

Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Grado en Marketing

PLAN DE MARKETING DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE THB HOTELS
JUNTO CON EMIRATES



Trabajo fin de estudio presentado por:	Carlos Amaya Chacón Tamara Ayllón García Mónica Elisabet Depocas Gozalo
Modalidad (Individual/Grupal):	Grupal
Tipo de trabajo:	TFE
Director/a:	Vicente Rodríguez Rodríguez
Fecha:	31/05/2021

Organización de trabajo en equipo y mecanismos de coordinación

La dinámica de trabajo entre los miembros del equipo ha sido muy fluida y regular, todos los miembros implicados de igual forma y con mucho ojo crítico y perfeccionista.

La comunicación más directa e instantánea se realizaba a través de la creación de un grupo de Whatsapp y se organizaban reuniones semanales a través de Zoom en las que se concretaba la distribución y organización del trabajo.

Una vez elaboradas las distintas partes, se realizaba otra reunión en la que se revisaba conjuntamente el trabajo antes de las entregas.

Todos los miembros del equipo han aportado su conocimiento y experiencia en el sector: Carlos trabajó de azafato en el sector aeronáutico, Tamara trabaja en THB hotels y Mónica trabaja en Emirates. El conocimiento previo del sector, ha ayudado mucho a la hora de elaborar y de tener una clara idea del funcionamiento del mercado.

Además, todos los miembros se han sentido muy motivados e interesados en la realización de este proyecto tan emocionante con mucha ilusión.

Resumen

El presente trabajo responde a la necesidad principal de plantear y diseñar un plan estratégico de Marketing para la internacionalización de la compañía THB hotels, cadena hotelera española, con el apoyo y alianza de una empresa internacional líder en el sector aeronáutico como Emirates. Para afianzar dicha coalición, se crea un contrato de gestión de un hotel propiedad de Emirates ubicado en Dubai: hotel THB Dubai**** by Emirates.

La estrategia de THB hotels sigue un enfoque clásico, donde la empresa se internacionaliza de manera gradual: de un menor a un mayor compromiso. A medida que se obtienen resultados satisfactorios, el plan es aumentar el uso de recursos y su implicación. La unión con Emirates aporta a la cadena hotelera española el prestigio de la compañía aérea, el posicionamiento de la marca THB hotels a nivel mundial y la llegada de más turismo internacional a Dubai al mismo tiempo que turistas a nivel global buscan otros hoteles de la marca en diferentes destinos.

En este trabajo hacemos un estudio de diferentes estrategias de marketing para la internacionalización de empresas de servicios, con el propósito de encontrar casos de éxito que puedan ayudarnos a promocionar el nuevo establecimiento en Dubai de THB hotels. Se propone un Plan de Marketing con acciones que aumenten el conocimiento de la marca a nivel internacional y las reservas en el hotel THB Dubai****.

Palabras clave: Alianza, internacionalización, THB hotels, Emirates, Dubai

Abstract

The present assignment answers the need to propose and design a strategic marketing plan for THB hotels internationalization, a Spanish hotel chain, with the support and alliance of a leading international company in the aeronautic sector such as Emirates. To secure said coalition, a hotel management contract property of Emirates located in Dubai is created: THB hotel Dubai**** by Emirates.

THB hotels strategy follows a classic approach in which the company gradually becomes more international: from a minor to a major commitment. As long as the results are satisfactory, the plan is to increase the use of resources and their implication. The union with Emirates offers to the Spanish hotel chain the prestige of the airline, the positioning of the THB brand worldwide and an impulse of a more international tourism to Dubai as well as world tourists search for other THB hotels in different locations.

In this assignment we do a research on different marketing strategies for the internalization of service companies with the aim of finding successful cases that can help us promote the new establishment of THB hotels in Dubai. A Marketing Plan is proposed to increase the brand knowledge internationally and THB hotel Dubai's**** reservations.

Keywords: Alliance, internationalization, THB hotels, Emirates, Dubai

Índice de contenidos

Índice de figuras	6
Índice de tablas	9
Introducción	10
Justificación del tema elegido	11
Problema y finalidad del trabajo	11
Idea de negocio	12
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Análisis Interno	15
¿Cuál es la misión y visión de la empresa? ¿Y sus valores corporativos?	15
¿Cuáles son sus objetivos empresariales?	17
¿Cuál es la historia de la empresa y qué cultura organizativa la caracteriza?	19
¿Cuál es su estructura organizativa? Análisis de los recursos humanos de la empresa y elaboración del organigrama.	20
Análisis Externo	24
Análisis del mercado	24
Buyer Persona	25
Análisis de la competencia	27
Análisis PESTEL	28
Análisis DAFO	31
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	33
Poder de Negociación de los Clientes	33
Amenaza de Desarrollo potencial de Productos Sustitutos	34
Poder de Negociación de los Proveedores	34
Intensidad de la Rivalidad	34
Estrategias de marketing	35
Estrategias de segmentación	35
Estrategia de posicionamiento	42

PLAN DE MARKETING DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE THB HOTELS JUNTO CON EMIRATES

Estrategia de fidelización	44
Estrategias de comunicación	46
Marketing MIX	56
Acciones de marketing	63
Plan de acciones de Marketing	63
Cronograma	76
Presupuesto	77
Plan de control	79
Conclusiones	81
Limitaciones encontradas durante la elaboración del Plan de Marketing y aportación de posibles soluciones.	83

Índice de figuras

Figura 1. “Objetivos SMART”.	15
Figura 2. “Mapa destinos THB hotels”.	21
Figura 3. “Organigrama THB hotels”.	24
Figura 4. “Buyer Persona Elisa Peral”.	26
Figura 5. “Buyer Persona John Smith”.	27
Figura 6. “Clasificación Análisis DAFO”.	33
Figura 7. Las 5 Fuerzas de Porter.	35
Figura 8. Propósito de la visita - Año 2019.	36
Figura 9. Acompañantes en la visita - Año 2019.	36
Figura 10. Porcentaje de visitas a Dubái según el género - Año 2019.	37
Figura 11. Porcentaje de visitas a Dubái según el tipo de establecimiento en el que se alojan - Año 2019.	37
Figura 12. Porcentaje de visitantes por región.	39
Figura 13. Tipología de hoteles THB hotels.	40
Figura 14. “Registro Newsletter web”.	41
Figura 15. “Registro Newsletter”.	41
Figura 16. Comparativa marcas competencia.	44
Figura 17. “Gestión del producto en el tiempo”.	57
Figura 18. Canal ultracorto.	59
Figura 19. Canal corto.	59
Figura 20. Canal corto.	60
Figura 21. Ejemplo de post en el blog de THB hotels.	64
Figura 22. Ejemplo de post en la cuenta de instagram @thbhotels.	65
Figura 23. Creatividad del concurso para redes sociales.	66

Figura 24. Pop up home thbhotels.com.	68
Figura 25. Ejemplo banner oferta hotel THB Dubai****.	68
Figura 26. Newsletter promoción Día del Padre (THB hotels).	70
Figura 27. Anuncio revista hosteltour para la feria FITUR 20221.	73
Figura 28. Folleto THB hotels Corporativo y Folleto THB hotels MICE	74
Figura 29. Folleto THB Dubai****.	74
Figura 30. Cronograma.	76

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis DAFO	31
Tabla 2. Principales mercados emisores Dubái - Enero 2021	40
Tabla 3. Programa fidelización THB hotels	46
Tabla 4. Funcionamiento estrategia SEM.	47
Tabla 5. Funcionamiento estrategia SEO.	48
Tabla 6. Funcionamiento estrategia Email Marketing.	49
Tabla 7. Funcionamiento estrategia afiliados, prospecting y retargeting.	51
Tabla 8. Funcionamiento estrategia SMM.	52
Tabla 9. Funcionamiento estrategia en radio.	53
Tabla 10. Funcionamiento estrategia en prensa.	54
Tabla 11. Funcionamiento estrategia flyers y catálogos.	55
Tabla 12. Cartera de productos.	58
Tabla 13. Comunicación online y offline.	61
Tabla 14. 2019-2024 Tasa de ocupación Dubái, ADR&RevPAR en USD. Hala Matar (2020)	62
Tabla 15. Funcionamiento acción creación de contenido en el blog oficial.	64
Tabla 16. Funcionamiento acción concurso en la cuenta de instagram.	66
Tabla 17. Funcionamiento acción creación nuevo pop up en la web oficial.	67
Tabla 18. Funcionamiento acción app corporativa.	71
Tabla 19. Funcionamiento acción publicidad en el aeropuerto de Dubái.	72
Tabla 20. Ingresos.	77
Tabla 21. Gastos de Marketing.	78
Tabla 22. Indicador objetivo "Aumentar el beneficio anual".	79
Tabla 23. <i>Indicador objetivo "Rentabilidad de las ventas".</i>	79
Tabla 24. <i>Indicador objetivo "Número de registros bases de datos"</i>	79

Introducción

En España, el peso del turismo alcanzó los 154.487 millones de euros en 2019, lo que supuso el 12,4% del PIB. Las ramas características del turismo generaron 2,72 millones de puestos de trabajo, el 12,9% del empleo total según el Instituto Nacional de Estadística (2020).

Es conocido por todos, que el sector turístico es el principal **impulsor de las economías** de la mayor parte de los países. THB hotels nace hace 34 años en Mallorca con solo dos establecimientos, pero gracias a su evolución constante y profesionalidad en la actualidad la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento. Ha aprovechado la situación de crisis generada por el COVID-19 para hacerse con la gestión de nuevos hoteles en España, pero se plantea la posibilidad de introducirse en nuevos mercados para diversificar el riesgo en situaciones de crisis económicas como la actual y para consolidar y desarrollar una marca internacional.

Desde sus inicios, THB hotels siempre ha tenido un mercado en mente en el cual le gustaría tener presencia: **Emiratos Árabes Unidos**. En el año 2019 Dubái recibió 16,7 millones de turistas, lo que supuso un aumento del 15% respecto al año anterior y un 11,5% del PIB (ICEX, 2020). Gracias a los buenos resultados del país árabe, THB hotels busca una empresa con la cual crear una alianza e introducirse en Dubái.

Emirates, aerolínea más prestigiosa y con más fuerza en Oriente Medio, durante la pandemia adquirió un hotel en Dubái para poder ofrecer un lugar de cuarentena a sus trabajadores y decide ceder la gestión de dicho establecimiento a THB hotels.

Emirates se fundó en 1985, comenzó como una pequeña aerolínea que operaba vuelos desde Dubái a Karachi y Bombay. En dos años, adquirió su primer avión y en cinco años logró ampliar su red a 14 destinos (Emirates, 2021).

A partir de 1992, Emirates se consolida como aerolínea y lidera el camino del entretenimiento a bordo (Emirates, 2021).

En los siguientes veinte años, Emirates comenzó su expansión internacional con la compra de acciones de SriLankan y firmó un contrato de gestión de 10 años. Firmó una asociación comercial con Qantas (Australia) y posteriormente con Flydubai (Emirates, 2021).

En 2014, se nombra a Emirates como la “marca de línea aérea más valiosa” y como “marca más valiosa de Oriente Medio”, con un valor estimado de 3.700 millones de dólares. Y es nombrada mejor aerolínea del mundo, recibiendo 12 premios consecutivos por mejor entretenimiento a bordo en los Skytrax World Airline Awards (Emirates, 2021).

En la actualidad, Emirates cuenta con 117 Airbus 380 y 279 Boeing 777 y su red global incluye más de 150 destinos en todo el mundo (Emirates, 2021).

1.1. Justificación del tema elegido

La selección de la temática de este trabajo está motivada por dos aspectos:

- a. La importancia del turismo a nivel internacional, sector que constituye el motor de la economía en medio planeta.
- b. Analizar cómo una pequeña empresa española es capaz de abrirse mercado a nivel internacional y lanzar una estrategia con el objetivo de ser conocida a nivel mundial. Todo eso de la mano de un referente internacional en el sector de la aviación como Emirates.

Además, tanto Carlos, Tamara como Mónica, han trabajado en el sector turístico.

1.2. Problema y finalidad del trabajo

La cadena hotelera española THB hotels ha decidido internacionalizarse gestionando un hotel en Dubái. Es el primer hotel que la cadena gestiona fuera de España y para ello, se beneficia del nombre del propietario del hotel: Emirates. El objetivo de la alianza es captar clientes gracias a la reputación que posee esta aerolínea reconocida a nivel mundial.

En este trabajo analizaremos el interior y el exterior de la cadena hotelera, expondremos los objetivos que se pretenden conseguir con la gestión del nuevo hotel y las estrategias para alcanzarlos. En definitiva, desarrollaremos un Plan de Marketing para conseguir una satisfactoria internacionalización de THB hotels.

1.3. Idea de negocio

La independencia de los Emiratos Árabes Unidos se remonta a 1971, pero su crecimiento económico comenzó en la década de 1980, principalmente gracias al petróleo y al gas natural. Gracias a esto, el país realizó importantes y significativos cambios internos que le permitieron prepararse no sólo para los retos del momento sino también para el futuro, convirtiéndose hoy en uno de los principales actores económicos tanto a nivel local como internacional.

En este trabajo, y como ya se ha mencionado, nos centraremos en la **apertura de un hotel en Dubái**. La elección de este emirato está muy relacionada con la fuerte apuesta que ha hecho por el turismo y los extraordinarios resultados que ha conseguido gracias a esta política.

Dubái también se ha visto afectado por el Coronavirus y se ha mantenido muy centrado en el diseño de estrategias, como el programa The Great Economic Reset Program realizado en colaboración entre el gobierno emiratí y la Universidad Mohammed bin Rashid School of Government, que tienen como objetivo recuperar las cifras obtenidas en 2019 (ICEX, 2019), aunque, las previsiones indican que antes de 2023 esto no será posible (Anba, 2020). Creemos que uno de los principales motores para esta recuperación va a ser la Expo 2020, pospuesta a octubre de 2021.

Otro factor que sin duda tendrá un impacto muy positivo en la economía y el crecimiento de este emirato es el plan "**Visión de Dubái 2030**". Esto ayudará a reposicionar el país y su economía en los próximos años, haciéndolo más competitivo y más atractivo para los inversores extranjeros. A su vez, es importante mencionar que, según el ICEX (2020) EAU es el país número 16 para las inversiones

extranjeras españolas, lo que significa que la relación entre ambas naciones seguirá siendo fructífera y posiblemente más fuerte que hasta ahora.

Su constante capacidad para reinventarse, en particular, para reinventar y adaptar su economía a un crecimiento más sostenible y menos dependiente de la energía fósil, ha convertido a este emirato en uno de los **epicentros de la economía mundial**. Sin embargo, y muy conscientes de las exigencias de nuestro tiempo y de las necesidades del futuro, han tratado de invertir en nuevas formas de ingresos y el turismo ha desempeñado un papel fundamental en esta ecuación (IVEX, 2013).

La inversión que ha realizado Dubái para **atraer a nuevos turistas y crear unas experiencias diferentes**, muy centradas en el lujo, las compras, los edificios modernos y las experiencias únicas, ha permitido que turistas de todo el mundo elijan este destino bien para pasar unas vacaciones más largas, y así disfrutar de una experiencia completa, o bien para realizar estancias cortas que le permitan "vivir Dubái".

Por lo anteriormente expuesto, estimamos muy interesante invertir, tanto recursos tangibles como intangibles, en este negocio. Para el establecimiento de una **alianza comercial** entre el grupo español THB hotels y una empresa referente en el sector aeronáutico, como es Emirates.

Esta consistirá en la gestión, por parte de la cadena española, de un hotel ubicado en la Marina, parte más turística de la ciudad emiratí. Lo que supondrá el primer paso del proceso de **internacionalización por parte de THB hotels**. Centrándose en sacar el máximo partido de estos dos referentes turísticos: por los más de 30 años de experiencia de la cadena española y el know-how de Emirates.

Seguidamente, consistirá en poner el mercado, *per se* muy competitivo, una oferta que añade valor a ese nuevo consumidor 2.0 Adprosumer, cada vez más demandante de vivir experiencias inolvidables.

1.4. Objetivos

Los objetivos sirven para plantear a dónde queremos llegar, para ello, es muy importante valorar las acciones que queremos para lograr el éxito de la operación. Estos según George T. Dorian tienen que ser SMART, es decir, han de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo.



Figura 1. "Objetivos SMART". (Elaboración propia)

1.4.1. Objetivo general

Este Trabajo de Fin de Estudios tiene como objetivo analizar la viabilidad para la internacionalización de la cadena hotelera THB hotels con la gestión de un nuevo hotel propiedad de Emirates: THB Dubai**** by Emirates, mediante las acciones establecidas en el Plan de Marketing.

1.4.2. Objetivos específicos

Cuando hablamos de objetivos específicos, nos referimos al objetivo general dividido en diferentes metas a acometer. Estos tienen que tener como propósito el cumplimiento del objetivo principal.

Con tal de alcanzar el objetivo general, se deberá trabajar en los siguientes objetivos específicos en un plazo de tres años (momento en el que finaliza el contrato de gestión y se deberá negociar otra vez):

- Aumentar el Beneficio Neto en un 6% para el tercer año.
- Que para el tercer año, todas las acciones de Marketing ya sean online u offline tengan una rentabilidad de las ventas superior al 75%.
- Que para el tercer año, la base de datos del CRM de THB hotels tenga un mínimo de 120.000 usuarios.

*Hay que tener en cuenta que se trata de un hotel de nueva apertura, por lo que no se pueden comparar los datos del primer año con cifras anteriores.

2. Análisis Interno

En este apartado analizaremos el interior de THB hotels. Estudiaremos los factores, elementos y recursos de los que dispone la cadena hotelera para lograr los objetivos planteados más adelante en este Plan de Marketing.

Para llevar a cabo un correcto análisis interno, será necesario dar respuesta a las siguientes cuestiones:

2.1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa? ¿Y sus valores corporativos?

La **misión** de la empresa se refiere al motivo o razón por la cual fue creada y corresponde al presente de la misma. **La misión es el camino que debe recorrer THB hotels para hacer realidad la visión.**

Ofrecer a los viajeros **experiencias diferentes**, adaptándonos a sus necesidades mejorando nuestras instalaciones y servicios de manera que cada cliente individual sea atendido de la mejor manera. Que todos y cada uno de ellos **se sienta como en casa.**

Cuando hablamos de **visión**, nos referimos a la imagen que se tiene de la empresa a largo plazo, hacia dónde queremos que se dirija THB hotels. ¿Cómo será la empresa en un futuro? ¿Dónde veremos THB hotels dentro de unos años?.

La visión debe ser **realista y ambiciosa** y su finalidad es la de guiar al mismo tiempo que motivar a todos los componentes del equipo.

Presente y **conocida a nivel internacional**, con un gran número de **clientes fieles** a la marca que valoren sus **servicios, establecimientos y compromisos**. THB hotels trabaja, en presente y futuro, para **respetar y satisfacer** a huéspedes, trabajadores, sociedad en general y sobre todo, el entorno.

Finalmente, los **valores** de una empresa son aquellos que establecen las prioridades, los límites, principios y criterios tanto éticos como morales que rigen el día a día del trabajo en la compañía. En definitiva, son el conjunto de principios que regularizan el **código de conducta empresarial**. Estos valores se encargan de determinar qué está dispuesto a hacer THB hotels y qué no con tal de alcanzar sus objetivos.

La filosofía de actuación de THB hotels incluye los siguientes compromisos:

- **COMPROMISO DE CUMPLIR TODOS LOS REQUISITOS.** Ya sean legales o adquiridos voluntariamente por la organización, que nos sean aplicables en razón de nuestra actividad, tanto en el ámbito del desempeño de nuestros servicios como en el ámbito ambiental de nuestras actividades.
- **COMPROMISO DE AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES.** Ofreciendo nuestros mejores servicios diariamente y adaptando los mismos a su requerimiento.
- **COMPROMISO DE LLEVAR A CABO NUESTRO TRABAJO EN UN ENTORNO DE GESTIÓN QUE GARANTICE UNA MEJORA CONTINUA.** En nuestros servicios, en nuestros métodos de actuación y en nuestras

relaciones con los clientes y las partes interesadas, mediante el establecimiento y la revisión periódica de nuestros objetivos de calidad y medio ambiente.

- **COMPROMISO DE RESPETAR EL ENTORNO.** Mediante actuaciones y medidas orientadas a prevenir cualquier tipo de contaminación que pueda generar el desarrollo de nuestra actividad, haciendo hincapié en el control de los aspectos ambientales significativos.
- **COMPROMISO DE PROTEGER LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.** Respetando sus convenios colectivos y garantizando el desarrollo de sus derechos de afiliación y representación.
- **COMPROMISO DE PROMOVER UN AMBIENTE SEGURO Y AGRADABLE.** A nuestros clientes, trabajadores y colaboradores a través de acciones que garanticen la seguridad en el trabajo y la protección de la salud en el desarrollo de nuestras actividades.
- **COMPROMISO DE IMPLICARSE EN LA PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS.** Ante cualquier tipo de abuso y, en particular, implementar acciones para proteger a los menores ante posibles situaciones de explotación sexual.
- **COMPROMISO DE PARTICIPAR CON LA COMUNIDAD LOCAL.** A través de colaboraciones que fomenten la difusión de la cultura y las tradiciones y la mejora y desarrollo de la economía.

www.thbhotels.com

2.2. ¿Cuáles son sus objetivos empresariales?

En sus inicios, THB hotels comercializaba y gestionaba únicamente dos establecimientos. La evolución constante y profesionalidad de la marca han

permitido el **crecimiento de la cadena hotelera**. A medida que la marca iba creciendo a nivel nacional, y se diferenciaba del resto por la buena comercialización y gestión de sus propios establecimientos, propietarios de hoteles buscaron relacionarse mercantilmente con THB hotels.

Con este nuevo modelo de negocio, en el que THB hotels acepta contratos de gestión, han logrado abrirse a nuevos mercados.

En este momento, la cadena hotelera ha decidido que ha llegado el momento de internacionalizarse para diversificar el riesgo de sus operaciones. Se ha centrado en un destino concreto (Dubái) con unos segmentos específicos: turismo vacacional y de negocios. Principalmente busca un hotel para gestionar, para primero conocer el destino, su cultura y el mercado. Si en el futuro Dubái le reporta buenos resultados, THB hotels pretende adquirir hoteles en el destino.

Por otro lado, a parte de la internacionalización, otro de los objetivos de la marca es ofrecer **experiencias vacacionales diferentes**, adaptándose a las necesidades de los usuarios mejorando sus instalaciones y servicios. El fin último no es otro que conseguir la satisfacción de sus clientes para que se conviertan en fieles a la marca.

La **felicidad de sus trabajadores** es otra de las metas de THB hotels. La compañía es consciente de que sus empleados son los mejores prescriptores que su marca puede tener, y es por ello que la compañía apuesta por la formación continua y el desarrollo de sus trabajadores.

Desde sus inicios, la cadena hotelera ha sido consciente de que la actividad turística se establece en un entorno privilegiado. Por ello, THB hotels está implantado de forma progresiva en sus establecimientos los sistemas de gestión basados en las normas internacionales ISO 9.001 e ISO 14.001. Además, incluye también requisitos de otros sistemas que se basan en la sostenibilidad (por ejemplo, Travelife). La cadena trabaja de manera constante con el **objetivo de ayudar al medioambiente**, de forma que sus actividades no le causen daño alguno, enseñando y concienciando a todos sus *stakeholders*.

2.3. ¿Cuál es la historia de la empresa y qué cultura organizativa la caracteriza?

La información de este apartado se ha obtenido mediante una entrevista realizada por un componente del equipo de trabajo al presidente de la compañía THB hotels Miralles Fornés, Francisco (2021).

THB hotels es una cadena hotelera fundada el **2 de enero de 1987 en Mallorca** por **Francisco Miralles Fornés**, después de haber trabajado como director de un banco en la zona de Ibiza.

Proveniente de una familia con un nivel económico bajo, a los 14 años se vio forzado a ponerse a trabajar. Pasados unos años, consiguió un puesto de trabajo en un banco y gracias a dicho puesto pudo pagarse los estudios de economía mientras combinaba ambas tareas. Llegó a alcanzar el puesto de director del banco y en una ocasión le ofrecieron realizar una auditoría a un hotel que estaba teniendo pérdidas. Su misión era valorar si esto era debido a una mala gestión o si eran otras las causas de las pérdidas. Finalmente, cuando se demostró que se trataba de una mala gestión, el propietario de dicho hotel le ofreció dirigir el **hotel Gran Playa**, establecimiento que actualmente es propiedad de THB hotels.

En ese momento, Francisco decidió pedir una excedencia en el banco para poder probar en el mundo del turismo, y después de eso ya no volvió más a su antiguo puesto. Decidió empezar su carrera profesional en el sector hotelero. Con el paso del tiempo, pudo adquirir una cierta cantidad de acciones de ese primer hotel y de otros muchos más que hoy en día son propiedad o forman parte de la marca THB hotels.

A medida que la compañía ha ido creciendo, y los hijos del empresario finalizaron sus estudios, éstos se fueron incorporando a la compañía. El resultado ha sido convertir la misma en una **empresa familiar** en la que Francisco es el presidente y sus hijos componen el consejo de administración, junto con el abogado de la empresa.

En la actualidad, THB hotels cuenta con un total de **dieciséis establecimientos**: diez en Mallorca, tres en Ibiza y tres en Lanzarote. Al corto plazo, se unirá a la cartera de hoteles el THB Dubai**** by Emirates, primer hotel de la cadena fuera de España.



Figura 2. “Mapa destinos THB hotels”. (Elaboración propia)

En cuanto a la cultura organizativa de la compañía, THB hotels se caracteriza por combinar dos tipos: la orientada a los resultados y la enfocada a las personas. Por un lado, con la cultura orientada a los **resultados** basada en reforzar el entorno laboral, fomentar el uso de herramientas de gestión y atraer talento con el fin último de lograr objetivos a un medio y largo plazo. Pero los resultados no serían posibles sin un **equipo humano** eficaz, eficiente y contento en su puesto de trabajo. Por ese motivo THB hotels enfoca parte de sus esfuerzos en que sus empleados crezcan profesional y personalmente dentro de la empresa y estén satisfechos.

2.4. ¿Cuál es su estructura organizativa? Análisis de los recursos humanos de la empresa y elaboración del organigrama.

La información de este apartado se ha obtenido mediante una entrevista realizada por un componente del equipo de trabajo al presidente de la compañía THB hotels Miralles Fornés, Francisco (2021).

A nivel doméstico, THB hotels siempre ha apostado por una **estrategia global** para el buen funcionamiento de la empresa. Esto implica que todas las decisiones se toman desde la **sede central en Mallorca** con el objetivo de mantener una imagen de marca uniforme tanto en sus establecimientos como en sus comunicaciones. Además, es más eficiente ya que no requiere esfuerzos de adaptación a cada destino y supone conseguir mejores precios en la producción de materiales, ya que al ser corporativos (iguales para todos los hoteles) se pueden hacer producciones a gran escala lo que implica un mejor precio.

Con la nueva incorporación del hotel THB Dubai**** by Emirates, pretende seguir la misma estrategia, con el objetivo no solo de ahorrar en costes, sino también en **aumentar el recuerdo de marca en el cliente**. La compañía busca que, cuando una persona entre en un THB hotels lo reconozca, identifique la marca, que le recuerde a otro THB hotels que visitó en otro destino.

Para alcanzar las metas, la compañía cuenta con un equipo humano eficaz, eficiente y con un amplio conocimiento de la marca. El equipo de THB hotels está formado por **ocho departamentos** que están bajo la supervisión del Consejero Delegado, encargado de informar y reportar al Presidente.

1. El **departamento de IT** está conformado por el director, personal de soporte y mantenimiento informático (de la central y de los hoteles) y desarrolladores web. Este departamento trabaja conjuntamente con el consejero delegado adjunto, persona encargada de la innovación tecnológica de THB hotels.
2. El **departamento de compras** se encarga de realizar, como su nombre indica, todas las compras pertinentes que precisan los establecimientos: comida y bebida, menaje, decoración, material corporativo y de merchandising y artículos no perecederos. Dentro del departamento hay diferentes figuras que se encargan de la gestión de proveedores y pedidos.
3. El **departamento financiero y de expansión** está formado por el personal administrativo de los hoteles y de la sede central, el director financiero adjunto, encargado de apoyar la labor del director de este, y la nueva figura

de la empresa, encargada de velar por la expansión internacional de THB hotels.

4. El **departamento de operaciones** cuenta con un director que se encarga de supervisar: dirección hotelera, personal de formación y calidad, departamento de recursos humanos y el chef corporativo.
5. El **departamento de inversiones** tiene la labor de encontrar nuevas inversiones que sean interesantes para la cadena (actualmente, trabaja conjuntamente con el departamento de expansión internacional) y se encarga de las reformas que precisan tanto establecimientos hoteleros como sede central.
6. El **departamento comercial** está formado por el director comercial que tiene a su cargo personal de revenue, e-commerce y los cuatro comerciales de zona (uno por cada destino).
7. Finalmente, el **departamento de marketing** está dividido en dos, pero trabajan conjuntamente para desarrollar una estrategia común. Por un lado está el **director de producto o "policía de marca"**, encargado de velar que la marca THB hotels se use correctamente en los establecimientos así como en los diferentes soportes online y publicidad. A su cargo está el diseñador gráfico, la persona encargada de la comunicación (tanto interna como externa) y la responsable de crear el contenido. Junto a él, está el **director de marketing digital**, que se encarga de supervisar y subcontratar todo lo referente a la modalidad digital.

Una vez al mes, se realiza un comité de comunicación en el que el director de cada departamento habla sobre las novedades en las que está trabajando. De esta forma, hay una buena comunicación interna que permite una alineación de estrategias y consecución de objetivos.

A continuación se muestra el **organigrama** de la empresa:

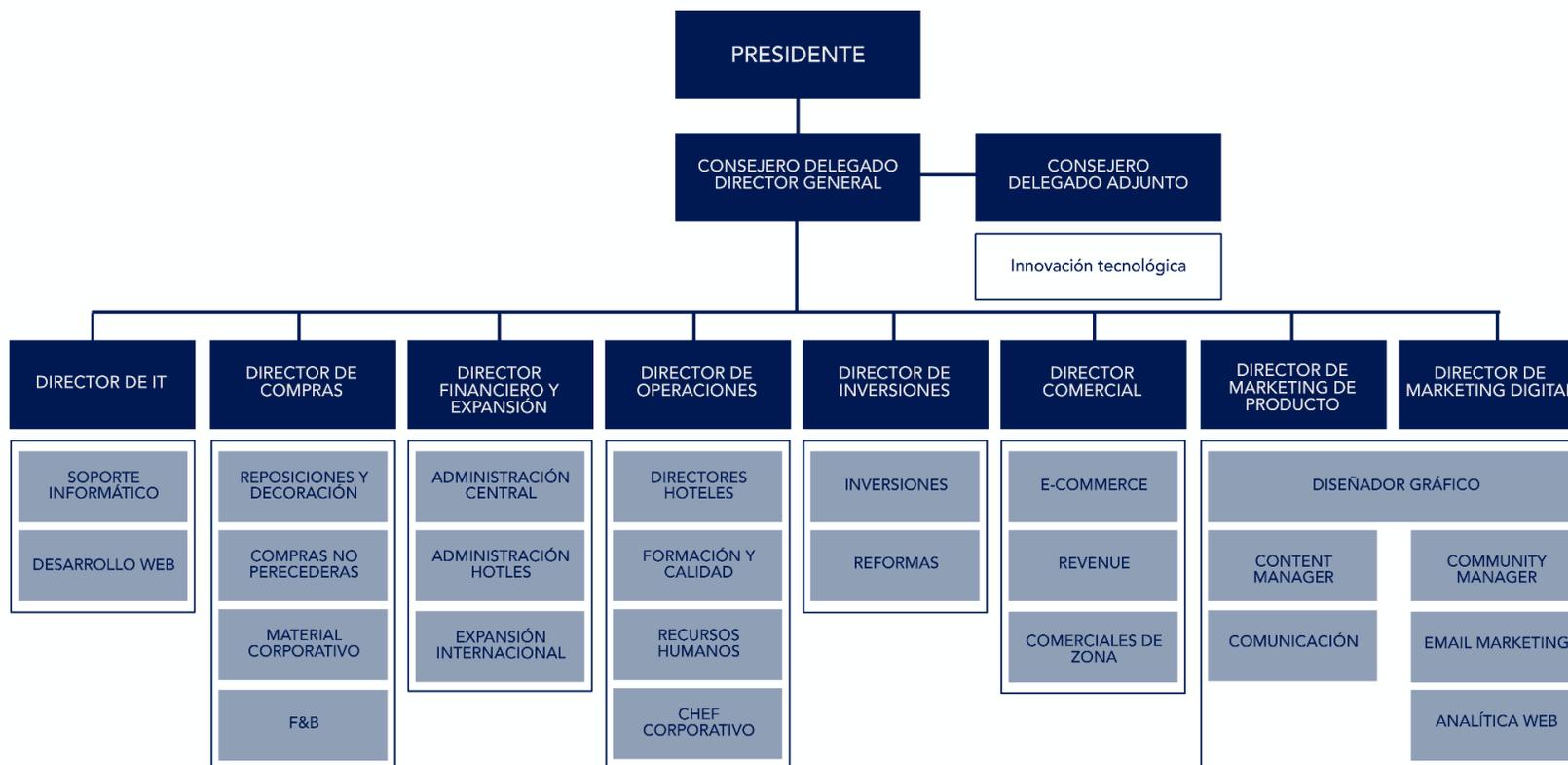


Figura 3. "Organigrama THB hotels". (Elaboración propia)

3. Análisis Externo

Con el objetivo de comprender el entorno en el que la empresa se encuentra y el sector en el que se incluye, es fundamental la realización de un análisis externo exhaustivo y completo que dé una visión más profunda del mercado y el contexto en el que se desarrolla. En este caso, el sector que compete en este estudio es el sector hotelero en Dubái.

3.1. Análisis del mercado

Solo en 2019, EAU recibió más de 21 millones de turistas, es por esto que, el turismo es uno de los pilares de la diversificación económica del país. Además, la celebración de la Expo Universal en Dubái, inicialmente en 2020 y pospuesta para 2021 a causa de la pandemia, ha influido en la proliferación y construcción de un gran número de hoteles para albergar a todos los asistentes, visitantes y participantes, además de turistas.

Actualmente, sólo Dubái cuenta con: 711 hoteles y aparthoteles, 126.947 habitaciones de hotel, recibió 5.51 millones de visitantes, ocupó el 54% de los hoteles a pesar de la pandemia, y una estancia media de 4,2 noches (Dubai Department of Tourism and Commerce Marketing, 2021). Al comparar los datos del 2019, Dubái contaba con: 741 hoteles y aparthoteles, 126.120 habitaciones, recibió 16.73 millones de visitantes, una ocupación del 75% y una estancia media de 3,4 noches (Dubai Department of Tourism and Commerce Marketing, 2021).

A pesar de la crisis sanitaria y el cierre de fronteras internacionales causada por la pandemia, la ocupación hotelera en **Dubái repuntó logrando tasas de ocupación hotelera más altas** y el tercer mayor ingreso por habitación en la región en el tercer trimestre (El Correo del Golfo, 2020). Esta demanda no fue únicamente internacional sino que a ésta se unió, una demanda doméstica muy importante (Atalayar, 2020).

Con estos datos y con la futura celebración de la Expo, resulta imprescindible que la oferta siga creciendo y que se unan más hoteles a la planta hotelera ya existente.

3.1.1. Buyer Persona

Elisa Peral



Edad
Entre 35 años

Nivel de educación más alto
Graduada en Comunicación

Redes sociales



Industria
Publicidad

Tamaño de la organización
Entre 201 y 500 empleados

Intereses
Marketing digital y diseño
Viajes y turismo
Novelas de aventuras y cine
Deporte: yoga, pilates

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- Mensajes de texto
- Correo electrónico
- Redes sociales

Herramientas que necesita para trabajar

Software de creación de informes, paneles de inteligencia de negocios, correo electrónico, gestión de proyectos, sistemas de gestión de contenido y software de CRM

Responsabilidades laborales

Seleccionar medios y personalidades que puedan tener un papel fundamental para los clientes y

tener una relación estrecha con ellos. También lleva acabo relaciones de linkbuilding en medios y

blogs concretos para mejorar el posicionamiento sus clientes.

Su trabajo se mide en función de

Engagement de los usuarios, fidelización y relación satisfactoria con los clientes. Mayor visibilidad

y notoriedad de marca a través del aumento de interacciones con los usuarios.

Su superiores

Digital Marketing Manager

Metas u objetivos

Lograr leads, interacciones con los usuarios, ventas y engagement.

Obtiene información a través de

Estudios de mercado, a través de eventos y el contacto y las relaciones
Redes sociales, blogs, foros de opinión.

Dificultades principales

- Relaciones y comunicaciones con el cliente
- Recursos
- Comunicación
- Colaboración y creatividad
- Gestión de proyectos y falta de organización
- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Desarrollo profesional

Figura 4. "Buyer Persona Elisa Peral". (<https://www.hubspot.es/make-my-persona>)

John Smith



Puesto
Director Comercial

Edad
Entre 45 años

Nivel de educación más alto
Licenciatura

Redes sociales



Industria
Construcción

Tamaño de la organización
Entre 5.001 y 10.000 empleados

Intereses
Tecnología e informática
Música, lectura, viajar y ocio
Familia

Canal favorito de comunicación

- Correo electrónico
- En persona
- Teléfono

Herramientas que necesita para trabajar

Gestión de proyectos, servicios de almacenamiento en la nube, correo electrónico, software de programación de empleados, software de facturación, software de creación de informes y paneles de inteligencia de negocios

Responsabilidades laborales

Manejar varios clientes al mismo tiempo y lograr relaciones de valor

Su trabajo se mide en función de

Del volumen de ventas.

Su superior es

El presidente.

Metas u objetivos

Generar ventas e ingresos y lograr más clientes.

Obtiene información a través de

la plataforma interna de la empresa y correo electrónico.

Dificultades principales

- Desarrollo profesional
- Resolución de problemas y toma de decisiones
- Gestión de proyectos y falta de organización

Figura 5. "Buyer Persona John Smith". (<https://www.hubspot.es/make-my-persona>)

3.1.2. Análisis de la competencia

“Dubái se cuela en el top 10 de los destinos más visitados y bate récord de turistas. La ciudad más famosa de Emiratos es la séptima más visitada en 2019. Más de 16 millones de turistas pasaron por ella el pasado 2019”.

Por un lado, sabemos que Dubái es un destino potente receptor de turistas. Ahora, debemos averiguar contra quién competirá el THB Dubai****. En una primera instancia, para conocer nuestra competencia más directa, nos ayudaremos de la plataforma de viajes por excelencia Tripadvisor y del buscador más usado a nivel mundial Google.

Gracias a los filtros con los que cuentan tanto Google como Tripadvisor podremos detallar mejor la búsqueda:

- La Marina (Dubái)
- Hotel 4 estrellas
- Spa
- Gimnasio
- Salas de conferencias
- Restaurante
- Piscina exterior

Después de realizar dichas búsquedas concluimos que nuestra competencia más directa y en la que deberemos fijarnos a la hora de fijar estrategias de marketing son:

1. HILTON: [Hilton Dubai Jumeirah](#)
2. SHERATON: [Sheraton Jumeirah Beach Resort](#)
3. MARRIOTT: [Dubai Marriott Harbour Hotel & Suites](#)
4. BLUEBAY RESORTS: [Armada BlueBay](#)
5. JA HOTELS: [JA Ocean View Hotel](#)
6. MILLENNIUM HOTELS: [Millennium Place la Marina](#)
7. ALOFT HOTELS BY MARRIOTT: [Aloft Dubai Creek](#)

8. BARCELÓ HOTELS: [Barceló Residences Dubai Marina](#)
9. OAKS HOTELS: [Oaks Liwa Heights](#)

Por otro lado, el Director de Operaciones, el Director Financiero y de Expansión y la Directora de Marketing viajarán a Dubái para conocer exactamente dichos establecimientos y poder hacer un análisis más exhaustivo de estos.

Más adelante, en el punto 4.2. Estrategias de posicionamiento, analizaremos la calidad de sus instalaciones y servicios junto con el precio medio de dichos alojamientos.

3.2. Análisis PESTEL

Conocer el entorno y las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas y medioambientales del país en el que se desenvuelve la actividad hotelera es fundamental a la hora de internacionalizarse.

Los **factores políticos** que caracterizan EAU son que es un país que opera como una confederación de 7 Emiratos gobernados individualmente cada uno de ellos por un jeque, es una **monarquía federal constitucional** (Bush, 2016). Su ambiente político es estable y la estructura del gobierno es relativamente inmadura y dinástica. Su capital, Abu Dhabi, es el mayor productor de petróleo y su gobernante asume la presidencia; y el gobernante de Dubái, la vicepresidencia. La libertad política en EAU es muy limitada y las libertades civiles están restringidas.

El gobierno EAU tiene una gran cantidad de **relaciones de intercambio bilaterales** con muchos países alrededor del mundo como: Estados Unidos, Arabia Saudí, India o China, favoreciendo el comercio internacional y la creación de empresas internacionales en el país (Rahman, 2019).

Las **variables económicas** de EAU en 2020 se caracterizan porque el PIB per cápita es excepcionalmente alto (58.466 \$) (Bush, 2016), se encuentra entre los países más ricos, no obstante, la distribución de la renta es muy desigual entre la población y los

distintos emiratos. Tiene una tasa de desempleo muy baja (2,6%) y es un país que tiene una de las mayores cantidades de Inversión Directa Extranjera de la región. Posee una inflación del -1%. El índice de precio de consumo para el sector de la restauración y hotelero supuso una bajada del 3,39% en 2020. El crecimiento económico es estable y su moneda también, además, los habitantes y **compañías establecidas no pagan impuestos**. Los productos exportados por EAU son petróleo, oro, diamantes o gas y los importados son oro, joyas, coches, diamantes y petróleo refinado (Rahman, 2019).

Las **características sociales** en EAU son bastante particulares ya que, cuenta con una población de 9.7 millones habitantes (2021), siendo la mayoría de la población expatriada (87,89%) y por tener un estilo de vida bastante acomodado por los **elevados salarios** (Bush, 2016). La esperanza de vida es de 76 años para los hombres y 78 años para las mujeres. El idioma principal es el árabe y el segundo el inglés, y el Islam su religión. Por el efecto de la globalización, la cultura presente en los Emiratos es la resultante del gran mix de las diferentes culturas presentes en el país. La **religión** es un tema extremadamente importante en el área y ejerce un gran efecto en la sociedad tanto en las formas de vestir, las costumbres y el idioma. Sin embargo, uno de los grandes problemas sociales en EAU es la gran brecha en la riqueza, la obesidad, el abuso de drogas, la discriminación racial, el alto costo de vida (Dubái y Abu Dhabi) y la elevada tasa de divorcio en el país (Rahman, 2019).

Los **aspectos tecnológicos** que caracterizan EAU son más importantes que nunca por los factores que lo fomentan: la riqueza del país y la edad media de la población. Ambos, hacen posible que EAU esté a la vanguardia en el **desarrollo tecnológico** (Bush, 2016). El 82% de la población tiene perfiles en redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter y pasa una media de 2.56 horas diarias. El gobierno ha invertido en ciencia espacial (lanzando en 2021 Hope), biología, ciencia nuclear y en las TIC, siendo EAU el **mercado más atractivo de las TIC** en el Oriente Medio (Rahman, 2019).

En relación con los **factores legales**, Dubái se caracteriza por ser una de las ciudades más seguras del mundo con una tasa de criminalidad del 0%, ya que, las reglas y normas son estrictas y los castigos son severos para aquellos que las incumplen llegando hasta la deportación (Rahman, 2019). Las leyes se aplican a todos los habitantes independientemente de su nacionalidad y religión.

Los **factores medioambientales** de EAU están marcados por el rápido desarrollo del país, que ha traído como consecuencia problemas medioambientales de sustentabilidad de acceso al agua potable, contaminación acústica por las construcciones, generación de vertidos, polución del aire, degradación del terreno o la desertificación (Rahman, 2019). EAU tiene un clima cálido y húmedo (Bush, 2016) que puede resultar en una lenta productividad, constante uso del aire acondicionado y dificultad para la agricultura y la ganadería. EAU se encuentra cerca de zonas costeras, permitiendo el comercio marítimo.

3.3. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1) Clima excesivamente caluroso y húmedo durante 4 meses (Junio a Septiembre) 2) Elevados costes de las pernoctaciones 3) Carencia de un modelo turístico sostenible 4) Escaso patrimonio histórico 5) Necesidad de un local para hacer negocios. 6) Licencia para vender alcohol 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Problemas de acceso, traslados y transportes 2) Alto nivel de competencia 3) Imagen estereotipada de Dubái
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1) Alto nivel de seguridad 2) Inglés como segundo idioma 3) Gran afluencia de turistas, incluso en tiempo de pandemia 4) Rapidez de emisión de visados 5) Gran estabilidad política y económica 6) Experiencia de ambas empresas en el sector 7) Aceleración y desarrollo económico y tecnológico 8) Constante ocupación por turistas o <i>businessman</i> 9) Personal preparado y profesional 10) Elevada satisfacción de la clientela 11) Nuevas tecnologías de la información 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gran cantidad de espacios para desarrollar grandes eventos y congresos 2) Situación geográfica de Dubái 3) Incremento del turismo nacional (local y expatriado) 4) Nueva tipología de clientes 5) Mercado potencial para la exportación de servicios complementarios 6) Cambios en el sector transporte 7) Turismo de Salud Vacunas COVID-19 8) Único espacio para la consumición de bebidas alcohólicas

Tabla 1. Análisis DAFO. (Elaboración propia)

En el siguiente gráfico clasificamos los diferentes criterios expuestos en el análisis DAFO según su grado de importancia y la probabilidad que tienen de ocurrir.

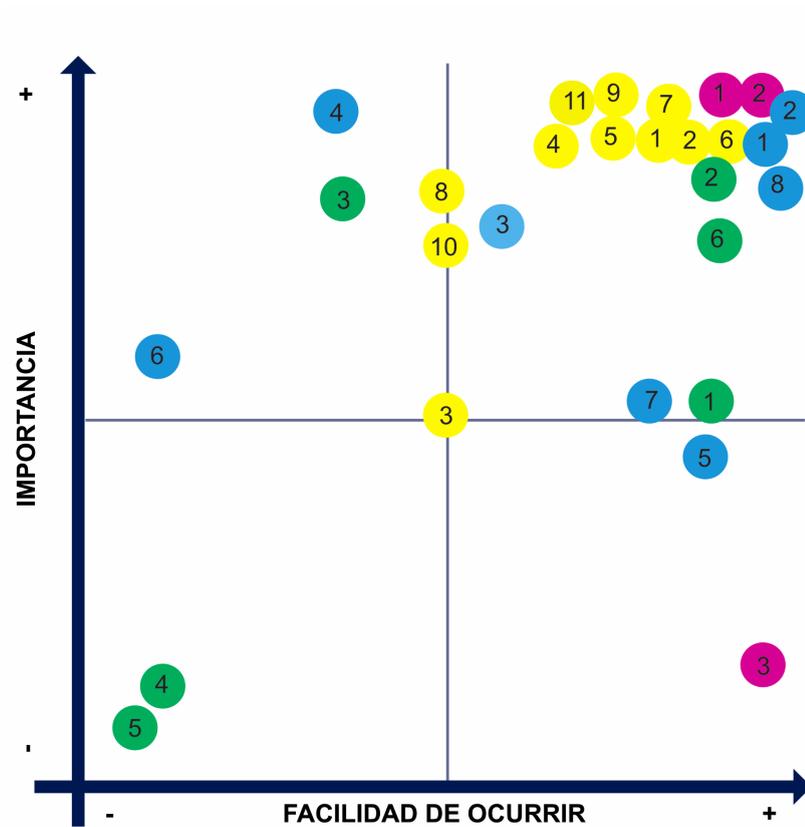


Figura 6. "Clasificación análisis DAFO". (Elaboración propia)

3.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

A la hora de desarrollar cualquier actividad empresarial es muy importante, al igual que conocer el macroentorno, comprender el microentorno que le rodea. Para ello, vamos a utilizar la matriz de Las 5 fuerzas de Porter.



Figura 7. Las 5 Fuerzas de Porter. (<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>)

3.4.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El sector turístico, es un mercado muy atractivo y es uno de los pilares más importantes del PIB de muchas economías mundiales, como puede ser el caso de España y de los EAU. Según Begley (2019), Dubái es uno de los destinos que debes visitar en algún momento de nuestra vida.

El **Canal Horeca** es una oportunidad viable de inversión en economías turísticas como es el caso de la ciudad emiratí y esto puede ser muy atrayente para la entrada de nuevos competidores. Pero, debido a la situación pandémica, la entrada de nuevos competidores va a ser muy paulatina lo que nos va a dar tiempo para que se establezca THB hotels, con la ayuda de Emirates, en un referente. Lo que le da una clara ventaja frente a estos.

3.4.2. Poder de Negociación de los Clientes

El cliente turístico sabe en todo momento cual es el precio de la estancia y va a poder comparar con el resto de proveedores turísticos de Dubái. Esto da un valor añadido al cliente ya que le ahorra tiempo a la hora de decidirse por un establecimiento o por otro.

3.4.3. Amenaza de Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

Los productos turísticos se caracterizan por su intangibilidad y por qué es un producto *on-trade*, lo que está haciendo que el sector se centre en crear experiencias para el consumidor. Un caso claro de esto, es la apertura del hotel La Voyager Station, establecimiento que va a estar en el espacio y cuya apertura está prevista para el 2027.

3.4.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Para una buena ejecución y gestión de este establecimiento es esencial tener una buena relación con estos. Por ello, se seguirá trabajando con aquellos que han establecido una buena relación como es el caso del proveedor de PMS Navision, que lleva trabajando más de 20 años con la cadena. Para aquellos servicios que requieran un transporte de mercaderías, que conllevarían un elevado coste, se trabajará con proveedores locales, pero siempre respetando las especificaciones del producto y de la marca. Para establecer estas relaciones se cuenta con la ayuda de Emirates, con sus propios proveedores de confianza.

3.4.5. Intensidad de la Rivalidad

A pesar de que es un mercado muy competitivo, hay que mantener unas buenas relaciones con los competidores. Para evitar que hagan presión a proveedores locales para que no dejen de suministrar materias primas (alimentos, mantelería...). Con este motivo, el director del hotel tiene que hacer networking con sus pares.

4. Estrategias de marketing

En este apartado estableceremos cuáles son los objetivos de marketing y qué estrategias se definirán para alcanzarlos.

Cuando nos referimos a estrategias, hablamos del conjunto de decisiones referentes a acciones y recursos a usar que nos permitirán alcanzar los objetivos finales de THB hotels.

Para definir las estrategias deberemos adecuar los factores internos y externos de la compañía, con el fin último de lograr la mejor posición competitiva en el mercado.

4.1. Estrategias de segmentación

La estrategia de segmentación supone decidir sobre qué segmentos de la población THB hotels va a llevar a cabo sus actuaciones empresariales.

Para alcanzar los objetivos de Marketing, se realizará una **estrategia de segmentación personalizada**, en la que se crearán campañas, tal y como su nombre indica, personalizadas según los diferentes segmentos de mercado a los que se dirige el hotel THB Dubai. En el apartado 4.5. Estrategias de comunicación y en el 5. Acciones de marketing de este TFE se explicarán las diferentes campañas que se llevarán a cabo.

A continuación se refleja la siguiente información referente a la tipología de visitantes de la ciudad emiratí (*Dubai Department of Tourism and Commerce Marketing, 2019*):

- Propósito de la visita. **¿Por qué motivo viaja la gente a Dubái?**
- **¿Con quién viajan?** Solos, en familia, amigos, en pareja...
- Género **¿Qué sexo viaja más a Dubái?**
- Elección del alojamiento **¿Qué tipo de establecimiento eligen los visitantes?**

Propósito de la visita

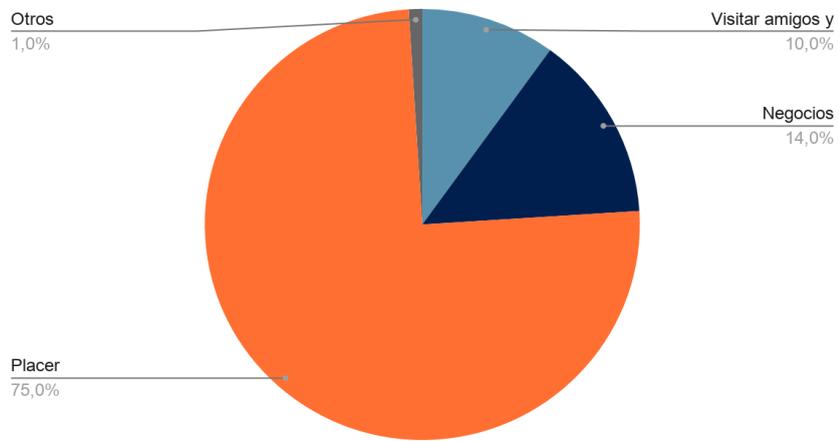


Figura 8. Propósito de la visita - Año 2019 (Elaboración propia)

¿Con quién viajan?

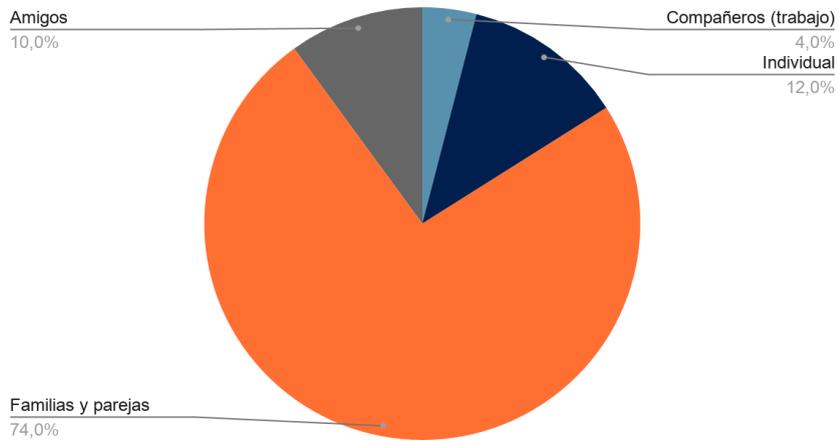


Figura 9. Acompañantes en la visita - Año 2019 (Elaboración propia)

Género

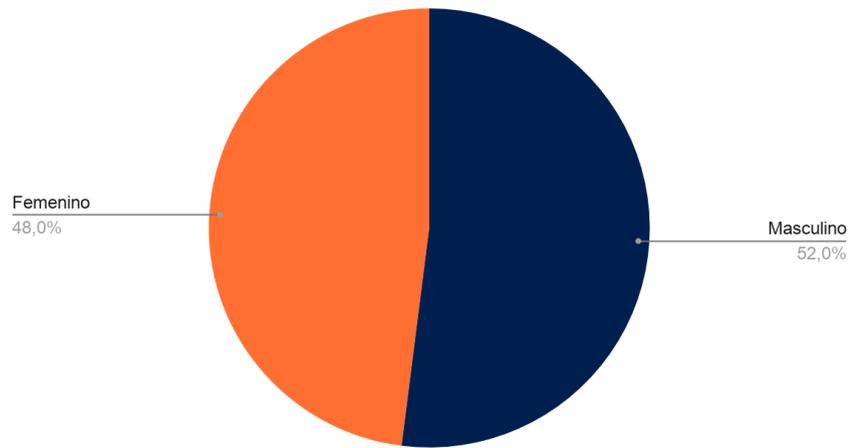


Figura 10. Porcentaje de visitas a Dubái según el género - Año 2019
(Elaboración propia)

Tipo de establecimiento

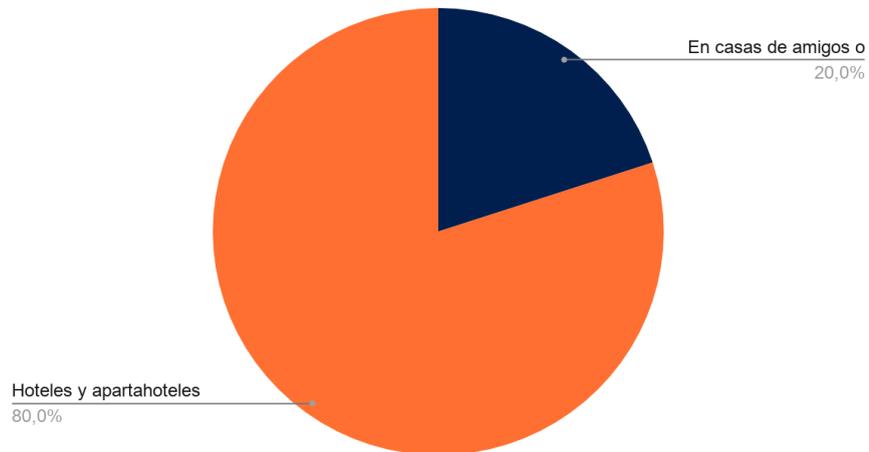


Figura 11. Porcentaje de visitas a Dubái según el tipo de establecimiento en el que se alojan - Año 2019 (Elaboración propia)

Gracias a esta información, se disponen de argumentos sólidos para decidir el tipo de público objetivo que se quiere en el hotel THB Dubai****. De este modo, establecemos que los segmentos de mercado a los que se dirigirán las estrategias de marketing son:

- a. **MICE.** Dubái es una de las ciudades más visitadas, que además de ser uno de los destinos turísticos favoritos del mundo, se consolida como ciudad líder en Turismo MICE.

“MICE es el acrónimo en inglés utilizado para definir el turismo de reuniones (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions/Events), es decir, se cataloga como MICE cuando el viaje está motivado por la realización de actividades por la asistencia a reuniones de negocio, congresos, convenciones, viajes de incentivo y cualquier otro evento organizado con motivos profesionales” (Javier Zuazola, Managing Director de Travel Advisors.CE., La Vanguardia)

Después del COVID19, dicho sector sigue trabajando para una recuperación sostenible. La oficina oficial de convenciones de la ciudad, conocida como Dubai Business Events (DBE), ha trabajado con todas las partes interesadas en el sector MICE de todo Dubái con el fin de incluir nuevos eventos en 2021. Algunos de ellos son: Simposio internacional DIP sobre diabetes, hipertensión, síndrome metabólico y embarazo; Conferencia del Premio Mundial de Publicidad Independiente; e Incentivo Omnilife Latinoamérica.

En definitiva, la ciudad se sigue consolidando como punto estratégico para los negocios. Por ello, se crearán campañas de marketing específicas destinadas a este segmento del mercado. Se pretende:

- 1) Captar a todas aquellas personas que viajan por negocios a Dubái.
- 2) Conseguir que se realicen eventos en el hotel THB Dubai**** y que este se consolide como un establecimiento especializado en eventos empresariales.

- b. LUJO.** Dubái es la ciudad en la que más dinero gastan quienes la visitan. La cuarta ciudad más visitada del mundo y referente del lujo (además de en los negocios). Se trata del destino más atractivo de Medio Oriente para los visitantes internacionales.

El hotel THB Dubai**** by Emirates contará con habitaciones Premium, con mejores servicios y un precio más elevado. El objetivo de esta tipología de habitaciones es atraer a un público de un nivel adquisitivo alto.

- c. VACACIONAL.** Según el informe *Global Destination Cities Index* de Mastercard de 2019, Dubái es la cuarta ciudad más visitada del mundo, con 15,9 millones de turistas.

Ciudadanos de todo el mundo eligen Dubái como destino para pasar sus vacaciones.

Para la creación de acciones de marketing efectivas y eficientes, hemos llevado a cabo un estudio para averiguar la procedencia de los visitantes de Dubái. A continuación, se exponen una serie de figuras obtenidas a partir de la información que el propio gobierno de Dubái revela en su página de turismo oficial (Dubai Tourism, 2021):



Figura 12. Porcentaje de visitantes por región (Elaboración propia)

10 principales mercados emisores enero 2021

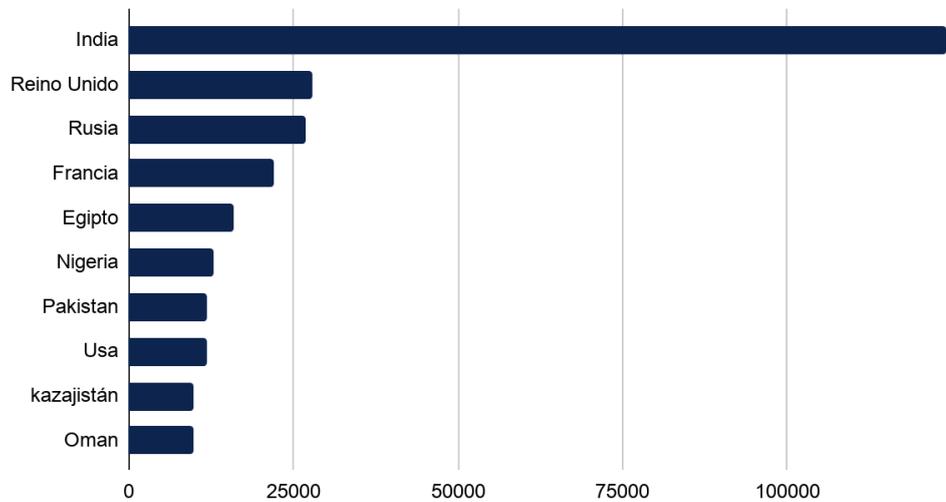


Tabla 2. Principales mercados emisores Dubái - Enero 2021 (Elaboración propia)

Gracias a esta información, podemos concluir a qué mercados se dirigirán los esfuerzos comerciales y de marketing de THB hotels para conseguir lograr los objetivos económicos del THB Dubai****.

Para facilitar la experiencia del usuario cuando visite thbhotels.com, en la página podrá elegir el hotel más adecuado dependiendo de la tipología de vacaciones que busque:



Figura 13. Tipología de hoteles THB hotels (Elaboración propia)

Encontrarán el hotel THB Dubai**** dentro de: Sólo Adultos, Deporte, Eventos y Class.

El fin último de esta estrategia de posicionamiento es **llegar a un público objetivo de forma más directa**. Para ello, es importante previamente contar con una base de datos amplia y bien segmentada. En este sentido, nos surge el **objetivo específico** de conseguir un total de 120.000 usuarios registrados para el 2024. Es decir, se espera que THB hotels aumente su base de datos a partir de:

- La página web thbhotels.com. Mediante reservas directas y el apartado de newsletter ubicado en el footer del sitio web. Cuando el usuario decide inscribirse en la base de datos, debe contestar una serie de preguntas que ayuden a segmentarlo de forma correcta y reciba mensajes acorde a sus gustos y necesidades.



The image shows a registration form titled "REGISTRO NEWSLETTER" on a dark blue background. The main heading is "¿Quieres recibir nuestras últimas ofertas?". Below this is a white input field labeled "Introducir e-mail" and a blue button labeled "REGISTRARSE". At the bottom, there is a small disclaimer: "Al pulsar el botón de envío manifiesta haber leído esta información. TURISMO Y HOTELES DE BALEARES, S.L. gestora, en base a su consentimiento, una lista de difusión con fines comerciales. No comunicaremos sus datos a terceros salvo para el cumplimiento de obligaciones legales. • Info".

Figura 14. "Registro Newsletter web". (<https://www.thbhotels.com/>)

- El blog blog.thbhotels.com/es/. Igual que en el registro de newsletter, los usuarios que dejan sus datos de contacto en este apartado, deben facilitar datos que ayuden a su correcta segmentación.



The image shows a registration form titled "Obtén un 10% de descuento" on a dark blue background. The main heading is "Regístrate ahora y consigue un 10% de descuento para tu próxima reserva en www.thbhotels.com". Below this are several input fields: "Nombre", "Apellido", "Nacionalidad" (with a dropdown arrow), and "Email". There is also a section for "¿Qué tipo de vacaciones quieres?" with four checkboxes: "Familiar", "En pareja", "Con amigos", and "Deportes". At the bottom is a green button labeled "Registrarse ahora" and a small "Aviso legal" link.

Figura 15. "Registro Newsletter". (<https://blog.thbhotels.com/es/>)

- El acceso al wifi gratuito del hotel. Cuando el cliente quiere conectarse al Wifi puede hacerlo mediante dos vías, ingresando su correo electrónico y respondiendo algunas preguntas que ayuden a la segmentación del usuario (ejemplo: ¿Qué tipo de vacaciones prefieres? Con amigos, *Adults only*, en familia...) o conectándose a través de su cuenta de Facebook.

4.2. Estrategia de posicionamiento

En este apartado, analizaremos mediante qué señas de identidad se quiere posicionar la marca THB hotels en la mente del consumidor, para ello debemos contestar la siguiente cuestión: **¿En qué se diferencia el hotel THB Dubai**** de la competencia?**

Lo que se pretende es conseguir que el consumidor identifique la marca a la hora de reservar sus próximas vacaciones.

Existen diferentes tipos de posicionamiento, de los cuáles nos vamos a centrar en tres: **precio, calidad y competencia.**

El hotel THB Dubai**** se diferenciará de la competencia por ofrecer servicios de calidad e instalaciones modernas a un precio atractivo, ligeramente inferior a los de la competencia. El mensaje que la cadena quiere ofrecer a los usuarios es que **el lujo está al alcance de todos.**

Instalaciones del hotel:

- a. Dos salas de reuniones.
- b. Restaurante *À la Carte* de cocina internacional elaborada con productos frescos y de calidad.
- c. Restaurante de comida japonesa con *show cooking*.
- d. Bar de copas.
- e. Gimnasio equipado con todo tipo de maquinaria: cardio y musculación.

- f. Spa con sauna, baño turco, piscina climatizada con bañera de hidromasaje, tumbonas y zona termal.
- g. Habitaciones dobles y suites, estas últimas con una categoría superior.
- h. Piscina exterior con *pool bar*, camas balinesas y tumbonas.

Los servicios:

- a. Masajes.
- b. *Room service* en desayuno, comida y cena.
- c. Carta de almohadas.

La cadena hotelera THB hotels apuesta por un **modelo de turismo responsable**. Por ello, crea la marca **ECO friendly** que impulsa acciones para reducir el impacto del medioambiente, y la marca **THB College** que promueve la formación interna y cuenta con un Programa de Formación Dual cuyo objetivo es fomentar la formación, la empleabilidad y las oportunidades laborales de los jóvenes. Además, apuesta por una filosofía de **comida honesta**, basada en la apuesta de una gastronomía saludable y de proximidad.

En el siguiente gráfico se muestra cómo se posiciona la marca THB hotels frente a las de la competencia en Dubái.



Figura 16. Comparativa marcas competencia (Elaboración propia)

- 1.HILTON: [Hilton Dubai Jumeirah](#) 2.SHERATON: [Sheraton Jumeirah Beach Resort](#) 3.MARRIOTT: [Dubai Marriott Harbour Hotel & Suites](#) 4.BLUEBAY RESORTS: [Armada BlueBay](#) 5.JA HOTELS: [JA Ocean View Hotel](#) 6.MILLENNIUM HOTELS: [Millennium Place la Marina](#) 7.ALOFT HOTELS BY MARRIOTT: [Aloft Dubai Creek](#) 8.BARCELÓ HOTELS: [Barceló Residences Dubai Marina](#) 9.OAKS HOTELS: [Oaks Liwa Heights](#)

4.3. Estrategia de fidelización

En este apartado definiremos las diferentes estrategias de fidelización que lleva a cabo **THB hotels** para lograr el objetivo de aumentar el número de clientes repetidores.

En este sentido, y desde la unión comercial con Emirates, THB hotels cuenta con dos **programas de fidelización** diferentes.

Por un lado, la cadena cuenta con un **programa de fidelización** llamado **My THB**. Éste se compone por diferentes niveles dentro de él, para identificar el nivel de

PLAN DE MARKETING DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE THB HOTELS JUNTO CON EMIRATES

fidelización de cada uno de los clientes: blue, silver y gold. Estar en un nivel u otro dependerá del número de noches disfrutadas.

El segundo programa se inicia en THB hotels después de establecer una unión comercial con Emirates. La aerolínea cuenta con el **programa Emirates Skywards** que se consiguen mediante reservas de vuelos de Emirates, Flydubai, así como con socios en hoteles, alquiler de coches y tiendas de todo el mundo. Desde el inicio de la gestión por parte de la cadena hotelera del hotel propiedad de Emirates THB Dubai****, las reservas en cualquier establecimiento de THB hotels otorgarán millas Skywards.

			
Noches disfrutadas	0 - 15	16 - 30	+31
Beneficios: promociones y ofertas			
Tarifa exclusiva my THB	✓	✓	✓
Ofertas y ventajas exclusivas	✓	✓	✓
Descuento adicional en reservas por acumulación de estancias	10% a partir de la 2ª reserva	15%	20%
Beneficios: thbhotels.com			
Mejor precio garantizado	✓	✓	✓
Peticiones especiales sin cargo (sujetas a disponibilidad)	✓	✓	✓
Pre check-in online	✓	✓	✓
Beneficios: Condiciones especiales y servicios extra durante tu estancia			
Check-in y check-out preferente	✓	✓	✓
Upgrade de habitación	✓	✓	✓
Entrada anticipada a la habitación	✗	Desde las 12h	

Salida tardía de la habitación	×	Hasta las 14h	Hasta las 16h
Amenities VIP en la habitación	×	×	✓
Detalle de bienvenida	Básico	Premium	Premium
Minibar de bienvenida	×	×	✓
Descuentos en servicios extras del hotel	✓	✓	✓
Descuento en salas de reuniones	5%	10%	15%
Coffee Break al alquilar salas de reunión	×	✓	✓

Tabla 3. Programa fidelización THB hotels (Elaboración propia)

4.4. Estrategias de comunicación

Para conseguir los objetivos tanto empresariales como de marketing, es necesario trabajar en una **estrategia de comunicación tanto offline como online**, que se lleve a cabo de forma coherente. Los canales de comunicación que usará THB hotels para dar a conocer el nuevo hotel de la cadena ubicado en Dubái y atraer nuevos clientes son los que se explican a continuación.

Por otro lado, para conocer si las acciones que se llevarán a cabo serán rentables o no, usaremos el indicador de **rentabilidad de las ventas** que se calcula mediante la fórmula:

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = (\text{ventas} - \text{coste} / \text{ventas}) \times 100$$

CANALES ONLINE. Se usarán diferentes canales online para realizar una eficiente labor de marketing digital que nos asegure captar un elevado número de clientes.

- *Search Engine Marketing (SEM).* Se harán **campañas de SEM** en los principales buscadores a nivel mundial: **Google, bing y Yahoo**. Estos son a su vez, los más usados en los países de interés que hemos visto en el apartado 4.1.

Estrategias de segmentación, de la página 35 a la 42. Las campañas SEM son una estrategia publicitaria que se basa en **generar anuncios en buscadores** con el objetivo de posicionar nuestra página web en las primeras posiciones de resultados mediante las búsquedas de los usuarios.

¿Quién llevará a cabo la estrategia SEM?

THB hotels ya trabaja con una consultora externa que le realiza las campañas de SEM para el resto de hoteles de la cadena, Refinería Web y se encuentra en Mallorca.

¿Qué coste tendrá?

Por un lado, a la consultora se le pagará mensualmente la cantidad de 500€ por sus horas dedicadas a las campañas de SEM. Estos 500€ se dividen entre todos los hoteles THB hotels (17).

Para las campañas de SEM se destinará un presupuesto de 700€ mensuales.

Total = (29,41€ x 36 meses) + (700€ x 36 meses) = 1.058,76 + 25.200 = 26.258,76€

26.258,76 €/3 = 8.752,92 €/año.

Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal

La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. De 70.000 usuarios, la tasa de conversión esperada es de 1,5% el primer año. Siguiendo la evolución de la compañía, se aumenta un 1% anualmente la tasa de conversión y un 10% el número de usuarios. Por lo tanto:

Año 2022:

70.000 x 1,5% = 1.050 ventas

1.050 ventas x 133,50€/habitación noche = 140.175€ ventas totales.

$(140.175€ - 8.752,92€/140.175€) \times 100 = 93,75\%$ de rentabilidad de las acciones de SEM.

Año 2023:

77.000 x 2,5% = 1.925 ventas

1.925 x 142,10 €/habitación noche = 273.542,50€ ventas totales.

$(273.542,50 - 8.752,92/273.542,50) \times 100 = 96,80\%$ de rentabilidad de las acciones de SEM.

Año 2024:

84.700 x 3,5% = 2.964,50€

2.964,50 x 146,40 €/habitación noche = 434.002,80€ ventas totales.

$(434.002,80 - 8.752,92/434.002,80) \times 100 = 97,98\%$ de rentabilidad de las acciones de SEM.

Tabla 4. Funcionamiento estrategia SEM. (Elaboración propia)

- **Search Engine Optimization (SEO).** El propósito con la **estrategia de SEO** es que thbhotels.com aparezca en los primeros puestos de la primera página de búsqueda de los buscadores. Para poder llevarla a cabo, será necesario definir los **buyer persona** del THB Dubái (elaborados en el punto 3.1.1), identificar las **palabras clave** más adecuadas para posicionar la web, **analizar la competencia** (punto 4.2) y sobre todo, prestar especial atención a todo el **contenido de la web**: fotos, texto, titulares, diseño responsive...

¿Quién llevará a cabo la estrategia SEO?
Se encargará la misma consultoría que elaborará la estrategia de SEM
¿Qué coste tendrá?
<p>En este caso, se le contratará a la empresa una bolsa de 40 horas los 2 primeros meses de vida del hotel. Los 10 meses siguientes del primer año se contratarán 10 horas al mes y finalmente, el segundo y tercer año 5 horas cada mes para auditorías y posibles mejoras.</p> <p>El precio de Refinería web por cada hora de trabajo es de 40€.</p> <p>Total 2022 = (40€ x 80h) + (40€ x 100h) = 3.200 + 4.000 = 7.200€</p> <p>Total 2023 = 40€ x 60h = 2.400€</p> <p>Total 2024 = 40€ x 60h = 2.400€</p> <p>Total = 12.000€</p>
Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal
<p>La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. De 250.000 usuarios, la tasa de conversión esperada es de 2% a través de este canal. Siguiendo la evolución de la compañía, se aumenta un 0,5% anualmente la tasa de conversión y un 10% el número de usuarios.</p> <p><u>Año 2022:</u></p> <p>250.000 x 2%= 5.000 ventas</p> <p>5.000 x 133,50 €/habitación noche = 667.500€ ventas totales.</p> <p>$(667.500 - 7.200/667.500) \times 100 = 98,92\%$ de rentabilidad de las acciones de SEO.</p>

Año 2023:

$275.000 \times 2.5\% = 6.875$ ventas

$6.875 \times 142,10 \text{ €/habitación noche} = 976.937,50\text{€}$ ventas totales.

$(976.937,50 - 2.400/976.937,50) \times 100 = 99,75\%$ de rentabilidad de las acciones de SEO.

Año 2024:

$302.500 \times 3\% = 9.075$ ventas

$9.075 \times 146,40 \text{ €/habitación noche} = 1.328.580\text{€}$ ventas totales.

$(1.328.580 - 2.400/1.328.580) \times 100 = 99,81\%$ de rentabilidad de las acciones de SEO

Tabla 5. Funcionamiento estrategia SEO. (Elaboración propia)

- *E-Mail Marketing.* Con una base de datos bien segmentada es relativamente fácil crear **campañas de email marketing** que den buenos resultados. Se harán envíos de ofertas y novedades a todos los usuarios inscritos en la base de datos de THB hotels. Gracias a la información personal que se dispone de cada uno de ellos, se podrán hacer envíos personalizados con el objetivo de mejorar la tasa de apertura, los clics en la llamada a la acción y las conversiones.

¿Quién llevará a cabo las campañas?

El CRM de THB hotels es de la empresa Fideltour. En esta base de datos están los contactos obtenidos gracias a todos los hoteles.

Las campañas de email marketing se elaborarán desde el departamento de Marketing de THB hotels.

¿Qué coste tendrá?

A dicha empresa, se le paga una factura mensual por hotel de 120€ al mes. El precio es fijo e independiente del número de usuarios que tenga la base de datos y el número de envíos comerciales que se hagan.

Total = 120€ x 36 meses = 4.320€

4.320/3 = 1.440€/año

Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal

La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. De 92.378 usuarios, la tasa de conversión esperada es de 2,5% a través de este canal. Siguiendo la evolución de la compañía, se aumenta un 0,75% anualmente la tasa de conversión y un 15% el número de usuarios.

Año 2022:

$92.378 \times 2,5\% = 2.309$ ventas

$2.309 \times 133,50 \text{ €/habitación noche} = 308.251,50\text{€}$ ventas totales.

$(308.251,50 - 1.440/308.251,50) \times 100 = 99,53 \%$ de rentabilidad de las acciones de email marketing.

Año 2023:

$106.234 \times 3,25\% = 3.452$ ventas

$3.452 \times 142,10 \text{ €/habitación noche} = 490.529,20\text{€}$ ventas totales.

$(490.529,20 - 1.440/490.529,20) \times 100 = 99,70\%$ de rentabilidad de las acciones de email marketing.

Año 2024:

$122.169 \times 4\% = 4.886$ ventas

$4.886 \times 146,40 \text{ €/habitación noche} = 715.310,40\text{€}$ ventas totales.

$(715.310,40 - 1.440/715.310,40) \times 100 = 99,79\%$ de rentabilidad de las acciones de email marketing.

Tabla 6. Funcionamiento estrategia Email Marketing. (Elaboración propia)

- Afiliados, prospecting y retargeting. La **afiliación** es un canal de publicidad y ventas online que se basa en resultados, en la que THB hotels como empresa anunciante paga a una serie de afiliados por la consecución de un objetivo fijado de antemano: **ventas**.

El **retargeting** es la técnica usada para mostrar anuncios a aquellos usuarios que han visitado la web de thbhotels.com previamente pero la han abandonado sin llegar a convertir con la intención de recuperarlos y que finalmente realicen una compra.

Por otro lado, el **prospecting** se usa para buscar y detectar clientes potenciales impactándolos con anuncios sin haber tenido un previo contacto con la marca THB hotels y el hotel THB Dubai****.

¿Quién llevará a cabo las campañas?

THB hotels subcontrata los servicios del proveedor externo Affilired. Este se encarga de la publicidad mediante afiliación y también de la publicidad programática.

¿Qué coste tendrá?

Con dicha empresa se tiene un acuerdo basado en el coste por cada mil impresiones. Se acuerda un precio de 20€ por cada mil impresiones y se contratan 40.000 impresiones al mes durante los 3 años.

Total = 40.000 impresiones x 20€ cada 1.000 = 800€/mes x 12 meses = 9.600€/año

Total 3 años = 9.600 x 3 = 28.800€

Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal

La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. De 45.000 usuarios, la tasa de conversión esperada es de 0,4% a través de este canal. Siguiendo la evolución de la compañía, se aumenta en un 0,15% anualmente la tasa de conversión y en un 5% el número de usuarios.

Año 2022:

45.000 x 0,4% = 180 ventas

180 x 133,50 €/habitación noche = 24.030€ ventas totales.

$(24.030 - 9.600/24.030) \times 100 = 60,04\%$ de rentabilidad de las acciones.

Año 2023:

47.250 x 0,55%= 259 ventas

259 x 142,10 €/habitación noche = 36.803,90€ ventas totales.

$(36.803,90 - 9.600/36.803,90) \times 100 = 73,91\%$ de rentabilidad de las acciones.

Año 2024:

49.612 x 0,77%=382 ventas

382 x 146,40 €/habitación noche = 55.924,80€ ventas totales.

$(55.924,80 - 9.600/55.924,80) \times 100 = 82,83\%$ de rentabilidad de las acciones.

*Tabla 7. Funcionamiento estrategia afiliados, prospecting y retargeting.
(Elaboración propia)*

- *Social Media Marketing (SMM)*. Las redes sociales son una parte fundamental de cualquier estrategia de marketing online. THB hotels quiere contar con una presencia activa en redes para conseguir ganar en visibilidad. Se elaborará un

Social Media Plan que incluya acciones en Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter y Youtube.

¿Quién lo realizará?
Internamente, desde el departamento de Marketing de THB hotels.
¿Qué coste tendrá?
Solo tendrán coste aquellas publicaciones que se patrocinen. Se destina un presupuesto mensual de 100€ para generar anuncios en redes sociales que promocionen la apertura del nuevo hotel THB Dubai**** durante el primer año. El segundo año se bajará el presupuesto a 75€ mensuales y a 50€ el tercer año. Total 2022 = 100€ x 12 meses = 1.200€ Total 2023 = 75€ x 12 meses = 900€ Total 2024 = 50€ x 12 meses = 600€ Total = 1.200€ + 900€ + 600€ = 2.700€
Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal
La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. Al contratar 40.000 impresiones al mes, en un año, resultan un total de 480.000 impresiones, de las cuáles, se obtendrían una conversión del 0,17% el primer año, y se aumenta la tasa de conversión en 0,03% para cada año: 480.000 x 0,17%= 816 ventas, por lo tanto: <u>Año 2022:</u> 816 x 133,50 €/habitación noche = 108.936€ ventas totales. (108.936 - 1.200/108.936) x 100 = 98,89% de rentabilidad de las acciones. <u>Año 2023:</u> 480.000 x 0,20%= 960 960 x 142,10 €/habitación noche = 136.416€ ventas totales. (136.416 - 900/136.416) x 100 = 99,34% de rentabilidad de las acciones. <u>Año 2024:</u> 480.000 x 0,23%= 1.104 1.104 x 146,40 €/habitación noche = 161.625,60€ ventas totales. (161.625,60 - 600/161.625,60) x 100 = 99,62% de rentabilidad de las acciones.

Tabla 8. Funcionamiento estrategia SMM. (Elaboración propia)

CANALES OFFLINE. O también conocidos como medios tradicionales, unidos con los canales online, hacen una estrategia con más fuerza de marketing. Para dar a

conocer el THB Dubai**** y conseguir el mayor número de reservas, se elaborarán estrategias en radio, prensa escrita y revistas, flyers y catálogos promocionales. Para poder saber el retorno de la inversión de las acciones en canales offline se crearán códigos promocionales específicos y únicos para cada una de las inversiones. En el único canal que no se podrán usar códigos promocionales es en la radio, ya que no es efectivo hacerlo (es más difícil recordar algo que hemos oído).

- Radio. Se crearán **cuñas de radio para las emisoras locales de Dubái** como Virgin Radio, Channel 4, Dubai 92 y Radio 1, ya que el público de éstas es el que más coincide con el perfil de usuarios que queremos para el hotel. En primer lugar, se harán cuñas para promocionar la apertura. Después, se seguirán haciendo para campañas específicas como Black Friday, San Valentín, etc.

¿Quién las realizará?
Desde el departamento de Marketing de THB hotels se elaborará el texto que posteriormente se grabará para las cuñas. Del audio se encarga la propia emisora de radio.
¿En qué emisoras de radio?
Virgin Radio, Channel 4, Dubai 92 y Radio 1
¿Qué coste tendrá?
Se establece un presupuesto de 800€ mensuales para publicidad en radio durante el primer año. Total = 800€ x 12 meses = 9.600€
Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal
Según NIELSEN (2018) estas cuatro emisoras tienen una audiencia mensual de 1.111.000 oyentes. Por lo tanto, anualmente tienen una media de 13.332.000 personas. Tras campañas anteriores realizadas por THB hotels se sabe que la tasa de conversión está en un 0,025%. <u>Año 2022:</u> $13.332.000 \times 0.025\% = 3.333$ ventas. $3.333 \times 133,50 \text{ €/habitación noche} = 444.955,50 \text{ €}$ ventas totales.

$(444.999,50 - 9600/444.999,50) \times 100 = 97,84\%$ de rentabilidad de las acciones.

Tabla 9. Funcionamiento estrategia en radio. (Elaboración propia)

- Prensa escrita y revistas. Se publicarán **anuncios en las revistas de turismo *Hosteltur* y *Preferente*** promocionando la apertura del hotel. Ambas revistas se imprimen de manera mensual. El primer año se pagará por una publicación mensual, el segundo solo se harán 6 anuncios y en el tercero 3.

¿Quién elaborará los diseños?
Los diseños de estas creativities los realizará el diseñador de THB hotels.
¿En qué revistas se anunciará?
Hosteltour y Preferente
¿Qué coste tendrá?
Se establece un presupuesto anual de 4.400€. Total = 4.400€ x 3 años = 13.200€
Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal
La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. De 13.000 usuarios, la tasa de conversión esperada es de 1,16% a través de este canal: $13.000 \times 1,16\% = 150$ ventas, por lo tanto: <u>Año 2022:</u> $150 \times 133,50 \text{ €/habitación noche} = 20.025 \text{ € ventas totales.}$ $(20.025 - 4.400/20.025) \times 100 = 78,03\%$ de rentabilidad de las acciones. <u>Año 2023:</u> $150 \times 142,10 \text{ €/habitación noche} = 21.315 \text{ € ventas totales.}$ $(21.315 - 4.400/21.315) \times 100 = 79,36\%$ de rentabilidad de las acciones. <u>Año 2024:</u> $150 \times 146,40 \text{ €/habitación noche} = 21.960 \text{ € ventas totales.}$ $(21.960 - 4.400/21.960) \times 100 = 79,96\%$ de rentabilidad de las acciones.

Tabla 10. Funcionamiento estrategia en prensa. (Elaboración propia)

- Flyers y catálogos. Se creará el siguiente **material impreso promocional** que se distribuirá por ferias del sector turístico, agencias de viajes, oficinas de

Emirates, secciones de aeropuertos de Emirates y el resto de hoteles THB hotels:

- Folleto corporativo donde aparecen todos los hoteles de la cadena.
- Folleto especializado MICE donde aparecen todos los hoteles de la cadena que realizan eventos y reuniones.
- Folleto individual para el hotel THB Dubai****.

¿Quién los elaborará?
Los diseños de flyers y catálogos los realizará el diseñador de THB hotels. La impresión de los mismos se llevará a cabo en imprentas locales después de comparar un mínimo de 3 empresas.
¿Qué coste tendrá?
Se establece un presupuesto anual de 2.000€. Total = 2.000€ x 3 años = 6.000€
Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal
La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. De 5.000 usuarios, la tasa de conversión esperada es de 1,16% a través de este canal: $5.000 \times 1,16\% = 58$ ventas, por lo tanto: <u>Año 2022:</u> $58 \times 133,50 \text{ €/habitación noche} = 7.743\text{€}$ ventas totales. $(7.743 - 2.000/7.743) \times 100 = 74,17\%$ de rentabilidad de las acciones. <u>Año 2023:</u> $58 \times 142,10 \text{ €/habitación noche} = 8.241,8\text{€}$ ventas totales. $(8.241,8 - 2.000/8.241,8) \times 100 = 75,73\%$ de rentabilidad de las acciones. <u>Año 2024:</u> $58 \times 146,40 \text{ €/habitación noche} = 8.491,2\text{€}$ ventas totales. $(8.491,2 - 2.000/8.491,2) \times 100 = 76,44\%$ de rentabilidad de las acciones.

Tabla 11. Funcionamiento estrategia flyers y catálogos. (Elaboración propia)

4.5. Marketing MIX

La estrategia a seguir por THB hotels, para la apertura de este nuevo establecimiento, se centraliza en posicionamiento de marca y por la diferenciación a través de la calidad de lujo a un precio muy competitivo en el mercado.

En este punto, cabe explicar el **funcionamiento del contrato de gestión** que THB hotels y Emirates acuerdan. En dicho contrato se establece que la cadena hotelera gestiona el hotel en su nombre y por cuenta del propietario del establecimiento (Emirates), a cambio de una contraprestación. Quién corre el riesgo y los gastos del hotel, en este tipo de contrato, es Emirates, que no está directamente implicado en la gestión del hotel.

En el contrato se pacta una **remuneración mixta**:

- La empresa gestora (THB hotels) recibe un 5% de ingresos brutos totales y liquidados anualmente.
- Un incentivo del 15% de beneficios de explotación (Gross Operating Profit), o lo que es lo mismo que ventas netas menos gastos, siendo estos últimos las amortizaciones deducidas, cánones de arrendamiento, impuestos, costes financieros, seguros, provisión de reparaciones y renovaciones y/o reformas.

(Jaime Payeras, Director Financiero THB hotels, 2021)

THB hotels tiene un interés personal en que el hotel se gestione de la forma más correcta posible, no solo para que esté adecuadamente integrado en la cadena y siga el estilo, los valores, misión y visión de la marca, sino también porque de ello dependen sus beneficios.

Producto

El hotel THB Dubai**** va a estar ubicado en la Marina y va a recibir sobre todo turistas internacionales vacacionales y segmento MICE. Este, tiene un estilo lujoso con una capacidad de alojamiento de 900 personas. Dispone de 300 habitaciones y todas cuentan con wi-fi, televisión por satélite, aire acondicionado, servicio de habitaciones, carta de almohadas y minibar.

El hotel cuenta con recepción, dos salas de reuniones con capacidad para 450 personas, bar de copas con barmen especializados en diferentes tipos de cócteles, restaurante de cocina internacional, gimnasio, spa donde pueden desconectar de lo

terrenal y piscina exterior donde disfrutar de una bebida en nuestro Pool o bar o en una de nuestras camas balinesas.

A su vez, el hotel ofrece servicio de habitaciones, gestión de eventos empresariales, tratamientos de belleza y relajantes, transfers entre el aeropuerto y el hotel, servicio de lavandería, servicios de personal shopper para visitar los centros comerciales más representativos de la ciudad (como puede ser Dubai Mall y Mall of the Emirates) y una variada carta de almohadas para que cubran cada una de las preferencias de los huéspedes de THB Dubai****.



Figura 17. Fuente: Sánchez Camacho, Carlos. Tema 5 "Gestión del producto en el tiempo". Marketing Internacional de Gran Consumo y Alimentación.

Como podemos observar en la figura 18, los niveles de producto que ofrece este hotel son:

- **Producto básico:** Una habitación que cumple las expectativas de descanso del consumidor.
- **Producto real:** Una cama viscoelástica para favorecer el descanso, TV por satélite, servicio gratuito de internet en toda la habitación y zonas comunes dentro del hotel como: piscina, gimnasio, servicio de lavandería, servicio de habitaciones y restauración.

- **Producto aumentado:** Disfrutar de la experiencia de comida internacional y degustación de Sushi, posibilidad de todo incluido para que el consumidor no se tenga que preocupar por nada, espacio de *Adults Only*, servicio personalizado, acuerdos con empresas locales para aumentar las experiencias de los clientes y gran servicio postventa.

A continuación, exponemos la información referida a la cartera de productos de este nuevo establecimiento:

Línea	Habitación	Tipo de habitación
Standard	Vista calle	Individual
	Vista calle	Doble
	Vista piscina	Individual
	Vista piscina	Doble
	Vista piscina	Triple
Premium	Ejecutiva vista mar	Doble
	Ejecutiva superior mar	Doble
	Suite vista mar	Hasta 4 personas

Tabla 12. Cartera de productos. (Elaboración propia)

El producto hotelero se caracteriza por ser un servicio on-trade, por eso hay que centrarse en la creación de valor a lo largo del viaje del cliente, es decir, que éste sea el centro de la marca.

Distribución

La distribución de esta cadena hotelera se caracteriza por ser selectiva y por utilizar dos canales uno ultracorto y otro corto.

Canal ultracorto: Página Web THB hotels- Consumidor final



Figura 18. Canal ultracorto. (Elaboración propia)

La apuesta más fuerte del grupo hotelero en su canal de distribución es su página web. Ya que esta permite un mayor control del servicio, de la experiencia de usuario y permite una mejor cualificación de este.

Seguidamente, ofrece una mayor rentabilidad ya que en este canal no existe intermediarios entre THB hotel y su consumidor final. Lo que le permite ofrecer mayores descuentos desde la página web, una mejoría del tipo de alojamiento u ofertar el desayuno incluido.

Canal Corto: THB hotels- Agencias de viajes on-line- Consumidor Final



Figura 19. Canal corto. (Elaboración propia)

Para este canal, se colaborará con diferentes plataformas de viajes on-line, con las cuales ya trabajan, como son Booking, Trivago, Expedia, Agoda, Kayak, Hotels.com, Logitravel, Skyscanner, entre otras. De estas, las que más tráfico generan son Booking y Expedia y por ello se focalizará en estas ya que establecen mayores contactos con sus potenciales consumidores.

Canal Corto: THB hotels- Tour Operadores - Consumidor Final



Figura 20. Canal corto. (Elaboración propia)

Para la consecución de objetivos planteados en apartados anteriores. Se hace fundamental trabajar con tour operadores, con experiencia en el destino emiratí. Para ello, se va a trabajar con TOURS DUBAI (especialista en turismo experiencia) y BCD Travel (especialista en viajes corporativos).

Promoción

El *Adpromuser* es un nuevo tipo de consumidor, el cual, es nativo tecnológico. Este consumidor hace reseñas y le gusta una comunicación bidireccional con las marcas. Por esta razón, THB hotels está apostando, cada vez más, por una comunicación *below the line* sin descuidar una *off-line*.

Cada vez más las empresas quieren crear una comunidad alrededor de ellas. Por eso, es tan importante tener un plan de promoción, que contenga un plan de acción tanto *online* como *offline*, que genere mayor notoriedad de marca, un mayor conocimiento de esta y, por lo tanto, un mayor número de ventas.

A continuación, exponemos la información referida tanto a la comunicación *online* como *offline*:

Comunicación online	Comunicación offline
Search Engine Marketing (SEM). Search Engine Optimization (SEO). E-Mail Marketing. Afiliados y Patrocinios. Social Media Marketing (SMM).	Prensa Televisión Radio Relaciones Públicas Stand en ferias relevantes del sector como FITUR, IBTM, ITB Berlín o WTM.

Tabla 13. Comunicación online y offline. (Elaboración Propia)

Precio

Según Kotler Philip, Bowen John T., Makens James C. (2010) “El precio es el único elemento del mix de marketing que genera ingresos; todos los demás elementos representan gastos. Un error en la fijación de los precios puede llevar al fracaso de una empresa, incluso cuando el resto de los elementos que forman el negocio sean adecuados”.

A la hora de la fijación de precios se debe tener en cuenta tanto aspectos internos (objetivos de la empresa, costes, estrategias del marketing mix y factores organizativos) como externos (estructura del mercado y la demanda, competencia y factores del entorno).

La demanda del sector hotelero no es la misma a lo largo del año, por eso no se puede establecer un único precio por tipo de producto. Por eso, la metodología a seguir será la de establecer el precio en función de la mejor tarifa disponible o *revenue management*.

A su vez, en la llegada al hotel se ofrecerán acciones de *cross-selling*, venta de servicios del spa a la hora de reservar el gimnasio, o *up-selling*, fomentar la contratación de una habitación de tipo superior, si está disponible, a la hora de hacer el check-in.

PLAN DE MARKETING DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE THB HOTELS JUNTO CON EMIRATES

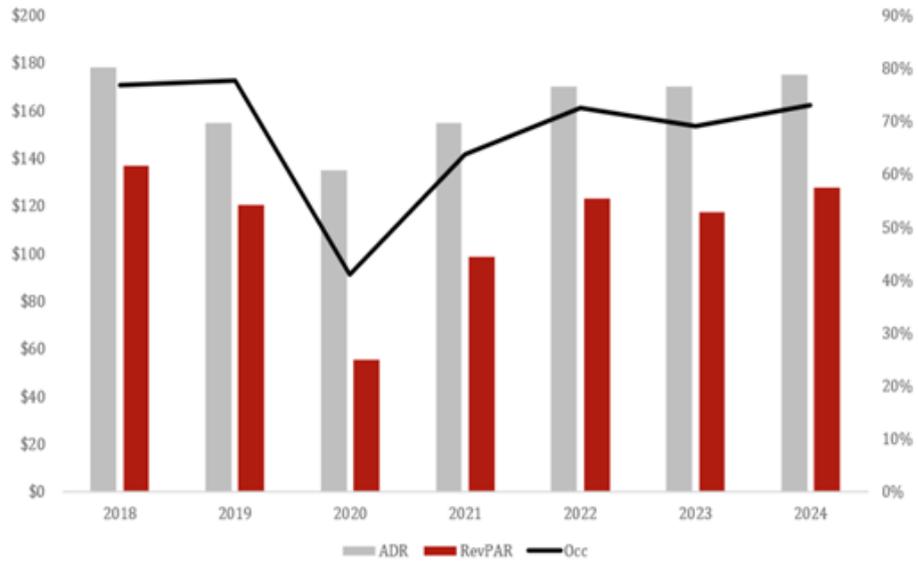


Tabla 14. 2019-2024 Tasa de ocupación Dubái, ADR & RevPAR en USD.
Hala Matar (2020).

Como podemos observar en esta tabla, se habla sobre tres grandes indicadores a la hora de realizar una inversión en el sector hotelero. Estos son el ADR (Average Daily Rate), que nos sirve para saber el precio medio por habitación-noche, el RevPAR que nos permite conocer el retorno de inversión por cuarto y la tasa de ocupación.

Debido al *revenue management* no podemos establecer un precio estable a lo largo del año. Con el fin de sacar un precio medio por año de explotación vamos a utilizar el ADR proyectados para el año 2022, 2023 y 2024 más un 5%. Por lo que se espera un ticket medio por habitación-noche de 133,50€ en 2022, de 142,10€ en 2023 y de 146,40€ en 2024.

5. Acciones de marketing

En este apartado describiremos las acciones de marketing que llevaremos a cabo para lograr los objetivos empresariales y de marketing.

En el apartado anterior hemos tratado la parte estratégica del plan y a continuación plantearemos las parte táctica, operativa y de control de éste.

5.1. Plan de acciones de Marketing

ACCIONES DE MARKETING ONLINE

1. Creación de contenido en el blog oficial: blog.thbhotels.com/es/. Se harán un total de 3 publicaciones mensuales de las cuales, una de ellas siempre debe estar relacionada con el nuevo destino internacional de THB hotels.

¿Quién realizará estas publicaciones?

El *Content Manager* del departamento de Marketing será el encargado de redactar los post y publicarlos.

¿Qué coste tendrá?

El único coste que debe soportar el blog es el del hosting. Anualmente se pagan 100€ y se divide el total entre los 17 hoteles de la cadena.

Total = 5,88€ x 3 años = 17,65€

¿Qué se pretende conseguir?

Los objetivos principales que se quieren conseguir son:

- **Fortalecer la marca y conseguir una gran notoriedad y reputación online**, ya que gracias a los artículos THB hotels se posiciona en la mente del consumidor de una forma casi igual de efectiva que con la publicidad tradicional.
- **Mejorar el posicionamiento SEO de la página web**, ya que para el buscador de referencia Google es vital el contenido dinámico y de calidad.
- **Conseguir leads**. Convertir a los usuarios que leen los artículos en usuarios registrados en nuestra base de datos.

- **Aumentar las ventas.** El usuario al registrarse en la base de datos obtiene un código descuento para su primera reserva. Gracias a ese código se podrá saber cuántas conversiones se consiguen a través de una visita al blog.
Por otro lado, aunque no realice la reserva con el código promocional, si el usuario está registrado en la base de datos, podremos saber que llegó a THB hotels a partir del blog.

Tabla 15. Funcionamiento acción creación de contenido en el blog oficial. (Elaboración propia)

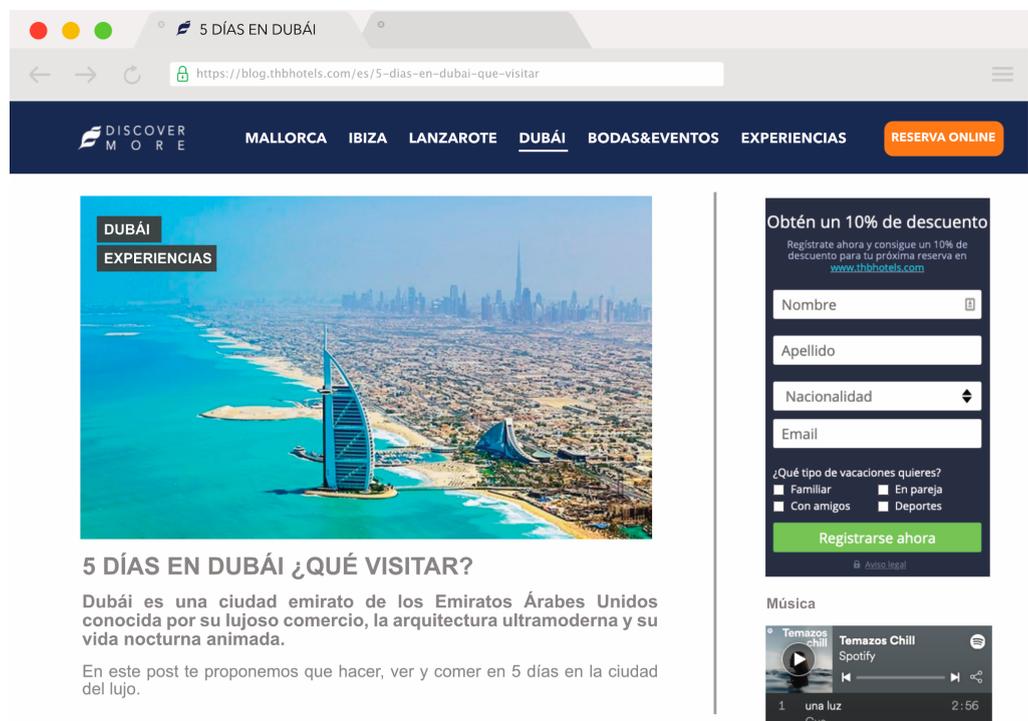


Figura 21. Ejemplo de post en el blog de THB hotels. (Elaboración propia)

2. Publicación de contenido en las redes sociales de THB hotels corporativas (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn) 3 veces por semana. De las 15 publicaciones mensuales, 5 deben estar relacionadas con el THB Dubai. Se elaborará un *Social Media Plan* en el que se establecerán objetivos concretos, tipología y calendario de publicaciones, seguimiento, estadísticas, KPI's, etc.

Además, también se hará publicidad en Facebook e Instagram de las campañas específicas que se lancen.

En el punto 4.4. Estrategias de Comunicación, en las páginas 51 y 52, se ha descrito quien se encargará de realizar las publicaciones y el presupuesto que se le otorga a la publicidad en Redes Sociales.



Figura 22. Ejemplo de post en la cuenta de instagram @thbhoteles.

(Elaboración propia)

3. Lanzamiento de un concurso para dar a conocer el nuevo hotel THB Dubai en la cuenta de Instagram de THB hotels. Los usuarios deberán seguir a las cuentas de THB hotels (@thbhoteles) y Emirates (@emirates) en Instagram, darle like a la publicación del concurso y hacer un comentario mencionando a dos amigos más. El concurso durará 10 días y el premio para el ganador será una estancia de 5 noches con desayuno incluido el THB Dubai**** más vuelo de ida y vuelta.

¿Quién realizará estas publicaciones?

El *Community Manager* del departamento de Marketing será la persona responsable de poner en marcha el concurso.

¿Qué coste tendrá?

Esta acción entra dentro del presupuesto anual otorgado a SSM. Como el concurso se lanzará el primer año, de los 1.200€ destinados a publicidad en redes sociales, se usarán 150€ para la promoción de éste.

Total = 150€

¿Qué se pretende conseguir?

Se espera conseguir los siguientes beneficios:

- Potenciar la marca THB hotels y en especial la del hotel THB Dubai****
- Aumentar el número de seguidores en la cuenta de Instagram @thbhotels.
- Generar contenido en torno a la marca @thbhotels en Instagram (se podrá monitorizar mediante un hashtag)
- Aumentar la interacción del resto de publicaciones de instagram.
- Fidelizar los followers y clientes de THB hotels.

Tabla 16. Funcionamiento acción concurso en la cuenta de instagram.
(Elaboración propia)



Figura 23. Creatividad del concurso para redes sociales. (Elaboración propia)

4. Creación de contenido para el apartado de noticias de la web: thbhotels.com/noticias. Mínimo se publicará una noticia al mes. Las temáticas de las noticias estarán relacionadas con el aumento de valor de la marca:
- Compromiso medioambiental.
 - Compromiso de mantener una higiene y políticas de seguridad.
 - Acciones de Responsabilidad Social Corporativa.
 - Nuevos servicios de la cadena: Nueva app, servicio vuelo+hotel, servicio Stopover by Emirates, etc.
5. Creación de un pop up en la home de la página web informando del programa de fidelización. Se pretende que el usuario se registre en la página web antes de hacer la reserva, captándoles y ofreciéndoles un 10% de descuento en la primera compra. De ese modo, añadimos valor a la experiencia ya que desde una primera instancia el usuario forma parte “de la familia” .

¿Quién elaborará el pop up?
Será el desarrollador web el encargado de introducir este nuevo módulo en la página web.
¿Qué coste tendrá?
No supone coste.
¿Qué retorno se espera con esta acción?
Lograr un aumento de la base de datos de nuevos clientes (leads) así como un incremento del volumen de ventas y de reservas realizadas a través de la página de web. Gracias al código promocional creado específicamente para los usuarios que se registren en la base de datos a partir de este pop up se podrá saber el número de conversiones conseguidas con esta acción.

*Tabla 17. Funcionamiento acción creación nuevo pop up en la web oficial.
(Elaboración propia)*



Figura 24. Pop up home thbhotels.com. (Elaboración propia)

6. Campañas de publicidad display. Se crearán banners para:

- Ofertas de vuelo + hotel aprovechando así la marca Emirates.
- Promociones específicas como Black Friday, Blue Monday, San Valentín.
- Ofertas de THB Dubai****.

Siempre habrá campañas de publicidad display activas. Mientras no haya campañas específicas, se activarán los banners genéricos (vuelo + hotel, ofertas hotel). Como ya hemos mencionado en el apartado anterior 4.4. Estrategias de comunicación, estrategias online - publicidad programática en las páginas 50 y 51 , esta acción será subcontratada a un proveedor externo y se espera conseguir un ROI mínimo del 35%.



Figura 25. Ejemplo banner oferta hotel THB Dubai**** (Elaboración propia)

7. SEO: Se contrata a una agencia externa que optimice la página web y sus contenidos para aparecer en los primeros resultados orgánicos. De forma continua, dicha empresa hará auditorías para verificar que thbhotels.com cumple con los algoritmos que exige el white hat. En el apartado 4.4 Estrategias de Comunicación, páginas 48 y 49, se detalla quien llevará a cabo las acciones de SEO y que ROI se espera conseguir con ellas.

8. Campañas SEM: la misma empresa que se encarga del SEO será la que dirigirá. Desde el departamento de Marketing se informará de todas las campañas específicas que haya en marcha, para que se puedan crear campañas de SEM simultáneas. Además, existirá una continua comunicación bidireccional, para trasladar a la empresa externa en qué momentos se necesita impulsar las ventas. En el apartado 4.4 Estrategias de Comunicación páginas 46 y 47 se detalla quién llevará a cabo las acciones de SEM y qué rentabilidad de las ventas se espera conseguir con ellas.

9. Campañas de email marketing. Se contrata al proveedor Fideltour para la creación de un CRM. En el apartado 4.4. Estrategias de Comunicación en las páginas 49 y 50, se detalla el coste y la rentabilidad de las ventas que se esperan obtener con estas campañas. En primer lugar se hará un envío informando de la apertura del nuevo hotel a todo contacto de la base de datos que pueda ser potencial cliente del THB Dubai****. Por otro lado, con cada promoción específica (Black Friday, Día de la Madre, Día del Soltero...) se hará un envío de una newsletter. Y, por último, se harán envíos en las siguientes circunstancias:
 - Felicitación de Cumpleaños
 - Pre estancia informando de que se puede hacer el check in online y mostrando las instalaciones y servicios del hotel.
 - Post estancia con una encuesta para obtener el feedback de la experiencia en el hotel.

THB hotels | Hoteles en Mallorca, Ibiza y Lanzarote.
Si no ve correctamente el mail pulse [aquí](#)



¡FELIZ DÍA PAPÁ!

Queremos que vuelvas a vivir muchas aventuras con papá regalándole unas vacaciones en **THB hotels**.

Si reservas tus vacaciones con nosotros **hasta el 19 de marzo con el código promocional PAPA21** conseguirás un **15% de descuento**.

¡REGALE A TU PADRE NUEVAS AVENTURAS JUNTOS!

CÓDIGO: **PAPA21**

RESERVA

Figura 26. Newsletter promoción Día del Padre (THB hotels)

10. APP. Uso de la aplicación actual de THB hotels incluyendo el THB Dubai****, desde la cual se podrá:

- Check-in y Check-out online.
- Reserva de estancias.
- Reserva de servicios internos del hotel: masajes, gimnasio, restaurantes, camas balinesas...
- Contratación de upgrades
- Consultar en qué nivel del club de fidelización se encuentra.

¿Quién desarrollará la app?

THB hotels ya cuenta con una aplicación corporativa creada por la empresa CivitFun. Solo habrá que incluir el hotel THB Dubai****

¿Qué coste tendrá?

A dicha empresa, se le paga una factura mensual por hotel de 100€ al mes.

Total = 100€ x 12 meses = 1.200€

Total= 1.200 x 3 años = 3.600€

Indicador de Rentabilidad de las ventas por canal

La estimación de clientes potenciales se ha basado en resultados de campañas anteriores de THB hotels. De 40.000 usuarios, la tasa de conversión esperada es de 0,5% a través de este canal. Siguiendo la evolución de la compañía, se aumenta en un 0,5% anualmente la tasa de conversión y en un 10% el número de usuarios

Año 2022:

$40.000 \times 0,5\% = 200$ ventas

$200 \times 133,50 \text{ €/habitación noche} = 26.700\text{€}$ ventas totales.

$(2.670 - 1.200/2.670) \times 100 = 55,05\%$ de rentabilidad de las acciones.

Año 2023:

$44.000 \times 1\% = 440$

$440 \times 142,10 \text{ €/habitación noche} = 62.524\text{€}$ ventas totales.

$(62.524 - 1.200/62.524) \times 100 = 98,08\%$ de rentabilidad de las acciones.

Año 2024:

$48.400 \times 1,5\% = 726$

$726 \times 146,40 \text{ €/habitación noche} = 106.286,40\text{€}$ ventas totales.

$(106.286,40 - 1.200/106.286,40) \times 100 = 98,87\%$ de rentabilidad de las acciones.

Tabla 18. Funcionamiento acción app corporativa. (Elaboración propia)

ACCIONES DE MARKETING OFFLINE

11. Publicidad en las emisoras de radio locales de Dubái. Los dos primeros meses se emitirá una cuña de radio 2 veces al día, 7 días a la semana para promocionar la apertura del hotel. Las emisoras de radio que se usarán para esta actividad promocional son: Virgin Radio, Channel 4, Dubai 92 y Radio 1.

El coste y la rentabilidad de las ventas de estas acciones se especifica en el punto 4.4. Estrategias de comunicación, páginas 53 y 54 de este trabajo.

12. Publicidad en movimiento en el aeropuerto de Dubai en la zona de recogida de equipaje. Se publicitará en los meses de abril, mayo y junio durante el primer año, coincidiendo con la temporada alta de turistas. El 50% de esta acción estará cubierta por Emirates por realizar cobranding con THB hotels.

En la creatividad se incluirá un código promocional con un 15% de descuento al reservar en la web oficial en el THB Dubai****. De este modo se podrá calcular el retorno de la inversión de esta acción publicitaria.

¿Quién se encargará del diseño?

El diseñador del departamento de Marketing de THB hotels será el encargado de elaborar el diseño para esta acción publicitaria.

¿Qué coste tendrá?

El precio de publicitarse en el aeropuerto de Dubái es de 40.000€ al mes. Dado que solo se contratará un mes al año y el 50% de la factura la paga Emirates, el coste para el THB Dubai*** será el siguiente:

Total = 20.000€ x 3 meses = 60.000€

¿Qué retorno se espera?

Gracias a información cedida por Emirates sabemos que en el aeropuerto de Dubái se registran una media 86,4 millones vistas y que su publicidad tiene una conversión del 0,002%. Por lo tanto:

Año 2022:

$86.400.000 \times 0,002\% = 1.728$ ventas

$1.728 \times 133,50 \text{ €/habitación noche} = 230.688\text{€}$ ventas totales.

$(230.688 - 60.000/230.688) \times 100 = 73,99\%$ de rentabilidad de las acciones.

Con esta acción, además de el objetivo de conversión, se quiere conseguir:

- **Conocimiento y recuerdo de marca**, ya que la publicidad exterior supone un buen recordatorio de los mensajes que son lanzados con otros soportes.
- **Reputación.** Nos estamos publicitando en un lugar con categoría junto con una marca de mucho prestigio.
- **Dirigirnos a un público concreto.** Al publicitarnos en el aeropuerto conseguimos llegar a un target específico que es el que nos interesa.

Tabla 19. Funcionamiento acción publicidad en el aeropuerto de Dubái.

(Elaboración propia)

13. Prensa escrita y revista. Se publicitará el hotel THB Dubai**** en las revistas de turismo más conocidas a nivel mundial: Hosteltur y Preferente. Estas revistas son de tirada mensual, de gran atractivo en las ferias del sector, por ello se aprovecharán sus fechas para realizar acciones.

En el apartado 4.4 Estrategias de comunicación en la página 54, se detalla el coste que supondrá y los objetivos que se persiguen con estas acciones.



Figura 27. Anuncio revista hosteltur para la feria de FITUR 2022.
(Elaboración propia)

14. Impresión de flyers y catálogos. En el mes de enero de cada año, se creará el siguiente **material impreso promocional** que se distribuirá por ferias del sector turístico, agencias de viajes, oficinas de Emirates, secciones de aeropuertos de Emirates y el resto de hoteles THB hotels:

- Folleto corporativo donde aparecen todos los hoteles de la cadena.
- Folleto especializado MICE donde aparecen todos los hoteles de la cadena que realizan eventos y reuniones.
- Folleto individual para el hotel THB Dubai****.

En el apartado 4.4 Estrategias de comunicación en las páginas 54 y 55 de este trabajo, se detalla el presupuesto destinado a la impresión de estos materiales y la rentabilidad de las ventas que se espera conseguir.



Figura 28. Folleto THB hotels Corporativo y Folleto THB hotels MICE
(www.thbhotels.com)



Figura 29. Folleto THB Dubai****. (Elaboración propia)

ACCIONES POR PARTE DE EMIRATES

15. Anuncios en los aviones de Emirates. Como parte del acuerdo de gestión del hotel THB Dubai****, Emirates incluirá en su video de presentación de Dubái al aterrizar en la ciudad, un spot publicitario del hotel.
16. Programa Stopover by Emirates. La compañía aérea se encargará de impulsar las reservas del hotel THB Dubai**** by Emirates a través de su plataforma de ventas de vuelo + hotel.

Emirates asumirá este gasto ya que es el propietario del establecimiento y busca generar interés por el mismo. Además, no le supondrá un gran desembolso porque utiliza medios propios para promocionar THB Dubai ****

5.2. Cronograma

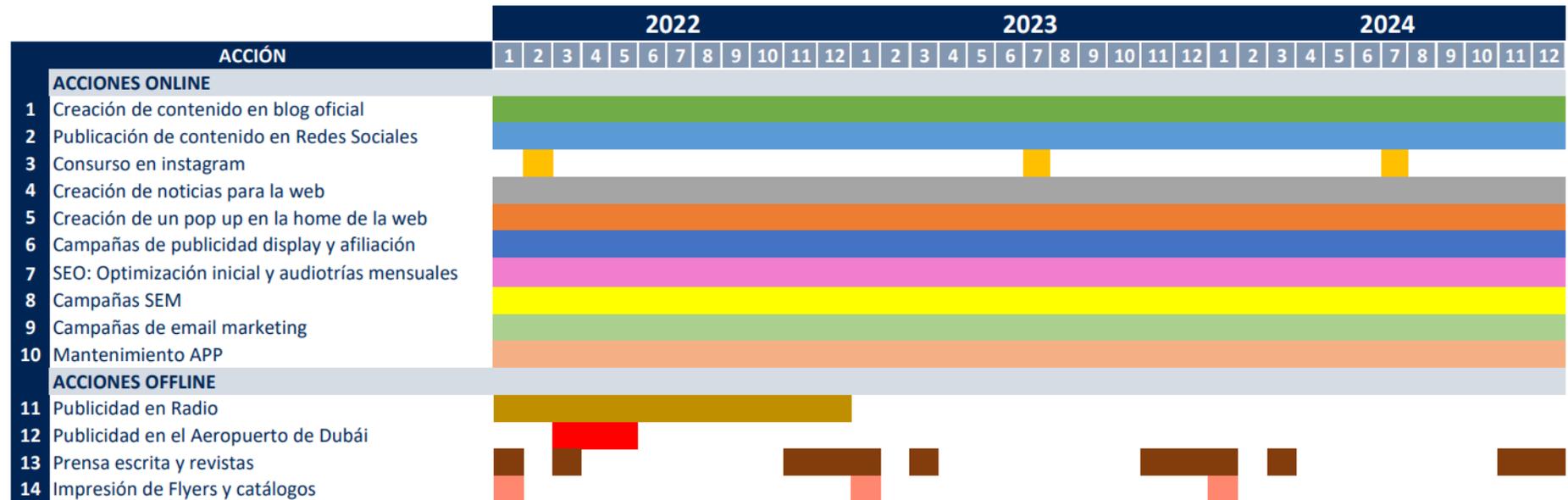


Figura 30. Cronograma. (Elaboración propia)

5.3. Presupuesto

Las grandes magnitudes se desglosan en las diferentes partidas:

a. INGRESOS.

THB hotels tiene un contrato de gestión en el cual pone que se lleva un 20% de los ingresos anuales.

Año	Precio día/habitación	Nº de habitaciones	Tasa de ocupación	Media habitaciones ocupadas/día	Ingreso previsto día	Ingreso previsto anual	Ingreso previsto para THB hotels
2022	133,50 €	300	68%	204	27.234,00 €	9.940.410,00 €	1.988.082,00 €
2023	142,10 €	300	72%	216	30.693,60 €	11.203.164,00 €	2.240.632,80 €
2024	146,40 €	300	70%	210	30.744,00 €	11.221.560,00 €	2.244.312,00€

Tabla 20. Ingresos. (Elaboración propia)

b. GASTOS Y ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LAS ACCIONES DE MARKETING

En este apartado se detallan los gastos del departamento de marketing de cada año junto con la rentabilidad de cada una de las acciones para así, poder concluir si todas las acciones expuestas en este trabajo de fin de grado son o no beneficiosas para THB hotels.

	AÑO	1) SEM	2) SEO	3) Email	4) Afiliación	5) SMM	6) App	7) Radio	8) Flyers y catálogos	9) Prensa	10) Aeropuerto	TOTAL
PRESUPUESTO	2022	8.753,00 €	7.200,00 €	1.440,00 €	9.600,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	800,00 €	2.000,00 €	4.400,00 €	20.000,00 €	56.593,00 €
INGRESO	2022	140.175,00 €	667.500,00 €	308.251,50 €	24.030,00 €	108.936,00 €	26.700,00 €	444.955,50 €	7.743,00 €	20.025,00 €	230.688,00 €	1.979.004,00 €
PRESUPUESTO	2023	8.753,00 €	2.400,00 €	1.440,00 €	9.600,00 €	900,00 €	1.200,00 €	0,00 €	2.000,00 €	4.400,00 €		30.693,00 €
INGRESO	2023	273.542,50 €	976.937,50 €	490.529,20 €	36.803,90 €	136.416,00 €	62.524,00 €	0,00 €	8.241,80 €	21.315,00 €	0,00 €	2.006.309,90 €
PRESUPUESTO	2024	8.753,00 €	2.400,00 €	1.440,00 €	9.600,00 €	600,00 €	1.200,00 €	0,00 €	2.000,00 €	4.400,00 €		30.393,00 €
INGRESO	2024	434.002,80 €	1.328.580,00 €	715.310,40 €	55.924,80 €	161.625,60 €	106.286,40 €	0,00 €	8.491,20 €	21.960,00 €	0,00 €	2.832.181,20 €
PRESUPUESTO TOTAL		26.259,00 €	12.000,00 €	4.320,00 €	28.800,00 €	2.700,00 €	3.600,00 €	800,00 €	6.000,00 €	13.200,00 €	20.000,00 €	117.679,00 €
INGRESO TOTAL		847.720,30 €	2.973.017,50 €	1.514.091,10 €	116.758,70 €	406.977,60 €	195.510,40 €	444.955,50 €	24.476,00 €	63.300,00 €	230.688,00 €	6.817.495,10 €
BENEFICIO AÑO 1	2022	131.422,00 €	660.300,00 €	306.811,50 €	14.430,00 €	107.736,00 €	25.500,00 €	444.155,50 €	5.743,00 €	15.625,00 €	210.688,00 €	1.922.411,00 €
BENEFICIO AÑO 2	2023	264.789,50 €	974.537,50 €	489.089,20 €	27.203,90 €	135.516,00 €	61.324,00 €	0,00 €	6.241,80 €	16.915,00 €	0,00 €	1.975.616,90 €
BENEFICIO AÑO 3	2024	425.249,80 €	1.326.180,00 €	713.870,40 €	46.324,80 €	161.025,60 €	105.086,40 €	0,00 €	6.491,20 €	17.560,00 €	0,00 €	2.801.788,20 €
BEFENICIO TOTAL		821.461,30 €	2.961.017,50 €	1.509.771,10 €	87.958,70 €	404.277,60 €	191.910,40 €	444.155,50 €	18.476,00 €	50.100,00 €	210.688,00 €	6.699.816,10 €

Tabla 21. Gastos de Marketing. (Elaboración propia)

5.4. Plan de control

En este apartado se expondrán los objetivos a conseguir en relación a cada uno de sus mecanismos de control. Esta evaluación se hará mensualmente para tomar las medidas oportunas en caso de que no se estén cumpliendo. A continuación, se plantea cada objetivo con su método de control:

Objetivo 1. Aumentar el beneficio anual con el propósito de llegar a un 6% en 2024.

Indicador de objetivo 1	2022	2023	2024
% ventas totales con respecto al año anterior	-	3%	6%

Tabla 22. Indicador objetivo "Aumentar el beneficio anual". (Elaboración propia)

Se comprobará comparando la facturación total del primer año con respecto al último.

Objetivo 2. las acciones de Marketing ya sean online u offline tenga una rentabilidad de las ventas superior al 75% en 2024.

Indicador de objetivo 2	2022	2023	2024
% Rentabilidad de las ventas	60%	70%	75%

Tabla 23. Indicador objetivo "Rentabilidad de las ventas". (Elaboración propia)

Se comprobará mediante el análisis de la relación entre el beneficio y la inversión de las campañas de marketing.

Objetivo 3. La base de datos del CRM de THB hotels tenga un mínimo de 120.000 usuarios.

Indicador de objetivo 3	2022	2023	2024
Número de registros bases de datos	104.700	102.000	120.000

Tabla 24. Indicador objetivo "Número de registros bases de datos". (Elaboración propia)

Se comprobará mediante la comparación de ventas directas y ventas de canales externos del primer año con respecto al tercero.

5.5. Plan de contingencia

Toda estrategia de empresa, debería tener incluido un plan de contingencia con el objetivo de disponer de un plan preventivo al que acudir en el caso de que el proyecto no salga como se esperaba.

El fin último de este plan es eliminar o reducir las vulnerabilidades y hacer más solvente la empresa ante situaciones críticas, preparándola para volver a un funcionamiento normal con una respuesta adecuada en la gestión de la crisis (Sánchez Posado, David, 2013).

Dentro del sector en el que nos encontramos, hemos valorado una serie de posibles circunstancias o riesgos a los que la empresa podría enfrentarse, hemos diferenciado dos tipos de riesgos:

1. Riesgos propios del mercado en el que se opera:
 - Cierre de fronteras con Europa (Covid-19).
 - Bajada de la inflación en EAU.
 - Publicidad no aceptada por la cultura.
2. Riesgos intrínsecos del proyecto:
 - a. Aparición de un nuevo competidor directo.
 - b. Emirates decide aumentar su flota de hoteles y contratar la gestión a otra empresa.

Para dar solución a cualquiera de estos contratiempos, llevaremos a cabo los siguientes pasos:

- Fomentar las reservas del mercado doméstico ofreciendo “staycations” en el hotel.
- Ofrecer una estancia de cuarentena en el hotel para aquellas personas que se hayan infectado de Covid.
- Mantener un precio fijo de los servicios en el hotel siempre y cuando los resultados de los beneficios sigan siendo positivos.

- Mantener una especial atención a la opinión y reacciones ante las campañas, con el objetivo de modificarlas a tiempo y evitar una pérdida de imagen de marca.
- Fomentar entre los clientes THB el programa de fidelidad THB y sus ventajas y ofertas especiales ofertadas para sus miembros.
- Mantener una excelente calidad y estándar de los servicios y productos THB en línea con los estándares de Emirates.

6. Conclusiones

Este trabajo de fin de estudios tenía como objetivo general **analizar la viabilidad para la internacionalización de la cadena hotelera THB hotels con la gestión de un nuevo hotel propiedad de la aerolínea Emirates: THB Dubai**** by Emirates**, a través de las acciones que se han propuesto en el Plan de Marketing.

Todas aquellas acciones de Marketing cuyos resultados se pueden medir con el indicador de rentabilidad de las ventas han supuesto ingresos para la compañía hotelera. En el punto 5.3. Presupuesto, en el que se ha expresado de forma numérica los ingresos por las estancias que se esperan conseguir, así como también el beneficio conseguido por las diferentes acciones que se llevarán a cabo y el coste que estas implican, nos ayudan a afirmar la **viabilidad de este Plan de Marketing**.

Como objetivos específicos, se estableció:

- **Aumentar el Beneficio Neto en un 6% para el tercer año.** Tal y como se puede ver en el apartado 5.3 Presupuesto; b. Gastos y análisis de la rentabilidad de las acciones de marketing, el beneficio de cada año es:
 - Año 2022: 1.988.082,00 €
 - Año 2023: 2.240.632,80 €
 - Año 2024: 2.244.312,00 €

Por lo que, **el beneficio del tercer año respecto al primero es un 12,89% mayor.**

- **Que para el tercer año, todas las acciones de Marketing ya sean online u offline tenga una rentabilidad de las ventas superior al 75%.** En el apartado 4.4. Acciones de Comunicación (de la página 46 a la 55) se han llevado a cabo los cálculos para conocer la rentabilidad de las diferentes acciones que se plantean en este trabajo de fin de estudios. La acción que mayor rentabilidad aporta el último año es la de posicionamiento seo con un 99,81%. Por otro lado, la que menos rentabilidad aporta es la acción offline de impresión de flyers y catálogos con un 76,44%.
- **Que para el tercer año, la base de datos del CRM de THB hotels tenga un mínimo de 120.000 usuarios.** Basándonos en el histórico de THB hotels, si se llevan a cabo todas las acciones de email marketing planteadas, como se puede ver en el apartado 4.4. Acciones de Comunicación (páginas 49 y 50), para el tercer año la base de datos del CRM de la compañía tendría un total de 122.169 usuarios.

Podemos concluir según todo lo expuesto en este trabajo de fin de estudios, sobre la experiencia que tiene THB hotels en gestión hotelera y la reputación de Emirates en Oriente Medio, que **este proyecto de internacionalización es sumamente viable**. Tanto a nivel económico, ya que las acciones de marketing aportan beneficios, como a nivel profesional puesto que la internacionalización supone nuevos retos para el departamento.

Otra conclusión a la que hemos llegado es que este será un proyecto de lo más prometedor del que se beneficiarán ambas empresas. Por un lado, Emirates cede la gestión de un hotel que adquirió para alojar a sus trabajadores durante la pandemia del COVID-19 y que actualmente tenía vacío sin sacarle una rentabilidad económica. THB hotels se aprovecha del desconocimiento en la gestión hotelera de la empresa de aviación para entrar en el mercado internacional y beneficiarse obteniendo mayor beneficio económico.

Finalmente, hay que prestar especial atención al gran equipo humano con el que cuenta THB hotels, el cual tiene una dilatada experiencia en este tipo de gestiones y el proyecto aquí presentado no supondrá mucho más trabajo que el que ya se ha realizado en los proyectos de gestión anteriores. En este caso concreto, será muy interesante que la

hotelera se internacionalice, la empresa descubrirá un nuevo mundo en lo que respecta a trámites y gestiones para las acciones online y offline de marketing.

A nivel de aprendizaje, como grupo hemos aprendido y desarrollado muchos conocimientos en el ámbito de la gestión hotelera y de cómo impulsar el conocimiento de una marca en un nuevo mercado internacional.

Para concluir, remarcar que hemos disfrutado elaborando este trabajo con la empresa THB hotels, en la que trabaja uno de los integrantes del equipo. Agradecer a trabajadores de la empresa como Margarita Melis (Directora de Marketing) y Jaime Payeras (Director Financiero), y sobre todo a Francisco Miralles (Presidente del grupo), ya que nos han facilitado toda la información necesaria y han invertido parte de su tiempo en ayudarnos con todos sus conocimientos.

7. Limitaciones encontradas durante la elaboración del Plan de Marketing y aportación de posibles soluciones.

Para la realización de este trabajo de fin de grado, las limitaciones encontradas durante la elaboración del Plan de Marketing han sido varias:

- En primer lugar, hemos encontrado dificultades a la hora de acceder a ciertos datos o información referente al año 2020. Dadas las circunstancias relacionadas con la pandemia COVID-19, este año no es un referente en el ámbito del estudio y en muchas ocasiones no se han encontrado datos estadísticos sobre diferentes temas. Por lo tanto, se han contado con datos del año 2019 y en caso de localizar datos del año 2020, incluirlos también.
- En segundo lugar, no hemos podido aportar datos numéricos o datos concretos sobre el proyecto ya que, son todo suposiciones en referencia a los datos de años anteriores, a la exitosa economía del país y del sector turístico y hotelero de EAU. Además, no podemos aportar datos comparativos de ejercicios anteriores, ya que, se trata de un establecimiento de nueva creación. Por lo tanto, ante esta limitación,

hemos optado por justificar el plan y el proyecto a través de los datos económicos del país y de los datos pronosticados para los próximos años.

- Otra limitación presente, es el hecho de que cada uno de los miembros del grupo de trabajo nos encontramos en diferentes espacios geográficos (España, Portugal y Emiratos Árabes Unidos) con diferentes husos horarios. Sin embargo, la dinámica de trabajo de los miembros ha sido todo un éxito y la buena comunicación y voluntad de los miembros ha superado estas limitaciones encontradas.

Referencias bibliográficas

ANBA(2020)..Dubai launches economic program for post-COVID recovery. Brazil-Arab News Agency. Recuperado de 5 de Agosto de 2020 de <https://anba.com.br/en/dubai-launches-economic-program-for-post-covid-recovery/>

Annual Visitor Report 2019 (S/f). Recuperado el 20 de abril de 2021 de: <https://dubaitourism.getbynder.com/m/3e56c8625ed93ce0/original/DTCM-ANNUAL-REPORT-2019-EN.pdf>

Begley, Laura (2019). Bucket List Travel: The Top 50 Places In The World. Forbes. Recuperado de 4 de Septiembre de 2029 de <https://www.forbes.com/sites/laurabegleybloom/2019/09/04/bucket-list-travel-the-top-50-places-in-the-world/?sh=55ef776c20cf>

Bermúdez, V. (s/f). ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR HOTELERO: EL CASO DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE SEVILLA. Recuperado el 20 de abril de 2021 de : <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/53347/vazquez-gonzalez.pdf?sequence=1>

Bush T.(2016). A PESTLE Analysis of The UAE. Pestleanalysis.com. Recuperado 10 de Junio de 2016 de <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-uae/>

Datos Macro. (s.f.). INMIGRACIÓN EN EMIRATOS ÁRABES UNIDOS. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/emiratos-arabes-unidos#:~:text=Sube%20el%20n%C3%BAmero%20de%20inmigrantes,poblaci%C3%B3n%20de%20Emiratos%20%C3%81rabes%20Unidos>

Departamento de Asuntos Económicos y Europeos. Dafo sobre el sector turístico. CEOE. Recuperado de Enero de 2017 de https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-309-dafo-sobre-el-sector-del-turismo.pdf

Doole I., Lowe R.,Kenyon A. (2019) International Marketing Strategy. London: CENGAGE

Dubai Online (2021), Dubai Tourism Statistics. Recuperado el 12 de Marzo de 2021 de <https://www.dubai-online.com/essential/tourism-statistics/>

Dubái se cuela en el top 10 de los destinos más visitados y bate récord de turistas. (n.d.).

Recuperado el 2 de Junio de 2021, de:

<https://atalayar.com/content/dub%C3%A1i-se-cuela-en-el-top-10-de-los-destinos-m%C3%A1s-visitados-y-bate-r%C3%A9cord-de-turistas>

Dubai Tourism performance report January 2021. (s/f). Recuperado el 20 de abril de 2021 de:

<https://www.dubaitourism.gov.ae/en/research-and-insights/tourism-performance-report-january-2021>

Eleconomista.es. Así será el primer hotel en el espacio que costará "como un viaje a Disneyland". El Economista. Recuperado de 15 de Marzo de 2021 de

<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/11105280/03/21/Asi-sera-el-primer-hotel-en-el-espacio-que-costara-como-un-viaje-a-Disneyland.html>

Emirates. Flota. Página oficial. Recuperado de

<https://www.emirates.com/es/spanish/experience/our-fleet/#:~:text=Con%20una%20de%20las%20flotas,el%20que%20viajar%C3%A1%20con%20nosotros.>

Emirates. Página web. Recuperado de

<https://www.emirates.com/es/spanish/about-us/timeline/>

Expansión. Datos Macroeconómicos. Emiratos Árabes Unidos Inmigración. Recuperado de

[Emiratos Árabes Unidos - Inmigración 2019 | datosmacro.com \(expansion.com\)](https://datosmacro.com/emiratos-arabes-unidos-inmigracion-2019)

Google Analytics. Datos del 1 de junio de 2017 al 1 de junio de 2018 de acciones de marketing de THB hotels (organic search, direct, paid search, referral, display, social y email).

<https://analytics.google.com/analytics/web/provision#/provision>

Gulfmedia.com. Tarifa de publicidad en cines. Recuperado de

<https://gulfmediarates.com/newmediadirectory?q=Cinema>

Gulfmedia.com. Tarifa de publicidad en el Aeropuerto International de Dubai. Recuperado de

<https://gulfmediarates.com/newmediadirectory?q=In%20Flight/Airport>

Gulfmedia.com. Tarifa de publicidad en radio. Recuperado de <https://gulfmediarates.com/newmediadirectory?q=Radio>

Gulfmedia.com. Tarifa de publicidad en televisión. Recuperado de <https://gulfmediarates.com/newmediadirectory?q=Television>

Hala Matar Choufany. COVID19-Beyond the Dust. HVS. Recuperado de <https://www.hvs.com/article/8773-covid19-beyond-the-dust>

Hosteltur.Tarifas Revistas y Monográficos. Recuperado de <https://www.hosteltur.com/dosier/tarifas/revistas-y-monograficos>

ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX). Récord de turistas en Dubái durante 2019. Recuperado de enero de 2020 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/turistas-dubai-2019-new2020841411.html?i dPais=AE>

ICEX. Ficha País Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/ficha-pais-emiratos-arabes-2020-doc2016645951.html>

Instituto Nacional de Estadística (INE). Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). Revisión estadística 2019. Recuperado del 11 de diciembre de 2020 de https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf

Instituto Valenciano de Exportación(2013). Oportunidades de negocio en Emiratos Árabes Unidos. Recuperado el Marzo de 2013 de http://www.iberglobal.com/files/2015/emiratos_ivex.pdf

IVEX Dubai. (2013, marzo). *Oportunidades de negocio en Emiratos Árabes Unidos*. <https://howandwhat.net/pestel-analysis-united-arab-emirates-uae/>

Kotler P., Bowen J.T., Makens J. C. (2010). Marketing for Hospitality and Tourism. New Jersey: Pearson 290-327.

La ocupación hotelera en Emiratos indica un repunte tras la crisis sanitaria. (2020, 29 noviembre). *El correo del golfo*.
<https://elcorreo.ae/economia/ocupacion-hotelera-en-emiratos-indica-repunte-crisis-sanitaria>

Los visitantes gastan más en Dubái que en cualquier otra ciudad del mundo. (s/f). Recuperado el 20 de abril de 2021, de Ices.es website:
<https://www.ices.es/ices/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019830194.html?idPais=AE>

Miralles Fornés Francisco (2021). Entrevista realizada por Tamara Ayllón. Material no publicado.

NIELSEN (2018). NIELSEN'S REPORT ON THE CALCULATION AND REPORTING OF UAE RADIO AUDIENCE MEASUREMENT (RAM) DATA FOR THE PERIOD FROM 1 APRIL 2018 TO 30 JUNE 2018. pp 23. Recuperado 06 de julio de 2021 de
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/uae-ram-pwc-quality-assurance-report-q2-2018.pdf>

Obtenga millas. (s/f). Recuperado el 20 de abril de 2021 de:
<https://www.emirates.com/es/spanish/skywards/earn-miles/>

Patrocinios fútbol Emirates. (s/f). Recuperado el 11 de julio de 2021 de:
<https://www.emirates.com/es/spanish/about-us/our-communities/sponsorship/>

Payeras Jaime (2021). Entrevista realizada por Tamara Ayllón. Material no publicado.

Rahman M. PESTEL analysis of the United Arab Emirates (UAE). Howandwhat.net. Recuperado de <https://howandwhat.net/pestel-analysis-united-arab-emirates-uae/>

Ranking - Las 20 ciudades más visitadas del mundo. (2019, septiembre 5). Recuperado el 20 de abril de 2021 de:

<https://www.preferente.com/noticias-de-turismo/estas-son-las-veinte-ciudades-mas-visitadas-del-mundo-292627.html>

Redacción (2020). La ocupación hotelera en Emiratos indica un repunte tras la crisis sanitaria. El Correo del Golfo. Recuperado del 29 de Noviembre de 2020 de <https://elcorreo.ae/economia/ocupacion-hotelera-en-emiratos-indica-repunte-crisis-sanitaria>

Sahib K. (2020, 11 agosto). El sector hotelero de Dubái se empieza a recuperar gracias a la llegada de turistas internacionales. Atalayar. Recuperado del 11 de Agosto de 2020 de <https://atalayar.com/content/el-sector-hotelero-de-dub%C3%A1i-se-empieza-recuperar-gracias-la-llegada-de-turistas>

Sánchez Camacho, Carlos (2020). Universidad Internacional de La Rioja. Tema 5 “Gestión del producto en el tiempo”. Marketing Internacional de Gran Consumo y Alimentación. Material no publicado.

Sánchez D. (2013). PLAN DE NEGOCIO EMPRESA DE ADEREZO DE ACEITUNAS Y ENCURTIDOS VEGETALES. (TFM MBA). Universidad Internacional de La Rioja, Madrid. Recuperado de <https://docplayer.es/52386765-Plan-de-negocio-empresa-de-aderezo-de-aceitunas-y-encurtidos-vegetales.html>

Start Your Business in Dubai. (s/f). Recuperado el 20 de abril de 2021 de: <https://www.visitdubai.com/business-in-dubai>

Swanson, E., Barnes, M., Fall, A. M., & Roberts, G. (2017). Predictors of Reading Comprehension Among Struggling Readers Who Exhibit Differing Levels of Inattention and Hyperactivity. *Reading & Writing Quarterly*, 34(2), 132-146. doi:[10.1080/10573569.2017.1359712](https://doi.org/10.1080/10573569.2017.1359712)

Tallardà, L. A. (8 Mayo 2019). ¿Qué es el turismo MICE? Recuperado el 14 de mayo de 2021, de La Vanguardia website: <https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20190508/462124803269/que-es-turismo-mice.html>

THB hotels. Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de febrero de 2018 de <https://www.thbhotels.com/thb-hotels>

Villar, Karen (2016). ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?. Mercadotecnitotal.com. Recuperado el 12 de Marzo de 2016 de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>