las empresas. La expansión de una de ellas fuerza a las rivales a responder para mantener sus cuotas de mercado. Y así, se reparten la demanda de aquel mercado.

La teoría más relevante y conocida es la de Dunning por su carácter ecléctico⁴. La cual intenta integrar las teorías precedentes sobre la expansión internacional y ofrecer un marco de interés general capaz de explicar no sólo las causas sino su distribución entre los diferentes países en los que la inversión tiene lugar⁵.

La principal hipótesis de la teoría ecléctica es que la inversión directa en el extranjero tendrá lugar si se satisfacen las siguientes

¹ Porter (1980, 1986, 1987, 1990).

² Vernon (1974), .

³ Knickerbocker (1973), Flowers (1976) y Graham (1978).

⁴ Dunning (1974, 1981a).

⁵ Véase: Ramón Rodríguez, 2000.



condiciones (OLI) ⁶ :

1. Ventajas específicas de la propiedad:

Para que las empresas se internacionalicen han de poseer ventajas específicas de propiedad sobre las empresas de otras nacionalidades. Estas ventajas toman fundamentalmente la forma de posesión de activos intangibles de la empresa que hacen referencia a la propiedad tecnológica, economía de escala, diferenciación, tamaño, marcas, mejor capacidad y utilización de recursos, etc.

2. Ventajas de internalización:

Suponiendo que se satisface la condición (1), deben existir ventajas de internacionalización procedentes de una reducción de los costes de transacción, disminución de incertidumbre e internacionalización de externalidades. Es decir, debe ser más beneficioso para la empresa hacer uso de estas ventajas mediante una extensión de sus propias actividades antes de externalizarlas, a través de transacción del mercado con las empresas independientes. Por ejemplo, para reducir los costes de búsqueda, reforzar los derechos de propiedad, proteger la calidad del producto, o evadir intervenciones gubernamentales (aranceles, controles de precios, etc).

⁶ Las tres condiciones: ventajas de ownership (O), de localization (L) y de internalization (I).



3. Ventajas de localización:

Suponiendo que se satisfacen las condiciones (1) y (2) deben darse ventajas de localización en el país extranjero respecto del país de origen. Derivadas de la calidad y el coste de los “inputs”. Los costes de transporte y comunicación, la distancia física, las infraestructuras. En la actualidad los costes energéticos, etc...

Véase el Cuadro 1.1.

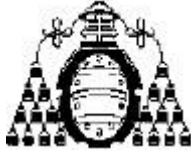
CUADRO 1.1.: PARADIGMA ECLÉCTICO DE LA PRODUCCIÓN INTERNACIONAL

VENTAJAS DE PROPIEDAD
a) TAMAÑO
- Obtención de factores de producción más baratos o acceso exclusivo a estos factores
- Mejor acceso a los mercados de producto final
- Diversificación de productos o procesos
- Economías de escala, tanto a nivel de establecimiento como de empresa
b) ACTIVOS INTANGIBLES
- Conocimientos empresariales, tecnologías, marcas, gestión de productos, comercialización, I+D, capital humano
c) GOBIERNO
- Políticas que favorezcan a las empresas domésticas.
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN
d) FALLOS DE MERCADOS EN LOS MERCADOS DE PRODUCTOS FINALES
- Reducción de los costes asociados con las transacciones de mercado
- Compensación de la ausencia de mercados a futuros



e) FALLOS DE MERCADO EN LOS MERCADOS DE FACTORES DE PRODUCCIÓN
- Eliminación de los costes de defensa de los derechos de propiedad
- Incertidumbre en el comprador sobre la naturaleza y el valor de los <i>inputs</i>
- Control de los suministros y las condiciones de venta de los factores de producción
f) SITUACIONES DE MONOPOLIO
- Donde el mercado no permite la discriminación de precios
- Control de la distribución
- Prácticas monopolísticas como los subsidios cruzados o precios predatorios (temporalmente bajos para arruinar al competidor)
g) DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
- Necesidad del vendedor de proteger la calidad del producto
h) GOBIERNO
- Evitar o explotar la intervención pública (contingentes, aranceles, impuestos o precios de transferencia)
VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN
i) FACTORES DE PRODUCCIÓN
- Distribución espacial de <i>inputs</i> y mercados
- Precios de los factores, calidad y productividad
j) ECONOMÍAS DE ESCALA
- Grado en el que las economías de escala a nivel de establecimiento justifican la centralización de la producción
k) GOBIERNO
- Intervención pública
- Control de importaciones (aranceles, etc.) tipos impositivos, incentivos, clima inversor y estabilidad política
l) OTRAS
- Costes de transporte y comunicaciones
- Infraestructura (comercial, legal y de transportes)
- Distancia psíquica (idioma, cultura, costumbres empresariales)

Fuente: Elaboración propia, a partir de Greenaway (1993), Dunning (1998b).



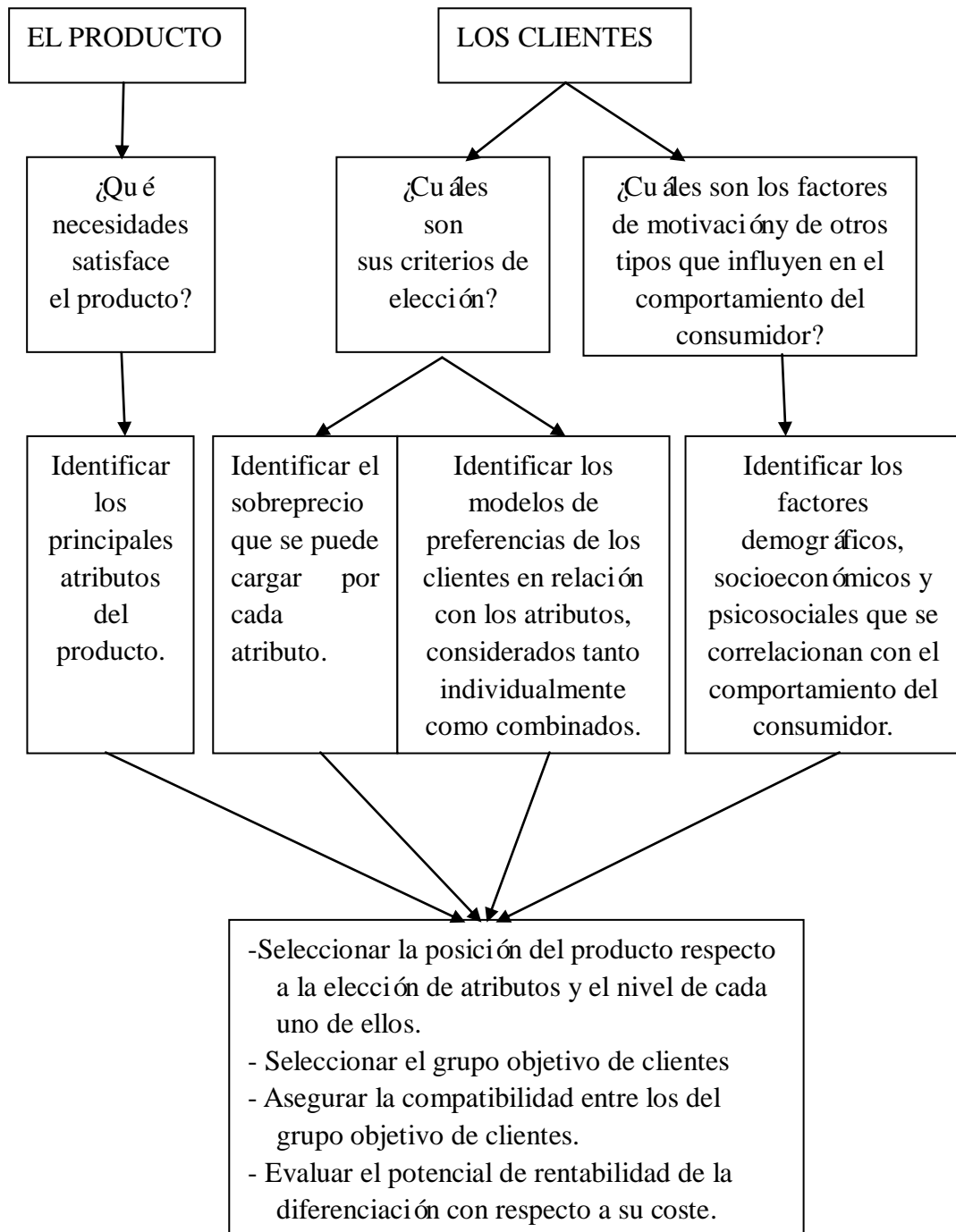
1.1.2. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN LA ESTRATEGIA DE LAS EMPRESAS

Desde el punto de vista de la demanda, la internacionalización implica convergencia en el estilo de vida que permanece al nivel global y conduce a una creciente estandarización y homogeneización del mercado. Se opera en función de una demanda global, que lleva a desarrollar diversas estrategias para el lanzamiento de los mismos productos a la vez en diversos mercados locales. La globalización tiene como agentes fundamentales a las grandes empresas multinacionales, tanto financieras como no financieras y viceversa.

Véase la Figura 1.1.



FIGURA 1.1.: IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL DE DIFERENCIACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA



Fuente: Robert M. Grant (1995), *Contemporary Strategy Analysis*.



Las empresas transnacionales son una respuesta obvia a la internacionalización. El proceso afecta a las empresas en lo siguiente:

1. La globalización de los mercados abre numerosas oportunidades de expansión al exterior.

Las posibilidades de diversificación en un mundo con barreras comerciales más bajas que nunca, buenas comunicaciones (procesamiento de información por ordenador de 0,01 dólares por segundo⁷) y unos costes de transporte y telecomunicaciones que han caído enormemente, tanto por carretera, ferrocarril, aviones y barco. Hace más viable la internacionalización.

2. Riesgos importantes:

Presión competitiva, creado por empresas extranjeras, tanto por medio de exportaciones como por inversión directa.

Durante la crisis el control del riesgo es el apartado que más importancia están prestando las empresas actualmente. Hay que generar confianza.

Los riesgos, no sólo financieros, sino ambientales, de gestión reputacionales y que tengan en cuenta en el futuro el cambio climático. Volatilidad de los mercados energéticos y la demanda mundial de energía de los países emergentes incertidumbres respecto al suministro y la producción (países productores con

⁷ Datos de la Dehesa (2000).



cambios políticos y sociales constantes):

- A) Crecimiento de la población;
- B) Crecimiento de la clase media mundial;
- C) Desarrollo de la urbanización;
- D) La seguridad alimentaria de base (las materias primas);
- E) El debilitamiento de ecosistemas y el aumento de deforestación.

Las empresas que tengan esto en cuenta en el futuro serán objeto de buen reporting de los inversores institucionales. Teniendo en cuenta el impacto social, ambiental y el buen gobierno como garantía.

3. Complejidad:

La internacionalización afecta a la dirección de empresas, ya que requieren una gestión más compleja al ser llevada a cabo en mercados geográficos diferenciados con diferentes clientes y riesgos políticos, económicos más elevados.

Los inversores exigen transparencia a las empresas, los principios de sostenibilidad de las empresas, las previsiones sobre impacto ambiental y el buen gobierno de sus negocios allí donde se desarrollan. Siendo la calidad de la gestión de la compañía la principal viabilidad para la internacionalización.

La Responsabilidad Social Corporativa cree que el éxito de las



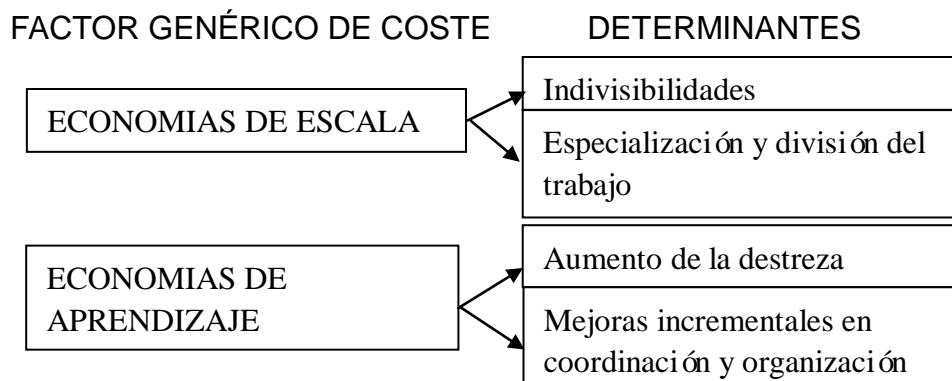
empresas españolas debería liderar las certificaciones ambientales y la Responsabilidad Social Corporativa mundiales.

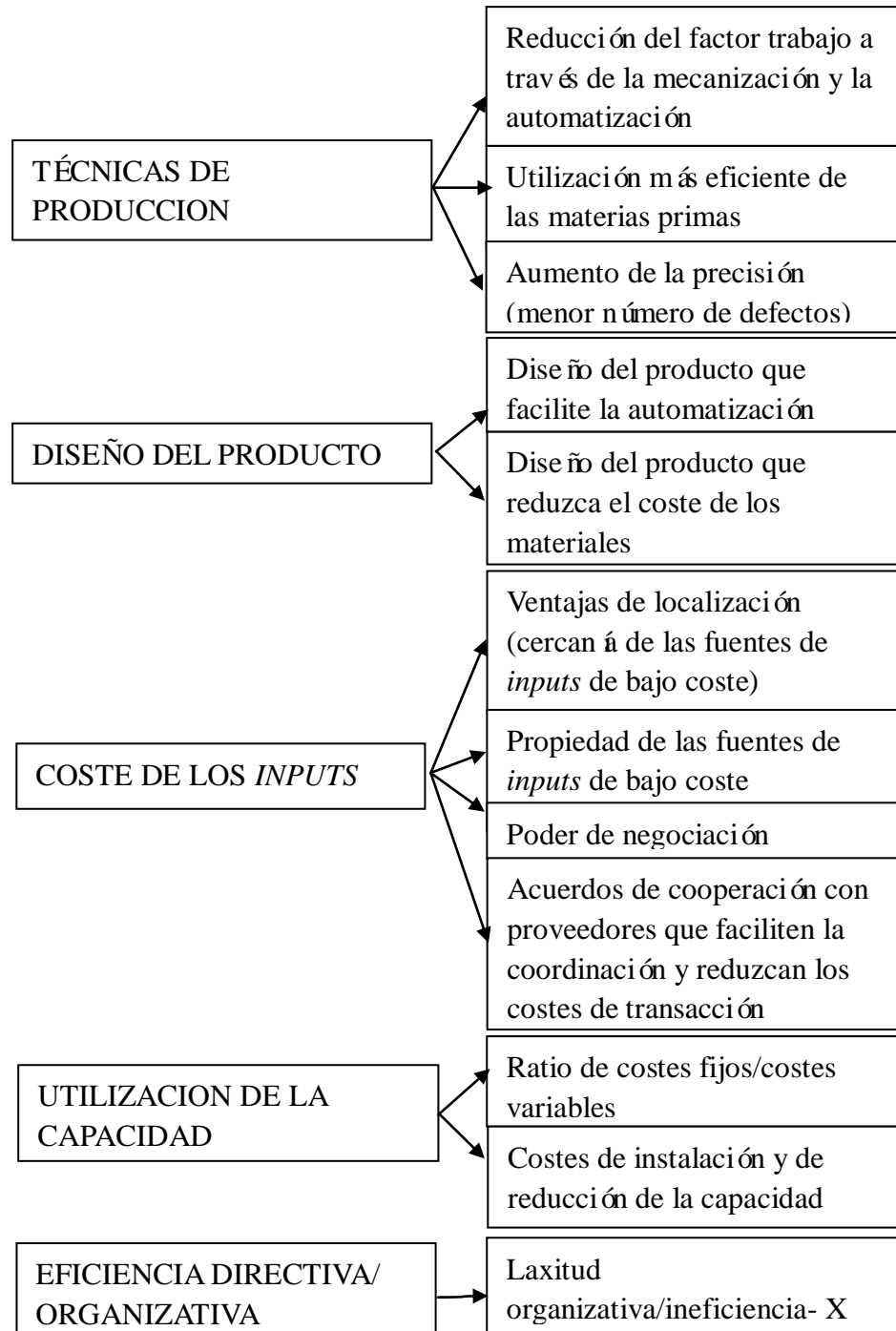
Las empresas tienen que rentabilizar sus inversiones frente a los competidores internacionales. Repsol y Enagás encabezan sus respectivos sectores de actividad en el mundo.

Los consejos de administración se encargarán de dialogar con los representantes de las ciudades y lugares donde desarrollen su actividad con el objeto de adelantarse en el diseño de las ciudades del futuro y reducir la “huella del impacto industrial” de sus infraestructuras.

Con un comportamiento ejemplar por la integridad y la ética y la inversión responsable le serán exigidas a todas las empresas que requieran capital de los mercados. Necesitamos mayor calidad y la memoria de sostenibilidad para comunicárselo a los analistas e inversores, así como el impacto del empleo, y los niveles de transparencia.

FIGURA 1.2.: LOS FACTORES DE LA VENTAJA EN COSTES





Fuente: Robert M. Grant (1995), *Contemporary Strategy Analysis*.



1.2. MOTIVOS QUE DESENCADENAN LA INTERNACIONALIZACIÓN

Hay que ofrecer algo único, algo que controla la empresa. A nivel general y desde el punto de vista de la oferta podemos identificar el proceso de internacionalización como el acto social de producir una cultura global implica para las empresas un proceso de reestructuración de sus organizaciones y su actividad comercial para adaptarlas a escala mundial.

Obligando a las empresas a buscar estrategias, para mantenerse de forma global ante la oferta de la competencia. Y reducir el ciclo de vida de un número creciente de productos renovándolos, modernizándolos con la incorporación de los avances tecnológicos a los métodos tradicionales de gestión empresarial. Buscando su competitividad en la propiedad de activos inmateriales. A partir de la innovación y generación del conocimiento.

Características y presentaciones que ofrece la empresa:

- A) La financiación, entrega, reparaciones;
- B) La intensidad del Marketing (por ejemplo, tasa de gastos en publicidad);
- C) Tecnología del proceso de fabricación (por ejemplo, la precisión con que se fabrican los productos);
- D) La calidad de los *“Inputs”* incorporados;
- E) Controles de calidad;
- F) Las habilidades y experiencia de los empleados;
- G) El grado de integración vertical.



1.3. FÓRMULAS PARA DESARROLLAR LA IMPLANTACIÓN EN OTROS MERCADOS EN EL CASO DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Las empresas se implican en la internacionalización habiendo hecho un estudio estratégico previo. Si decide por la expansión debe elegir el método de conseguir este objetivo estratégico. Se impone un balance del coste, de la rapidez del riesgo que deciden el método elegido (contrato de colaboración, adquisición, etc...).

La internacionalización de la empresa está relacionada con la rivalidad o reacciones existentes en los mercados. Con la competencia hay que ser más competitiva si vamos a salir al exterior, tendremos que poseer bienes y servicios de similar o superior calidad a los de la competencia.

Aportando originalidad y precios similares. Dando así, logísticamente, un impacto de entrada de igualdad, al menos en la salida a la internacionalización. Siempre que el mercado interior esté consolidado.

En general, hay empresas que usan estrategias pasivas y otras activas.

En el primer caso, la empresa se vincula con alguna empresa o grupo extranjero para reforzar el mercado doméstico en ese país.

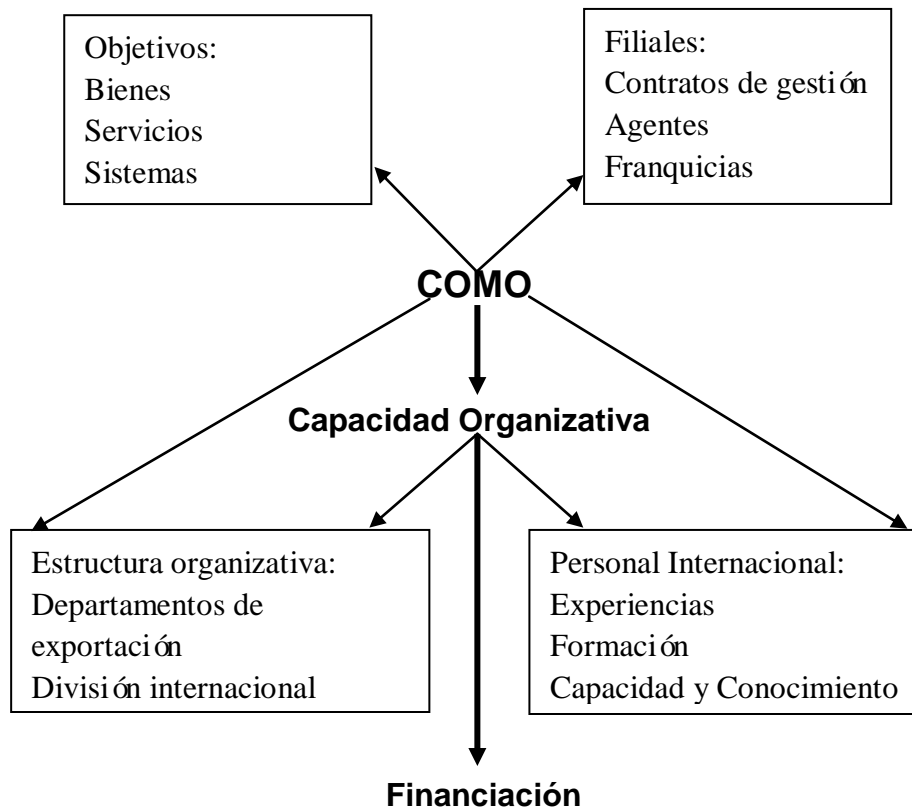


En el segundo caso, la proyección exterior es el referente básico en las decisiones de la empresa (al tener a los mayores operadores turísticos europeos como base), llamandose internacionalización activa.

Las empresas con mayor experiencia internacional prefieren propiedad accionarial. Mientras en los países con riesgo optan por el uso de contratos de servicios y franquicias.

Estas estrategias para la búsqueda de la expansión conlleva en última instancia la internacionalización.

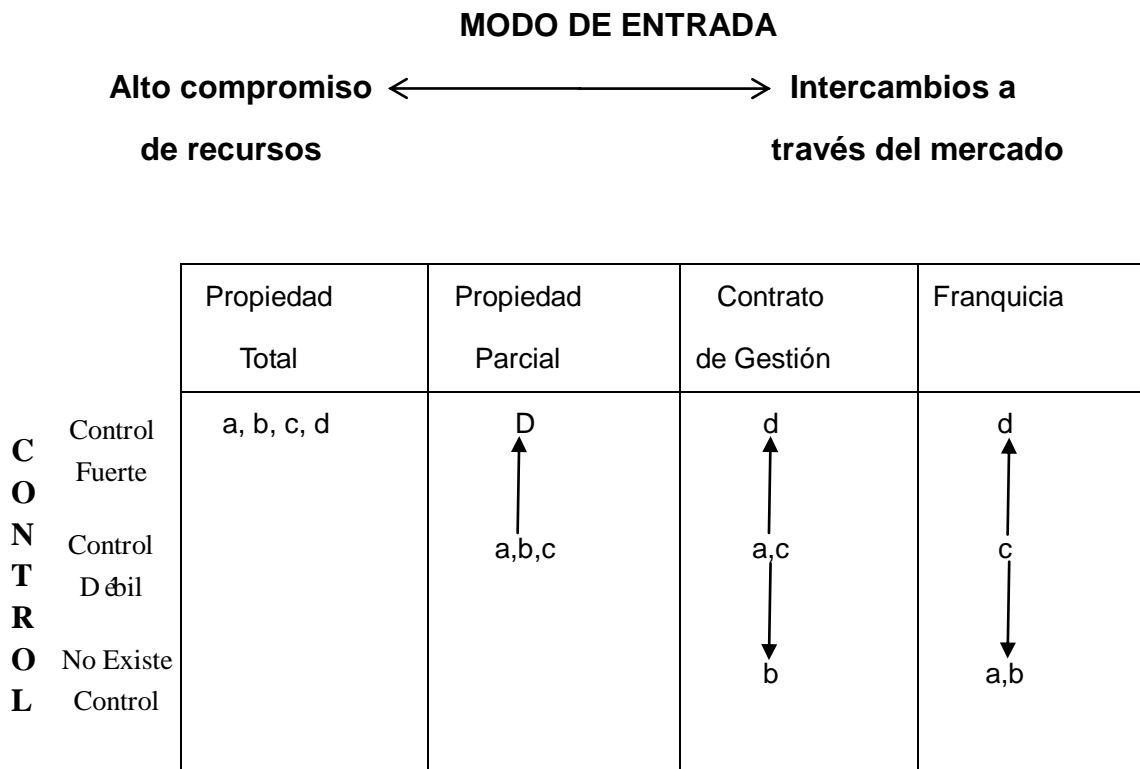
**FIGURA 1.3.: MÉTODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN:
ESTUDIO EXPERIMENTAL PREVIO**



Fuente: Elaboración propia.



FIGURA 1.4.: RELACIÓN ENTRE MODOS DE ENTRADA Y CONTROL EN LA INDUSTRIA HOTELERA



a=Gestión diaria y control de calidad

b=Control sobre los activos físicos

c=Control sobre el conocimiento tácito

d=Control sobre activos estratégicos codificados

Fuente: Contractor y Kundu (1998a): Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector, Journal of International Business Studies, vol. 29, nº 2.



El objeto es interpretar la dinámica de la industria hotelera internacional y estudiar los nuevos destinos turísticos (especialmente China), así como la concentración en este mercado y en que medida se implantan las empresas españolas del sector turístico en la industria hotelera China.

Los estudios más relevantes explican las salidas al exterior de las empresas líderes del sector hotelero y sus principales organizaciones industriales, acerca de la forma de entrada en países extranjeros, eligiendo entre exportaciones e inversión directa⁸.

Actualmente, NH Hoteles y Meliá Hotels International.

Las empresas buscan la expansión al poseer técnicas de producciones superiores, como consecuencia de las imperfecciones del mercado a nivel planetario, al poseer una diferenciación del producto, ventajas absolutas en los costes, al conocer la tecnología punta. Un sistema de distribución innovador, rápido y una capacidad de la gestión, y facilidades del acceso al capital⁹.

Las empresas que tienen estas ventajas y sabiendo que existen mercados de competencia imperfecta constituyen un incentivo para buscar la expansión nacional e internacional.

⁸ Hymer (1960);

⁹ Martínez Mora (1997).



Hay 5 activos específicos:

1. El acceso a la tecnología punta, 2. Los conocimientos de gestión de equipo, 3. Economía de escala, 4. Mejores ideas de comercialización, 5. Marcas generales conocidas.

Hacen que las empresas compitan exitosamente en un entorno foráneo, donde los costes relacionados con las operaciones internacionales. (La comunicación entre la oficina central de un país y las filiales, falta de conocimiento de los mercados locales.) Son soportadas por las multinacionales pero no por sus rivales, no-multinacionales de los mercados locales¹⁰.

Los conocimientos técnicos y gerenciales y en general la tecnología actual como factor de innovación y producción ofrece otra razón para llevar a cabo la expansión internacional a través de inversión directa.

La importancia de saber estos conocimientos y habiendo sido aplicados en un determinado lugar se puede desarrollar en otro con un pequeño coste adicional.

Una variedad de la teoría de la internacionalización la constituye las imperfecciones en el mercado de capitales y tipos de cambio.

Las multinacionales con monedas fuertes en sus países se benefician de la adquisición de capital y activos a bajo precio en el extranjero (países subdesarrollados, etc).

En un mercado financiero global totalmente integrado donde el

¹⁰ Kindlerberger (1969).



coste de la financiación fuera el mismo en todo el mundo, estas ventajas desaparecerían por completo y no habría conflictos entre multinacionales y los gobiernos como ahora existen.

Las multinacionales son el conducto para realizar inversiones directas entre países y han desarrollado los cambios globales en la economía internacional. Podemos encontrarlas en todos los países (Coca-cola). Sus ventas son superiores al PIB de las economías nacionales. Al sacar provecho en operaciones entre diferentes lugares en todo el mundo.

Aparte de la inversión directa existe la indirecta por medio de licencias, franquicias, etc... También coordinan desde un centro estratégico las exportaciones a otros países. Colaborando con otras empresas sin que tengan ningún contrato de propiedad o existan relaciones accionariales, siendo legales e independientes.

La implicación extranjera puede darse o no mediante la propiedad del capital o inversión directa. Borde (1990) dice que una empresa multinacional opera en negocios y actividades en un número determinado en acciones. Pero no realiza un esfuerzo estratégico para unir dichas operaciones.

Mientras una empresa "global" persigue una estrategia unificada por medio de varias operaciones nacionales armónicamente coordinadas.

La efectividad para que una empresa sea efectiva y pueda implantarse en otros mercados depende de 4 factores:

1. El mercado,
2. Los costes,
3. Las regulaciones gubernamentales,
4. La competencia.



El proceso de decisión de la forma de penetración en mercados exteriores es la unión de un conjunto de factores primeramente externos relacionados con el destino (tamaño del mercado). Los mercados pequeños favorecen la implantación, mientras que los más oligopolizados son más comprometidos a través de presencia directa e inversión. Los costes de los recursos, los factores ambientales, económicos, políticos y culturales y la dimensión del mercado de origen y después los factores internos de la empresa como son las características del producto, la experiencia internacional, los recursos de la empresa, la habilidad o capacidad de la empresa y la intensidad tecnológica.

CUATRO Nº 1.2.: CARACTERÍSTICAS DE LAS DIFERENTES FORMAS DE ENTRADA A MERCADOS FORÁNEOS

Forma de Entrada	Control	Compromiso de Recursos	Diseminación del Riesgo
Licencia	Bajo	Bajo	Alto
Joint-Venture	Medio	Medio	Medio
Propiedad Total	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Hill, Hwang y Kim (1990): An eclectic theory or the choice of international entry mode, Strategic Management Journal, nº 11, 117-128.



CAPÍTULO 2 :

LA EXPANSIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EXTRANJERAS HACIA EL MERCADO CHINO.



2.1. APROXIMACIÓN GENERAL.

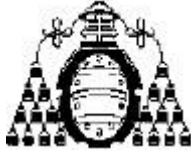
2.1.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN CHINA.

La expansión del Sector Hotelero internacional hacia China comenzó a principios de los años 80 del Siglo pasado, tras el periodo de Apertura y el periodo de Reformas en el país asiático. En los últimos 30 años de desarrollo, la industria hotelera en China ha alcanzado logros muy importantes y ha atraído la atención de todo el mundo. Si bien durante décadas, China ha sido el País del turismo tradicional, el cambio gradual experimentado por el país, fruto del gran desarrollo económico, ha permitido que en el momento actual; compita con otros destinos internacionales. Así, en estos últimos 30 años, podemos identificar 3 etapas, claramente diferenciadas:

1. 1982 – 1987: etapa del Comienzo y el Reconocimiento.

El 28 de abril del 1982, abrió oficialmente el primer hotel de Joint Venture en China, **Beijing Jianguo Hotel**¹¹, y fue gestionado

¹¹ Se escribe 北京建国饭店 en Chino.



por el Grupo - **Hong Kong Península Hotel de Gestión**¹². El Grupo se había convertido en el primer Grupo Hotelero Internacional en entrar en la China Continental. Era el comienzo de las Cadenas Hoteleras Chinas en sentido general.

Desde entonces, diversos Grupos Hoteleros de renombre Internacional se han implantado en el país, a través de gestiones de inversiones o contratos. Llevando a la Industria Hotelera China a dar un salto cualitativo. Este crecimiento ha supuesto un importante incremento en el número de personas formadas en gestión hotelera, así como una modernización de la gestión hotelera, en general.

Otros fenómenos importantes de esta primera etapa fueron:

A). Mantener el sistema original de la economía planificada de los grupos hoteleros en los gobiernos locales. Los representantes del sistema de economía planificada son: **Shanghai Jinjiang (Grupo) Asociados**¹³ - desde marzo del 1984, se estableció como la columna vertebral del Turismo, el **Shanghai Jinjiang Hotel**¹⁴, convirtiéndose en la primera empresa internacional China de gestión hotelera-, y el **Xinya (Grupo) Asociados**¹⁵ -se creó en

¹² 香港半岛酒店管理集团。Hong Kong pertenec á a la Corona Brit ánica, estaba pol íticamente bajo el protectorado ingl és. Siendo independiente de China durante estas fechas - el mes de Abril del 1982. El 1 de Julio del año 1997 se cumpli ó el acuerdo pactado entre el Gobierno Ingl és y el Gobierno Chino pasando a formar parte del territorio chino actual, despu és de 150 años (desde 1842 hasta 1997).

¹³ Se escribe 上海锦江（集团）联营公司 en Chino.

¹⁴ Se escribe en Chino 上海锦江饭店。

¹⁵ Se escribe en Chino 上海新亚（集团）联营公司, significa aproximadamente la Nueva Asia.



marzo del 1985-. La economía planificada consiste en cuanto demanda hay, y cuanto oferta produce, para no derrochar los recursos.

B). La presencia de los consorcios hoteleros. Descatamos 3 grupos representativos, son: **Hualong Hoteles Turísticos Grupo**¹⁶ y **Youyi Hoteles Turísticos Grupo**¹⁷, que se crearon en diciembre del 1987, y por el último, el **Beijing Hoteles Grupo**¹⁸ que se creó en mayo del 1988.

2. 1988 – 1997: etapa de Exploración.

Desde el 6 de abril del 1988, el Consejo del Estado Chino emitió a la Oficina General de Administración Nacional del Turismo consultas sobre el establecimiento de compañías de gestión hotelera en el País. La naturaleza, la importancia y las funciones que se llevaban a cabo¹⁹. Dando cuenta el gobierno de la importancia que el grupo hotelero chino había adquirido para la sociedad y el gobierno.

Dos años más tarde, en 1990, la compañía Shanghai Jinjiang (Grupo) Asociados asumió oficialmente el **Hotel Internacional de Beijing**²⁰, marcando la Administración Nacional del Turismo y exploró nuevas formas de gestión Inter-regional. El desarrollo del

¹⁶ Se escribe en Chino 华龙旅游饭店集团。

¹⁷ Se escribe en Chino 友谊旅游饭店集团。

¹⁸ Se escribe en Chino 北京饭店集团。

¹⁹ Véase en el Boletín 《发国家旅游关于建立饭店管理公司及有关政策问题请示的通知》（国办发 [1988] 17 号）。

²⁰ En chino se escribe 北京国际饭店。



grupo hotelero chino entró en una nueva etapa de Inter-regionalidad.

Después de mediados de la década de 1990, el sector hotelero experimentó una gran expansión en China. Principalmente debido al crecimiento de las cadenas internacionales.

El día 2 de junio del 1996, se fundó la empresa **Luneng Xinyi Co., Ltd. de Shandong**²¹, principalmente como grupo de hoteles y agencias de viajes. Los hoteles representativos principales son hoy conocidos en todo el mundo: **Guidu Gran Hotel**²²; **Guiyou Gran Hotel**²³; **Shanhaiguan Gran Hotel de Sanya, Hainan**²⁴; **Yingyuan Complejo Vacacional Hotel de Taihu de Wuxi**²⁵ (ahora se ha cambiado su nombre por **Luneng Gran Hotel**²⁶ de Wuxi); **Dongzun Shanzhuang Hotel de Tai'an**²⁷; **Haiqing Xinyuan Hotel de Qingdao**²⁸.

Después, se estableció en 1997 la Empresa **Dongfang de Gestión Hotelera**²⁹, financiada totalmente por el Banco de China,

²¹ 山东鲁能信义有限公司 se fundó por el Grupo Luneng de Shandong 山东鲁能集团。

²² 贵都大酒店: Guidu significa la Capital Distinguida.

²³ 贵友大酒店: Guiyou significa Amigo/a Precioso/a.

²⁴ 海南三亚山海关大酒店: Shanhaiguan significa la Entrada del Mar y Montaña.

²⁵ 无锡太湖樱苑度假村: Yingyuan significa Jardín de Cerezas, Taihu significa Lago Tai.

²⁶ 鲁能大酒店 lleva el nombre del Grupo "Luneng",

²⁷ 泰安东尊山庄: Dongzun Shanzhuang significa Villa de Dongzun.

²⁸ 青岛海情新苑: Haiqing Xinyuan significa Nuevo Jardín del Amor del Mar.

²⁹ 东方酒店管理公司, Dongfang significa el "Este".



pero era una institución no bancaria³⁰, dando confianza a las inversiones, llevadas a cabo en este proceso hotelero profesional. China Dongfang era una subsidiaria que daba confianza a las inversiones que se realizaran posteriormente.

Con este impulso el grupo hotelero comenzó a darse cuenta que no era suficiente competir con los demás nacional e internacionalmente en China, debía salir del País.

En agosto del 1996, el **Dalian Lijing Gran Hotel**³¹ compró la propiedad de Torrance Plaza Hotel en Los Ángeles en la Costa del Oeste de Estados Unidos. Y la **Compañía Taida Gestión Hotelera**³² (China) fue la gestora única.

3. 1998 hasta Ahora: etapa del Progreso

En la década del 1990, los cambios internacionales de la industria hotelera eran enormes: Fusiones y Adquisiciones una tras otra.

En 1991, se creó la sociedad de capital de bienes Starwood Capital (era Starwood Group). En 1998, adquirió Westin Hotels & Resorts Worldwide. Al año siguiente, en enero, adquirió el Vistana Co., Ltd. Que tenía posesión de liderazgo de Restaurantes y

³⁰ Era la empresa profesional que se dedicaba a la Gestión Hotelera de la Compañía China Dongfang.

³¹ Se escribe en Chino 大连丽景大酒店。

³² 泰达饭店管理服务公司 es pionero en gestión hotelero, situado en la ciudad de Tianjin.



Entretenimiento junto con la industria del ocio.

Casi al mismo tiempo, el Accor Group, Six Contients Group, Choice Hotels International y otros Grupos Hoteleros Mundiales por medio de fusiones y adquisiciones se expandieron hacia el mercado chino, invirtiendo miles de millones de dólares.

La gran diferencia entre los grupos hoteleros chinos y dichos grupos hoteleros internacionales no era solamente el tamaño, sino también en la forma de competir. Especialmente los grupos chinos poseían una administración delegada, pero no tenían derechos de propiedad (derechos no patrimoniales), con el poco beneficio que obtenían, la expansión fue sumamente difícil y muchos de ellos desaparecieron. Por esta razón, para salir de la dificultad, había que explorar un buen camino y conseguir el desarrollo del sector hotelero. Desde el año 1998, se reunieron frecuentemente los Departamentos de Administración Turística conjuntamente con los expertos académicos y muchos profesionales del sector hotelero para discutir el Plan de Desarrollo Estratégico Hotelero Chino y tomar acuerdos. Y así marcar la Dirección de la Expansión y la Hoja de Ruta a seguir. “No se terminarían los Estudios y Reuniones hasta que no se llegara a un Consenso.” Este Foro se celebró en la ciudad de Haikou, la capital de Hainan Provincia, desde el 29 de octubre hasta el 2 de noviembre del 2001, fue llamado “El Primer Foro Hotelero de Relaciones Nacionales e Internacionales, Chino”³³.

³³ Se dice en Chino “首届中外酒店论坛”。



La industria hotelera china, se propuso formar y consolidar el grupo como uno de los temas principales. Y el desarrollo de los hoteles y super-hoteles desde este momento se consolidó. Durante los siguientes años, los grupos hoteleros de China colaboraron con el gobierno y el mercado. Orientandolo y desarrollandolo siempre en el Consenso. Comenzó el segundo periodo de desarrollo de grandes grupos hoteleros.

El **Grupo de Turismo de la Capital**³⁴ y el **Grupo Jinjiang Internacional**³⁵ de Shanghai son los dos grupos más destacados de este periodo.

Al principio del 1998 el gobierno de Beijing separó las empresas turísticas y algunos hoteles que estaban afiliados directamente al gobierno. Se fundó el **Beijing Grupo de Turismo Co., Ltd.**³⁶ especialmente para estos establecimientos. En 1999, la Administración Nacional del Turismo Chino transfirió de forma gratuita todos los activos de propiedad estatal del Grupo Hualong al Beijing Grupo de Turismo Co., Ltd.

En el año 2004, el Grupo de Turismo de la Capital, el **Xinyansha Grupo**³⁷ y el **Quanjude Grupo**³⁸ fusionando y reorganizando, y conservando el nombre original del “Grupo del

³⁴ La Capital es Beijing, este nombre usa la forma distinguida para decir Beijing.

³⁵ Se escribe 锦江国际 en Chino.

³⁶ Se escribe 北京旅游集团有限责任公司 en Chino.

³⁷ Se escribe 新燕莎集团 en Chino.

³⁸ Se escribe 全聚德集团 en Chino, el cual posee la famosa marca de Pato Lacado de Quanjude.



Turismo de la Capital”. Convirtiéndose en uno de los grupos más grandes empresariales en china, con unos activos totales de más de 22 mil millones de Yuanes. Y poco a poco van surgiendo a través de la formación empresarial una serie de firmas de servicios profesionales turísticos.

El 9 de Junio del 2003, Jinjiang (Grupo) Co., Ltd. (anteriormente se fusionó al **Grupo de Huating**³⁹) y Xinya (Grupo) de Shanghai Co., Ltd, reestructuraron los activos estatales y fundaron el nuevo Jinjiang Grupo Internacional con un capital social de 2 mil millones de Yuanes. Posee la participación directa del nuevo Grupo Internacional Jinjiang y a través del Xinya Group tiene el mantenimiento indirecto de Jinjiang Hoteles.

En este proceso de operaciones entre cadenas y de economía diversificada, las cadenas hoteleras chinas convirtieron el turismo en un nuevo y brillante desarrollo hotelero. En el 1998 se fundaron el **Zhongjiangzhilv**⁴⁰ de Beijing y el **Dongfangyizhan**⁴¹ de Guangdong Provincia, son los típicos representantes de este periodo.

³⁹ Se escribe 华亭集团 en Chino.

⁴⁰ Se escribe 中江之旅 en Chino.

⁴¹ Se escribe 东方驿站 en Chino.



2.1.2. PRESENCIA DE LOS PRINCIPALES GRUPOS EXTRANJEROS EN EL MERCADO CHINO

Señalamos a continuación los mayores grupos hoteleros extranjeros que tienen cuota importante en el mercado chino hasta el 30 de Abril del año 2012.

Están situados en el Continente Chino, Xianggang (Hong Kong), Aomen (Macao) y Taiwan. Véase la Tabla 2.1.

Tabla 2.1.: Grupos hoteleros extranjeros con mayor presencia en el mercado chino.

	Grupos Hoteleros	Número de Hoteles	País de Origen
1.	Wyndham Worldwide Corp.	422	EE. UU
2.	Intercontinental Hotels Group	154	Reino Unido
3.	Accor Hotels	123	Francia
4.	Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	86	EE. UU



5.	Marriott International, Inc. Hotels	58	EE. UU
6.	Shangri-La Hotels and Resorts	37	Malasia
7.	Best Western International, Inc.	33	EE.UU
8.	Hillton Hotels Corp.	30	EE.UU
9.	Hyatt Hotels & Resorts	19	EE.UU
10	Kempinski Hotels S.A.	13	Alemania

Fuente: Elaboración propia.

Resaltamos los siguientes Grupos:

Wyndham Worldwide Corp. posee 422 hoteles total en China y 47 hoteles en marcha. Intercontinental Hotels Group tiene 154 hoteles funcionando y 142 en proyecto. Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. tiene 86 hoteles funcionando, 91 hoteles en construcción. Shangri-La Hotels and Resorts posee 37 hoteles activos y 24 hoteles que inaugurará próximamente. Best Western International, Inc. tiene 33 hoteles en producción y 24 hoteles más próximamente.

Además, Carlson Rezidor Hotels Group tiene 10 hoteles funcionando y 4 hoteles en proyecto.

Choice entró en el Noviembre de 2011, están construyendo 4 hoteles todos son de 5 Estrellas de la marca Clarion.



Tenemos que tener en cuenta los dos Grupos de Canadá: Four Seasons (Cuatro Estaciones) Hotels and Resorts y Fairmont Hotels and Resorts.

Los dos grupos anteriores no tienen tantos hoteles en China, pero sus hoteles son muy importantes y conocidos.

Por ejemplo, el Hotel de Four Seasons en Hong Kong, el Hotel and Resorts en Hangzhou, etc.

El Grupo Fairmont Hotels and Resorts con sus 3 marcas: Raffles Hotels and Resorts, Swissotel Hotels and Resorts y Fairmont Hotels and Resorts, tienen muy buena reputación.

Las características del mercado chino en la actualidad han sido considerados como factor de localización de producción de la industria hotelera. Al valorar las cadenas la disponibilidad de unos recursos humanos de alta cualificación y aumentar el PIB de la población año tras año, mejoran la eficacia de las empresas del sector turístico. Como lo demuestra el aumento de inauguración de nuevos hoteles en un número considerable actualmente.

Estos datos demuestran las condiciones favorables del país de destino de la inversión (China). La mayoría de estas cadenas pertenecen al mundo desarrollado, a los países con alto nivel de renta, y con Producto Interior Bruto (PIB) por encima de la media de China. Situadas en Norteamérica y Canadá unas, y en Inglaterra, Francia, Alemania (Continente Europeo) otras.



La mayor parte de estas cadenas y grupos hoteleros instalados en China compiten en el segmento de lujo. Transformando el turismo “tradicional” en uno de lujo y sofisticación, al usar una tecnología de última generación. Una experiencia del nivel más alto imaginable con los mejores servicios y lujos personalizados en alojamientos de primera calidad.

Algunos de estos grupos añaden experiencias gastronómicas de origen internacional. Añadiendo un “Toque” de cultura local fusionándose en el ambiente y el sabor de estilo “Chino Ancestral”.

2.1.3. PAUTAS DE INVERSIÓN DE LOS GRUPOS HOTELEROS INTERNACIONALES

1. Atendiendo a la localización en el País.

Beijing y Shanghai son los dos lugares preferidos para el desarrollo turístico, además de atraer la mayoría del turismo interior.

Al mejorar la inversión extranjera en Beijing y Shanghai, también se ha desarrollado e invertido en las ciudades como Guangzhou, Tianjin, Chongqing, Chengdu, Wuhan, etc.



2. Atendiendo a la localización dentro de las ciudades.

Los hoteles de negocios tradicionales situados en los centros de negocios o en las áreas escénicas principales son preferidos para las inversiones por el buen volumen de negocio y su buena ocupación.

En Beijing:

Los hoteles se distribuyen principalmente desde el anillo tercero hasta el punto céntrico en la capital Beijing, donde está el centro neurálgico de la ciudad. Situando las cadenas hoteleras internacionales y nacionales el principal número de hoteles de calidad.

Hay una zona idónea donde residen las embajadas de los países que tienen relaciones con el gobierno chino donde existen hoteles de grandes firmas y de lujo.

En los anillos cuarto, quinto y sexto se han instalado los hoteles estándares. Los hoteles de compañías como: Days Inn, Super 8 de Wyndham Worldwide Corporation de aceptación por sus servicios y precios en concordancia. Estos hoteles estándares del Grupo Wyndham también tiene cuotas muy amplias en otras ciudades.



En Shanghai:

Entre todos los barrios de la ciudad de Shanghai, los barrios céntricos tienen una presencia muy importante de hoteles de lujo de las cadenas extranjeras. Además en el barrio nuevo y amplio llamado “Putong” está creciendo potencialmente la presencia de hoteles de cadenas extranjeras de gran calidad.

Hay dos grupos destacados de inversores:

1. Las sociedades de inversión hotelera o empresas de gestión que sólo prefieren hoteles.
2. Los fondos o grupos que se dirigen hacia las cadenas hoteleras.

En primer lugar:

Por ejemplo, Accor Hotel tiende a comprar hoteles independientes que no estén funcionando muy bien, los edificios abandonados o mal decorados y terrenos, para obtener un ingreso estable.

En segundo lugar:

Los fondos y consorcios son más proclives a invertir. Prefieren cadenas hoteleras, invierten directamente en las compañías de gestión hotelera de China, obteniendo un ingreso estable.



2.1.4. NUEVAS TENDENCIAS EN EL DESARROLLO DEL MERCADO CHINO POR PARTE DE LAS CADENAS INTERNACIONALES.

Estos años, las grandes cadenas hoteleras extranjeras han sido repartidas por todo el mercado hotelero chino, recientemente, llevan la marca de China, utilizando “Estilo Propio Chino”, para convencer al mundo del desarrollo del turismo globalmente.

Mejorar el turismo de China y aumentar las tasas de salida de turistas chinos fuera del país se convertirá en un segmento de crecimiento tanto en el Continente Chino, como en los países receptores de turistas chinos. Las relaciones exteriores chinas piensan más en utilizar sus hoteles en el mundo que los hoteles locales de otros países.

A principios del 2012, el grupo hotelero más grande del mundo, el Grupo de Hoteles Intercontinental es el primero de Alta Gama de hoteles adaptados específicamente para los visitantes que viajen fuera de China.

A finales del 2013 o a principios del 2014, la marca **Huayi**⁴² Hotels and Resorts del Intercontinental abrirá sus puertas - al primer hotel con “Estilo Chino”. La intención de la marca Huayi es

⁴² Se escribe 华邑 en Chino.



que se ubicará en más de cien ciudades china, además de las principales ciudades del mundo.

Hoy día la primera cadena del Grupo Internacional del turismo en China, ha firmado con Huayi. Se ha informado que se instalarán en China en las grandes ciudades más conocidas: Beijing, Shanghai, ect, en las ciudades del segundo nivel. Además, el futuro mercado también tendrá cuota hasta las ciudades del tercer nivel. Y luego se extenderá a las principales ciudades de todo el mundo para atraer a los turistas chinos que salgan hacer turismo fuera de su país.

Es de resaltar: Que en el año 2008, había 1.6 millones familias de ricos en China, en 2015 habrá 4.4 millones de familias.

El CEO Su Rongchen del Grupo de Hoteles Intercontinental dijo: "La marca Huayi inventada y desarrollada por el equipo del Grupo de Hoteles Intercontinental de China, por primera vez está dando servicio al rápido crecimiento de turistas y consumidores chinos, proporcionandoles un servicio a medida de su estilo de vida. Haciendose con el mercado de procedencia China."

La compañía turística francesa Grupo de Hoteles Accor espera tener aproximadamente 400 hoteles en China en el año 2015. Además, se ha renovado y mejorado su antigua marca "Mercure" pasando a la marca "Mercure Grand", con nueva versión del "Estilo Chino" .



2.2. EL CASO CONCRETO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS.

2.2.1. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.








La cadena MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL se llamaba Sol Meliá Hoteles, fundada por Gabriel Escarrer Juliá en 1956 en Palma de Mallorca (España), es la compañía hotelera vacacional más grande del mundo, además de líder absoluto del mercado español, tanto en el ámbito de ocio como en el de negocio. Ocupa el tercer puesto en el ranking europeo y el 17 del mundo, siendo líder mundial vacacional, en Iberoamérica y el Caribe. En la actualidad dispone de más de 310 hoteles distribuidos en 30 países de 4 continentes, y cuenta con una plantilla de más de 35.000 empleados.

Las marcas con las que comercializa sus productos son MELIÁ HOTELS & RESORTS, GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS, ME BY MELIÁ, PARADISUS RESORTS, INNSIDE BY MELIÁ, TRYP BY WYNDHAM, SOL HOTELES y CLUB MELIÁ. Cada una de las marcas hoteleras está creada para satisfacer a un público exigente, que no sólo valora una estratégica ubicación del establecimiento y unos servicios de calidad sino que se decanta por un trato personalizado a través del que viven una gran experiencia durante la estancia. Véase en la Tabla 2.2.



Meliá Hotels International ha pensado en las distintas etapas, los gustos y necesidades que tienen sus clientes a lo largo de su vida y ofrece productos adaptados a cada una de ellas.

Tabla 2.2.: Las marcas de la cadena MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.

MARCA DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL	NÚMERO DE HOTELES
 MELIÁ HOTELS & RESORTS	99
 TRPE BY WYNDHAM	93
 SOL HOTELS	67
 GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	14
 INNESIDE BY MELIÁ	9
 PARADISUS RESORT	8
 ME BY MELIÁ	5

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Web Oficial de

Meliá Hotels International.



2.2.1.1. Los Caracteres de Cada Marca de MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.

1. MELIÁ HOTELES & RESORTS:

Slogan: El Viaje Eres Tú.

Meliá Hoteles & Resorts le ofrece hoteles de lujo, con elegantes habitaciones, actividades familiares, Garden Villas, Restaurantes y Bares, Hoteles y Resorts de golf, y Hoteles con spa.

Los 12 intereses que ofrece en su Marca.

**Tabla 2.3.: Los 12 intereses de la marca
MELIÁ HOTELES & RESORTS:**

-Hoteles de negocio en la ciudad	-Hoteles en Familia Meliá
-Boutique Hoteles con Encanto Meliá	-Hoteles todo incluido Meliá
-Hoteles Garden Villas Meliá	-Hoteles Golf Resort Meliá
-Hoteles Meliá con Piscina y Actividades Deportes	-Hoteles Servicio Real The Level Meliá
-Hoteles Restaurantes de Lujo Meliá	-Hoteles Románticos Bodas Meliá
-Hoteles Ski Meliá	-Hoteles Spa Meliá

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Web Oficial de
MELIÁ HOTELES & RESORTS.



2. TRYP BY WYNDHAM

Slogan: Own The City.

Ubicados en el corazón de las ciudades más importantes del mundo, cada **hotel TRYP** se encuentra en el centro de los lugares más activos de la ciudad.

TRYP BY WYNDHAM está gestionado por el Wyndham Hotel Group, y tiene su cultura relevante, véase la Tabla 2.4.

Tabla 2.4.: Cultura de TRYP:

TRYP Cultura	
La ciudad te pertenece	-Cultura TRYP
Tu habitación te espera	-Habitación como "Tú"
Una cultura de comunidad	-Experiencia social
Comidas y Bebidas	-Mesa para Dos, para Tres, o para Veinte
Regalos y Extras	-¡Espera, que aún hay más!
El factor Wyndham	-TRYP "by Wyndham"

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Web Oficial de TRYP BY WYNDHAM.



3. SOL HOTELES

La marca Sol pertenece a la cadena Meliá Hotels International llamaba Sol Meliá, es la primera marca que tiene de la cadena, fundada por Gabriel Escarrer Juliá en 1956 en Palma de Mallorca (España). La cadena Meliá Hotels International llevaba el nombre Sol Meliá hasta el año 2010. Es conocido por sus hoteles vacacionales de “sol” y “playa” en España y Caribe.

Véase los detalles de la marca Sol Hoteles en la Tabla 2.5. y la Tabla 2.6.

Tabla 2.5. : Filosofía y Valores de la marca Sol Hoteles.

La marca Sol: Filosofía y Valores	
Saborear unas vacaciones a la medida de “sus propios deseos”.	
Valores de Marca:	Servicio con Carácter.
	Confianza.
	Sabor.
SOLuciones “Smart & Simple”	Smart: lógicas, funcionales.
	Simple: fáciles de explicar y de gestionar.
	Sostenibles: duraderas, respetuosas con el medioambiente, comprometidas con la comunidad local.
	Sabor añadido: por la personalización en el servicio.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Web Oficial de SOL HOTELES.



Tabla 2.6.: Los tipos de hoteles y sus enfoques.

TIPOS DE HOTELES	ENFOQUE
-Hoteles Temáticos Sol Picapiedra	-The Flintstones Land
-Hoteles para toda la familia	-Vacaciones de ensueño
-Hoteles románticos para parejas	-Momentos especiales
-Hoteles pensados para la tercera edad	-Cualquier necesidad
-Hoteles con amigos	-Grupos de amigos o amigas
-Hoteles deportistas	-Actividades deportivas individuales y en grupo
-Hoteles para grupos y reuniones	-Espacios totalmente equipados
-Hoteles sólo adultos	-Ideales para unas vacaciones sin niños

Fuente: Elaboración propia, partir de la Web Oficial de
SOL HOTELES.



4. GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS

La marca Gran Meliá Hotels & Resorts tiene 14 hoteles en todo el mundo. En Europa, 7 están situados en España, 1 en Grecia y 1 en Italia. En América posee 3 hoteles, 1 en México, 1 en Puerto Rico y 1 en Venezuela. Por último, 1 hotel en China y otro en Indonesia.

Tabla 2.7.: El Gran Meliá atributos de la marca:

SERVICIOS	FILOSOFIAS
Redglove Service	-En cada momento, en cada sensación, en cada impresión
RedLevel	-A boutique hotel within the hotel
Exceptional Moments	-Es su día, hágalo a su manera
RedGlove Meetings	-Permítanos planificar su evento
YHA Spa	-Renueve su mente y cuerpo

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Web Oficial de Gran Meliá Hotels & Resorts.

5. INNSIDE BY MELIÁ

La marca INNSIDE BY MELIÁ tiene 9 premium hoteles y todos están en Alemania.



6. PARADISUS RESORTS

“Resort de lujo Paradisus todo incluido”, con esta impresión les quieren introducir a los clientes en la marca Paradisus, véase la Tabla 2.8. - la Experiencia LUXEclusive que ofrece Paradisus Resorts.

Sobre todo, las Bodas.

Tabla 2.8.: La Experiencia LUXEclusive PARADISUS:

Romance: Paquetes Romance	-Luna de Miel y Aniversarios -Bodas y Ceremonias Románticas -Eventos Personalizados
Royal Service	-Royal Service Suites -Amenities Royal Service -Mayordomos Royal Service
Family Concierge	-Suites Family Concierge -Amenities Family Concierge -Paquete PoshMom Family Concierge
Gastronomía	-Sabores Internacionales
Experiencias Memorables	-Golf -Actividades Enriquecedoras de la Vida Diaria -Buceo



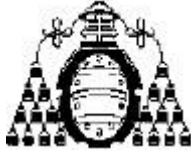
Vida Nocturna	-Dando vida a las vacaciones de sueños
Spa	-YHI Spa
The Reserve	-Un resort boutique dentro del mismo resort

Fuente: Elaboración propia, a partir de la Web Oficial de PARADISUS RESORTS.

7. ME BY MELIÁ

La Marca ME BY MELIÁ es la vanguardia de la Cadena MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, ofrece 5 hoteles en todo el mundo: 2 en España – Barcelona y Madrid, 1 en Reino Unido – Londres y 2 en México – Cancun y Los Cabos.

En la Web general de ME BY MELIÁ cada hotel tiene su acceso, con su estilo propio, pero todos nos dan la imagen de “Fashion”. Son los hoteles a medida para los clientes que buscan la forma de vida moderna. En el año 2013 va a abrir un hotel nuevo en Vienna.



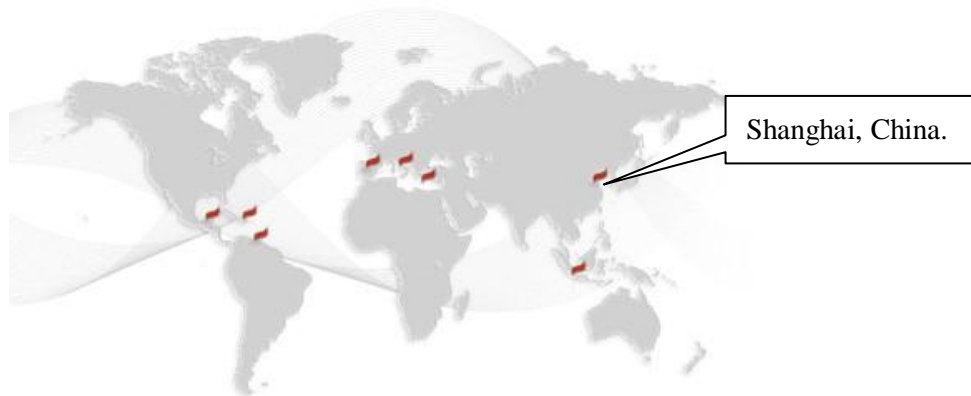
2.2.1.2. Situación Actual de Meliá Hotels

International en China.

La Cadena Meliá Hotels International abrió el día 1 de diciembre del 2009 su primer hotel de 5 Estrellas de Gran Lujo con la **Marca Gran Meliá en Shanghai, China** (上海新天地哈瓦那大酒店).

Véase la situación del hotel Gran Meliá de Shanghai en el Mapa 2.1.

Mapa 2.1: La situación de Gran Meliá Shanghai Hotel en China según el Mapa-mundi.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la Web Oficial de Gran Meliá.

Tiene 686 habitaciones con 10 tipos de habitaciones: Habitación Superior con vistas a la ciudad, Habitación Superior con



vistas al Río Huangpu, Habitación Deluxe con vistas a la ciudad, Habitación Deluxe con vistas al Río Huangpu, Habitación Superior Red Level con vistas a la ciudad, Habitación Superior Red Level con vista al Río Huangpu, Habitación Deluxe Red Level, Suite Red Level Deluxe, Suite Imperial, Suite Presidencial.

Ofrece servicios de RedGlove.

Ofrece una gran gastronomía de todo el mundo con varios restaurantes y bares: The River Café - Coffee Shop, Albero - Restaurante Español, Suntime century - Restaurante Chino, Acqua - Restaurante Italiano, Red Passion Club - Bar Panorámico y Havana Night.

De Ocio, tiene Yhi Spa, Salón de belleza y Gimnasio.

Posee un gran salón de baile, con 750 metros cuadrados y capacidad para 800 personas. Y 17 salas de reuniones para eventos íntimos con una sala de 207 metros cuadrados con capacidad para 150 personas.

Posee un Centro de Negocios completamente equipado cuenta con conexión a Internet, espacios para servicio de secretaría, y un personal altamente cualificado y diligente. Ideal para albergar eventos de cualquier tamaño y necesidad.

El facebook de Gran Meliá Shanghai Hotel tiene 79000 seguidores (Datos de abril del 2012, no incluimos China por no permitir el acceso en el Continente a Facebook).

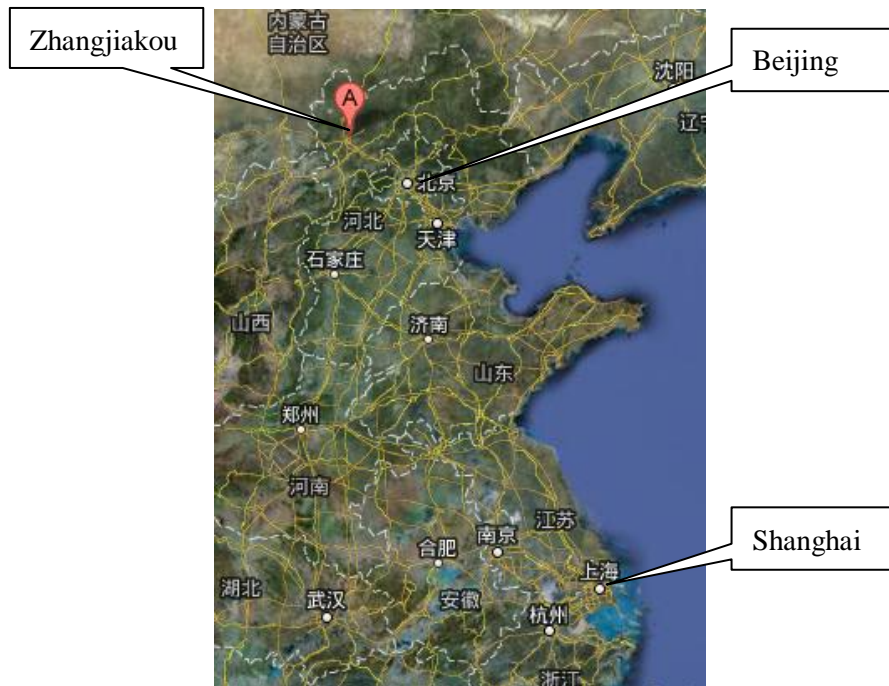


2.2.1.3. Posibilidades de desarrollo de Mercado.

1. La mayoría de los tipos de hoteles que ofrecen la marca MELIÁ HOTELS & RESORTS los tienen en China otras compañías. Pero, el mercado chino tiene todavía una área vacía, es la explotación hotelera de la zona de Ski.

En el noroeste de Beijing, hay una ciudad que se llama Zhangjiakou, donde hay unas montañas cercanas con 5 pistas de Ski. En su entorno, se pueden ubicar hoteles y zonas de esparcimiento, muy recomendables. Véase el Mapa 2.2. y el Mapa 2.3.

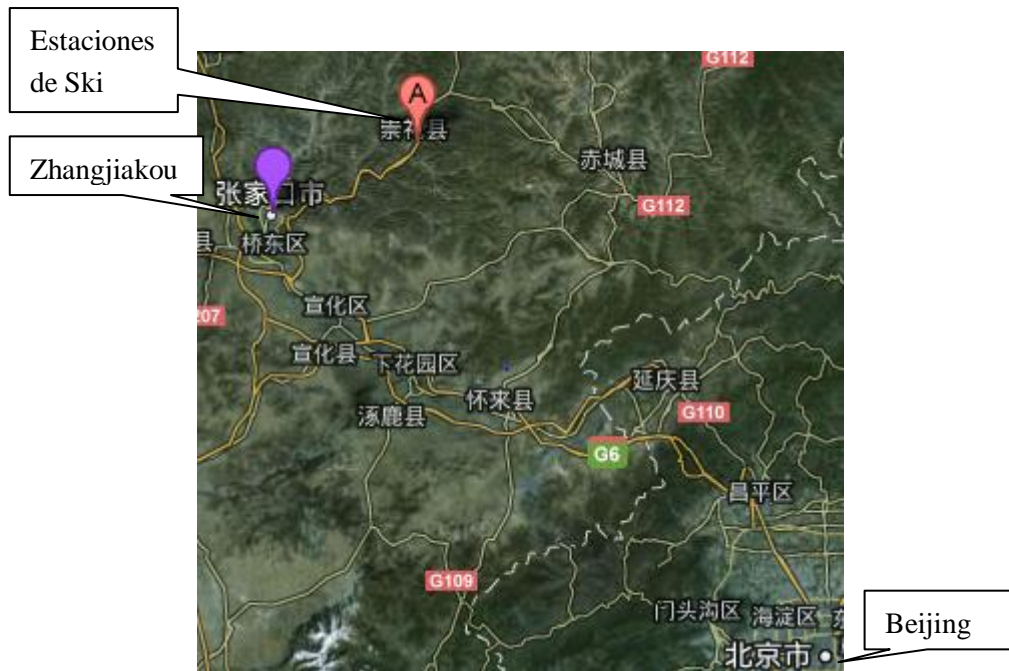
Mapa 2.2: La situación de la ciudad Zhangjiakou en China.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Google Mapa.



Mapa 2.3.: La situación de la zona con posibilidades de hoteles cerca de las estaciones de Ski más importantes en China.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Google Mapa.

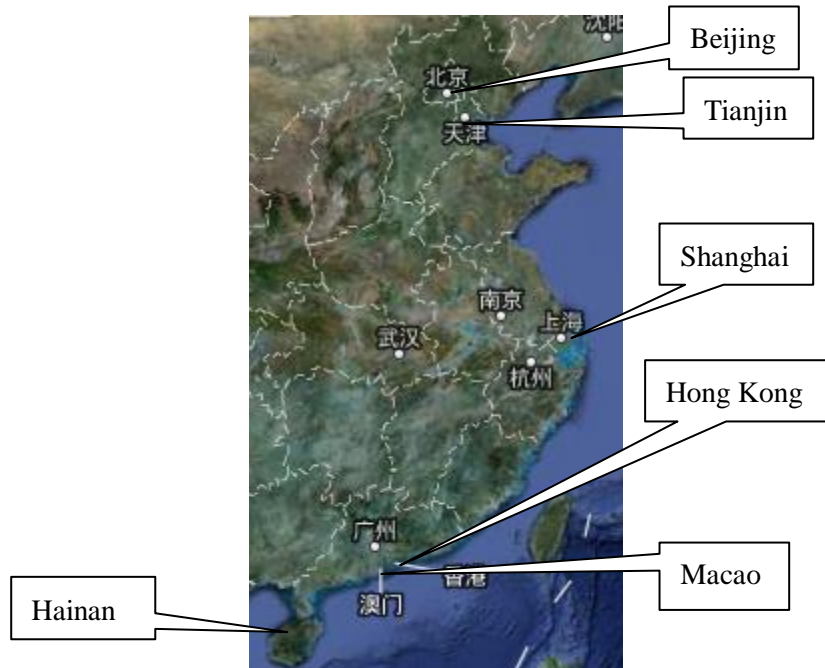


2. La marca Sol Hoteles tiene posibilidades de implantación en la zona este de China donde existen 4 Mares y varias Bahías, incluidas unas islas cercanas al continente. Lugares únicos e irrepetibles.

Véase en el Mapa 2.4.

Aquí, la Cadena Hotelera Española con la Marca Sol Hoteles podría crear un plan de desarrollo estratégico en la zona y marcar la Dirección de la Ruta a seguir.

Mapa 2.4.: La situación marina de China.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Google Mapa.



3. Todos los hoteles de la marca INNSIDE BY MELIÁ están situados en Alemania, significa que son adecuados para el mercado Alemán. También para el mercado Chino, pero los Hoteles Premium funcionan diferentemente en cualquier mercado, incluido Alemania. Pero en vez de utilizar la mismo marca, el mejor crear una nueva que sirva con el estilo específico chino, adquiriendo la confianza con los futuros clientes, dandoles la impresión psicológica de la primera marca si quieren instalarse en China. Con MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL la cadena española y con la consideración de China, el sentimiento de pertenencia sería una Filosofía mucho mejor y exitosa para entrar en Tierra China.

4. La marca Paradisus tiene 8 hoteles repartidos entre Cuba, México y República Dominicana, con los recursos naturales del Caribe, en estos momentos el Mercado Chino no es muy conveniente. Va a abrir un nuevo hotel en Puerto Rico.

5. La Marca ME BY MELIÁ todavía posee una cuota muy pequeña, totalmente 5 hoteles en el mundo en España, México y Reino Unido.

El concepto de ME BY MELIÁ está muy bien adaptada en la segmentación de “Fashion”.



2.2.2. NH HOTELES

La Cadena NH Hoteles firmó un acuerdo estratégico con el Grupo Chino HNA, que había comprado el 20% de las activos de NH Hoteles. La transacción se hizo por un importe total de 431,6 millones de Euros, con implantación de capital con exclusión del derecho de suscripción preferente a un precio de 7 Euros por acción.

Esta Alianza hubiera fortalecido a NH Hoteles su solvencia financiera y hubiera consolidado su proceso de Internacionalización. Permitiéndoles continuar con su estrategia actual de crecer bajo fórmulas de inversión en activos fijos, como es la gestión de hoteles propiedad de terceros.

Además, ambas compañías hubieran creado una Joint Venture - Sociedad Conjunta para el desarrollo del Turismo Hotelero en China en el segmento de 4 Estrellas. Entrando en uno de los mayores mercados del mundo con mayor crecimiento. Permitiendo así a NH Hoteles tener el 51% de dicha Sociedad. Pudiendo desarrollar su negocio en Hong Kong, Macao y Taiwan.

El acuerdo contemplaba la posible aportación a la nueva Sociedad de gestión de algunos de los hoteles de HNA que fueran idoneos con la marca, la imagen y segmentos característicos de NH Hoteles. La Unión se hubiera beneficiado de los sistemas de gestión fidelización y reservas de NH Hoteles, utilizando su marca



en China, apoyándose en el conocimiento y capacidad de acceso local del Grupo HNA, identificando las mejores ubicaciones hoteleras, equipos de dirección, locales y logística general del grupo en el Mercado Chino.

El mercado hubiera supuesto oportunidades de venta cruzada, tales como aerolíneas y touroperadores. Mediante esta Alianza se podría fomentar una mayor recepción de clientes provenientes del Continente Asiático a NH Hoteles España.

HNA China cuenta con 50 hoteles en China que operan con marcas propias con terceros, como InterContinental, Four Seasons (Cuatro Estaciones) o Westin, y 3 de su propiedad que tiene en Europa, todos ellos están en Bruselas, los gestiona Wyndham Hotels Group.

NH cerrará el año con más de 400 hoteles.

NH Hoteles reafirmó su recuperación al inicio del año 2010. Durante los primeros 5 meses y cerró el 2011 con 405 hoteles en su cartera. Así lo explicó el Presidente de la Cadena Dn. Mariano Pérez Claver, que presidió por primera vez la Junta General de accionistas de la compañía.

El 19 de Julio del 2011 se aplazó la entrada del Grupo China HNA en NH Hoteles, dado que los plazos eran demasiado ambiciosos. Así lo comunicó la Hotelera Española a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en una nota en la que



especificaba que se había ampliado el plazo para el cumplimiento de la condición suspensiva a la que aumento de capital acordado por el Consejo de Administración de NH Hoteles a suscribir por HNA China estaba sujeto hasta el 28 de Octubre. Era una decisión tomada de mutuo acuerdo y aunque se fijó el 28 de Octubre como fecha límite preveían que se materializase durante el mes de septiembre.

En Octubre del 2011, NH Hoteles y el Grupo HNA China modificaron las condiciones de entrada del Grupo HNA China en el capital social de la compañía Hotelera NH, de manera que el importe de la transacción ascendería a 329,8 millones de Euros, unos cien millones de Euros por debajo de la pactada inicialmente, cuando anunciaron el acuerdo.

El precio de emisión de las nuevas acciones eran de 5,35 Euros.

NH Hoteles y el Grupo HNA China anunciaron sus perspectivas a principios del 2012 la apertura del primer hotel fruto de su Alianza. Se explotaría bajo la marca NH y su apertura estaba prevista para principios del 2012.

El primer establecimiento de esta Sociedad se ubicará en el Municipio de Chongqing. Contará con más de 210 habitaciones, 3 restaurantes y bares de firma, instalaciones dedicadas al ocio. Así lo han comunicado en el marco de la Feria de Turismo



Internacional de China - Travel Mart 2011 el Presidente de HNA Hotel Grupo, Steven Song, y el Director General de estrategia y desarrollo comercial de NH Hoteles, Francisco Zinser.

NH Hotels y HNA China rompen el acuerdo de inversión el 13 de Diciembre del 2011.

Ambas compañías seguirán manteniendo conversaciones. Llegada la fecha prevista en el acuerdo, HNA China ha decidido no iniciar el proceso pertinente ante la volatilidad y la incertidumbre de la situación financiera actual, aún contando con la autorización del Gobierno Chino.

El Consejo de Administración de NH Hoteles deja sin efecto la ampliación de capital prevista, dando por terminado el acuerdo.

HNA China ha tenido que indemnizar a NH Hoteles con 15 millones de dólares.

HNA China se ha comprometido a continuar las conversaciones con NH Hoteles para estudiar una posible Alianza estratégica centrada en la operación de capitalización por parte de HNA China en NH Hoteles, el desarrollo conjunto del negocio hotelero en China y la comercialización de los establecimientos operados por NH Hoteles entre los clientes de las líneas aéreas y redes de agencia de viaje de las que es titular HNA China.



CONCLUSIONES

Se presentan en este epígrafe las principales conclusiones alcanzadas con el desarrollo de este trabajo. En el mismo se ha pretendido abordar el proceso de internacionalización de la industria hotelera en el caso particular de un país emergente: China, la cual no ha sido objeto de un análisis científico hasta el momento. Se ha hecho especial incapié en el estudio de la internacionalización de las empresas españolas hacia tal mercado.

A tal efecto, en un primer capítulo del trabajo se han analizado los factores que determinan la internacionalización del turismo español a nivel internacional, haciendo una mención expresa a la teoría ecléctica de Dunning, como marco más adecuado teóricamente de la internacionalización de la industria hotelera. Adicionalmente, y dado que la internacionalización también constituye una potencial fuente de exposición al riesgo, hemos realizado un análisis de los mismos.

Posteriormente se ha llevado a cabo un estudio de las ventajas de propiedad de las empresas españolas, confirmando que las empresas más internacionales disfrutaban de ventajas competitivas superiores que las empresas que cuentan con un menor grado de



presencia exterior. Por lo tanto, estas ventajas del dinamismo empresarial se acentúan en el caso de acometer proyectos de internacionalización corrigiendo los puntos débiles empresariales.

Por lo que respecta a las ventajas de localización, constatamos que éstas se erigen en un factor primordial, siendo la sensibilidad de la oferta y la demanda en el país receptor, la existencia de inestabilidades sociales y políticas, las potenciales ventajas en costes derivadas del acceso a inputs en mejores condiciones o las ventajas fiscales algunos de los factores a tener en cuenta.

El proceso de internacionalización puede desarrollarse de diferentes formas: franquicias, contratos de alquiler de gestión, de inversiones directas. Éstos son métodos alternativos de implantación exterior que conllevan diferentes implicaciones en lo que a exposición al riesgo y obtención de beneficios se refiere. Con todo, parece confirmarse que los estándares de calidad son más difíciles de mantener en los contratos de franquicia, lo que puede redundar en una pérdida de valor de los activos intangibles de la empresa, por lo que puede resultar mejor desarrollar el proceso de internacionalización manteniendo la propiedad. Esta fórmula permite reducir riesgos al transmitir los activos intangibles hacia el mercado receptor, coordinando asimismo la empresa turística la gestión y el alcance de la empresa matriz.



Posteriormente se ha analizado el proceso de crecimiento internacional de las cadenas españolas hacia China, centrándonos en el estudio de las dos grandes cadenas con presencia en el país: Meliá Hotels International y NH Hoteles. Así, no solo se ha analizado la presencia actual de estas cadenas en el país, sino su potencial de crecimiento en el mismo atendiendo a las ventajas competitivas, estrategia y portfolio de marcas y segmentos de mercados explotado por cada una de ellas.



BIBLIOGRAFÍA

ROBERT M. GRANT (1995): *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, aplicaciones*. Blackwell Publishers, Brasil Blackwell Inc., Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Traducción: Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro. 226, 261.

CONTRACTOR y KUNDU (1998a): "Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the internacional hotel sector", *Journal of Internacional Business Studies*, vol. 29, nº 2.

HILL, HWANG y KIMi (1990): "An eclectic theory or the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, nº 11, 117-128.

BEIQINGWANG: "Por qué los grupos hoteleros extranjeros están acelerando las inversiones en el sector hotelero en China". *Beiqingwang*, 27 de Diciembre del 2007.

<http://bjyouth.yinet.com/view.jsp?oid=26545488>

DAI BIN: "Los grupos hoteleros en China: la evolución, los modelos y las perspectivas". *Turismo de Sohu*, 19 de Noviembre del



2007.

<http://travel.sohu.com/20071119/n253349003.shtml>

DIARIO DE TURISMO “Los grupos hoteleros extranjeros se adaptan al ‘Estilo de Servicio Chino’ para convencer el mundo.” *Diario de Turismo*, 13 de Abril del 2012.

<http://www.traveldaily.cn/article/60184.html>

<http://cn.ichotelsgroup.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://comunidad.hosteltur.com> [16 de Mayo del 2012]

<http://es.Meliá.com/> [10 de Mayo del 2012]

<http://www.accorhotels.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.bestwestern.net.cn/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.carlson.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.choiceclarion.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.daysinn.cn/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.fairmont.cn/> [30 de Abril del 2012]



<http://www.fourseasons.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.gran-Meliá.com/es/> [10 de Mayo del 2012]

<http://www.hilton.com.cn/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.hojochina.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.hyatt.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.ihgplc.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.innside.com/es/> [10 de Mayo del 2012]

<http://www.kempinski.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.marriott.com.cn/> [30 de Abril del 2012]

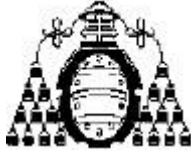
<http://www.me-by-Meliá.com/> [10 de Mayo del 2012]

<http://www.Meliá-hotels.com/es/> [10 de Mayo del 2012]

<http://www.nh-hotels.nl/> [16 de Mayo del 2012]

<http://www.parkplaza.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.paradisus.com/es/> [10 de Mayo del 2012]



<http://www.radisson.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.raffles.com/home/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.ramadahotels.com.cn/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.shangri-la.com/cn/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.sol-hotels.com/es/> [10 de Mayo del 2012]

<http://www.starwoodhotels.com/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.super8.com.cn/> [30 de Abril del 2012]

<http://www.swissotel.com/EN/Home> [30 de Abril del 2012]

<http://www.tryphotels.com/es/> [10 de Mayo del 2012]

<http://www.wyndhamhotels.com.cn/> [30 de Abril del 2012]