BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

Universidad de Alicante

La internacionalización de la industria hotelera española

Ana Belén Ramón Rodríguez

Tesis de Doctorado

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Director: Dr. Moisés Hidalgo Moratal

2000

Universidad de Alicante
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Análisis Económico Aplicado

TESIS DOCTORAL

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

Tesis de Doctorado presentada por:
Ana Belén Ramón Rodríguez
Dirigida por:
Dr. Moisés Hidalgo Moratal
Alicante, diciembre 2.000

Esta tesis ha sido financiada por la Secretaría de Comercio, Turismo y Pymes, en su convocatoria de Becas Turismo de España para tesis doctorales.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

2.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO.

2.0.- INTRODUCCIÓN.....12
2.1.- LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....12
2.1.1.- Las empresas multinacionales.....15
2.1.2.- La inversión directa en el exterior.....19
2.1.3.- La internacionalización como estrategia empresarial.....23
2.2.- EL TURISMO: UN SECTOR ECONÓMICO GLOBALIZADO.....27
2.2.1.- Implicaciones macroeconómicas de la globalización.....27
2.2.2.- Los motores de la globalización.....30
2.2.3.- Impacto de la globalización en las estructuras empresasriales.....34
2.3.- LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL SECTOR HOTELERO.....36
2.3.1.- La estructura del mercado hotelero.....39
2.4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES.....42

3.- UNA REVISIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.

3.0.- INTRODUCCIÓN. RELEVANCIA DEL SECTOR SERVICIOS.....45
3.1.- TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA COMPETENCIA IMPERFECTA.....48
3.1.1.- Teorías de la Organización Industrial.....48
3.1.2.- Teorías del Ciclo de Vida del producto.....51
3.1.3.- Teorías de Internalización.....54
3.1.4.- Teoría Ecléctica de Dunning.....59
3.1.4.1.- Teorías de localización.....65
3.1.5.- Aproximación a la internacionalización a través del concepto de "Redes"..70
3.2.- LAS TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....72
3.2.1.- Aportaciones teóricas a la internacionalización de los servicios.....72
3.2.2.- Análisis empíricos aplicados a las distintas tipologías de servicios.....83
3.3.- TEORÍAS QUE EXPLICAN LOS DETERMINANTES DE LOS MODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN. 87
3.4.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO.....96
3.5.- PRINCIPALES CONCLUSIONES.....108
ANEXO.....110

4.- IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA HOTELERA MUNDIAL

4.0.- INTRODUCCIÓN. TURISMO Y POST-FORDISMO.....122
4.1.- LA INDUSTRIA HOTELERA: FACTORES QUE FAVORECEN UNA DIMENSIÓN GLOBAL.....124
4.1.1- Las fuerzas del mercado: evolución de la oferta y demanda.....124
4.1.2.- Repercusión de la recesión económica de principios de los 90.....137
4.1.3.- Transformación en el proceso de financiación de la industria.....137
4.1.4.- La liberalización en el sector servicios: GATTS y turismo.....143
4.1.5.- La tecnología, vector de cambio de la industria turística..... 149
4.2.- PAUTAS DE DESARROLLO EN LA INDUSTRIA HOTELERA.....156
4.2.1.- Tendencias en las principales multinacionales hoteleras.....156
4.2.2.- Evolución en la propiedad de los activos fijos.....161
4.2.3.- El '*branding*' o desarrollo de estrategias de marcas.....164
4.2.4.- Estrategia de Internacionalización.....169
4.2.5.- Modalidades de expansión.....174
4.2.5.1.- Proceso de concentración: fusiones y adquisiciones.....175
4.2.5.2.- Crecimiento Contractual.....184
4.2.5.2.1.- La franquicia.....184
4.2.5.2.2.- Los contratos de gestión.....191
4.2.5.3.- Cooperación entre empresas.....195
4.2.5.3.1.- Alianzas estratégicas.....197
4.2.5.3.2.- Joint-ventures.....198
4.2.6.- Consolidación de la industria hotelera. 202
4.3.- LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA A LA LUZ DE LA GLOBALIZACIÓN.....204
4.3.1.- Análisis del sector hotelero español y su peso en la economía española....205
4.3.1.1.- Evolución de la oferta y demanda.....207
4.3.1.2.- Participación de las cadenas hoteleras.....211
4.3.2.- Evolución de la financiación.....218
4.3.3.- Asociaciones de hoteles independientes.....224
4.3.4.- Implantación de las cadenas hoteleras internacionales en España.....226
4.3.5.- Regímenes de explotación.....228
4.3.6.- Concentración empresarial en el sector turístico.....230
4.3.7.- Inversiones directas al exterior.....233
4.4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES.....240

5.- UNA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

5.1. OBJETIVO.....242
5.2.- METODOLOGÍA APLICADA.....244
5.2.1.- Fuentes de datos.....244
5.2.3.- Técnicas de análisis de la información.....247
5.3.- TIPOLOGÍA DE EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON IMPLANTACIÓN INTERNACIONAL 249
5.3.1.- Dimensión empresarial.....249
5.3.2.- Experiencia nacional.....253
5.3.3.- Distribución geográfica y especialización en España.....254
5.3.4.- Grado de integración y diversificación empresarial.....256
5.4.- CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....259
5.4.1.- Magnitud y alcance del proceso.....259

5.4.2.- Características y especialización de la oferta hotelera internacional.....264
5.4.3.- Operadores turísticos e internacionalización.....267
5.4.4.- Financiación del proceso de expansión.....270
5.4.5.- Transferencia de Recursos.....273
5.4.6.- Modalidades de expansión 276
5.4.7.- Fusiones y adquisiciones.....284
5.5.- MOTIVACIONES ESTRATÉGICAS EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL.....287
5.6.- LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.....299
5.6.1.- Introducción. Pautas generales de localización.....299
5.6.2.- Principales áreas turísticas mundiales.....307
5.6.3.- Modalidad de expansión y localización.....314

6. LA TEORÍA ECLÉCTICA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

6.1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....318
6.2..- EL PARADIGMA OLI Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.....320
6.2.1.-Ventajas de propiedad.....320
6.2.2.- Ventajas de localización.....327
6.2.3.- Ventajas de Internalización.....329
6.3.- ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS OLI EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.....333
6.3.1.- Resultados agregados de la muestra.....333
6.3.2.- Resultados de segmentar la muestra.....341
6.4.- COMPARACIÓN DE LAS VENTAJAS OLI EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA Y LA INTERNACIONAL.....347
6.5.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES TEÓRICAS.....352

7.- DETERMINANTES DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y LAS MODALIDADES DE EXPANSIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

7.1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....364
7.2.- EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN EN EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS.....365
7.2.1.- Objetivos y exposición del modelo.....365
7.2.2.- Formulación de hipótesis.....373
7.2.3.- Resultados del modelo de regresión.....380
7.3.- CONTRASTACIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LOS MODOS DE ENTRADA A ENTORNOS FORÁNEOS.....384
7.3.1.- Expecificación del modelo. Formulación de hipótesis.....384
7.3.2.- Contrastación Empírica. Modelo Logit Ordinal.....403
7.3.3.- Principales conclusiones.....416

CONCLUSIONES FINALES.....422
BIBLIOGRAFÍA.....439
ANEXOS.....481

1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A lo largo de los últimos años, el fenómeno de la internacionalización de la empresa ha adquirido un notable protagonismo en el contexto actual de globalización económica. En consecuencia, son numerosos los estudios que han surgido para analizar tanto las causas como las formas en las que se manifiesta dicho proceso de internacionalización[1]. Desde la perspectiva de la economía española, la internacionalización del tejido productivo permite mantener y ampliar la cuota de mercado exterior, reforzar la competitividad interna y externa de las empresas y en última instancia garantizar la viabilidad económica, comercial y, por tanto, del empleo[2].

Si consideramos las exportaciones como la etapa previa a la internacionalización de la producción, la empresa hotelera española presenta la peculiaridad de abastecer mercados extranjeros desde su nacimiento en España, por lo que la internacionalización de su planta de alojamiento se convierte en la alternativa más inmediata para satisfacer las nuevas exigencias de una clientela móvil. En los años ochenta, un reducido número de grupos hoteleros españoles lideró la salida al exterior de la industria hotelera. En la década de los noventa, el proceso de internacionalización envuelve a un creciente y dinámico volumen de cadenas hoteleras, adquiriendo un crecimiento exponencial acelerado en los últimos años debido tanto a la inminente saturación del territorio nacional, como a la espectacular generación de beneficios que ha experimentado la industria turística a nivel mundial, y la española en particular.

Los procesos de internacionalización empresarial constituyen una de las vías más firmes para el desarrollo de las ventajas competitivas, dado que promueven una

[1] Alonso y Donoso (1998); Agarwal y Ramaswami (1992); Buckley (1995); Blomström y Zejan (2000); Campa y Guillén (1996); Ruesga y Bichura (1998); Canals (1994); Anderssen (1993); Buckley y Casson (1998); Martínez Mora (1996), Caves y Mehra (1986); Durán Herrera, 1995, Rugman (1986), Dunning, (1993); Kim y Hwang (1992)...

mayor competitividad internacional de la empresa (CANALS, 1992; ROOT, 1994) así como un refuerzo de la posición adquirida en el mercado doméstico[3]. Probablemente a causa de ser un proceso tan reciente, el ámbito que abarca la internacionalización de la industria hotelera española no ha sido objeto de análisis científico y monográfico hasta la actualidad[4]. Esta investigación tiene como objetivo contribuir al estudio de este fenómeno empresarial tan relevante para la competitividad del sector turístico español.

La deslocalización de la planta hotelera se puede desarrollar a través de acuerdos de licencia o franquicia, de contratos de gestión o alquiler, de inversión directa o joint-ventures. Todas ellas son formas de entrar en mercados internacionales que la empresa puede elegir cuando decide salir al exterior. La primera peculiaridad que resalta de la internacionalización en la industria hotelera reside en que una espectacular proporción de ésta, se materializa por medio de la simple exportación de capital humano especializado y *know-how*, sin inversiones directas al extranjero. Por tanto, el estudio de la internacionalización del sector hotelero no podía supeditarse, como sí ocurre con otras industrias, al análisis de los flujos de inversión directa al extranjero provenientes del sector de hostelería recogidos por la Dirección General de Transacciones Exteriores. Este planteamiento nos obliga a tomar la empresa como punto de referencia y resaltar sus pautas de internacionalización con un enfoque principalmente microeconómico.

El objetivo general que nos planteamos es el conocimiento de los factores que determinan la internacionalización de la industria hotelera española. El análisis del proceso de internacionalización de la empresa hotelera intentará dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿por qué se internacionaliza la empresa hotelera? ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde localiza sus actividades en el exterior?. Se trata, por tanto,

---

[2] García de Quevedo (1996).

[3] Por ello, la internacionalización de la empresa turística, donde la industria hotelera ocupa un papel pionero, forma parte del Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE) de la Administración Turística Central para el período 2.000-2.006.

[4] Esta afirmación cabría ser matizada en dos sentidos. En primer lugar, existen estudios que abordan el proceso de internacionalización seguido por la empresa española líder en Durán Herrera (1997); Benito (1998a) y Pellejero y Martin Rojo (1998). En segundo lugar, en Martínez y Pardo (1996) se analizan los flujos de inversión hotelera en España y de inversión española en el exterior en el sector de la hostelería durante el periodo 1988-1994. El análisis se limita a la inversión directa, ante la imposibilidad de disponer de datos de internacionalización por medio de contratos de gestión o

de profundizar en el conocimiento de los determinantes que rodean las decisiones de exportación del *know-how* hotelero fuera de nuestras fronteras[5].

Pero las decisiones empresariales no derivan únicamente de criterios microeconómicos, sino que vienen influidas por los acontecimientos acaecidos en un entorno económico, empresarial e incluso social, más amplio. En nuestro empeño por comprender los determinantes del proceso de internacionalización del sector hotelero español, es necesario analizar cómo las actividades turísticas se ven afectadas por el contexto de globalización económica actual desde un enfoque macroeconómico, cuestión que abordamos en el capítulo II.

A continuación, el capítulo III incluye una revisión de los estudios más relevantes que, desde un punto de vista teórico y/o empírico, analizan la internacionalización empresarial, haciendo especial hincapié en aquellos aplicados al sector servicios y resaltando las investigaciones previas en torno a la internacionalización de la industria hotelera mundial. La primera conclusión que deriva de esta revisión de trabajos publicados en torno a la internacionalización, es la aceptación que goza la teoría ecléctica de Dunning como marco teórico más adecuado para explicar las pautas de la conducta internacional de la empresa, y en concreto su aplicación a la internacionalización de la industria hotelera. Por esta razón y dado que el paradigma ecléctico integra gran parte de las teorías anteriores que explican el comportamiento internacional, adoptaremos este marco de análisis y adecuaremos su aplicabilidad a las singularidades de la internacionalización de la industria hotelera española.

Seguidamente, el capítulo IV estudia los principales rasgos que determinan la evolución de la industria hotelera internacional, su estructura empresarial, los factores que han influido en su crecimiento y transformación, y las estrategias que la industria hotelera adopta ante el nuevo contexto económico y empresarial. El objetivo

---

franquicia. Es preciso mencionar que este estudio, constituye la fuente de inspiración que da origen a la presente investigación.

[5] No se entrará en la discusión sobre las implicaciones en el nivel de bienestar social y desarrollo que estas decisiones de internacionalización puedan generar en las economías de destino. Ni en especificaciones en torno a los patrones de comercio internacional que presentan los países de destino de la inversión.

fundamental de este capitulo es interpretar la dinámica en la que el sector hotelero internacional se desenvuelve y su posible repercusión en las empresas hoteleras españolas. Se abordará el papel de los nuevos destinos turísticos, cómo la liberalización del sector servicios afecta a la industria, los retos y oportunidades que presentan los avances tecnológicos aplicados a la información y gestión, así como los procesos de concentración y las estrategias de segmentación de productos que caracterizan a la industria hotelera internacional. Nos detendremos especialmente en analizar las peculiaridades que presenta la adopción de fórmulas alternativas a la inversión directa en el crecimiento internacional del sector. En el último apartado se estudian las tendencias más significativas de la industria hotelera española a finales del siglo XX y en qué medida se enmarcan en las pautas de desarrollo de la industria hotelera a nivel global.

Encuadrado nuestro tema objeto de estudio tanto en su vertiente empresarial como académica, en los capítulos V al VII expondremos los resultados del trabajo de campo llevado a cabo para el estudio aplicado del proceso de internacionalización a la industria hotelera española. En el capítulo V se describe el esquema metodológico empleado para la obtención de la información objeto de análisis. En esencia, ésta se compone de información primaria procedente de opiniones empresariales obtenidas por medio de entrevistas y de la cumplimentación de un cuestionario bajo el marco de análisis de la teoría ecléctica, por parte de los responsables de la expansión internacional de las cadenas hoteleras españolas. Dichos datos son posteriormente analizados a nivel agregado utilizando técnicas de análisis estadístico descriptivo y analítico. El volumen total de entrevistas efectuadas representa el 77% del conjunto de empresas hoteleras con presencia internacional a finales de 1999 y el 94% de las decisiones de inversión, y comprende empresas hoteleras líderes en el sector cómo Sol Meliá, Tryp, Barceló, NH, Riu o Iberostar, entre otras.

Nos interesará conocer qué tipología de empresas protagoniza la expansión hotelera internacional, la magnitud que alcanza dicho fenómeno, la distribución geográfica de la expansión y su forma de financiación. Para ello habrá que tener en cuenta las características de la oferta española en el exterior, la dirección que sigue el proceso, el papel de los grupos de distribución turística y las principales modalidades

de entrada a destinos internacionales que presenta la industria hotelera española. La importancia de estos análisis deriva, no sólo del propio conocimiento del patrón de comportamiento del proceso de internacionalización de las cadenas hoteleras, sino de las conclusiones que podemos obtener a través de ellos respecto a algunas de las causas que la han determinado. Así, el hecho de que los inversores se inclinen por determinadas zonas puede inducir a pensar que las mismas gozan de unas ventajas tales como su situación geográfica, su dotación de factores o sus políticas en torno a la inversión extranjera; la especialización en la que se materializa la expansión nos explica las estrategias adoptadas por las cadenas y por el capital extranjero en el proceso, y en definitiva, las causas que inducen a las cadenas hoteleras a deslocalizar su actividad.

Una vez analizados los determinantes más relevantes que rodean el proceso de internacionalización de la industria hotelera española, la investigación persigue dos objetivos concretos. En primer lugar, desvelar si las principales aportaciones teóricas existentes, que desde un enfoque fundamentalmente microeconómico explican la expansión internacional de las empresas, y en concreto las aplicadas a industrias de servicios, interpretan adecuadamente las particularidades del proceso de internacionalización de la industria hotelera española. En segundo lugar, detectar las similitudes y diferencias que presenta el proceso seguido por la industria hotelera española frente al de la industria hotelera internacional. Fundamentalmente, el análisis ahondará en la búsqueda de las singularidades que pudieran derivarse del carácter vacacional de la industria hotelera española y las implicaciones que dicha especialización pudiera estar imprimiendo a su proceso de internacionalización.

Para abordar dichos propósitos, el capítulo VI analiza el origen y la naturaleza de las ventajas de propiedad, de internalización y localización más importantes que intervienen en el comportamiento internacional de la industria hotelera española en países desarrollados y en vías de desarrollo. Se comprobará, entre otros aspectos, cómo las ventajas competitivas de las empresas vienen muy estrechamente condicionadas por las ventajas de propiedad de la industria a la que pertenecen, donde generan sus activos intangibles y habilidades logísticas.

Resaltaremos el papel de la política gubernamental de los países de destino hacia la inversión extranjera y desvelaremos las principales causas por las cuales la expansión en franquicia no constituye una modalidad extendida en la expansión de la industria hotelera española.

Considerando que el marco de análisis adoptado no constituye un modelo suficientemente especificado, se recurrirá en el capítulo VII a la utilización de procedimientos de inferencia estadística, estimándose dos modelos que tratan de explorar las siguientes cuestiones específicas. En primer lugar, por medio de una regresión lineal se pretende detectar cuáles son los factores específicos de la empresa hotelera que determinan el grado de internacionalización de sus actividades de alojamiento. En segundo lugar, se estima un modelo de variable dependiente discreta (Logit Ordinal) para efectuar una selección de aquellos factores que presentan una influencia más significativa a la hora de elegir la modalidad de entrada a mercados internacionales. Las principales conclusiones que se extraen de este análisis revalidan y extienden los resultados del capítulo anterior.

Con el propósito de analizar las singularidades que puedan derivarse del hecho vacacional de la industria hotelera española y de lo reciente de su proceso de internacionalización, se procederá paralelamente a la comparación de los resultados de nuestros análisis empíricos con los obtenidos por autores que analizan la salida al exterior de la industria hotelera de ámbito internacional. Entre las diferencias observadas, destaca el papel que ocupa el tamaño empresarial, los operadores turísticos, la experiencia internacional o la imagen de marca en la configuración de las ventajas de propiedad de la industria hotelera española y cómo estos aspectos infieren en su comportamiento internacional. Por último se expondrá las conclusiones más relevantes del estudio, así como aquellas cuestiones que se desprenden del análisis que pudieran ser objeto de posteriores investigaciones.

Si bien los resultados de una investigación son responsabilidad exclusiva de la capacidad de trabajo e intelectual del autor, la naturaleza de esta Tesis es a todas luces colectiva. En primer lugar, porque no hubiera sido posible una aproximación directa a la realidad empresarial de la industria hotelera mediante la técnica de

entrevistas con los ejecutivos responsables de la expansión, si la Tesis no hubiera sido becada por la Secretaría de Comercio, Turismo y pymes. Así mismo, nunca se hubiera materializado una visión tan cercana a la realidad de la empresa, de no haberse contado con la inestimable predisposición e interés por parte de los empresarios hoteleros españoles[6]. En tercer lugar, encuadrar la internacionalización de la industria hotelera española en un marco conceptual teórico, ha requerido de las aportaciones analíticas efectuadas por todos aquellos autores que se citan en la bibliografía. Así mismo, debo expresar mi agradecimiento a la Universidad de Alicante por haberme dado la posibilidad de participar en la génesis de los estudios universitarios de turismo y facilitar mi contacto y conocimiento del sector desde una perspectiva global.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Doctor Moisés Hidalgo, sin cuyo apoyo y dirección no hubiera sido posible la realización de este trabajo. Sus sugerencias y críticas han sido muy útiles para mí. Agradecer también a todos mis compañeros del Departamento de Análisis Económico Aplicado, en especial a su actual Director Clemente Hernández, que me han facilitado un entorno de trabajo adecuado tan necesario para los procesos de diseño y redacción de esta investigación. Desearía además hacer extensivo este agradecimiento a otros muchos compañeros del entorno universitario y personal. Muy especialmente, agradezco la colaboración de Concepción Bru por supervisar la redacción definitiva del texto y Juan Luis Nicolau por orientarme en todas aquellas dudas que me fueron surgiendo en el desarrollo del análisis econométrico.

Así mismo, me siento en deuda con Dr. David Littlejohn, quien durante mi corta estancia en la Glasgow Caledonian University accedió a orientar los primeros pasos de la investigación. Por último, agradecer a Dr. Sumit Kundu el inestimable interés mostrado por esta investigación.

[6] Las empresas hoteleras que han sido analizadas en esta investigación son: Sol Meliá Hoteles, Riu Hoteles, Occidental Hotels, Hoteles Barceló, Iberostar Hoteles, Blau Hoteles, Hoteles Catalonia, Hoteles Globales, Hoteles Hesperia, Hoteles C, Partner Hoteles, Hoteles Piñero, H10 Hoteles, Tryp Hoteles, Siva Hoteles, Renthotel, Hotetur Club, Vista Sol, NH Hoteles, Husa y Best Hoteles. Ver anexo 3 para una relación de las personas que han colaborado en esta investigación.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

2.0.- INTRODUCCIÓN

El presente capítulo pretende circunscribir la internacionalización de la industria hotelera a un contexto económico internacional más amplio. Para cumplir este objetivo, en primer lugar, se hará referencia al concepto de globalización e integración económica y el papel que ocupan en este escenario las empresas multinacionales. A continuación, delimitaremos hasta qué punto el sector turístico se ve afectado por estas transformaciones económicas globales, para terminar justificando las razones que inducen a la elección del sector hotelero como eje central de nuestro estudio.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

2.1.- LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La internacionalización de la actividad y la inversión turística se enmarca en un contexto más general y de creciente importancia como es la globalización de la inversión internacional (WILLIAMS, 1995). Con el fin de contextualizar el entorno económico global donde la internacionalización de las empresas turísticas españolas se encuentra inmersa, se considera conveniente presentar un capítulo que introduzca dicho fenómeno de integración económica, que actúa a su vez como causa y consecuencia del proceso de deslocalización empresarial.

Es abundante la literatura que en esta última década aborda en profundidad el proceso de la globalización económica de la sociedad actual[1]. Los orígenes del concepto actual del término globalización se pueden situar en el espectacular crecimiento e intensidad que experimentan los flujos comerciales y de inversiones mundiales a partir de la década de los cincuenta como consecuencia, tanto de los

[1] Para mayor profundización sobre diversos aspectos del proceso de globalización: impactos sobre la renta mundial, desigualdad internacional, implicaciones en el medioambiente, impacto en los mercados laborales, y otros, consultar: Levy-Livermore (1998); Estefanía (1996); Martínez González-Tablas (2000); De la Dehesa (2000); Dickens (1998).

acuerdos del GATT, como del proceso de crecimiento económico y de la estabilidad financiera internacional (LORRAINE Y POTTER, 1993; FONTRODONA Y HERNÁNDEZ, 1997).

A partir de finales de la década de los setenta se ha podido observar, además, un conjunto de cambios de primera magnitud en la vida económica: la revolución de las políticas de oferta, la entrada en crisis del modelo clásico del estado de bienestar, la aceleración de la innovación tecnológica, procesos de unión económica y monetaria o la creciente integración de los mercados financieros internacionales. Aspectos todos ellos que marcan un auténtico punto de ruptura con la evolución económica internacional desde mediados de los setenta (KINDLEBERGER Y AUDRETSCH, 1986; CANALS, 1992). Todo este conjunto de acontecimientos, no sólo representa un punto de inflexión en la evolución de la economía internacional, sino el inicio de un fenómeno mucho más trascendente dado que influye en la configuración mundial de la sociedad actual. Se trata del proceso de globalización de los mercados, la consecuente internacionalización de las empresas que operan en él como fuente de generación de nuevas respuestas, y la rapidez e intensidad con la que este fenómeno está manifestándose.

En efecto, en los últimos 20 años la economía mundial está experimentando un proceso de liberalización, desregulación e internacionalización de los mercados a un ritmo acelerado[2]. Esta tendencia ha sido facilitada por actuaciones políticas desde varias partes del mundo en forma de desmantelamiento de barreras a los flujos internacionales de capitales y bienes e intentos de armonización de los sistemas impositivos. Desarrollos e innovaciones relacionadas con aspectos tales como la especialización productiva, internacionalización empresarial, espectaculares avances

[2] Pese a no ser el objetivo principal de esta tesis, no parece adecuado obviar que este proceso acelerado no está exento de voces críticas: " *La globalización económica redistribuye fondos en algunos casos que, en otra situación, no circularían más que en el centro del sistema y nunca en la periferia del mismo; en otros, los concentra y discrimina a amplias regiones del mundo, no siempre por criterios estrictamente técnicos. Además, a su alrededor se han multiplicado los efectos desestructuradores de la internacionalización masiva de capitales en forma de nuevas desigualdades, aumentos del paro, ruina de los Estados-providencia como obstáculo al libre funcionamiento de los mercados, crisis del valor-trabajo y rápida disminución de la cohesión social*", (Estefanía, 1996, pp.25).

tecnológicos[3] y unas masivas transformaciones en el comportamiento empresarial, contribuyen hoy a esta interrelación creciente en los mercados internacionales y de forma considerable al crecimiento de la globalización. Como resultado de este proceso, el mundo se está convirtiendo en un espacio más integrado que nunca[4].

Hoy en día la globalización se ha convertido en el concepto "paraguas" al que se recurre para justificar un gran número de tendencias políticas, sociológicas, medioambientales y económicas a escala internacional: "*La etiqueta de globalización se aplica demasiado frecuentemente y de forma indiscriminada para fundamentar una serie de fuerzas y cambios con efectos uniformes en determinados países o regiones. Existen de hecho esas fuerzas globalizadoras actuando, pero es necesario adoptar una visión más clara y discriminante para distinguir y detectar la realidad (...). La realidad es mucho más compleja que lo que las grandes teorías y explicaciones intentan sugerir*." (DICKENS, 1992, pp.2).

En términos puramente económicos, el término *globalización* se refiere al incremento en la interdependencia de los mercados y la producción en diferentes países a través del comercio en bienes y servicios, flujos internacionales de capital, alianzas estratégicas internacionales, cooperaciones, adquisiciones e intercambios de tecnología (LEVY-LIVERMORE, 1998; SMERAL, 1998). También hace referencia al incremento en la división internacional del trabajo, conseguida a través de la fragmentación internacional de la producción, así como las tendencias políticas hacia un orden económico más decantado hacia el libre mercado[5]. La globalización se manifiesta en la particular dinámica que asumen los flujos de inversión - productiva, financiera o especulativa -, la industria, la información y el consumo de los individuos (OHMAE, 1992).

---

[3] Tanto en lo que respecta a las condiciones generales de producción (sistemas de transportes y comunicaciones) como al sistema productivo propiamente en la llamada revolución microelectrónica (Canales, 1998)

[4] A pesar de que desde hace más de 500 años, la influencia comercial, política y financiera de unos países en otros ha supuesto una pauta común de desarrollo, las posibilidades de intercambio entre países hoy abarcan aspectos más amplios que la mera transacción de mercancías, incluyendo transferencias de tecnología, inversiones reales y financieras, capital humano, etc.

[5] En última instancia, también se utiliza para aludir a un nuevo estadio del sistema mundial caracterizado por la dislocación de las economías y los estados nacionales y su recomposición sobre bases mundiales, según las necesidades de la competitividad internacional y según reglas dictadas por las empresas y mercados, más que por los políticos o las políticas tradicionales (Donoso, 1999).

A nivel general y desde el punto de vista de la oferta, podemos identificar el proceso de globalización como el acto social de reproducir una cultura global e implica para las empresas un proceso de reestructuración de sus organizaciones y su actividad comercial para adaptarlas a escala mundial (GO, 1998). Además, la reducción del ciclo de vida de un número creciente de productos obliga a las empresas a buscar diversas estrategias para mantener y ampliar su participación en el mercado internacional, enfocando sus operaciones de forma global ante la mundialización de la oferta y de la competencia (OHMAE, 1992). Todo ello ha derivado en la denominada *nueva economía*, que surge fundamentalmente de la incorporación de los avances tecnológicos a los métodos tradicionales de operación empresarial, y los constantes requerimientos de innovación en este entorno económico que basa su competitividad en la propiedad de activos inmateriales a partir de la innovación y generación de conocimiento.

Desde el punto de vista de la demanda, la globalización implica la convergencia en preferencias y estilos de vida que prevalecen a nivel global y conduce a una creciente estandarización y homogeneización del mercado. En este esquema globalizado, el productor y distribuidor de productos y servicios opera en función de una demanda global, que le lleva a desarrollar diversas estrategias para el lanzamiento de los mismos productos en los más diversos mercados locales. , se hace con base en una estrategia global, que se recrea o adapta localmente. En otras palabras, existe una única demanda global, pero es atendida en forma diferenciada a nivel local”[6].

2.1.1.- LAS EMPRESAS MULTINACIONALES.

La globalización tiene como agentes fundamentales a las grandes empresas multinacionales, tanto financieras como no financieras, y viceversa, las empresas transnacionales son una consecuencia obvia de la globalización (DE LA DEHESA, 2000). El proceso de globalización afecta directamente a la gestión empresarial en las siguientes vertientes:

[6] Según Canales (1998), las estrategias globales ha de adaptarse a la existencia de diferentes culturas que deben ser atendidas de forma diferenciada en los diversos mercados a nivel local.

a) La globalización de los mercados, en primer lugar, abre numerosas oportunidades de expansión al exterior. Las posibilidades de diversificación de mercados geográficos no han sido nunca tan altas como hoy en día, en un mundo con barreras comerciales más bajas que nunca, unas posibilidades de comunicación extraordinarias y unos costes de transporte y telecomunicaciones que han caído enormemente en las últimas décadas[7].

b) Estas oportunidades de internacionalización empresarial plantean también riesgos importantes: el primero es la presión competitiva que supone la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, tanto por medio de exportaciones como vía inversión directa.

c) Por otro lado, la complejidad del proceso de internacionalización afecta a la dirección de las empresas, que requieren una gestión más compleja de los distintos elementos que confluyen en mercados geográficos diferenciados, con distintos tipos de clientes y riesgos políticos, económicos y financieros más elevados[8].

Por consiguiente, el reto que supone maximizar las oportunidades sinérgicas que presentan las actividades económicas de empresas multinacionales emerge como una de las mayores cuestiones en la gestión económica global, que requiere una apropiada respuesta por parte de las organizaciones empresariales de todos los subsectores económicos. Hasta la segunda guerra mundial las empresas norteamericanas y europeas que penetraban en mercados extranjeros lo hacían mediante el establecimiento de filiales gestionadas de forma local y ligadas a la empresa matriz sólo de forma presupuestaria y de control de la inversión. De esta forma la internacionalización era sólo un proceso gradual de comercio e inversión que permitía a las empresas emprender actividades de competencia multi-doméstica. Sin embargo, la expansión internacional en el cambio de milenio es un término más complejo que se refiere a la situación en la que una industria se convierte en internacional y no representa a una colección de empresas domésticas sino a una industria global, en la que la posición competitiva de la empresa en un país está afectada por la posición en otros países y viceversa (WEIERMAIR, 1997).

[7] El coste de una llamada telefónica de Nueva York a Londres era de 300 dólares en 1930, de 50 dólares en 1960 y de menos de un dólar hoy. El coste de procesamiento de información a través de ordenadores, medido en dólares por segundo, ha caído de 100 en 1975 a 0'01 en 1995 y a 0'001 actualmente. Lo mismo se puede decir del transporte por carretera, avión o barco (De la Dehesa, 2000).

La respuesta al porqué de la inversión directa en el extranjero está asociada con el análisis de la internacionalización del comercio y de la producción a través de la empresa multinacional (DURÁN, 1996). En primer lugar, definamos el concepto de empresa multinacional o transnacional[9]. Siguiendo a DUNNING (1993) una empresa multinacional o transnacional es una empresa que lleva a cabo inversiones directas en el extranjero (IDE) y es dueña o controla el valor añadido de sus actividades en más de un solo país. Por tanto, una empresa multinacional tiene dos características principales: organizar y coordinar múltiples actividades de valor añadido en más de un país y, además, internalizar mercados transnacionales de productos intermedios que surgen de estas actividades.

El canal principal por el que se realizan las inversiones directas entre países, siendo éste el hecho esencial que las define, son las empresas multinacionales. Según DICKENS (1992) las empresas multinacionales son la fuerza más importante que ha acelerado el desarrollo de estos cambios globales en la actividad económica internacional, y sus ventas anuales son frecuentemente mayores que los P.I.B. de las distintas economías nacionales. Siguiendo al mismo autor, estas empresas, especialmente las grandes corporaciones globales mantienen tanto el control de actividades económicas en más de un país, como la habilidad de sacar provecho de las diferencias geográficas entre países en lo que a dotaciones de factores se refiere y flexibilidad geográfica, es decir, capacidad para intercambiar recursos y operaciones entre diferentes localizaciones a escala global.

Las empresas multinacionales son esencialmente producto de los tiempos modernos y se han convertido en el principal conducto por el cual la globalización se está desarrollando. La internacionalización de los sistemas productivos se ha acelerado desde el momento en el que las compañías transnacionales de un gran número de países han ido incorporando las ventajas de los revolucionarios avances tecnológicos

---

[8] Estos nuevos retos empresariales son ampliamente tratados en: Barlett y Ghoshal (1991).

[9] A pesar de que en el presente trabajo utilizamos de forma indistinta el término multinacional y/o transnacional, se encuentra adecuada la aclaración que de dicho término realiza Dickens (1992). Según este autor, el término *multinacional* sugiere operaciones en un número importante de países mientras que *transnacional* implica operaciones en al menos dos países. En efecto según esta definición, todas las empresas multinacionales son transnacionales pero no todas las transnacionales son multinacionales.

en comunicaciones, transporte y producción, que les han permitido coordinar y configurar sus acciones en diferentes localizaciones en el ámbito internacional. Siguiendo a DE LA DEHESA (2000), las multinacionales son responsables hoy de cerca de dos tercios de las exportaciones de bienes y servicios.

Teniendo en cuenta no sólo la inversión directa entre países por medio de compañías transnacionales, sino también las más comunes formas de inversión en los últimos años (la inversión indirecta por medio de franquicias, licencias, etc.), COWLING Y SUGDEN (1987) sugieren una definición más amplia que incluya a aquellas empresas que coordinan la producción desde un centro de decisión estratégica, siempre y cuando esta coordinación tiene lugar entre empresas que traspasan fronteras nacionales. Todo ello para captar la creciente diversidad en las formas en las que las empresas llevan a cabo sus negocios a nivel internacional, muchas de las cuales no implican propiedad o relación accionarial sino varias formas de colaborar legalmente entre empresas independientes de diferentes países. Es decir, la implicación extranjera de la multinacional puede darse o no mediante la propiedad del capital o inversión directa (BULL, 1994).

En la década de los 90 se ha producido un refinamiento en la terminología de empresa multinacional. Prueba de ello es que hoy son diversos los calificativos aplicados a las diferentes unidades que de alguna manera han intervenido en el proceso de inversión directa internacional[10]: multinacionales, globales, internacionales y transnacionales, son epítetos que, sin tener siempre unas definiciones muy precisas detrás de ellas y no existir un consenso generalizado sobre la terminología, aparecen en la literatura sobre el tema (GRAHAM, 1992; SERRA,1994). No obstante, podemos quedarnos con la distinción que realiza PORTER (1990): una empresa "multinacional" es la que opera en negocios y actividades en un número determinado de naciones pero no realiza ningún esfuerzo estratégico para unir dichas operaciones, mientras que una empresa "global" persigue una estrategia unificada por medio de varias operaciones nacionales armoniosamente coordinadas[11].

[10] Una explicación de las diferencias de conceptualización aquí referidas, se puede encontrar en Ghosal y Westney (1993).

[11] En el mismo sentido, una industria se considera global cuando existen oportunidades o ventajas competitivas al integrar sus actividades en una escala global (Porter, 1986) o si la posición

2.1.2.-LA INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO (IDE)[12]

La mayor parte de la historia de la internacionalización de la actividad económica se ha caracterizado por flujos de exportaciones e importaciones de productos entre países. Pero la inversión directa al extranjero (en adelante, IDE) es una de las tendencias más notables de la aceleración del comercio después de la segunda Guerra Mundial, cuando la internacionalización de la economía productiva se materializa mediante flujos de comercio entre empresas matrices y filiales en el extranjero[13] o mediante flujos de IDE.

Las exportaciones son reconocidas como el método de internacionalización que presenta menor riesgo, dado que las actividades de producción son llevadas a cabo en el país de origen, a pesar de que el marketing pueda realizarse en el destino[14]. Las exportaciones son consideradas como el primer paso en un mercado foráneo; sin embargo éstas persisten como estrategia en el tiempo incluso en las grandes multinacionales.

En el extremo opuesto, la propiedad de la totalidad de las acciones de una empresa foránea por medio de IDE, constituye la alternativa que requiere mayor volumen de recursos financieros para entrar en un país extranjero[15]. La IDE puede ser considerada como la vía natural a través de la cual se materializan las ventajas comparativas en un entorno dinámico (BUCKLEY Y CASSON,1992). El Fondo Monetario Internacional (1997) define IDE como "aquella inversión en la que el último interés de la empresa es la intención de operar en una economía diferente de la

---

competitiva de la industria en el mercado nacional se ve afectada por su posición competitiva en otros mercados (Porter *et al*.,1982).

[12] La inversión directa en el extranjero, el papel de las multinacionales y sus implicaciones a nivel económico global se exponen en detalle en: Froot (1993); Lorraine y Potter (1993); Tharakan y Van Den Bulcke (1998); Ghosal y Westney (1993); Buckley (1995), entre otros.

[13] En 1997, el comercio intraempresa representaba más del 40% del comercio total en los países de la OCDE (1999). Según Martínez González-Tablas (2000) el rasgo más novedoso en el entorno transnacional actual es el que concierne al comercio intrafirma.

[14] Abarcan exportaciones indirectas - a través de compañías de comercialización, empresas de exportación o gran variedad de intermediarios-, y exportaciones directas.

[15] Una vez esta relación entre dos empresas existe, toda transacción de capital entre el inversor y la filial es considerada como flujo de inversión directa, la cual incluye normalmente compras de acciones, reinversión de beneficios e incrementos en la posición neta de la matriz frente a la filial. Sin embargo, determinados cambios en la posición de la IDE no son necesariamente recogidos en las

que proviene la inversión, siendo el propósito del inversor mantener una voz efectiva en la gestión de la empresa" [16]. La IDE presenta dos dimensiones básicas (CANALS, 1992): la transferencia de recursos humanos y materiales (sobretodo capital y tecnología)[17] y el control de la propiedad, y suele ir unida a proyectos que conllevan controles operacionales muy estrechos o donde la innovación rápida o la racionalización y control de inputs claves son los objetivos principales (YOUNG *ET AL*., 1989).

Estas transformaciones globales en el comercio y la producción son uno de los indicadores más importantes de la internacionalización de la actividad económica. En este trabajo se profundizará en las causas que inducen a la industria hotelera a invertir en el extranjero y los factores determinantes de su competitividad internacional. Siguiendo a CANALS (1992) las razones o causas de la IDE pueden clasificarse en general en dos grandes grupos:

a) Las inversiones que persiguen una expansión o diversificación del mercado, motivadas por el coste de transporte, la existencia de economías de escala, las pautas de consumo en el país de destino, la existencia de aranceles altos u otras barreras proteccionistas, y el seguimiento a los clientes y competidores.

b) Las que buscan ventajas desde el punto de vista de los costes de aprovisionamiento, relacionadas con el modelo de ciclo de vida del producto (ver capítulo III) y la existencia en un país de ciertas materias primas de carácter estratégico.

Con todo, nuevas formas de intercambio internacional comienzan a alterar la complejidad de la economía mundial y de la internacionalización en sí misma. Más allá del concepto de IDE existen muchas formas por las cuales las empresas pueden acometer actividades en muchos países: acuerdos de licencia, de franquicia, de

---

balanzas de pagos de los diferentes países, las cuales estadísticamente sólo recogen el neto de la inversión bruta menos desinversiones (García, 1996).

[16] Convencionalmente, se requiere un nivel accionarial mínimo, generalmente valorado en más del 10% de la totalidad de la empresa, considerándose en caso contrario como inversión en cartera (Dickens, 1992).

[17] Es por esta transferencia de recursos por lo que algunos autores afirman (Myro, 1999) que la IDE es un instrumento de desarrollo relevante para los países de destino de las inversiones.

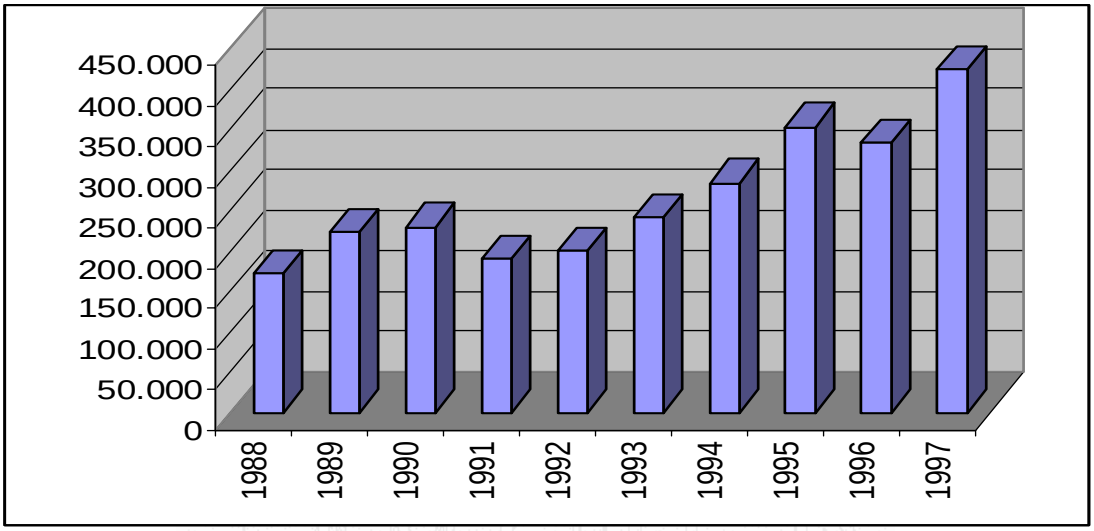
gestión, alianzas estratégicas, joint-ventures, entre las más importantes (MARTÍNEZ, 1997). Tradicionalmente la expansión territorial de la producción de una empresa fuera de sus fronteras se había conseguido por medio de IDE. La inversión extranjera se considera directa cuando el control sobre el uso de los recursos transferidos permanece en la empresa que invierte y consiste en un paquete de activos y productos intermedios como capital, tecnología, gestión de habilidades y acceso a los mercados. Se diferencia de la inversión indirecta en que esta última implica solo la transferencia de productos intermedios (capital, participaciones, tecnología). En este caso, el control sobre los recursos es confiado del vendedor al comprador (DUNNING, 1993). Por lo tanto, podemos afirmar que la internacionalización de la producción no es sólo un fenómeno en continuo crecimiento, sino también en continua transformación, en la medida en que no comprende sólo la inversión directa, sino también otras formas de progresiva relevancia como la subcontratación o la franquicia. Formas que como se comprobará a lo largo de esta investigación, adquieren un destacado papel en la internacionalización del sector hotelero.

❑ EVOLUCIÓN DE LA IDE MUNDIAL EN LA DÉCADA DE LOS 90

Durante la década de los 90 los flujos totales de IDE en el mundo han experimentado un notable ascenso, con una tasa de crecimiento que supera la del comercio y la producción mundial (UNCTAD, 1995) y pasando de un promedio anual de 267.000 millones de dólares entre 1991-1997 a cerca de 370.000 millones de dólares en 1998 (UNCTAD, 1998; BANCO MUNDIAL, 1999). En la evolución de la IDE mundial (gráfico 2.1) se distinguen tres etapas. Después de un período de crecimiento hasta 1990, la IDE experimenta un incremento espectacular al amparo de la recuperación económica internacional. Este crecimiento ha venido potenciado por un cambio en las estrategias seguidas por las empresas de los países más desarrollados, ante las alteraciones en el entorno internacional ya comentadas. En el período 1991/93 la IDE sufre un estancamiento, manteniéndose al nivel alcanzado en los ochenta, de nuevo reflejando la evolución de la economía internacional: la Unión Europea atravesaba una etapa de desaceleración y Japón se iniciaba en una depresión. Desde 1994 hasta la actualidad, y al tiempo que se reactiva la economía europea, la IDE

vuelve a experimentar un elevado crecimiento, duplicando las cifras de los primeros 90, aumento que supera con mucho el del PIB de las tres grandes áreas de referencia.

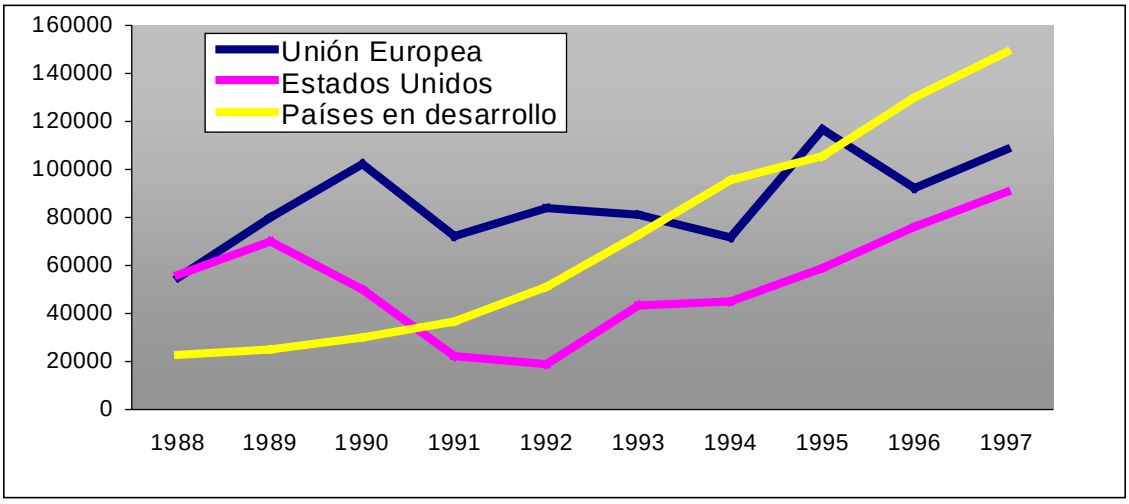
GRÁFICO Nº2.1.: EVOLUCIÓN FLUJOS INVERSIÓN DIRECTA EXTERIOR EMITIDA, 1988-1997. (MILLONES DE DÓLARES)



Fuente: UNCTAD (1999) World Investment Report, 1998.

Por destinos, la IDE en la segunda mitad de los ochenta se dirigió a los países desarrollados, restando peso momentáneamente a la teoría ortodoxa de la IDE basada en las diferencias de los precios de los factores entre países (gráfico 2.2). Pero los 90 los flujos de IDE se dirigen de una manera creciente a los países menos desarrollados, que alcanzan el 1998 el 42% de los flujos totales, principalmente los países asiáticos, América Latina y Caribe y algunas economías en transición (MYRO, 1999). Este crecimiento de la IDE a países en desarrollo se explica en base a su potencial de crecimiento, las medidas adoptadas para liberalizar los regímenes de inversiones, los procesos de privatización y la apertura de determinados sectores a la competencia internacional (GARCÍA DE QUEVEDO, 1996) y a las diferencias de los precios de los factores.

GRÁFICO Nº2.2. EVOLUCIÓN FLUJOS INVERSIÓN DIRECTA EXTERIOR RECIBIDA, 1988-1997.
(millones de dólares)



Fuente: UNCTAD (1999) World Investment Report, 1998.

Existe una elevada y creciente conexión entre las pautas emergentes de este nuevo orden mundial del comercio internacional y la inversión global, dado que la internacionalización de la producción estimula los flujos comerciales entre inversores de origen y países de destino incentivando de este modo la inversión entre países (OCDE, 1997).

2.1.3.- LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

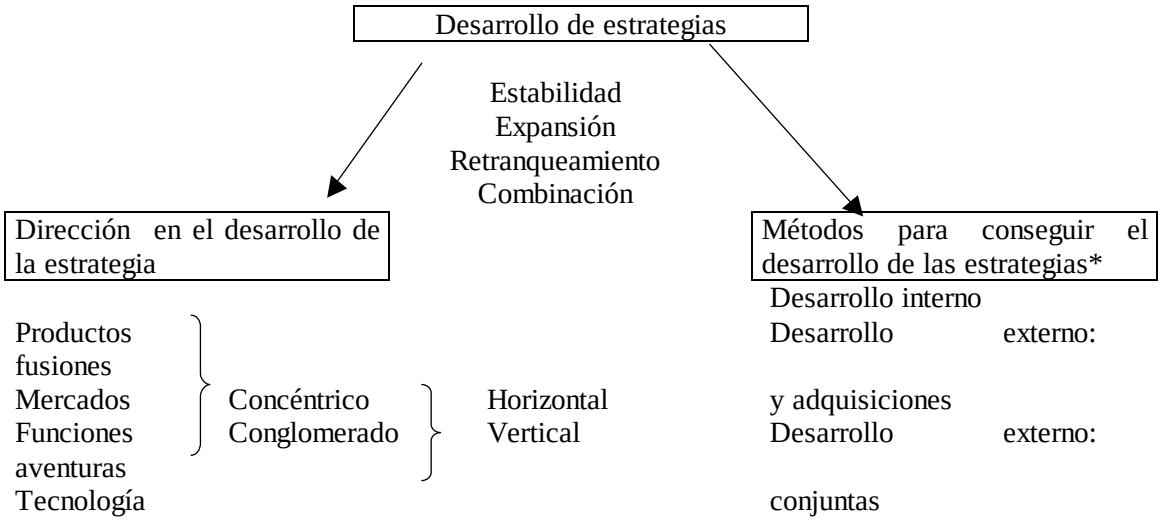
El proceso de internacionalización entendido como un proceso de creciente implicación de las empresa en las operaciones internacionales (WELCH Y LOUSTARINEN, 1988) no es enfocado por igual en todas las empresas. Algunas optarán por un proceso de internacionalización de carácter más bien pasivo, en términos de RIALP Y RIALP (1996), mientras que otras adoptan una estrategia más activa. En el primer caso, la empresa se vincula con alguna otra empresa o grupo extranjero tratando, sobre todo, de reforzar su posición en el mercado doméstico, y por lo tanto, no muestra un claro interés en proyectarse hacia los mercados exteriores. En el segundo caso, la proyección hacia algún mercado exterior pasa a constituir el referente estratégico básico en las decisiones de la empresa. El enfoque de RIALP Y RIALP (1996) se considera adaptable al caso de la industria hotelera española, en el sentido de ser una industria que ha apostado siempre por una internacionalización pasiva basada en acuerdos, accionariales o no, con los mayores

operadores turísticos europeos. Este trabajo, si bien hará referencia a estos acontecimientos, se centrará en lo que los autores denominan internacionalización activa.

En el contexto económico global las estructuras industriales en búsqueda de economías de escala, diversificación geográfica, ventajas en costes salariales, fiscales y ecológicas, intensifican su deslocalización empresarial. La globalización y la expansión a escala planetaria de las grandes empresas transnacionales, así como el capital financiero y especulativo, son procesos que se retroalimentan de forma simultánea. A nivel económico o comercial este proceso es absolutamente relevante ya que este nuevo entorno económico global desarrolla y requiere fórmulas de gestión adecuadas a nuevas dimensiones empresariales.

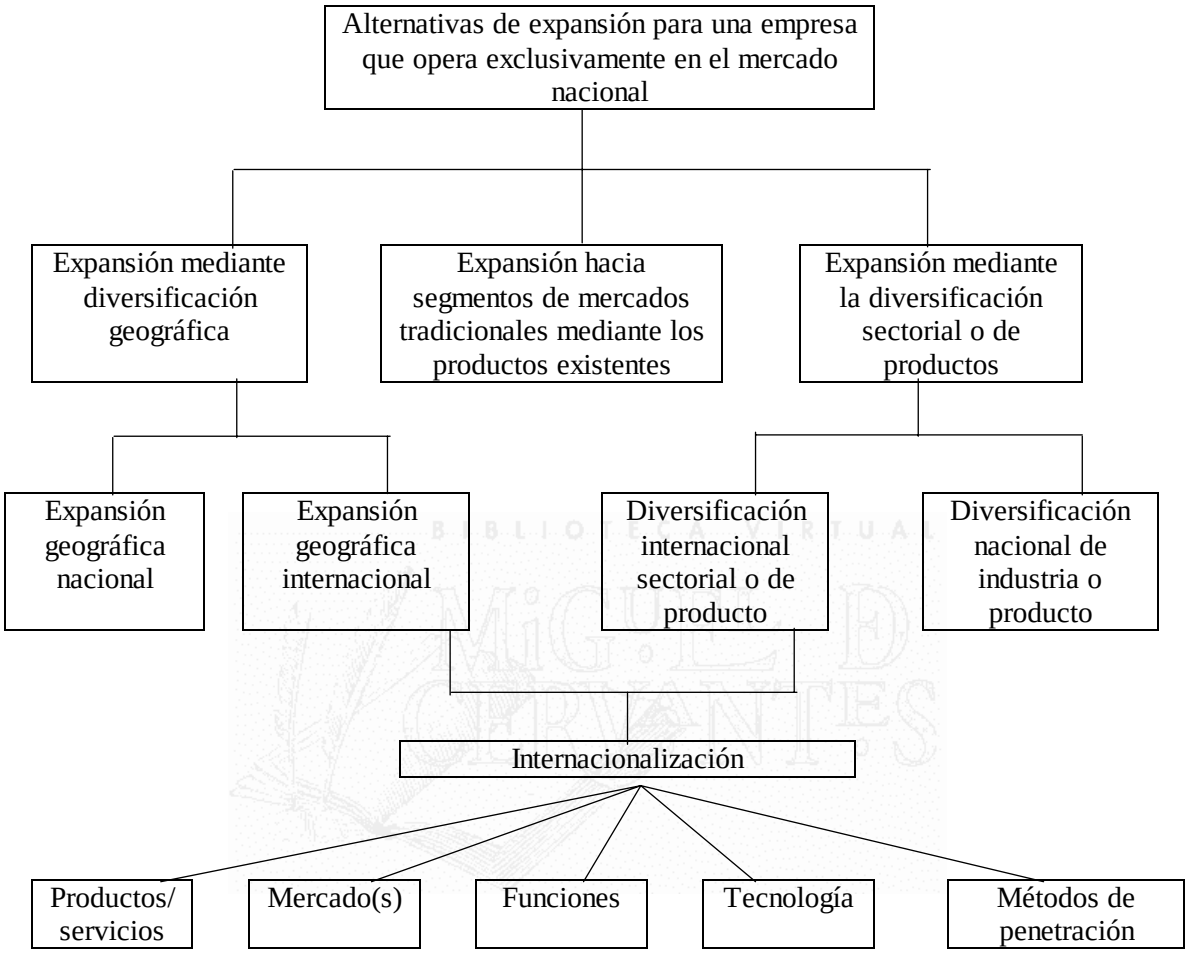
Un proceso típico de gestión estratégica empieza con el análisis interno y externo del entorno y la determinación de objetivos que llevan a la elección de la estrategia, al diseño de su implementación, evaluación y control. Si la empresa determina que la dirección por la que se decide es la expansión, debe elegir el método de consecución de este objetivo estratégico. Al igual que en otras decisiones, se impone en ésta un balance, normalmente entre coste, rapidez y riesgo, que en última instancia decidirá el método elegido (interno, contratos de colaboración, adquisición,...).

FIGURA 2.1: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS EN LA EMPRESA



* Para el desarrollo de estrategias de 'retranquamiento' los métodos incluyen liquidación, venta y desinversión.
Fuente: Young, Hamill y Wheller (1989): *International market entry and development*, Prentice Hall.

FIGURA 2.2.-: CLASIFICACIÓN DE LAS RUTAS ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN NACIONALES Y DOMÉSTICAS

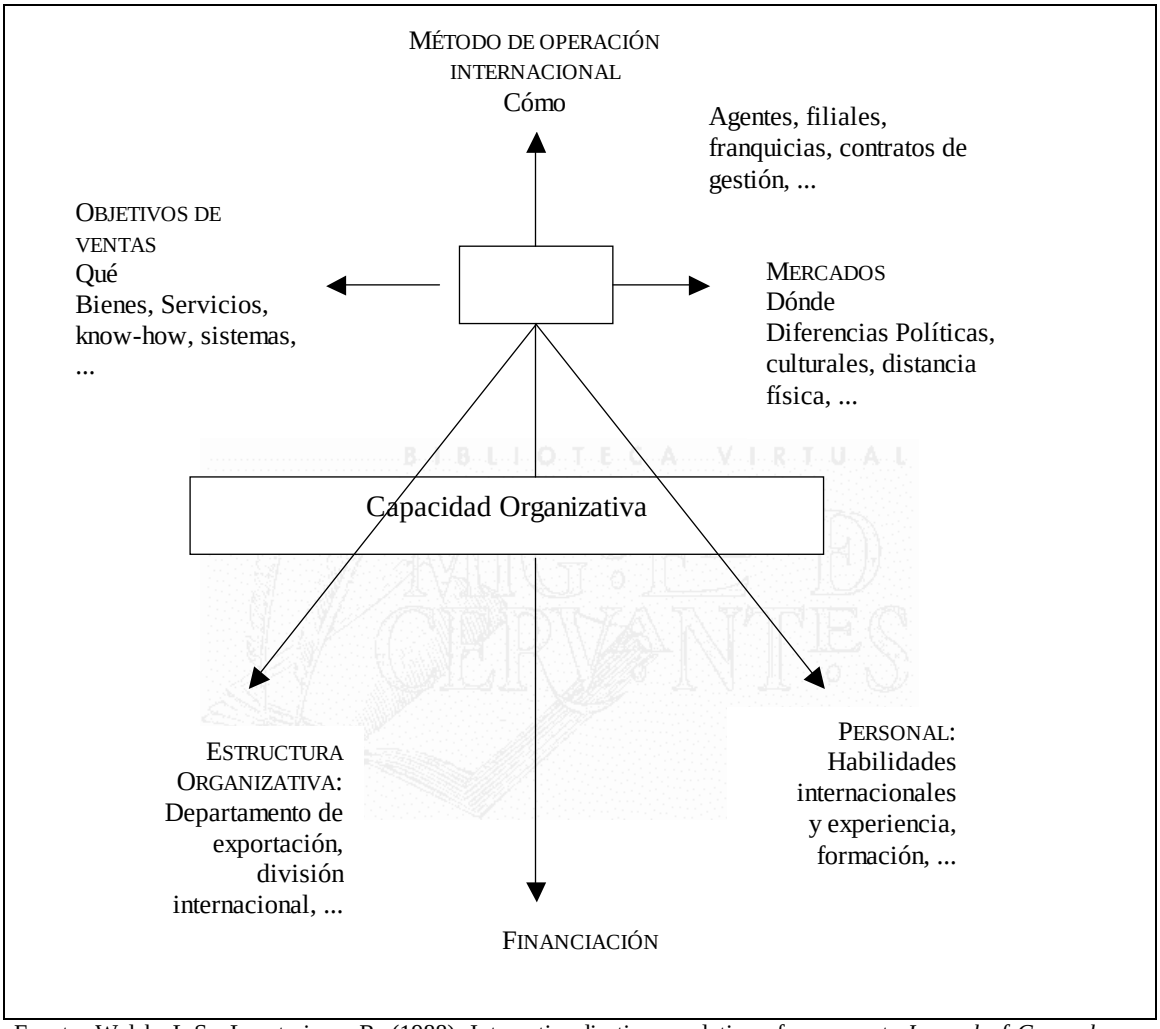


Fuente: Luostarienen, R.(1979): "The internationalization of the firm", Helsinki School of Economic, 65.

La internacionalización de la empresa está estrechamente relacionada con los factores de competencia de un país y con la rivalidad o reacciones existentes en los mercados (DURÁN HERRERA, 1996). De esta forma, no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si ésta no es competitiva a nivel internacional. Es decir, si no tiene la capacidad suficiente para ofrecer bienes y servicios de similar o superior calidad a los de la competencia, en al menos algún segmento de mercado con un nivel de servicio homologable y con precios similares (CANALS, 1994). El desarrollo de una estrategia internacional representa una de las muchas decisiones que la empresa ha de adoptar en su política empresarial. En la figura 2.1, la estrategia de expansión de mercados representa sólo una de la gran variedad de opciones abiertas a la empresa. Estas estrategias para la búsqueda de la

expansión, que conlleva en última instancia a la internacionalización, se ilustran en la figura 2.2.

FIGURA 2.3.- DIMENSIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Welch, L.S.; Luostarinen, R. (1988): Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, vol. 14., nº2, pp.39.

Tal y como afirma LOUSTARINEN (1979), la internacionalización constituye una de las alternativas de expansión de la empresa cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para el desarrollo de sus mercados. Es decir, la estrategia internacional es una parte integrante de la estrategia competitiva general (ALONSO Y DONOSO, 1998). Asumiendo que la empresa decide internacionalizarse, para conseguir este objetivo ha de seguir una serie de decisiones en su dirección y desarrollo, incluyendo determinar la naturaleza del producto o servicio, grado de diversificación, público objetivo y formas de aproximación a él, los recursos

humanos que posee, el uso de la tecnología a aplicar, su ubicación y los métodos de entrada (figura 2.3).

2.2.- EL TURISMO: UN SECTOR ECONÓMICO GLOBALIZADO.

2.2.1.- IMPLICACIONES MACROECONÓMICAS DE LA GLOBALIZACIÓN

Estudiaremos en este apartado cómo afecta a las actividades turísticas el entorno económico y empresarial presentado. Estas transformaciones en las condiciones económicas globales constituyen uno de los mayores retos a los que se enfrenta el sector turístico como industria de servicios, al alterar los patrones que las organizaciones empresariales que actúan en ella estaban acostumbradas a afrontar[18]. La creciente importancia de la competencia internacional está convirtiendo a la industria turística en una industria global y acelerando el proceso de formación de organizaciones multinacionales de servicios turísticos[19]. Más en particular, la actuación a nivel internacional de las cadenas hoteleras está transformando la industria de alojamiento desde una colección de mercados multidomésticos - en lo que a búsqueda de recursos se refiere -, a una serie de actividades de valor añadido más integradas, orientadas a incrementar la eficiencia del grupo al que pertenecen. Persiguiendo este objetivo, acciones estratégicas en busca de inversión y rentabilidad se convierten en una de las características más importantes en las pautas de desarrollo de la industria.

Siguiendo a SMERAL (1998) las implicaciones del proceso de globalización en turismo afectan a la oferta y la demanda de diversas formas:

[18] En todo caso, aún cuando las compañías estrictamente turísticas no se incorporasen directamente al proceso globalizador, empresas que afectan a las operaciones y al control efectivo de sectores específicos en el sistema de la industria de viajes, incluidas la financiera, banquera y las de telecomunicaciones, están viéndose inmersas a su vez en este proceso global (Mowlana y Smith, 1990).

[19] Mientras que el alcance global de la actividad turística puede ayudar a las empresas a ofrecer una buena relación calidad precio y alcanzar cuotas de competitividad nacional e internacional a través de las economías de escala, la gestión centralizada de las organizaciones empresariales globales implica que la generación del conocimiento y la innovación sea desarrollada en la empresa matriz. En consecuencia el papel de las operaciones en el extranjero se limita a implementar las estrategias de la casa matriz más que desarrollar procesos de innovación de forma individual (Smeral, 1998).

a) Implicaciones de la globalización en la oferta de servicios turísticos:

1.- El impacto de los sistemas de información y reservas computerizados ya por sí mismo supone que los oferentes de productos turísticos actúen en un mercado a escala global. Líneas aéreas, cadenas hoteleras y operadores turísticos desarrollan sus ramas de negocios en todo el mundo, ya que con los sistemas de distribución globales tienen la posibilidad de cubrir la mayor parte de la demanda internacional de viajes. Junto a ello, alianzas estratégicas, cooperaciones y/o fusiones y adquisiciones de empresas, muchas de ellas apremiadas por la necesidad de repartir los costes que la incorporación de sistemas tecnológicos requiere, actúan como fuerzas adicionales en este proceso de globalización. Por tanto, el uso de la información y de las tecnologías junto a variadas formas de integración empresarial amplía a cadena de valores de la industria turística dotándola de cobertura mundial.

2.- Por otro lado, la disminución de los costes en el transporte aéreo amplía las posibilidades de acceso a diferentes destinos a bajos precios, permitiendo su alcance a turistas con relativamente bajo nivel de rentas. KRUGMAN Y VENABLES (1995) presentan una visión interesante de los efectos de las tarifas de transporte en la economía mundial: su modelo de comercio internacional sugiere que una sola causa - el declive en los costes de transporte y comunicaciones en el largo plazo como resultado de la creciente integración de los mercados-, puede producir, en primer lugar, una división mundial entre regiones ricas y pobres, seguido de una tardía convergencia en rentas y estructuras económicas entre estas regiones[20]. En una posible aplicación de esta teoría al turismo (SMERAL, 1998), se podría afirmar que los costes decrecientes del transporte provocan, en un primer momento, que Europa se perfile como el destino más exitoso para los europeos y a medida que los costes de transporte y comunicaciones continúan bajando, se produce un estado de convergencia en rentas reales, en la cual los destinos periféricos

[20] Cabría destacar en este punto que, en la actualidad no se ha producido tal convergencia ya que coincide una reducción de los costes de transporte con incrementos en la distancia entre países ricos y pobres.

turísticos ganan cuota de mercado y los destinos tradicionales del pasado la pierden.

Esta afirmación ha de tomarse con cautela dado que, por un lado, es muy probable que otros factores como la tecnología o los cambios en los gustos de los consumidores jueguen un papel importante. Además, en turismo y ante la peculiaridad de ser el consumidor/turista el que viaja al lugar de la producción, un aumento la oferta turística en los destinos periféricos no necesariamente requiere, ni tiene porqué implicar incrementos en la renta de dichos países. No podemos olvidar las diferencias en las dotaciones iniciales de factores -capital humano, progreso técnico- como causa importante de que, en la actualidad, coexistan bajos costes en el transporte con incrementos en las distancias entre países ricos y países pobres, ambos especializados en servicios turísticos[21]. Por otro lado, las débiles estructuras productivas de los países del Sur para hacer frente a la demanda de servicios turísticos origina que un alto volumen de productos sean importados. Y por último, a los bajos niveles salariales e insignificantes costes tributarios para los capitales extranjeros habría que añadirle el alto porcentaje del precio del paquete turístico que se queda la compañía aérea, casi siempre multinacional extranjera.

3.- El surgimiento y desarrollo de nuevos destinos turísticos, muchos de ellos en países en vías de desarrollo, viene apoyado por fuertes inversiones de empresas multinacionales orientadas a crear la infraestructura necesaria para su aprovechamiento por parte de los distintos agentes que intervienen en el negocio turístico. Dada la casi perfecta sustituibilidad que existe entre determinados destinos turísticos, el factor precio se convierte en un aspecto fundamental que determina la competitividad del sector, adquiriendo una importancia relevante el mantenimiento de unos costes laborales unitarios bajos, bien gracias a costes salariales bajos o a altas tasas de productividad. En estos nuevos destinos y ante el papel crucial que juega el factor mano de obra en un sector de servicios como el turístico, el reto reside en conseguir tasas de

[21] En consecuencia, un destino del Sur puede ver incrementadas sus llegadas internacionales de turistas sin que ello implique que el destino retenga más ingresos turísticos, dado el sustancial montante de capital extranjero sobre el que la mayoría de los destinos del Sur apoyan su desarrollo turístico, y las consiguientes fugas de beneficios repatriados.

productividad elevadas que mantengan los costes laborales unitarios bajos al tiempo que ofrecen un servicio profesionalizado al cliente/turista.

b) Consecuencias de la globalización en la demanda de turismo:

1.- El crecimiento en los niveles de rentas de la sociedad, el envejecimiento de la población europea, la saturación de los destinos tradicionales, junto con la emergencia de nuevas inquietudes y cambios en las formas de vida emergen como factores importantes para explicar la naturaleza global de la demanda turística. A estos factores añadiríamos que los avances en los sistemas de comunicaciones e información han provocado que los turistas de finales del siglo XX sean más experimentados y exigentes (VANHOVE,1998).

2.- Por otro lado, la elevada elasticidad demanda renta que presenta el sector turístico, considerado un sector de demanda fuerte, augura un crecimiento espectacular de la demanda de turismo en términos globales (OMT, 1998; BULL, 1994).

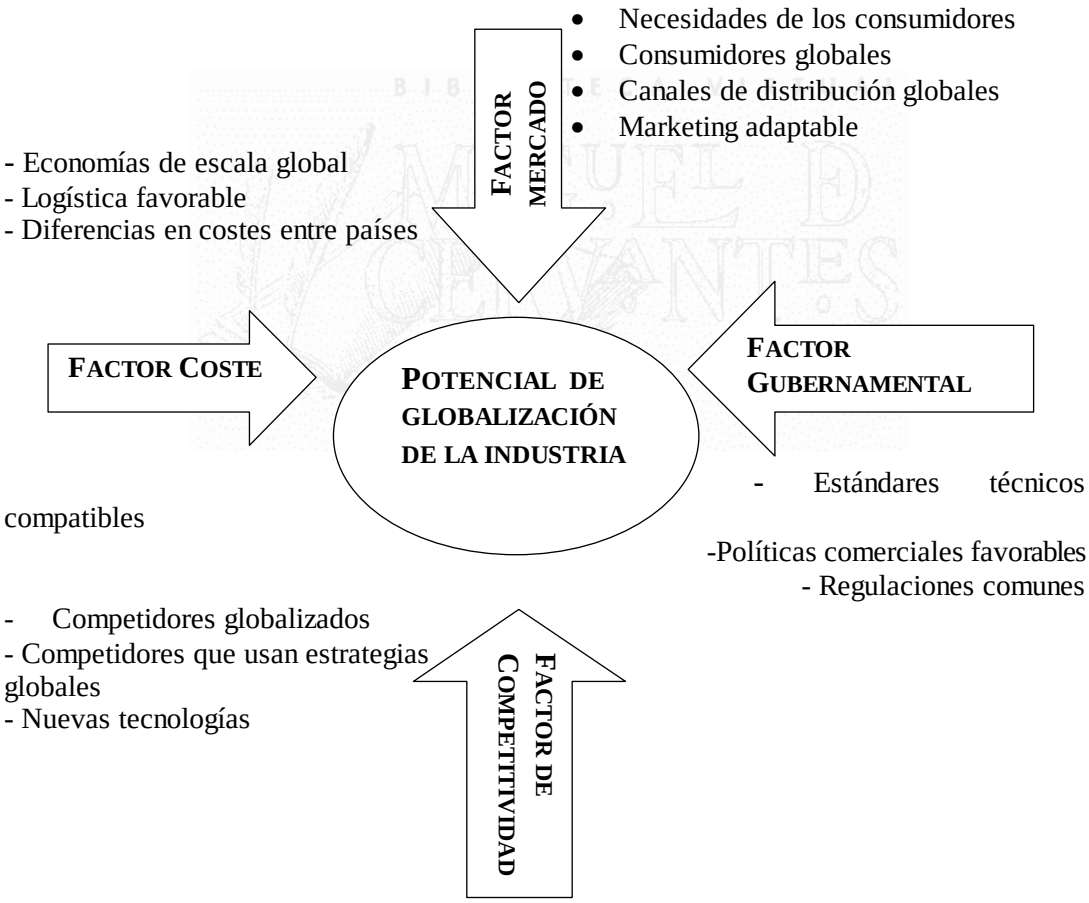
2.2.2.- LOS MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN

Adaptado del marco de análisis de la competitividad de PORTER (1986, 1990), y siguiendo a GO y PINE (1995) como referencia, el potencial de globalización que presenta una industria, es decir, la probabilidad de que una estrategia a nivel global sea efectiva, depende de la combinación de cuatro factores: el mercado, los costes, la regulación gubernamental y la competencia (figura 2.4).

- El factor coste: Para competir a nivel internacional, las industrias turísticas han generado una tendencia en hacia enfatizar economías de escala y conseguir ventajas competitivas sobre la base de liderazgo en costes. Estas empresas, que han optado por una dimensión global y estrategias de bajos costes, están altamente estandarizadas para explotar los requerimientos de los consumidores en varios países. Dicho aspecto es especialmente importante en la industria hotelera internacional y el papel dominante que ocupan en ella las grandes cadenas (ver capítulo IV). Además de

la clase de hotel que se decida establecer, la localización de la planta determina en gran medida el tipo de mercado al que dirigirse, la orientación del marketing y, por tanto, la rentabilidad empresarial. Los costes de los factores de producción locales -costes de trabajo[22] y de la tierra, fundamentalmente-, así como los costes fiscales y las facilidades para comprar bienes inmuebles comprometen así mismo los gastos de capital. Sin embargo, si la empresa pretende basar su estrategia de expansión en las ventajas en los costes de los factores, deberá combinar tal ventaja con la instalación y mejora de las tecnologías disponibles en los mercados (PORTER, 1990).

FIGURA 2.4.-: MOTORES DE LA GLOBALIZACIÓN EN TURISMO



Fuente: Go, F. y Pine, R. (1995), Adaptado de *Globalization Strategy in the hotel industry*, ed. Routledge, pag. 281.

[22] La profesionalidad y cualificación de la mano de obra de una empresa de servicios turísticos adquiere un papel relevante en la competitividad internacional. De ahí que muchas cadenas hoteleras implementen sus propios sistemas de formación de personal dentro del proceso de expansión internacional.

- Factores de mercado: Los cambios en el mercado deben recibir gran atención por parte de los empresarios turísticos, de forma que consigan satisfacer a los consumidores que, hoy más experimentados, buscan una buena relación calidad/precio y presentan unos hábitos de consumo más complejos - desde vacaciones de quince días hasta múltiples mini-vacaciones-. En consecuencia, las empresas de un país se ven beneficiadas si su demanda en el interior del país se centra en variedades o modalidades de servicios que se demandan en otros países (PORTER, 1990). En las empresas hoteleras éste ha sido un motor importante de internacionalización del sector: la demanda interior, por lo general internacional, de gran parte de las plantas hoteleras ha facilitado que la empresa aprendiera a atender las demandas de mercados universales antes de ubicarse en el extranjero, bien se trate del segmento de mercado negocios, bien de demanda vacacional. Por otro lado, también los canales de distribución en los negocios turísticos están evolucionado al hilo de los avances tecnológicos, constituyéndose el uso combinado de los distintos canales la forma más común de acceso al consumidor.

- Factores gubernamentales: Todos los gobiernos juegan un doble papel en los servicios de viajes y ocio. Por un lado, la influencia que los gobiernos mantienen sobre los sectores de servicios y la posibilidad de que éstos desarrollen ventajas competitivas en función de la mayor o menor regulación a la que estén sometidos. En esta línea, las decisiones más importantes que afectan a las compañías internacionales de servicios turísticos son a) controles a la entrada, establecimiento y propiedad, b) requerimientos de nacionalidad c) regulaciones económicas que actúan sobre la competitividad de las filiales de participación extranjera, y d) incentivos y requerimientos de resultados (UNCTC, 1988; pp.473, en GO Y PINE, 1995). Por otro lado, la concepción global del producto turístico, entendida como la conjunción de los atributos del destino que atraen la demanda turística - infraestructuras viarias, aeroportuarias, seguridad ciudadana, urbanismo, recursos naturales-, confiere al sector público un papel fundamental para determinar la probabilidad de que una estrategia de inversión sea exitosa.

- Factores de competitividad: Tradicionalmente los inversores en alojamiento se habían localizado en Europa y Norteamérica, donde reside el 80% de las habitaciones a nivel mundial (OMT, 1998). En la actualidad, pese a existir

una enorme presencia de propietarios anglosajones, se observa una creciente participación de inversores no tradicionales -franceses, japoneses, canadienses y españoles, fundamentalmente- en los mercados internacionales y las oportunidades de localización se han esparcido hacia Asia y toda América. De forma paralela a los cambios en los mercados, las empresas turísticas desarrollan nuevas estrategias para mantener sus cuotas en el mismo, utilizando los avances tecnológicos en procesos de información y considerando la disponibilidad de personal cualificado, como factores fundamentales a la hora de planificar la dirección estratégica de las compañías. El tradicional paradigma de las ventajas competitivas dirigidas a posicionar un producto en el mercado, depende cada vez más de los recursos humanos que gestionan la empresa como parte integral en la cadena de valores de la misma[23].

En este sentido, las fuerzas del mercado, el coste de los factores y la regulación gubernamental ofrecen estímulos a la globalización de la industria turística. Así, mantener el nivel de competencia utilizando eficientemente las oportunidades de este nuevo entorno globalizador contribuye de forma crucial a la cadena de valor de la empresa. Entre los acontecimientos que han contribuido significativamente a la consecución de operaciones más efectivas en turismo, eficiencia en la utilización de recursos y, por tanto, la creciente globalización de la economía, se encuentra la emergencia de las empresas multinacionales en turismo. En cuanto al turismo, habría que añadir un matiz diferencial a su vertiente internacional: la empresa se internacionaliza para llegar al destino, y en él, muchas veces abastece al mismo tipo de clientela que se mueve alrededor del mundo. Analizaremos en este trabajo cómo influye en la decisión de internacionalizarse el hecho de que el consumo del producto turístico se produzca en el mismo lugar donde se elabora el producto, existiendo varios lugares de producción en unos puntos determinados desde donde se distribuye el producto a nivel mundial.

[23] Mientras que la incorporación de productos computerizados en la empresa adquiere un papel primordial en su nivel de competitividad global, de la efectiva adquisición de habilidades para desarrollar correctamente estas innovaciones e incrementar las ventajas competitivas de la industria, depende el enfoque óptimo de las transacciones electrónicas. Si éstas se orientan hacia la evaluación de nuevas oportunidades de marketing, la adquisición de mayor conocimiento de los mercados locales y la seguridad de que las redes de distribución internacionales son usadas eficientemente, puede concluirse que las inversiones han sido rentabilizadas.

2.2.3.- IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

Dado que uno de los efectos más importantes de la globalización es la intensificación de la competencia a través de la expansión de los mercados, los consumidores tradicionales disponen de más opciones de donde disfrutar sus vacaciones, mayoritariamente en forma de consumo estandarizado de producción en masa con un grado mínimo de diferenciación. Esta competencia viene agravada por la creciente transparencia en precios que ofrecen los mercados y que permite comparar atributos de los distintos destinos, debido tanto a procesos de regionalización y unificación monetaria (Unión Europea), como a la posibilidad de información cuasi perfecta que obtienen los consumidores ante la disposición de una oferta global actualizada a tiempo real. Por otro lado, también es importante el fuerte impacto que la globalización implica en las pequeñas y medianas empresas turísticas, máxime si estas empresas actúan en destinos con relativamente bajo nivel de integración, especialización y monopolio.

En este entorno crecientemente complejo y cambiante, las empresas no pueden competir de forma efectiva a través de estructuras estáticas. Para funcionar en esta red integrada en constante evolución, los mercados requieren estructuras organizativas que incorporen flexibilidad en la gestión más que la forma tradicional de organización jerárquica característica de las empresas que tradicionalmente operan en turismo. Para sacar provecho de las nuevas oportunidades y construir ventajas competitivas, las compañías turísticas internacionales que ubiquen su oferta en diversos destinos han de desarrollar, simultáneamente, tres habilidades estratégicas diferentes y a menudo conflictivas (GO, 1998):

1.- La flexibilidad multinacional para responder a diversidad de demandas locales.

2.- La competitividad global para capturar eficiencias de escala.

3.- La habilidad internacional de aprender de innovaciones a escala mundial.

En turismo, donde la combinación de inversiones directas e indirectas se realiza a nivel internacional, hay tres sectores básicos que operan a escala supranacional: el sector hotelero, el de la industria de intermediación y el del transporte aéreo. Siguiendo el estudio de la UNCTAD (1981), llevado a cabo por Dunning y McQueen, las principales características que las definen son:

a) El sector hotelero, que presenta una forma de operar a nivel internacional no excesivamente concentrada a través de la inversión directa, sino por medio de participaciones accionariales minoritarias combinadas con un uso extensivo de la franquicia. Esto se debe, por un lado a que el alojamiento requiere una gran cantidad de inversión fija en suelo, edificios y equipamiento[24], y por otro DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) defienden la no necesidad en las compañías hoteleras de que las empresas matrices centralicen e internalicen la inversión, cuestión que analizaremos en los siguientes capítulos.

b) Los mayoristas de las operaciones turísticas son los operadores turísticos internacionales. Dichos mayoristas, ubicados en los países generadores de turistas, conocen sus necesidades y generan economías de escala y alcance sirviendo a varios países y segmentos de mercados donde tienen conexiones, generalmente de propiedad, con compañías aéreas y hoteles. La integración vertical en los operadores turísticos es una tendencia que se acentúa día a día dado que permite un estricto control de la calidad en los elementos del paquete, diversifica mercados y destinos, disminuye riesgos, atenúa la estacionalidad de sus actividades e incentiva la posibilidad de manejar los precios internos con el fin de reducir las tasas impositivas[25].

c) Por último, las compañías aéreas presentan una indiscutible dimensión internacional y se han beneficiado del rápido crecimiento de la renta

[24] Compárese con la presencia de una compañía aérea o de empresas de servicios de viajes en un país extranjero que puede limitarse a la instalación de oficinas al público y de mantenimiento.
[25] La utilización de su poder monopsónico para establecer precios es un aspecto que ha perjudicado a algún destino turístico, en concreto de las costas españolas, limitando los márgenes empresariales de los hoteleros y por tanto el montante de inversión disponible para renovaciones de la planta de alojamiento.

disponible en los países desarrollados, el alargamiento del período de vacaciones y del declive en los costes reales de los viajes internacionales, sobretodo del tráfico chárter. En este sentido, se ha desarrollado toda una red de alianzas, tanto verticales como horizontales de las compañías aéreas. Las horizontales consisten, por lo general, en asistencia técnica y acuerdos de cooperación para compras conjuntas de aparatos o mantenimiento de las facilidades de larga distancia y realizar procesos de formación conjuntamente, reduciéndose los altos costes de operar en un entorno internacional y obteniendo economías de escala. Por otro lado, poseen implicaciones en empresas de catering, seguros, servicios electrónicos, etc. y presentan una creciente diversificación empresarial hacia los touroperadores y detallistas de vacaciones. Los métodos de operación de las compañías aéreas abarcan desde propiedad total, combinada con una red de joint ventures y operaciones con propiedades minoritarias hasta acuerdos técnicos de cooperación. En la actualidad las alianzas estratégicas entre compañías aéreas constituyen la fórmula de crecimiento más utilizada por las mismas, dado el incremento de la competencia y los efectos de la desregulación que está experimentando el sector y que a su vez está provocando una gran concentración de operadores aéreos.

2.3.-IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL SECTOR HOTELERO

Dado el amplio abanico de posibilidades, pautas y formas de expansión que presenta el sector turístico, para cumplir con los objetivos del estudio se hace necesario centrarnos en uno de los subsectores que participan en las actividades turísticas españolas transnacionales. Este trabajo se orientará hacia las formas de expansión más comunes, grado de internacionalización y causas de la deslocalización empresarial de las compañías hoteleras, con especial referencia a las peculiaridades que presenta la industria hotelera española.

El coeficiente relativo de las inversiones hoteleras españolas en el extranjero[26] respecto a la totalidad de las inversiones nacionales ha seguido la evolución que nos ofrece el cuadro 2.1[27].

CUADRO Nº 2.1. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**INVERSIONES EXTRANJERA DIRECTAS (en millones de pesetas)**

	Inversiones extranjeras en España			Inversiones españolas en el extranjero		
	Total	Hostelería	% s. total	Total	Hostelería	% s. total
1988	843.954	28.054	3,32	219.363	4.591	2,09
1989	1.244.998	39.726	3,19	280.385	5.202	1,86
1990	1.821.100	29.796	1,64	454.815	8.063	1,77
1991	2.226.255	31.614	1,42	676.906	2.062	0,30
1992	1.904.809	14.734	0,77	546.959	4.378	0,80
1993	1.857.057	40.395	2,18	443.668	662	0,15
1994	2.319.435	43.494	1,88	1.019.976	255	0,02
1995	1.748.100	34.729	1,99	948.277	7.101	0,71
1996	2.238.972	66.771	2,98	1.233.654	11.357	0,92
1997	2.565.320	25.027	0,98	1.957.388	12.898	0,67
1998	3.195.955	19.429	0,61	2.794.211	10.781	0,39
1999	4.475.134	40.508	0,90	8.391.864	18.678	0,22

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores

En él se observa cómo las inversiones españolas en el extranjero en el sector de hostelería reciben un nuevo impulso a partir de 1995, intensificada de forma

[26] Las inversiones turísticas al exterior emitidas por el sector de alojamientos suponen más del 97% del total de inversiones turísticas españolas (Secretaría de Comercio, Turismo y Pymes, 1998).

[27] Hemos de tener presente que la regulación de las inversiones extranjeras en España experimenta sucesivas y sustanciales modificaciones desde mediados de 1992, que culminan con el R.D. 664/99. En consecuencia, los cambios que se han venido produciendo en cuanto a la sujeción a declaración o no de determinadas operaciones, dificultan un análisis detallado de los datos de inversión, tanto más cuanto mayor desagregación sectorial se pretenda explicar.

espectacular en 1999, cuando experimenta un crecimiento anual del 73%[28]. En el cuadro también se nos muestra la evolución de las inversiones extranjeras en hostelería hacia España, serie que después de diversas oscilaciones relacionadas en mayor o menor medida con la coyuntura económica, experimenta una tendencia sostenida en la llegada de flujos, apuntando al sector hotelero español como receptor neto de capital exterior durante todo el período analizado. Por tanto, vemos como la globalización económica ya referida, actúa sobre las actividades hoteleras españolas mediante los flujos de IDE, y como paulatinamente esta circulación de inversión transfronteriza parece adquirir un carácter más recíproco.

Si seguimos las reflexiones de BULL (1994), los países turísticos eminentemente receptores son menos propensos al surgimiento de iniciativas multinacionales en el sector turístico, en relación a los países netamente emisores. Nuestro análisis se centrará en la evolución y tendencias que presenta la internacionalización de la industria hotelera española, por las siguientes razones:

a) El hecho de que desde finales de la década de los 80, el sector hotelero español se halle en un proceso de expansión de sus plantas de operación bajo alguna de las fórmulas anteriormente expuestas.

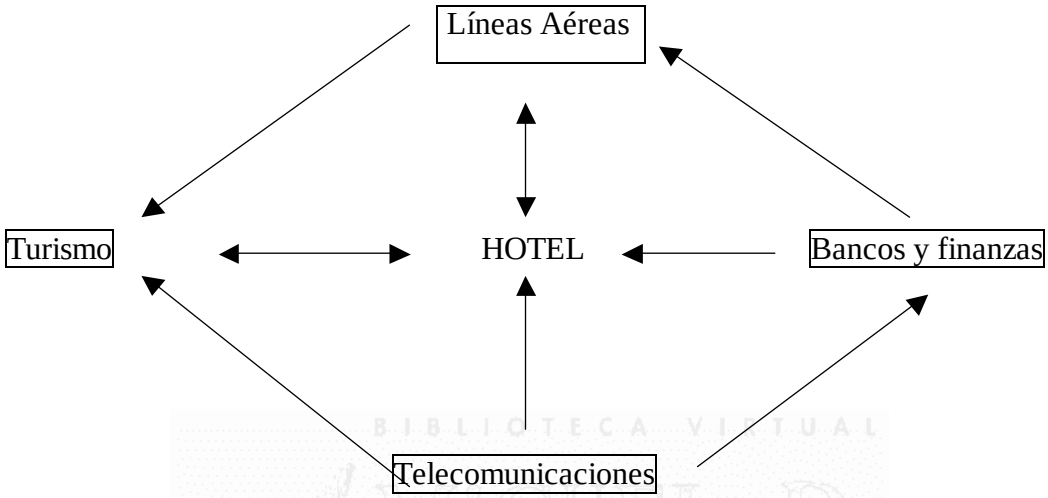
b) Por otro lado, y en la medida que la estructura de la industria hotelera mundial se encuentra en un proceso dinámico de transformación desde principios de la pasada década, consideramos será de gran interés analizar el papel que en esta nueva configuración de la industria global, jugarán las empresas hoteleras españolas multinacionales.

c) Además la industria hotelera está experimentando una creciente importancia estratégica dentro del sistema económico internacional, por un lado, en términos de sus relaciones con otras industrias de servicios, incluidas las empresas de finanzas y las de telecomunicaciones, tal y como queda reflejado en la figura 2.4, que le confieren un papel relevante en la evolución del negocio turístico y por otro

[28] Este incremento apenas se aprecia en términos relativos dado que la IDE total de empresas españolas experimenta en este período un espectacular crecimiento debido fundamentalmente al comportamiento exterior de las industrias extractivas y petrolíferas, el sector de la intermediación bancaria, y las inversiones destinadas a holdings.

en el proceso de internacionalización de la economía mundial y española del siglo XXI.

FIGURA 2.4.-: IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA HOTELERA



Fuente: Kundu, S. (1994): *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*, UMI Dissertations.

2.3.1.- LA ESTRUCTURA DEL MERCADO HOTELERO

En la medida que vamos a centrar nuestra atención en el sector hotelero, analizamos en este apartado los factores económicos que determinan la estructura de la industria a nivel mundial. La industria hotelera posee unas singularidades propias que junto con la dinamicidad que presenta el entorno económico en el cambio de milenio, requieren cierto análisis estratégico pormenorizado. Además de ser una industria altamente fragmentada e intensiva en capital[29], la propiedad de los activos hoteleros no tiene porqué pertenecer a aquellos que los gestionan sino que grupos inversores inmobiliarios, compañías de seguros y fondos de pensiones junto con grupos internacionales de negocios, han expandido su capital considerablemente para adquirir activos de la industria hotelera y han creado compañías especializadas para gestionarlas (OLSEN, WEST Y TSE, 1998). De esta forma, parece claro que la primera fuente de transformación en la industria procede de ella misma y del continuo crecimiento de las cadenas multinacionales que amenazan al agente independiente (OLSEN Y ZHAO, 1997). Dicha expansión,

muchas veces como resultado de alianzas estratégicas sobre la base de sistemas tecnológicos avanzados, abarca muchos de los elementos de la cadena de viajes por lo que su gestión requiere compaginar unos buenos resultados operacionales, con un creciente énfasis en el análisis de los acontecimientos que tienen lugar en un entorno empresarial actual, dinámico e incierto.

A pesar de que en el sector de alojamiento algunas grandes cadenas multinacionales dominen el mercado dando la impresión de formar una estructura oligopolística, el subsector de servicios de alojamiento de carácter vacacional se encuentra fragmentado en pequeñas unidades, donde la localización y la distribución espacial se constituyen en factores importantes que determinan el grado de competencia[30] (STABLER Y SINCLAIR 1997). Siguiendo a los mismos autores y de acuerdo con las diferentes formas y estructuras de mercado, merece la pena reflexionar acerca de las condiciones de los diferentes elementos del sector y caracterizar los factores económicos fundamentales que lo describen:

- Por un lado el sector está sujeto al mantenimiento de una capacidad fija que conlleva problemas de rigidez en la oferta frente a oscilaciones en la demanda, justamente en una industria donde la periodicidad, caducidad y estacionalidad son aspectos inherentes a su actividad. Como consecuencia, y principalmente en las grandes unidades empresariales que ofrecen amplios rangos de servicios, los altos costes fijos conducen a los operadores a intentar mantener elevados ratios de ocupación a través de diferenciaciones de productos[31] y segmentaciones de mercados. Estas características tienden a introducir elementos de monopolio natural y oligopolio en el sector del alojamiento hotelero originando que, por ejemplo, algunos hoteles se concentren en segmentos de lujo mientras otros sirven a la clientela de bajo poder adquisitivo, o que se busque flexibilidad y diversificación enfocando el negocio

[29] A diferencia de la mayoría de servicios, la industria hotelera requiere de una alta intensidad en capital. Además, la logística y el aprovisionamiento de material en grandes hoteles puede ser tan complejo como en las operaciones de manufacturas.(Kundu y Contractor, 1998a).

[30] Además, el amplio subconjunto de alojamiento de naturaleza multi-producto (campings, tiempo compartido, apartamentos, etc.) con variaciones estacionales en su demanda, introduce una dimensión adicional en la estructura del mercado.

[31] Las cadenas hoteleras intentan diferenciarse unas de otras por sus marcas, diseños arquitectónicos, niveles de servicio, sistemas de reservas y de aprovisionamiento fundamentalmente (Kundu y Contractor, 1998a).

durante la semana al mercado de negocios y al segmento del ocio en los fines de semana.

- Existe evidencia (ZHAO, 1994) de que algunas formas de alojamiento pueden explotar economías de escala no sólo con sus establecimientos propios sino también con la gestión de camas en hoteles pertenecientes a terceros. Ello explica parcialmente la existencia de cadenas que controlan varios hoteles y que, hasta cierto punto, encaminan el sector hacia una concentración de sus unidades, constituyendo la naturaleza de la propiedad y ubicación otras variables explicativas. Por tanto, la integración económica horizontal entre empresas da lugar a una reducción de los costes fijos y a la creación de barreras de entrada que posibilitan un incremento en los ratios de ocupación alcanzando nuevos segmentos del mercado.

- Mientras que las grandes corporaciones hoteleras, principalmente orientadas a viajeros de negocios, tienden a agruparse en grandes áreas urbanas, aeropuertos o rutas de transporte terrestre, los hoteles vacacionales es más probable que sean independientes y se ubiquen de forma dispersa, aunque también se concentren en "resorts" o localizaciones que constituyen atracciones turísticas. En este sentido el sector de alojamiento, con gran número de establecimientos ofertando productos diversificados, se comporta como competencia monopolística en la que la accesibilidad y la complementariedad son sus principales características. Sin embargo los mercados turísticos son complejos y a pesar de que algunas empresas manejen una substancial cuota del mercado, el resto está compuesto por empresas pequeñas altamente competitivas.

- El escenario que emerge del alojamiento vacacional es el de un sector fragmentado, dominado numéricamente por negocios de pequeño y mediano tamaño, aunque no sea así en términos del valor total de las transacciones del mercado, como resultado de las relativamente bajas barreras de entrada y de la naturaleza de su actividad de servicios intensiva en recursos humanos.

El mercado hotelero exhibe, por tanto, características que reflejan más de una forma de clasificación económica, abarcando desde condiciones altamente competitivas en un sector de pequeñas unidades en localizaciones clusterizadas, a un virtual monopolio de localizaciones específicas por parte de grandes cadenas hoteleras. Por consiguiente, la apropiabilidad del análisis neoclásico al alojamiento turístico se enfrenta a su segmentación y su dimensión temporal y espacial (STABLER Y SINCLAIR, 1997). Consecuentemente y siguiendo a los mismos autores, dos ramas del análisis económico parecen pertinentes para entender y explicar el sector del alojamiento: la relativa a la economía industrial que hace referencia a la estructura del mercado, las condiciones de entrada, diferenciación productiva, segmentación y competencia espacial; y la economía urbana y regional que enfoca su análisis hacia los determinantes de la distribución locacional y espacial de la actividad.

En resumen y teniendo en cuenta la importancia de los factores espaciales en las condiciones de mercados que abarcan de competencia perfecta a monopolio, la estructura del mercado de alojamiento tiende a encajar con los postulados de posiciones competitivas donde las empresas nuevas, o las ya establecidas, pueden llevar a cabo competencia vía precios con las existentes. En ciudades de negocios y centros de vacaciones los grandes hoteles experimentan condiciones oligopolísticas pero fuera de estas áreas la estructura está cerca de competencia monopolística.

2.4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

Este capítulo ha pretendido resaltar cómo en el contexto económico actual, contar con un conocimiento profundo sobre los mercados nacionales ya no es suficiente para sobrevivir. Hoy las organizaciones necesitan entender sus operaciones e iniciativas como parte de un mercado mundial, tanto por las oportunidades que dicho mercado ofrece como por el incremento de la competencia que supone la presencia de multinacionales extranjeras en su dominio local. En consecuencia, la estrategia de internacionalización pasiva o activa se convierte en una de las decisiones más trascendentes a las que la empresa ha de hacer frente.

Las actividades turísticas se componen de un conjunto de grandes, pequeñas y medianas empresas, todas ellas afectadas por la desregulación de las compañías aéreas, el surgimiento de nuevos destinos turísticos, los cambios en la demanda y los avances tecnológicos. La dimensión forzosamente global de las compañías aéreas y de la naturaleza del hecho turístico en sí mismo, acentúan el reto de adaptar las estructuras empresariales turísticas al nuevo entorno internacional cada vez más integrado en grupos horizontales y verticales de carácter transnacional.

Con todo, la industria hotelera española emerge a las puertas del siglo XXI, como un sector dinámico, con una clara vocación activa internacional y unas estratégicas relaciones tanto con el resto de la industria como con empresas ajenas al sector turístico. La industria hotelera mundial viene caracterizada por ser un sector altamente fragmentado, con escasas barreras a la entrada, el cual soporta una elevada rigidez en su capacidad productiva. Pese a ello, el sector muestra una gran capacidad para asociarse y concentrarse en grandes cadenas, separar sus activos fijos de la gestión hotelera, segmentar sus productos y crear barreras a la entrada.

En esta investigación analizaremos cuál es el papel que ocupa la industria hotelera española en esta nueva configuración de la industria hotelera mundial. Ésta es una cuestión de transcendente importancia porque definirá si la nueva articulación de los mercados supondrá una mayor subordinación de las empresas españolas a los grandes grupos turísticos mundiales y en consecuencia debilitará uno de los pilares estratégicos de la economía española como es el sector turístico, o por el contrario la

competitividad interna y externa de la industria turística española le permitirá mantener e incrementar su posición internacional.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

3.- UNA REVISIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

3.0.- INTRODUCCIÓN. IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS

La presente revisión de los trabajos publicados en torno a la internacionalización empresarial pretende analizar las aportaciones teóricas más relevantes que explican la salida al exterior de las empresas y sus principales determinantes para adaptarlas a las actividades de servicios, sin menoscabo de realizar unas breves referencias a las teorías más representativas de la internacionalización empresarial basada en las industrias manufactureras.

Con este fin, en primer lugar, revisaremos las teorías que la organización industrial propone como marco de análisis para la internacionalización empresarial, haciendo referencia principalmente a aquellas teorías de las empresas multinacionales susceptibles de explicar la internacionalización de empresas de servicios y que directa o indirectamente son aplicables a los procesos de deslocalización seguidos por las empresas hoteleras. A continuación procederemos a analizar los trabajos y estudios más relevantes que se han realizado sobre de los determinantes de la internacionalización de las empresas de servicios. No se pretende hacer una revisión exhaustiva, sino más bien un análisis de aquellas investigaciones que, analizando las causas y / o pautas de internacionalización de empresas de servicios, puedan servirnos de referencia para los objetivos de esta investigación. Por último, analizaremos los estudios directamente centrados en el sector hotelero y sus pautas de internacionalización. Las conclusiones y resultados de dichas investigaciones serán posteriormente contrastadas con los resultados de este trabajo centrado en la internacionalización de las empresas hoteleras españolas, sin perjuicio de específicas alusiones en este mismo apartado a la posible aplicabilidad de estas teorías.

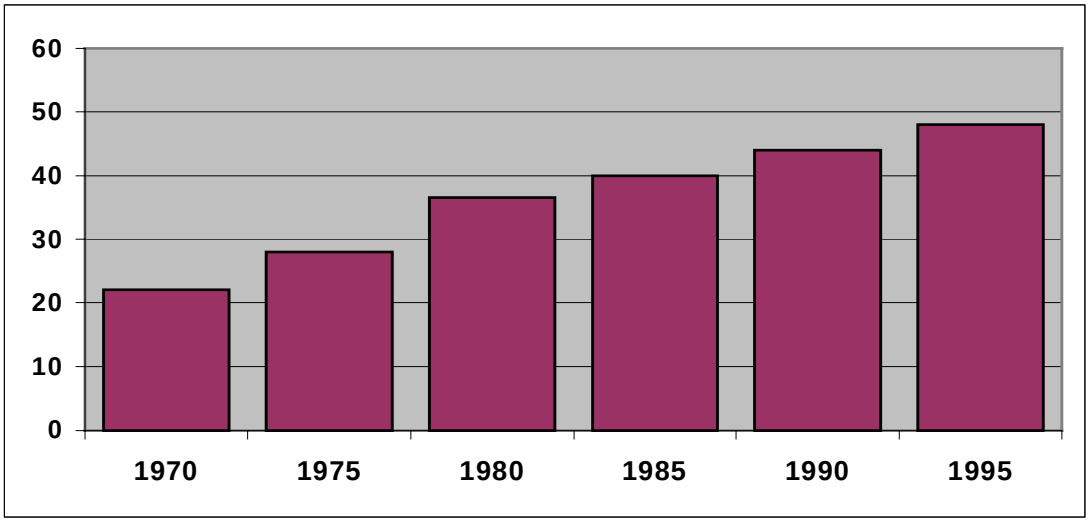
El análisis económico de las actividades de servicios[1] presenta considerables dificultades tanto en el aspecto empírico como en el conceptual[2]. Durante las últimas dos décadas, la demanda de servicios finales o intermediarios ha crecido como consecuencia del crecimiento de la renta per cápita y también a causa de los avances tecnológicos (UNITED NATIONS, 1993). La importancia relativa del sector terciario en la economía, está íntimamente correlacionada con su grado de desarrollo económico, creciendo en importancia a costa del sector primario durante los primeros estadios de desarrollo y asociado al declive del sector manufacturero. Por otro lado, los consumidores están adoptando pautas de consumo homogéneas gracias tanto a los avances en los medios de comunicación y sus constantes transferencias de información como por el propio efecto del incremento en los viajes, impulsando una demanda de servicios globalizada. Al igual que las empresas manufactureras se han deslocalizado y globalizado, los proveedores de servicios también persiguen estas pautas de expansión empresarial. El hecho de que muchas empresas de servicios, entre las que se encuentran las de alojamiento, ante su imposibilidad de internacionalizarse mediante hábitos exportadores, desarrollen prácticas deslocalizadoras de su producción para alcanzar otras cuotas de mercado, convierte a la estrategia de expansión o inversión foránea en una alternativa si cabe más importante en las empresas de servicios que en las empresas manufactureras (TERPSTRA Y YU, 1988).

En consecuencia, la creciente importancia de la inversión en el extranjero del sector servicios como resultado de un número de factores relacionados con el desarrollo económico, intensificada por los avances tecnológicos y la expansión de las telecomunicaciones y propiciada por los cambios en las políticas, transforman las estrategias de las industrias de bienes y servicios (DUNNING, 1989). En particular, el incremento en la desregulación y prácticas liberalizadoras en la industria de servicios ha contribuido a su explosión a nivel mundial de una forma espectacular (FRITS, 1987), acelerando la expansión empresarial y la formación de empresas multinacionales de servicios que juegan un importante papel en la internacionalización de la actividad económica. La inversión directa en el extranjero en la industria de servicios constituye en torno al 50 ó 60% del volumen de IDE total en los primeros

[1] Entorno en el que se enclavan las principales actividades orientadas al negocio de los viajes y el turismo: hostelería, transporte, agencias de viajes, líneas aéreas, etc.

noventa (UNCTAD, 1993). Esta participación representa un incremento significativo respecto a la década de los setenta, en la que los servicios contaban aproximadamente un cuarto de la IDE mundial (UNCTC, 1990)[3]. Mientras que el grueso de las inversiones y operaciones de las empresas transnacionales de servicios se encuentran en los países desarrollados, los países en vías de desarrollo no han sido dejados aparte en esta transformación mundial de la IDE a favor de las industrias de servicios[4].

CUADRO 3.1.- PESO DE LA IDE EN SERVICIOS FRENTE A LA IDE TOTAL. 1970-1995 (%)



Fuente: UNCTAD (1993): *The transnationalization of service industries*, Naciones Unidas, Nueva York

[2] Véase Enderwick (1989)

[3] Todo ello a pesar de la imperfección en la medición de los indicadores de la actividad transnacional en el sector servicios. Para analizar las limitaciones conceptuales y metodológicas en el estudio del sector servicios, ver García (1996).

[4] En los momentos de redacción de este texto, el desarrollo de la nueva economía o economía del conocimiento induce a estimar que las actividades transnacionales de servicios, sobretodo las de servicios basados en el conocimiento, las ideas y la información, alcanzarán una importancia global todavía hoy difícil de calcular.

3.1.- TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA COMPETENCIA IMPERFECTA

Los modelos tradicionales de comercio internacional resultan incompletos para explicar las causas de la inversión directa internacional, dado que si el mercado fuera perfectamente competitivo, la posibilidad de obtener incrementos en los beneficios por aumentos en la producción desaparecería al no existir oportunidades de mejora de eficiencia. La simple existencia de ventajas específicas para una empresa supone que las empresas multinacionales no se desenvuelven en un mundo competitivo (CAVES, 1971). Por tanto se ha convertido en casi un dogma de fe que la inversión extranjera directa tiene lugar en mercados de competencia imperfecta (GRAHAM, 1992). En esta línea, existe un grupo de teorías enmarcadas en el ámbito de la teoría de la organización industrial basadas en la imperfección de los mercados, en el ciclo de vida del producto y en los costes de transacción, incluida en la teoría de la internalización económica, que pretenden encontrar un marco óptimo de análisis y explicación a los procesos de internacionalización empresarial (MUÑOZ GUARASA, 1999).

3.1.1.- TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Los primeros estudios acerca de la forma de entrada de las empresas en países extranjeros se centraban en la elección entre exportaciones e inversión directa[5]. En este sentido, el punto de referencia clave es la tesis doctoral de HYMER (1960)[6] según la cual, las razones que inducen a las empresas a buscar la expansión internacional, se basan en la existencia de ventajas de propiedad poseídas por las empresas. El origen de estas ventajas puede encontrarse en técnicas de producción superiores como consecuencia de las imperfecciones de los mercados de inputs que se traducen en la posibilidad de obtener economías de escala, diferenciación del producto o ventajas absolutas en costes, gracias a un control de la tecnología, un sistema de distribución innovador o una especial capacidad en el campo de la gestión y facilidades de acceso al capital, aspectos aplicables con mucha

[5] Consultar revisiones previas en Root (1987); Young *et al.* (1989); Buckley y Casson (1991); Martínez Mora (1997).

probabilidad a las actividades turísticas internacionalizadas. La posesión por la empresa de alguno de estos tipos de ventajas implica la existencia de mercados de competencia imperfecta u oligopolio y constituye un incentivo para buscar la expansión nacional o internacional, ya que todas ellas le garantizan a la empresa la posibilidad de vender sus productos a unos precios superiores a sus costes medios, aumentando por tanto los beneficios en función del volumen de ventas (MARTÍNEZ, 1997).

KINDLERBERGER (1969) considera que las ventajas de propiedad de las empresas se fundamentan en la posesión de un derecho de monopolio sobre cinco activos específicos como el acceso a la tecnología, los conocimientos de gestión de equipo, economías de escala, mejores ideas de comercialización y marcas generales conocidas. Todo ello permite a la empresa competir exitosamente en un entorno foráneo, donde los costes relacionados con las operaciones internacionales (la comunicación entre la oficina central de un país y sus filiales en otros, falta de conocimiento de los mercados locales) son soportados por la empresa multinacional pero no por sus rivales no-multinacionales de los mercados locales[7]. JOHNSON (1970) basándose en los trabajos realizados por ARROW (1962) atribuye a los conocimientos técnicos y gerenciales, y en general a la tecnología como factor de producción, un carácter público[8]. Mediante la introducción de la naturaleza de bien público de las innovaciones manifestada muy frecuentemente a través de los avances tecnológicos, ofrece otra razón para llevar a cabo la expansión internacional a través de inversión directa. En consonancia con estos estudios, los trabajos de HIRSCH (1976) y HORST (1972) identificaron el conocimiento de habilidades tecnológicas y el marketing adquirido a través de I+D como los elementos clave en la expansión exterior. La importancia que dichos avances parece

---

[6] Publicada en 1976.

[7] Se sugiere, además, que son estos costes los que impiden a las pequeñas y medianas empresas internacionalizarse. Según Caves (1974) los costes asociados con el desarrollo de I+D son relativamente fijos disuadiendo a las pequeñas y medianas empresas de internacionalizarse hasta tener en su país de origen una mayor implantación. De acuerdo con Giddy y Young (1982) invertir en países vecinos o naciones culturalmente más cercanas constituyen formas de reducir estos costes, aspecto probablemente aplicable a las pequeñas y medianas empresas hoteleras españolas internacionales.

[8] Es decir, una vez una parte del conocimiento ha sido desplegado y aplicado en un determinado lugar, éste puede ser desarrollado íntegramente en otro lugar con un pequeño coste adicional (Martínez Bobillo, 1993, pp. 160).

tener sobre la evolución del sector turístico confiere a esta teoría una posible aplicación a la realidad del sector.

CAVES (1971, 1974, 1982) aceptando la existencia de ventajas de propiedad y de su carácter de bien público, enfatiza el papel de la diferenciación productiva como ventaja de la multinacional sobre los competidores locales y afirma que las estructuras de mercado oligopólicas en las que operan las empresas, constituye otra razón para la expansión vía exportaciones y en algunos casos para la creación de empresas comerciales propias en el país extranjero o inversión directa con el fin de localizar la oferta cerca de la demanda. La peculiaridad que presentan las actividades turísticas por el hecho de que la demanda se mueve hacia el país "productor" induce a pensar en la necesidad de reelaboraciones teóricas. Por otro lado, para Caves un activo esencial de la empresa lo constituye su habilidad para diferenciar productos en términos de imagen de marca y calidad, aspectos que, a priori, parecen fundamentales en los motivos que inducen a las empresas hoteleras a internacionalizarse.

Desde otro enfoque, PORTER (1980, 1986, 1987, 1990) desarrolla el conocido modelo de la ventaja competitiva. A partir de los cuatro factores que forman el conocido "diamante", determina las condiciones que deben cumplirse para crear o potenciar las ventajas competitivas[9] en las empresas. Dichas ventajas, defiende, han de generarse a través de la innovación (cambios en los productos, mejoras en los procesos, nuevos enfoques de marketing o nuevas formas de distribución). Las características que componen el diamante[10] hacen referencia, en primer lugar, a la ventaja competitiva que se deriva de la dotación de factores con cierto nivel de sofisticación por parte de la nación a la que pertenece la multinacional, y en segundo lugar a la naturaleza y características de la demanda. Seguidamente considera que la existencia de una base importante de industrias auxiliares o conexas, así como el comportamiento estratégico de las empresas derivado de la rivalidad existente en las mismas constituyen factores importantes en la determinación de la ventaja competitiva de dicha nación.

[9] Para analizar las diferencias entre las ventajas competitivas que defiende Porter y las monopolísticas de las teorías anteriores, consultar Martínez Mora (1997) pp.155-56.

Estas teorías basadas en la posesión de activos intangibles que la empresa explota con éxito en otro país, pueden explicar parcialmente la globalización de algunas empresas del sector servicios, especialmente en aquellos sectores intensivos en recursos humanos donde las empresas venden principalmente calidad en el servicio a sus clientes como ocurre en el sector hotelero. La debilidad de estas teorías radica en no contemplar qué factores inciden en la elección de la localización y las formas alternativas a la inversión directa para organizar las actividades en el exterior y explotar estas ventajas de propiedad.

3.1.2.- TEORÍAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

BIBLIOTECA VIRTUAL

VERNON (1966, 1971) también resaltando el papel de la innovación tecnológica, los efectos de las economías de escala y el papel de la incertidumbre en los patrones de comercio entre los países, reelabora el denominado modelo del "ciclo del producto"[11] para explicar por qué el proceso de internacionalización de las empresas se desarrolla a lo largo de varias etapas, comenzando con las estrategias que requieren menor compromiso de recursos para terminar con las que requieran mayor compromiso en función de la fase en la que se encuentre el producto ofrecido. En este sentido explica el autor cómo puede cambiar la ubicación de las empresas en función del grado de estandarización del producto ofertado, que según Vernon sufre una evolución en su ciclo de vida. Cuando la diferenciación del producto es capaz de dotar a la empresa de una ventaja monopolística, ésta se decide a explotarla mediante filial en el extranjero. No obstante, y llegado el momento en el que la empresa y sus filiales pierdan la posición inicial de oligopolio, las respuestas pueden ser bien abandonar el producto bien crear una nueva situación oligopólica, modificando o transformando los servicios asociados al mismo o encontrando una nueva ubicación donde sea posible

[10] Ver Porter (1990) para ahondar en el modelo del diamante.

[11] Dicho modelo es aplicado anteriormente a estudios sobre población (Pearl, 1924) y sobre el análisis de mercados (Dean, 1950), siendo Vernon el primer autor en introducir este concepto al ámbito de la macroeconomía y en el aspecto particular de las teorías explicativas de la inversión exterior (Fuentes, 1996).

obtener unos costes inferiores que no fueran alcanzables fácilmente por los competidores[12].

El hecho de que las actividades turísticas tiendan a desplazar su ubicación a destinos con costes inferiores puede dotar de significatividad a la teoría de Vernon, adaptando la misma a las peculiaridades del sector hotelero. La aplicación tanto de la Teoría de Vernon como de otras teorías a la expansión internacional del sector hotelero requiere, a priori, una primera adaptación al hecho peculiar que caracteriza la expansión al exterior de algunas empresas de servicios, entre ellas las hoteleras, como es la imposibilidad de exportar el producto[13]. Asumida esta singularidad, de cumplirse la teoría del ciclo de vida la empresa hotelera comenzaría su expansión por medio de licencias o franquicia para después invertir directamente en la planta de producción de servicios de alojamiento en el país extranjero, cuestión que analizaremos si se cumple para el caso de la empresa hotelera española.

El sector turístico ha sido objeto de análisis desde el punto de vista de la teoría del ciclo de vida del producto turístico, que si bien no responde exactamente a la teoría de Vernon sino a adaptaciones de la misma aplicadas a la evolución de los destinos turísticos (BUTLER, 1980, COOPER Y JACKSON, 1989, COOPER, 1990, AGARWAL, 1994), sí pueden servir, a priori, para entender el proceso de internacionalización de las empresas de alojamiento en su vertiente relacionada con la localización. Estas teorías hacen referencia a la dinamicidad o existencia de un ciclo en la evolución que presentan las áreas turísticas, distinguiéndose en ellas cinco etapas en función del número de visitantes[14]. Quizá la presente investigación pueda aportar un vínculo de unión entre el proceso de internacionalización y el dinamismo de las áreas turísticas, en el sentido de dotar a ambas aproximaciones de

[12] La teoría del ciclo de vida de Vernon no está exenta de críticas. Durán (1984) señala que la teoría del ciclo de vida no contempla la existencia bidireccional de los flujos de IDE. Hennart (1982) también critica que no se especifique la duración del ciclo ni el orden de la secuencia. Así la teoría del ciclo de vida del producto tuvo capacidad explicativa para los grandes flujos de inversión emergentes de Estados Unidos desde la segunda guerra mundial hasta los 70 como consecuencia del monopolio tecnológico de este país, pero tiene límites para un razonamiento completo de la inversión extranjera en el presente (Cantwell, 1995).

[13] En general, los modelos de comercio internacional con competencia imperfecta necesitan ser matizados adecuadamente para aplicarlos a la industria hotelera, como industria de servicios donde no es posible la estrategia tradicional de exportación.

[14] Ver Butler (1980) para una profundización en la teoría del ciclo de vida del destino turístico.

explicación, no sólo de la introducción gradual de las empresas en el ámbito de la internacionalización, sino también sobre las pautas de localización y proceso de selección del destino de las inversiones turísticas. A priori, parece acertado pensar que las actividades turísticas en búsqueda de inputs a bajo coste (materias primas, suelo, trabajo...) se localicen en aquellos nuevos destinos que se encuentran en las primeras fases de desarrollo de su ciclo de vida, de forma más intensiva que en los denominados maduros o consolidados (BUTLER, 1980).

Más tarde, VERNON (1974) y otros autores (KNICKERBOCKER, 1973, FLOWERS, 1976 Y GRAHAM, 1978), desarrollaron lo que se conoce como teorías del comportamiento oligopolístico para explicar las causas de la expansión internacional correspondiente a situaciones que la teoría del ciclo del producto no era capaz de explicar. Estos autores han contribuido en la introducción de aspectos relativos a la estructura del mercado en los modelos de decisión acerca de la entrada a países foráneos. La hipótesis principal de esta teoría es que en mercados oligopolísticos, en los cuales existe interdependencia entre las empresas, la expansión de una de ellas fuerza a los rivales a responder con la misma estrategia para mantener su posición relativa en el mercado. Con ello alcanzarían la misma ventaja relativa y posibilidades para repartirse la demanda de aquel mercado[15]. GRAHAM Y KRUGMAN (1993) Y MCCULLOCH (1993) sugieren el seguimiento de la conducta del líder como unas de las causas de los flujos de las inversiones extranjeras en los 80[16]. Por tanto y según estos planteamientos, la deslocalización empresarial obedecería a una estrategia de naturaleza defensiva. Cabría reflexionar si esta teoría debidamente adaptada fuera también aplicable al turismo, dado que las empresas se ven obligadas a trabajar en los mismos destinos.

Aceptando la hipótesis anterior, Rugman se pregunta acerca de la motivación que puede tener la decisión inicial de invertir de la primera empresa, en términos agresivos y que obliga a reaccionar a los rivales como parte de una reacción defensiva. El autor defiende que las empresas multinacionales producen más beneficios que las basadas en un solo país dado que tanto a través de la

[15] Para una generalización y comprobación empírica de estas ideas en la industria de manufacturas, véase Buckley y Casson (1976).

diversificación de productos y el mayor tamaño de la multinacional, se reducen los riesgos de fluctuaciones en los beneficios. La teoría de la diversificación del riesgo de RUGMAN (1981, 1982) puede tener también relevancia para explicar las actividades de las multinacionales en el sector servicios y en concreto de un sector tan cíclico y vulnerable como el turístico. Las empresas diversifican sus inversiones entre varios países para disminuir los riesgos que coyunturas negativas específicas de un mercado pueden suponer en los beneficios empresariales dependientes únicamente de una ubicación.

CANTWELL (1995), centrando su atención en la internacionalización de las actividades de investigación industrial, considera que a pesar de que la visión ofrecida por el modelo del ciclo de vida del producto de las empresas multinacionales sigue siendo relevante, necesita ampliaciones. En esta línea, introduce la necesidad de incluir el efecto de la globalización de la tecnología en la producción internacional, en el sentido de que las inversiones interrelacionadas de los principales centros de desarrollo de las industrias más dinámicas tecnológicamente han ayudado a reformar el actual patrón de especialización geográfica y la importancia de estos centros como lugares de innovación. Sin perjuicio del efecto que la innovación tecnológica tiene sobre la industria hotelera, ésta no se considera una industria líder en tecnología por lo que las aportaciones de Cantwell a priori parecen no ser totalmente aplicables a la industria hotelera.

3.1.3.- TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN.

Los comentarios de las teorías anteriores no explican *per se* porqué las empresas domésticas eligen explotar su ventaja monopolística a través de inversión directa en vez de exportar o licenciar su producción en el extranjero. Partiendo de la teoría originaria de COASE (1937), surge la denominada teoría de la internalización basada esencialmente en la existencia de fallos de mercados, que nos sirve para abordar este asunto. Dichas imperfecciones en los mercados de factores y de bienes actúan como barreras al libre comercio y pueden inducir a las empresas a sustituir el

[16] Tomado de Muñoz Guarasa (1999).

intercambio en el mercado por la organización interna a través de la inversión directa extranjera.

La esencia de la internalización se basa en que una empresa elige explotar internamente activos que le son específicos mediante operaciones que se integran organizativamente en un todo más amplio, porque hacerlo así es más rentable que utilizar otras alternativas como la concesión de licencias de explotación o la venta de un activo a las empresas rivales. La teoría de los costes de transacción supone un intento de justificar porqué una empresa decide explotar estas ventajas por sí misma en lugar de transferirlas a otra empresa. Es decir, abastecer el mercado mediante internalización tiene sentido si los beneficios que se captan con ello (reducción en el coste de transacción, por ejemplo) dominan a los costes de aprendizaje y establecimiento que la extensión de las operaciones de la empresa en mercados extranjeros lleva consigo. Muchos autores hacen referencia a los fallos de mercado como impulsores de la expansión internacional siendo BUCKLEY Y CASSON (1976) los primeros que aplicaron este concepto a las multinacionales. RUGMAN (1981, 1982a)[17] uno de los autores más relevantes en el desarrollo de esta teoría, afirma que la asignación de derechos de propiedad a una empresa y el uso por parte de ésta de un mercado interno para supervisar y controlar la explotación de una ventaja específica como el conocimiento, constituye el principio fundamental de la teoría de la internalización. Un argumento similar es el que ofrece MAGEE (1977) que en esencia defiende que cuanto más sofisticado sea el *know-how* de la empresa, más probable es la internalización de este factor como medio de apropiación del máximo nivel de rentas por parte de la empresa. De esta afirmación se deriva que aquellas empresas que desarrollen un mayor grado de actividades de I+D tenderán a expandir su producción internacional internalizando sus actividades vía IDE.

Este paradigma ofrece una teoría más general, dado que los mercados en la realidad no son perfectos y cualquier situación en la cual se produce expansión internacional de una empresa puede justificarse sobre la base de la existencia de algún tipo de fallo de mercado (MARTÍNEZ MORA, 1997). Dado que el sector

servicios comprende un abanico de actividades heterogéneas, siendo quizá su más claro exponente el sector turístico, se requieren paradigmas más generales para adecuar y adaptar un encuadre analítico que explique las actividades de las empresas multinacionales. El paradigma de la internalización se basa en la minimización de los costes de transacciones en mercados de productos intermedios (recursos humanos, materias primas, información,...) los cuales se asumen imperfectos, y busca identificar las condiciones en las que podría ser beneficioso para la empresa elegir internalizarlos administrativamente para evitar o reducir estos costes de transacción del mercado[18]. En el caso en el que la transacción a través de una organización sea menor que el intercambio en el mercado, la internalización conllevará un incremento en los beneficios empresariales además de un mejor aprovechamiento de las economías de escala y alcance[19] y reducirá los costes de transacciones asociadas con la información, el oportunismo y la incertidumbre (CAVES, 1982)[20].

Este enfoque ofrece una explicación de porqué las empresas deciden explotar sus ventajas de propiedad mediante IDE en lugar de optar por la venta directa de una licencia a una empresa extranjera. En este sentido el proceso consiste en crear un mercado propio en el seno de la empresa para evitar las imperfecciones del mercado[21]. Durante las últimas décadas, la teoría de la internalización ha constituido una herramienta analítica potente para mejorar la comprensión de las

---

[17] En un primer momento, esta teoría se aplicó en un contexto nacional, y a continuación se hizo extensiva al ámbito internacional mediante las aportaciones de Teece (1981, 1983, 1985) y Hennart (1982).

[18] Olsen y Zajac (1993) realizan una crítica a la perspectiva coste transacción, la cual consideran limitada, fundamentalmente por no considerar los procesos de aprendizaje inter-empresas. En este sentido diferencian entre el valor de la transacción y el coste de la misma, afirmando que las ganancias que se obtienen por el aprendizaje incrementan el valor de la transacción mientras, simultáneamente, elevan su coste. La ganancia total, a menudo contrarresta la perdida de eficiencia en el coste de la transacción.

[19] Por economías de alcance se entienden las ventajas que obtiene la empresa de vender varios productos desde una misma organización, dependiendo más del grado de diversificación que de la escala de actividades de la empresa (Dunning, 1989).

[20] Además, no podemos olvidar que la transacción a través de la organización permite a la multinacional manejar más libremente sus precios internos y minimizar el impacto fiscal de su actividad (Durán Herrera, 1999).

[21] Como reflexión en este punto cabría decir que la internalización de los mercados no logra, sin embargo, eliminar las imperfecciones en el mismo, sino que tal vez éstas se agudicen si aceptamos que provocan una concentración empresarial susceptible en algunos casos de llegar al oligopolio. Para profundizar en los efectos que la globalización empresarial imprime en la estructura industrial

actividades de inversión internacional de las multinacionales (BUCKLEY Y CASSON, 1998; BUCKLEY, 1988; CONTRACTOR 1985). Sin embargo no ha sido capaz de explicar el nivel, la estructura y la localización de la producción internacional. Además, si bien la teoría coste-transacción posee capacidad explicativa para numerosas expansiones empresariales, sobre todo de forma vertical, en la medida en la que se desarrollan las nuevas tecnologías y su aplicación a los procesos productivos, cabe pensar que permitirán controlar mejor los costes de la transacción y disminuirán las ventajas de internalización incrementando la tendencia a la subcontratación u *outsourcing* fuera de la multinacional.

CASSON (1985) nos sugiere que dadas las posibles alternativas de entrada a un mercado foráneo, la elección entre participación accionarial o no depende de dos factores: el nivel de riesgo entre las partes implicadas como reflejo en la estructura de propiedad, y la ubicación de las responsabilidades de gestión como reflejo en la estructura de control. Desde el momento en el que cada alternativa posible posee diferentes ventajas y desventajas que relacionan la jerarquía interna y el mercado externo, el propietario de los activos ha de decidir la mejor alternativa para el uso y la naturaleza de sus ventajas.

Una variedad de la teoría de internalización, la constituye las imperfecciones en el mercado de capitales y tipos de cambio, donde ALIBER (1970) afirma que las empresas multinacionales con monedas fuertes en su país de origen se benefician de la adquisición de capital y activos a bajo precio en el extranjero[22]. Esta imperfección del mercado de capitales permite a la empresa capitalizarse a través de tipos de cambio favorables, especialmente en aquellas empresas intensivas en capital como los hoteles donde la compra de activos constituye un modo de invertir en el extranjero. En el límite, en un mercado financiero global totalmente integrado, donde el coste de la financiación fuese el mismo en todo el mundo, estas ventajas desaparecerían por completo (GRAHAM, 1992). HUFBAUER (1975) demuestra

---

mundial y los consiguientes conflictos entre empresas multinacionales y los gobiernos, véase Bergsten y Graham (1992).

[22] Nótese la naturaleza macroeconómica de dicho postulado, dado que las imperfecciones en los mercados financieros internacionales se originan fuera de la empresa y todos los participantes en el mercado se exponen a ellas. En este sentido, también el concepto ya comentado de externalidades en un mercado amplio, adquieren un carácter macroeconómico.

mediante un modelo formal que las inversiones extranjeras no se mueven por las diferencias en las tasas de interés sino que dependen de las características de la demanda y de la tecnología de la empresa[23].

FIGURA 3.1.-: EL MECANISMO BÁSICO DE INTERNACIONALIZACIÓN: ASPECTOS ESTÁTICOS Y DINÁMICOS.

ASPECTOS ESTÁTICOS ASPECTOS DINÁMICOS

Fuente: Johanson, J; Vahlne (1977): "The internationalization process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, nº8.

Ante la crítica a la teoría de la internalización por ser eminentemente estática, surgen una serie de teorías conocidas como "modelo Uppsala", también denominado "modelo de las fases de desarrollo" (ALONSO, 1994). Su hipótesis es semejante a la propuesta por el modelo del ciclo del producto de Vernon y establece que la expansión internacional en general se produce a través de un proceso gradual que empieza por exportaciones no regulares y acaba con inversión directa en el extranjero, pasando por una serie de fases intermedias. Esta teoría suele tener gran capacidad explicativa para empresas de pequeño tamaño (MARTÍNEZ MORA, 1997), y por tanto, es susceptible de adaptación a procesos de internacionalización de algunas empresas hoteleras españolas. JOHANSON Y VAHLNE (1977), los principales defensores de esta teoría elaboran un modelo que intenta analizar el mecanismo básico que explica estos pasos graduales en el proceso de internacionalización (figura 3.1). Los autores defienden en primer lugar, que el estado actual de

[23] Otros estudios centrados en la internacionalización del sector financiero demuestran que las diferentes tasas de interés sí son variables esenciales en la determinación de la localización de las

internacionalización de una empresa es un factor importante para explicar los pasos siguientes. Además, habría que considerar los aspectos estáticos como el compromiso de los recursos empresariales en mercados extranjeros y el conocimiento sobre dichos mercados y sus operaciones, y los dinámicos como la decisión de comprometer recursos y los resultados de los negocios actuales.

La internacionalización como un modelo en fases también tiene sus limitaciones, y tal y como afirman JOHANSON Y VAHLNE (1990) es demasiado determinístico. Su relevancia se limita a los estados más tempranos de la internacionalización, y conforme el mundo se homogeneiza, el valor de la distancia física como variable explicativa tiende a decrecer[24]. También con una visión secuencial de la internacionalización, WELCH Y LOUSTARINEN (1988) afirman que la misma no siempre comporta una senda de desarrollo inmutable, y que su análisis debe incluir tanto las pautas de expansión internacional de inversión directa emitida como las recibidas. Otras versiones del modelo de las fases de desarrollo de la internacionalización se reflejan en las diferencias en sus manifestaciones en función de la actitud y el comportamiento de los gestores responsables de la decisión de invertir. En este sentido, CAVUSGIL (1984) identifica cinco fases en el proceso de internacionalización: pre-involucración, reactivo/oportunístico, experimental, activo y compromiso de recursos[25] y ANDERSEN (1993) resume esta aproximación dinámica creciente como el resultado de un comportamiento innovador que de la percepción que del proceso tiene el equipo directivo de la empresa, y cómo influye en el grado de involucración en el mercado foráneo.

3.1.4.- TEORÍA ECLÉCTICA DE DUNNING

Con toda seguridad, la teoría más relevante y conocida por su carácter ecléctico es la de DUNNING (1974, 1981a) la cual pretende integrar las teorías precedentes sobre la expansión internacional y ofrecer un marco de análisis general capaz de explicar no sólo las causas sino también su distribución entre los diferentes

---

filiales o sucursales en el extranjero (Choi, Tschoegi y Yu, 1986; Goldberg y Johnson, 1990).

[24] Para analizar otras críticas y límites al modelo de Upssala, consultar Björkman y Forgren (1997), pp.117-132.

[25] Tomado de Muñoz Guarasa (1999).

países en los que la inversión tiene lugar. Dunning defiende que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la explicación de la IED[26]. La contribución de Dunning consiste en advertir que cada una de las teorías sobre los determinantes de la IED es incompleta. Todas son parcialmente correctas y parcialmente incorrectas como explicación de cualquier ejemplo específico de inversión extranjera directa (GRAHAM, 1992). La principal hipótesis de la teoría ecléctica es que la inversión directa en el extranjero tendrá lugar si se satisfacen las siguientes condiciones:

1. Ventajas específicas de propiedad: Para que las empresas se internacionalicen han de poseer ventajas específicas de propiedad sobre las empresas de otras nacionalidades. Estas ventajas toman fundamentalmente la forma de posesión de activos intangibles de la empresa que hacen referencia a la propiedad de tecnología, economías de escala, diferenciación, tamaño, marcas, mejor capacidad y utilización de recursos, etc.
2. Ventajas de Internalización: Suponiendo que se satisface la condición (1), deben existir ventajas de internalización procedentes de una reducción de los costes de transacción, disminución de incertidumbre e internalización de externalidades. Es decir, debe ser más beneficioso para la empresa hacer uso de estas ventajas mediante una extensión de sus propias actividades antes que externalizarlas a través de transacciones de mercado con empresas independientes. Por ejemplo para reducir los costes de búsqueda, reforzar los derechos de propiedad, proteger la calidad del producto o evadir intervenciones gubernamentales (aranceles, controles de precios, etc).
3. Ventajas de Localización: Suponiendo que se satisfacen las condiciones (1) y (2) deben darse ventajas de localización en el país extranjero respecto del país de origen derivadas de la calidad y coste de los inputs, los costes de transporte y comunicación, la distancia física, infraestructuras, etc.

[26] Este enfoque es, según el propio Dunning, ecléctico porque el papel relativo que desempeña cada uno de estos prerequisitos como determinante de la IED puede variar en cada caso específico (Dunning, 1988b). En esta investigación examinaremos cual es la composición de las ventajas que defiende la teoría ecléctica para el sector hotelero español (capítulo VI).

CUADRO 3.2.: PARADIGMA ECLÉCTICO DE LA PRODUCCIÓN INTERNACIONAL

VENTAJAS DE PROPIEDAD
a) TAMAÑO
- Obtención de factores de producción más baratos o acceso exclusivo a estos factores
- Mejor acceso a los mercados de producto final
- Diversificación de productos o procesos
- Economías de escala, tanto a nivel de establecimiento como de empresa
b) ACTIVOS INTANGIBLES
- Conocimientos empresariales, tecnologías, marcas, gestión de productos, comercialización, I+D, capital humano
c) GOBIERNO
- Políticas que favorezcan a las empresas domésticas.
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN
d) FALLOS DE MERCADOS EN LOS MERCADOS DE PRODUCTOS FINALES
- Reducción de los costes asociados con las transacciones de mercado
- Compensación de la ausencia de mercados a futuros
e) FALLOS DE MERCADO EN LOS MERCADOS DE FACTORES DE PRODUCCIÓN
- Eliminación de los costes de defensa de los derechos de propiedad
- Incertidumbre en el comprador sobre la naturaleza y el valor de los inputs
- Control de los suministros y las condiciones de venta de los factores de producción
f) SITUACIONES DE MONOPOLIO
- Donde el mercado no permite la discriminación de precios
- Control de la distribución
- Prácticas monopolísticas como los subsidios cruzados o precios predatorios (temporalmente bajos para arruinar al competidor)
g) DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
- Necesidad del vendedor de proteger la calidad del producto
h) GOBIERNO
- Evitar o explotar la intervención pública (contingentes, aranceles, impuestos o precios de transferencia)
VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN
i) FACTORES DE PRODUCCIÓN
- Distribución espacial de inputs y mercados
- Precios de los factores, calidad y productividad
j) ECONOMÍAS DE ESCALA
- Grado en el que las economías de escala a nivel de establecimiento justifican la centralización de la producción
k) GOBIERNO
– Intervención pública
– Control de importaciones (aranceles, etc.) tipos impositivos, incentivos, clima inversor y estabilidad política
l) OTRAS
- Costes de transporte y comunicaciones
- Infraestructura (comercial, legal y de transportes)
- Distancia psíquica (idioma, cultura, costumbres empresariales)

Fuente: Greenaway (1993), Dunning (1988b).

La teoría de Dunning también afirma que la configuración de las variables OLI[27] y la naturaleza de estas ventajas depende de las características específicas del

[27] Denominación genérica aplicada a este marco de análisis en el que se incluyen las tres condiciones anteriormente comentadas (ventajas de propiedad (O), de localización (L) y de internalización (I)).

país, la industria y la empresa en particular. Dado su carácter de teoría ecléctica, el paradigma OLI admite gran parte de los factores susceptibles de incorporación al estudio para su contrastación empírica de cara a la adaptación de la teoría al sector hotelero. Para explicar la internacionalización de la empresa turística en general y de la hotelera en particular, se ha recurrido con frecuencia a la teoría ecléctica desarrollada por Dunning como marco de referencia para el análisis. El propio Dunning, en trabajos que se presentarán en la siguiente sección, analiza el sector hotelero bajo este paradigma. Una identificación de las ventajas esperadas de propiedad, internalización y localización se ofrece en el cuadro 3.2.

En el caso de la industria hotelera, el prestigio internacional en la prestación de servicios, la experiencia en dirección y administración, la posibilidad de proveerse de inputs más baratos, la capacidad para invertir sumas importantes en la formación de personal o el conocimiento de los gustos y las necesidades en los países emisores de turistas puede representar una fuerte ventaja competitiva. Respecto de las ventajas de localización a las que hace referencia la teoría de Dunning, para el sector hotelero podrían derivarse de los costes de producción bajos por razones salariales, fiscales y ecológicas, el atractivo turístico que generan algunos destinos lejanos (la belleza del país), coste de transporte, infraestructuras adecuadas, tasa de crecimiento del sector en el país, etc. Por último, en la industria hotelera predominan formas de asociación que no implican la adquisición de activos, tales como el contrato de gestión o la franquicia. Entra dentro de los límites razonables pensar, a priori, que la forma en la cual se organizan las actividades internacionales hoteleras depende del grado de imperfecciones de los mercados de productos intermedios, sin olvidar la incidencia que los gobiernos mantienen en la determinación de la modalidad de entrada al país.

Tampoco la teoría de Dunning está exenta de críticas a pesar de ser el marco de referencia más completo y utilizado por la literatura contemporánea[28]. Se ha argumentado que no es apta para explicar determinadas fórmulas de expansión como *joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, estrategias comunes en el entorno hotelero internacional. Sin embargo, el propio DUNNING (1995) revisa su paradigma

ecléctico y lo adapta a las consecuencias que puedan tener sobre él estas nuevas alianzas empresariales, producto tanto de la nueva ola de adelantos tecnológicos como de la demanda de una producción impulsada por la innovación que exige una mayor cooperación de los agentes económicos. Su análisis se centra en la modificación y adaptación de su paradigma ecléctico en el marco explicativo de los determinantes de la producción internacional en el siguiente sentido:

- En primer lugar, debiera darse un mayor peso al papel de la innovación a la hora de mantener y aumentar las ventajas competitivas. En este sentido asigna al paradigma ecléctico un carácter más dinámico.

- En segundo lugar, en el concepto de ventajas de localización, se necesita ponderar otros factores, como el territorial, y reconocer más explícitamente la creciente necesidad de integración y alianzas inter fronteras de las actividades económicas, aduciendo que las teorías de la cooperación empresarial y la internalización de mercados intermedios debieran incluir el objetivo concreto de aumento de la competitividad dinámica de la empresa.

- En tercer lugar, considera que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de la propiedad, ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida muy significativamente por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

Las recomendaciones de adaptación del paradigma ecléctico de Dunning parecen tener capacidad explicativa en los procesos de internacionalización a través de alianzas que se viene dando en el sector hotelero internacional. No obstante, el propio Dunning (1993) apunta la necesidad de que las futuras modelizaciones de la actividad de las multinacionales enfaticen el papel que representan las variables estratégicas propias de cada empresa, en el proceso de internacionalización. En esta línea, RANDOY (1997) justifica la necesidad de acudir a varias teorías para explicar

[28] Para ver algunas interesantes críticas que recibe la teoría ecléctica, consultar Itaki (1991).

la producción internacional, en primer lugar, y de acuerdo con Dunning (1993), en función de los motivos que inducen a la industria o empresa a incursiones internacionales. En segundo lugar, porque las diferentes teorías aproximan distintos aspectos de la empresa internacional, y en tercer lugar, porque la producción internacional puede ser analizada a nivel macroeconómico, mesoeconómico y microeconómico. Nuestro estudio pretende centrarse en el nivel intermedio de aproximación, el mesoeconómico, que tiene en cuenta la interacción entre la empresa y la industria.

La crítica más generalizada al paradigma ecléctico hace referencia a que las variables identificadas son tantas que su valor de predicción es nulo, sin menoscabo de que las teorías parciales de la IDE también sufran de estas carencias. ALONSO (1994) apunta su carácter eminentemente estático dado que investiga las razones que motivan la inversión pero poco dice acerca de cómo se desarrolla este proceso en el tiempo. DUNNING y NARHULA (1994) intentan explicar cómo la trayectoria seguida por la producción internacional a través del tiempo está basada en la continua interacción entre las variables OLI y la estrategia de la empresa ante esta configuración, la cual determinará la nueva combinación de variables OLI en los siguientes periodos[29]. En 1996, DUNNING Y NARHULA desarrollan el concepto de senda de desarrollo de la inversión para describir la relación sistemática existente entre el desarrollo de una economía y las formas en las que se manifiestan las ventajas de propiedad y localización, ahondando en los efectos dinámicos de la inversión directa en los países de destino.

En definitiva, la teoría de la inversión directa en el extranjero ha evolucionado desde la teoría del comercio neoclásica hasta la organización industrial, apoyada por la teoría de la internalización de las actividades de la empresa en la expansión internacional. Esta visión explica la internacionalización argumentando que la empresa elige su estructura óptima en cada etapa de producción después de evaluar el coste de la transacción económica. Los costes de localización, características distintivas de la empresa, factores de internalización, variables financieras y factores culturales así como la distancia física, la estructura

de mercado, los costes de adaptación al entorno local y de llevar a cabo negocios en un ámbito foráneo se identifican en la literatura como factores que juegan un importante papel en determinar la decisión de entrada a un mercado extranjero. DURÁN HERRERA (1994) añade una perspectiva dinámica a estos factores al afirmar que si las variables OLI adquieren una determinada configuración en un momento t, en períodos posteriores verán modificado su perfil como consecuencia de un proceso en el que intervienen factores internos y externos a la empresa.

Según las teorías apuntadas se pueden distinguir dos determinantes fundamentales de la inversión directa internacional: la búsqueda de una mayor eficiencia, vinculada a la reducción de los costes de transacción y producción, y de un objetivo estratégico ligado a la consecución de un poder de mercado y al control de precios (BUIGUES Y JACQUEMIN, 1992).

3.1.4.1.- TEORÍAS DE LOCALIZACIÓN

En contraste a la aproximación de la organización industrial y de la teoría de la internalización, los elementos de las teorías de la localización en la empresa multinacional no parecen haber tenido la misma trascendencia (SEYMOUR, 1987). Sin embargo, el mismo VERNON (1974) incorpora factores de localización en su hipótesis del ciclo de vida para ilustrar la interrelación entre el desarrollo dinámico de la industria y la influencia de factores locacionales. Por otro lado, BUCKLEY (1995) afirma que los factores locacionales entran en la teoría dada la influencia de los costes relativos a los que hace frente la multinacional cuando elige una localización, afirmando que éstos incluso son capaces de motivar la expansión internacional. Los factores de localización han servido de instrumento en la explicación, no sólo de la elección entre producir en el país de origen o en el destino, sino como criterio en el que se basa la decisión de producir en más de una localización. En este sentido, probablemente los determinantes más comunes incluidos en varias aportaciones teóricas de la IDE son los que hacen referencia al potencial tamaño del mercado y su crecimiento (KNICKERBOCKER, 1973; VERNON, 1974, RUGMAN, 1981, BUCKLEY Y CASSON, 1976), así como los relativos a la

[29] Tomado de Muñoz Guarasa (1999).

afinidad social y cultural (CASSON, 1982), la estabilidad del mercado (KNICKERBOCKER, 1973) y la capacidad de las empresas locales de mantener sus barreras de entrada (GRAHAM, 1978), confirmando la amplitud de los factores locacionales como determinantes de la IDE.

Dada la importancia que a priori parecen tener los factores de localización en la elección de la ubicación del sector hotelero internacional, añadiremos a esta revisión un conjunto de teorías que tratan de hacer referencia a las características o factores locacionales de los países de destino de la inversión. Esta línea de investigación se puede considerar como una ampliación de la teoría de la localización empresarial al ámbito internacional (MUÑOZ GUARASA, 1999). En este sentido, nos parece adecuada la consideración que realizan BUIGUES Y JACQUEMIN (1992) de las ventajas de localización apuntando la relación que existe entre las características que proporcionan los países que permiten mejorar la eficiencia de la empresa inversora y las que se basan en el comportamiento estratégico de la multinacional para ampliar o defender su cuota de mercado. A pesar de que esta última corresponde más al comportamiento de la empresa inversora en el sentido de estrategias de seguimiento del líder o intercambio de amenazas[30], se relacionan estrechamente entre sí cuando las condiciones favorables del destino atraen a las primeras inversiones y a partir de ellas como consecuencia de las estrategias mencionadas se produce un flujo acumulativo de inversión.

Siguiendo la adaptación que MUÑOZ GUARASA (1999) hace de DUNNING (1993) los factores de localización se pueden derivar de:

a) EL CONTEXTO CULTURAL E HISTÓRICO, LAS DOTACIONES DE RECURSOS Y LA SITUACIÓN DE LOS MERCADOS. La proximidad cultural e histórica entre el país emisor y el receptor puede constituirse en un apoyo a la inversión extranjera. En esta línea, la coincidencia de idiomas comunes entre el país de origen y el país receptor así como la existencia de un lenguaje en el país receptor ampliamente conocido a nivel internacional puede reducir los costes de

[30] Teorías desarrolladas por Knickerbocker (1973) y Graham (1978) que relacionan la IED con la rivalidad empresarial.

información y transacción de las operaciones inversoras y comerciales. Las similitudes en los métodos de producción y en general la cultura empresarial es otro factor valorado positivamente por las empresas inversoras.

Como señala PORTER (1990), la dotación de los factores productivos puede también suponer un atractivo para la IDE, tanto en términos de recursos físicos, localización geográfica o clima, como en función de la disponibilidad de mano de obra, infraestructuras o dotación tecnológica. En relación con la mano de obra, en general se tiende a pensar que el bajo precio de la misma y su escasa cualificación ocupa un papel cada vez menos importante en los flujos de inversión dado que la evolución de las multinacionales induce a las mismas a valorar más la disponibilidad de unos recursos humanos de alta cualificación, habilidades directivas o comerciales. Sin embargo, el alto porcentaje de cuadros bajos y medios que necesitan las actividades hoteleras para su funcionamiento junto con la ubicación de éstas en países en vías de desarrollo inducen a pensar en este factor como uno entre los muchos capaces de motivar la deslocalización.

Las características de los mercados del país receptor tales como el tamaño, el crecimiento o el acceso a los mismos han sido considerados como factores de localización de la IDE. A priori, aspectos como PIB o PNB que aparecen como relevantes en diversos estudios (Papanastassiou y Pearce (1990); Nigh (1995)) no parecen ser determinantes en la localización de la industria hotelera vacacional, dado que sus servicios se dirigen habitualmente a consumidores foráneos. No ocurre lo mismo con aspectos relativos a las dotaciones de infraestructura o accesibilidad de la zona, donde se presupone una correlación favorable entre las mismas y los flujos de inversión hotelera en el destino.

b) SISTEMA ECONÓMICO Y POLÍTICO[31]: Los estudios que han analizado la estabilidad política se han basado principalmente en encuestas de opinión

[31] Un reciente estudio (Meldrum, 2000) analiza las implicaciones demuestra la relación que existe entre el ratio "riesgo país" y en los beneficios esperados de industrias transnacionales de manufacturas.

efectuadas a las firmas inversoras y en modelos econométricos[32]. Dado que los diferentes estudios realizados no son concluyentes en cuanto al papel que juega la estabilidad política y/o económica en los flujos de IDE, BUCKLEY Y BROOKE (1988) afirman que en la práctica las empresas confían normalmente en evaluaciones subjetivas propias de cada país. Para el caso del sector de alojamiento turístico, el desplazamiento de la demanda al país destino de la inversión infiere a la estabilidad político-social una importancia clave capaz de soportar o disuadir los flujos de inversión foránea[33].

c) POLÍTICA ECONÓMICA: Tanto los modelos teóricos acerca de la influencia que pueden tener en los flujos de IDE, la existencia de barreras al libre comercio, las fluctuaciones en los tipos de cambio, determinadas exigencias burocráticas por parte de los gobiernos, la integración en áreas supranacionales así como la política fiscal o los costes laborales, como los diversos estudios empíricos realizados al respecto, ofrecen resultados contradictorios (MUÑOZ GUARASA, 1999).

En lo que respecta al sector de alojamiento, la imposibilidad de utilizar las exportaciones para incrementar su cuota de mercado, invalida las tesis de HIRSCH (1976) y HORST (1971), posteriormente corroboradas por BHAGWATTI (1991), que afirman que un incremento en los aranceles crearía un incentivo a la inversión en el país que aumenta sus barreras comerciales dado que supondría un aumento en el coste de exportación. No obstante y en general, se prevé una reducción de la importancia de esta variable dada la tendencia a la reducción del proteccionismo que presentan las economías mundiales.

Respecto de los tipos de cambio, la literatura también parece divergir entre los que opinan que las variaciones en los tipos de cambio actúan como motor a la inversión extranjera por parte de los inversores de países con

[32] Para dar un repaso a ambos tipos de estudios, véase Agarwall (1980).
[33] Muchos son los ejemplos de destinos turísticos en los que la inestabilidad política ha reducido e incluso eliminado las llegadas de visitantes por motivos de ocio, sus perspectivas de crecimiento y por tanto la rentabilidad de las inversiones. Cachemira (La India), Egipto, la exYugoslavia, Perú o Rusia son sólo algunos ejemplos de centros turísticos que han sufrido estas consecuencias desalentando, por otro lado, la inversión extranjera.

monedas más fuertes (CUSHMAN, 1985, ALIBER, 1970, FROOT Y STAIN, 1989, 1991), hasta los que afirman que la incertidumbre que genera la volatilidad en los tipos de cambio reduce los flujos de inversión directa extranjera[34].

En principio cabe pensar que las bajas tasas impositivas o las bonificaciones e incentivos a la inversión puede conducir a las empresas a ubicarse en determinados destinos. Sin embargo, como apunta GRAHAM (1992), parece existir consenso respecto a que la fiscalidad puede afectar a la IDE en el margen, pero no como determinante principal. La falta de un esqueleto teórico riguroso y de fidedignos estudios empíricos no han logrado aclarar la veracidad de este aspecto.

Los bajos costes laborales pueden constituirse como un determinante de la localización de la producción en el exterior, por lo que según esta premisa la IDE fluiría de los países con costes laborales altos a los países de costes laborales bajos. De nuevo los estudios realizados al respecto no son concluyentes e incluso algunos estudios encuentran una relación positiva entre costes laborales y flujos de inversión. En general, razones aducidas para este último caso, como por ejemplo el hecho de que unos costes salariales altos implique una mayor capacidad de compra del mercado local, no son totalmente aplicables a las actividades hoteleras vacacionales.

Por último, no podemos dar por concluida una visión general de los autores más significativos de las teorías de localización sin, al menos introducir, la aproximación de Kojima (1978)[35] basada en las ventajas comparativas relativas de ambos países, el de origen y el de destino de la IDE. El autor ilustra sus postulados en base a las diferencias que distingue entre la IDE japonesa y americana. El principio de esta aproximación radica en que la japonesa tienen lugar en respuesta a cambios en las ventajas comparativas dinámicas. Se trata de localizar la industria local que ha perdido sus ventajas comparativas en aquellas regiones donde éstas sean relativamente más favorables y por tanto gane competitividad. Éste es el

[34] Tomado de Muñoz Guarasa (1999).
[35] Tomado de Seymour (1987).

ejemplo de la IDE japonesa que tiene el propósito de explotar recursos naturales y bajos costes laborales. La IDE americana, en cambio, se basa en principios microeconómicos; su motivación pretende defender la posición oligopolística en los mercados, explotar los mercados de factores y responder con barreras al comercio[36].

3.1.5.- APROXIMACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DEL CONCEPTO DE "REDES"

Una más reciente área de investigación en el ámbito de la internacionalización empresarial adopta una vía alternativa enfocada hacia sistemas de relación y organización no jerárquicos donde las empresas invierten para afianzar su poder de mercado y controlar su posición en la industria internacional (JOHANSON Y MATTSSON 1988, 1992, SHARMA, 1992). Esta escuela de pensamiento se basa en las teorías del intercambio social y de la dependencia de recursos y enfoca el comportamiento de la empresa en el contexto de un tejido de relaciones entre empresas y personas[37] (AXELSSON Y EASTON, 1992, JOHANSON Y MATTSSON, 1988). Estas relaciones envuelven a los consumidores, proveedores, competidores, agentes públicos y privados o amistades. En definitiva, la perspectiva de la red ofrece una visión conceptual alternativa o complementaria a las teorías de la inversión directa dado que éstas no tienen en cuenta el papel y la influencia de las relaciones sociales en las transacciones empresariales (JOHANSON Y MATTSSON, 1987).

De acuerdo con esta escuela de pensamiento, la internacionalización depende de cómo organice la empresa las relaciones con su tejido empresarial y social, más que en las ventajas específicas de la empresa. De esta forma, se trata más de una externalización que de una internalización. También las decisiones y actividades de la internacionalización desde esta perspectiva se fundamentan en pautas de comportamiento influenciadas por los diferentes miembros de la red, mientras que la teoría de la IDE asume una decisión estratégica de modo racional.

[36] En posteriores trabajos (Kojima, 1982) el autor perfecciona y matiza sus primeras aportaciones a la teoría de la IDE, reafirmando su aproximación basada en la teoría de la división internacional del trabajo frente al resto de las teorías existentes que básicamente se centran en aspectos relacionados con la gestión económica de las actividades internacionales.

Si la comparamos con el proceso unilateral sugerido por la teoría de las fases de desarrollo, la perspectiva de la red introduce elementos de carácter multilateral a la internacionalización (JOHANSON Y VAHLNE 1992). Es curioso que esta perspectiva surja de los primeros trabajos de Johanson y Vahlne y reflejan una continua investigación y exploración de la forma de entrada en el mercado (COVIELLO Y MCAULEY, 1999). Ellos mismos en 1992 estudian la internacionalización en el contexto de intercambio de redes y encuentran que la entrada en un mercado foráneo es un proceso gradual que resulta de la interacción, desarrollo y mantenimiento de relaciones a través del tiempo. Estos hallazgos apoyan a SHARMA Y JOHANSON (1987) cuando afirman que las consultoras técnicas operan en redes de relaciones conectadas entre organizaciones, donde la relación se convierte en el puente para el mercado foráneo que provee a la empresa la oportunidad y la motivación para internacionalizarse. En relación a ello, JOHANSON Y MATTSSON (1988) sugieren que el éxito de la empresa al entrar en un nuevo mercado internacional depende más de sus relaciones con los mercados actuales que de las características culturales o del mercado.

[37] Esta visión de la empresa desde la perspectiva de las redes incorpora por tanto relaciones formales (empresariales) e informales (sociales) (Johanson y Mattsson, 1988).

3.2.- LAS TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Una revisión de la literatura acerca de la internacionalización de la industria de servicios nos indica cómo éste es un fenómeno de estudio basado fundamentalmente en empresas anglosajonas (GAEDAKE, 1973; WEINSTEIN, 1977; TREPSTRA Y YU, 1988; ROBERTS, 1999; SEYMOUR, 1987). En este apartado se dividen las investigaciones en aportaciones teóricas - aquellas que tratan de adaptar o diseñar teorías como marco de análisis para detectar las pautas de internacionalización en los servicios- y contrastaciones empíricas aplicadas a empresas que ofrecen distintas tipologías de servicios.

3.2.1.- APORTACIONES TEÓRICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

A continuación se van a exponer, de forma cronológica, algunos estudios relevantes en torno a las peculiaridades de las actividades de servicios y las implicaciones que éstas pudieran tener en el proceso de internacionalización. A lo largo del presente apartado y en la medida que se considere oportuno se contrastará la posible aplicación de estas teorías al sector hotelero.

En BODDEWYN, BALDWIN, PERRY (1986) se pretende comprobar la aplicabilidad de las teorías de multinacionales e inversión directa extranjera de empresas manufactureras a los servicios. Para ello, clasifican las actividades de servicios dividiéndolas en: aquellos servicios que son comerciables, dado que generan un producto susceptible de ser separado geográficamente de la producción -por ejemplo un préstamo financiero- y aquellos servicios que denominan de *localización limitada* en los que la producción está físicamente ligada al servicio, como en el caso del alojamiento hotelero[38].

Los autores reconocen en sus conclusiones la necesidad de realizar estudios específicos por sectores diferenciados dada la heterogeneidad y amplitud de las

[38] En relación al sector hotelero apuntan que, a pesar de que el consumidor pueda realizar la reserva del hotel con anterioridad, se considera sólo un compromiso fechado del momento en el que se producirá el servicio y consumirá el producto, que se materializará con el uso de la habitación.

multinacionales de servicios. En concreto defienden que, pese a no ser necesaria una teoría especial para la inversión extranjera directa de empresas de servicios, sí se requieren adaptaciones de las existentes a través de especificaciones y profundizaciones en la naturaleza de las ventajas competitivas, locacionales e internalizadoras de la teoría ecléctica aplicadas específicamente a empresas de servicios, especialmente para aquellos donde la producción y el consumo se dan de forma simultánea, como el sector hotelero.

En esta línea, el trabajo de DUNNING (1989) trata de identificar las ventajas competitivas más importantes de las empresas multinacionales de servicios, el modo en el cual estas ventajas son utilizadas para conseguir objetivos estratégicos y las razones por las cuales el valor añadido de al menos alguna de las actividades que estas ventajas generan, es materializado fuera del país de origen de la multinacional. En el capítulo VI de este trabajo analizaremos si aquellas características de los servicios que afectan a las variables OLI y que, por tanto, influyen en la producción internacional se manifiestan para el caso de la industria hotelera española. Estas características son:

1.- Variabilidad en la calidad de los servicios en relación a las empresas de bienes. Estas oscilaciones en la calidad conducen a la firma al intercambio de sus productos intermedios dentro de la empresa, si consideran que pueden controlar mejor la calidad poseyendo su propiedad.

2.- Las economías de alcance constituyen una ventaja competitiva inherente a algunos sectores de servicios[39]. Estas ventajas surgen de la gestión común de actividades separadas y especializadas beneficiándose de las sinergias derivadas y por tanto no pueden disfrutarse en empresas independientes. Son especialmente importantes porque permiten relacionar el conocimiento del mercado con una producción flexible, sobre todo si la empresa es capaz de imprimir el dinamismo que requiere el entorno y traduce la experiencia y el aprendizaje en una mayor flexibilidad y adaptación que le permitan el mantenimiento de ciertas ventajas competitivas.

3.- Los servicios son intangibles y perecederos, por lo que requieren en general, contacto directo para su transacción. Por tanto, la elección de la localización en las empresas de servicios está más limitada que en la producción de bienes.

4.- Algunos servicios considerados como estratégicos han soportado restricciones a la actividad transnacional. En el caso del turismo la regulación ha estado tradicionalmente centrada en la industria del transporte, sector que demuestra mantener una tendencia ligada a la del alojamiento.

5.- Los servicios son susceptibles de diferenciación en mayor medida que los bienes posibilitando a las multinacionales compartir localizaciones abasteciendo diferentes segmentos en el mismo mercado. La estrategia de diferenciación en empresas de servicios es el resultado de su elevada flexibilidad, lo que favorece la explotación de estas economías de alcance y la adaptación del producto a las necesidades del consumidor.

6.- Muchos servicios, en especial los turísticos, son demandados de forma conjunta en el tiempo y en el espacio. Esta característica conlleva la generación de economías de aglomeración, mientras que las economías de alcance y costes de transacción asociados con la incertidumbre de su disfrute conducen a la internalización de los mercados de productos intermedios.

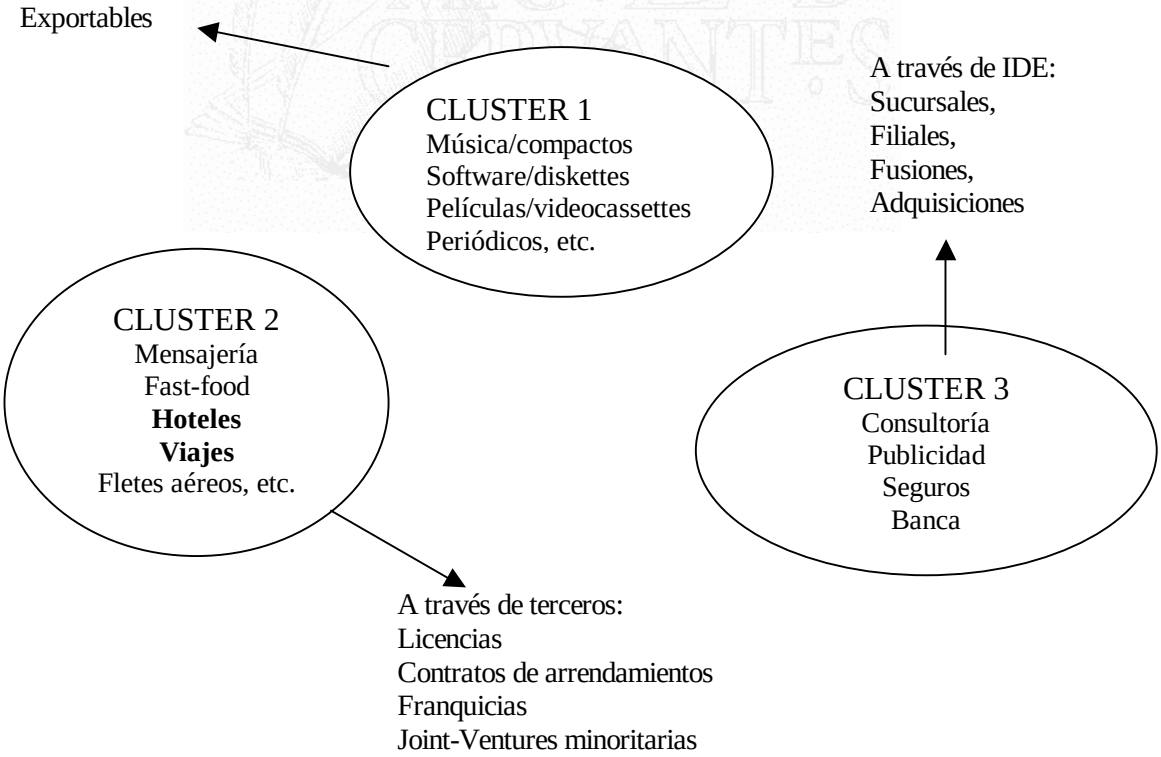
Muchas de las peculiaridades que presenta la industria turística en su proceso de internacionalización derivan del hecho de que el turismo es un "*bien de experiencia*" cuyo valor no puede establecerse por medio de la inspección como ocurre con los denominados "*bienes buscados*" (DUNNING, 1989), originando que el producto turístico en su totalidad haya de ser consumido en el país de destino. Las exportaciones son aplicables en turismo sólo cuando los servicios, y ocasionalmente bienes, son transmitidos o transportados como parte esencial del producto o paquete turístico (UNCTAD, 1981). En cierto sentido, puede considerarse el alojamiento en

[39] Al contrario de lo que más adelante opinaron Campbell y Verbeke (1994).

instalaciones nacionales de viajeros extranjeros como una exportación de servicios, donde el transporte, en este caso del consumidor, se lleva a cabo por parte de la compañía aérea, la cual puede pertenecer o no al mismo grupo de empresas que el alojamiento.

Al hilo de estos estudios en VANDERMERE Y CHADWICK (1989) se propone un sistema de clasificación de los servicios capaz de ilustrar los modos y las estructuras que guían la internacionalización de los mismos. En opinión de los autores y corroborando el anterior trabajo de BODDEWYN *ET AL*. (1986), éstos vienen influidos por la presencia relativa que suponen los bienes en la prestación de los servicios y el grado de interacción entre consumidor y productor. A través de un análisis cluster, el trabajo determina las vías de internacionalización como estrategia de diversificación de mercados.

FIGURA Nº 3.2.- CLUSTER DE SERVICIOS Y MODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Vandermere y Chadwick (1989): "The internationalisation of services", *The service industries journal*, vol.9, nº1.

Vandermere y Chadwick estiman que los servicios tienden a "clusterizarse" y cada "cluster" tiende a adoptar diferentes pautas de internacionalización. En la figura 3.2 se exponen los tres *clusters* de servicios que se corresponden con tres

niveles diferentes de internacionalización, de acuerdo con este estudio. Sin embargo los mismos autores afirman que en la actualidad pocos servicios cuadran enteramente dentro de uno de los *cluster* analizados, y esta clasificación sirve realmente sólo como marco de referencia para comprender la dinámica de lo que está sucediendo en el mercado. De hecho, casi todos los *clusters* intersectan entre sí y las empresas raramente operan bajo una sola fórmula, sino que utilizan una combinación de estrategias al tiempo que descubren formas innovadoras de distribuir el servicio utilizando las oportunidades que la información tecnológica ofrece. En consecuencia, los cambios cualitativos que se han producido en la mayoría de las empresas de servicios, siendo la revolución tecnológica y de información el más importante de ellos, han redefinido los parámetros determinantes de las ventajas competitivas que las empresas buscan al establecerse en el extranjero[40]. Consecuentemente, y gracias a la tecnología de la información, parece que los modos de internacionalización van convergiendo poco a poco aunando las características de los tres niveles descritos anteriormente:

- El servicio es *exportado* porque es transmitido al consumidor final sin ningún movimiento físico por parte del proveedor del servicio.
- El proveedor del servicio no puede hacerlo solo y necesita tener acceso a una infraestructura por lo que hace recaer su confianza *en terceros*, incluido el cliente.
- A través de la tecnología ubicada en el país extranjero, más que la gestión en sí misma, se establece una *presencia* continuada. El control se obtiene principalmente a través de procesos de sistemas y contratos de gestión con la red de consumidores y/o adueñándose de la tecnología.

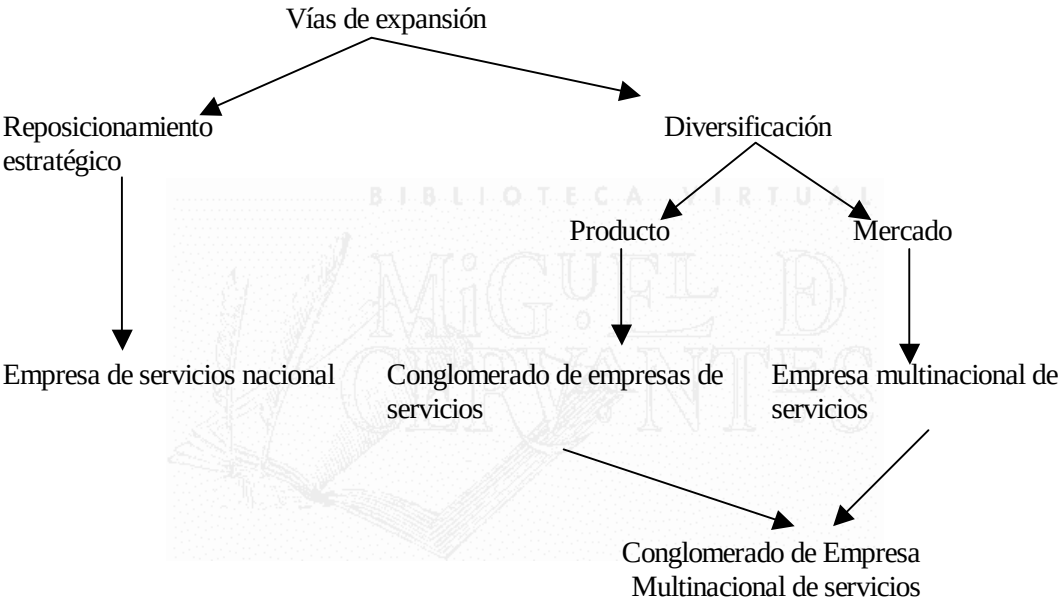
Los modos de internacionalización del sector hotelero podrían pertenecer, por tanto, a los tres clusters. La industria exporta sin salir de España gracias al carácter móvil de sus clientes, y abarca los clusters dos y tres dado que opera en el exterior a

[40] Como resultado muchos países se han visto envueltos en procesos de liberalización y confían cada vez más en la competencia como vía para incrementar la eficiencia en los servicios. Esto se confirma tanto a los países desarrollados como a aquellos en vías de desarrollo. Para mayor profundización en el tema y en discusiones de experiencias concretas de países, consultar Banco Mundial y UNCTC (1990).

través de terceros en determinados casos y en otros poseen la red de distribución completa.

Dadas las peculiares características de los servicios, la figura 3.3 nos ofrece de forma esquemática y siguiendo ENDERWICK (1992), las vías de expansión alternativas que poseen: reposicionar, diversificar sus productos o diversificar mercados.

FIGURA 3.3.-: VÍAS DE EXPANSIÓN ALTERNATIVAS PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS



Fuente: Enderwick, P. (1992): "The scale and scope of service sector multinationals", en Buckley y Casson (eds.): *Multinationals in the world economy: essays in honour of J. Dunning*, pp.144.

TABLA 3.3.-: CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS, VÍAS Y FORMAS DE EXPANSIÓN.

Características de servicios	Vías de expansión	Formas de expansión
Intangibilidad	Crecimiento de mercado basado en la diferenciación	Propiedad y control mayoritario. Crecimiento interno.
Inseparabilidad	Crecimiento de mercado basado en la especialización y mantenimiento de calidad.	Propiedad y control mayoritario. Crecimiento interno. Limitación de franquicias.
Heterogeneidad	Crecimiento de mercado y producto basado en la reducción del riesgo y mantenimiento de la calidad.	Propiedad y control mayoritario. Adquisiciones y absorciones externas.
Variabilidad	Crecimiento de mercado y producto buscando igualar demanda y oferta.	Variedad de formas de operar. Relativa diversificación
Regulación	Crecimiento de mercado y producto en función de la regulación. La desregulación incentiva ambos crecimientos.	Variedad de formas de operar. Relativa diversificación.

Fuente: Enderwick, P. (1992): "The scale and scope of service sector multinationals", en Buckley y Casson (eds.): *Multinationals in the world economy: essays in honour of J. Dunning*, pp.145.

No obstante, Enderwick opina que el reposicionamiento de un servicio requeriría cambios en la cultura corporativa empresarial que permitieran transformar y redefinir los atributos del servicio ofertado y alterar el mercado al que va dirigido, convirtiendo esta opción en poco atractiva para las empresas de servicios[41]. Estas limitaciones apuntan a la diversificación, bien sea en búsqueda de nuevos productos o de nuevos mercados, como la estrategia de expansión más ampliamente adoptada por las empresas de servicios, y en concreto para los servicios hoteleros. La estrategia de expansión de mercados incluye una diversificación geográfica de las actividades, que culmina con la creación de empresas multinacionales.

En los capítulos siguientes de este trabajo comprobaremos como la industria hotelera parece cumplir las formas de expansión (tabla 3.3) que promulga ENDERWICK (1992):

- En función de las dos primeras características, el autor establece que sólo cuando las empresas confían en su control de calidad se expandirán de forma no accionarial mediante franquicia.
- La heterogeneidad incentiva a ampliar el rango de productos como medio de reducir el riesgo y conseguir sinergias financieras. Se observan adquisiciones y fusiones de empresas como medio de asegurarse un crecimiento rápido y la captación de capital humano.
- La variabilidad de la demanda implica, principalmente cuando las empresas se integran verticalmente, que la diversificación se construya alrededor de sinergias basadas en las demandas del consumidor[42].

En definitiva, en el contexto de la internacionalización de las empresas de servicios, podemos afirmar que dos son los factores que afectan de forma diferente a su expansión en relación con las manufacturas (BUCKLEY, PASS Y PRESCOTT, 1992):

[41] Mientras que la estrategia de reposicionamiento es una vía utilizada con éxito por las empresas manufactureras, ésta presenta dificultades para las empresas de servicios, principalmente a causa de la inseparabilidad entre la producción del servicio y el oferente del mismo.

[42] En cuanto al impacto de la regulación, ya se ha comentado que en turismo son las compañías aéreas las que más han sufrido esta consecuencia, estando éstas descartadas del ámbito de este estudio por presentar características y peculiaridades específicas.

a) El primero es hasta qué punto los servicios pueden ser transportados en bienes físicos, lo que determina el grado de comercialización de los mismos. Si la oferta de servicios puede ser envuelta en un producto tangible, es posible para la empresa exportar el producto, licenciarlo o invertir en el mercado extranjero de forma directa.

b) El segundo factor es el grado en el cual la empresa puede separar geográficamente el consumo de la producción del servicio. Cuando la producción y el servicio tienen lugar simultáneamente como es el caso del sector hotelero, es necesario para la empresa localizar sus actividades en el extranjero.

TABLA 3.4.-: CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS Y SU IMPLICACIÓN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	IMPLICACIONES PARA LA GLOBALIZACIÓN
Intangibilidad	Delimitación subjetiva de la calidad en el servicio. Ésta varía en función del país. Gestionar la imagen en múltiples mercados.
Heterogeneidad	El impacto de las diferencias culturales afecta la clase de formación que necesita el personal en cada mercado.
Caducidad	¿Cómo predecir las pautas de demanda en diferentes mercados?
Simultaneidad producción-consumo	Ante la imposibilidad de proveer el servicio mediante exportaciones ¿Cuál ha de ser el modo de entrada? Franquicia, licencia, *joint-venture* o inversión directa.
Participación del cliente en la distribución del servicio	¿Están todos los consumidores en cualquier mercado igualmente dispuestos a participar en el proceso de creación del servicio?
Altos costes fijos de estructura	¿Las economías de escala son capaces de disminuir los costes de la expansión internacional? Es imprescindible priorizar mercados por volumen.
El servicio como proceso	Adaptación vs. estandarización del concepto de servicio en los mercados foráneos.

Sarathy, S. (1994): "Global strategy in service industries", *Long Range Planning*, vol.27, nº6, pp.115-124.

El trabajo de SARATHY (1994) analiza las diferencias en las industrias de servicios y sus implicaciones en las actividades internacionales. Las distintas estrategias que definen a las empresas de servicios en su expansión internacional se exponen en la tabla 3.4. En su opinión, éstas prefieren modos directos de entrada en mercados foráneos a través de inversión directa y adquisiciones, normalmente con un socio local. A su vez, se afirma que los altos costes fijos pueden detener a las empresas de entrar en mercados donde las regulaciones gubernamentales tienden a favorecer a las empresas domésticas. Como se verá, las actividades hoteleras

internacionales se inclinan más hacia fórmulas contractuales, especialmente el contrato de gestión y en menor medida la franquicia.

TABLA Nº 3.5: DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

FACTORES ESPECÍFICOS DEL PAÍS	EJEMPLOS
Trabajo	Las operaciones que se basan en una fuerza de trabajo poco cualificada se ubicarán en países con salarios bajos, mientras que los servicios intensivos en mano de obra especializada se ubican en naciones industrializadas.
Capital	El crecimiento en la ratio capital/trabajo en servicios favorece a los países ricos.
Infraestructura	Las oportunidades que ofrecen las comunicaciones mejoran la relación coste / eficiencia en la distribución de los servicios.
Condiciones competitivas	Cuando la desregulación crea entornos más competitivos las industrias mejor preparadas alcanza mejores posiciones globales.
Condiciones de la demanda	El temprano crecimiento en los ciclos de vida de la demanda de servicios en las nacionales industrializadas otorga experiencia y economías de escala a esas empresas.
FACTORES ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA	**EJEMPLOS**
Tecnología	Permite la provisión el servicio a distancia, reduce el impacto de la heterogeneidad entre los proveedores de servicios y se convierte en una barrera a la entrada.
Gestión	Facilita una experiencia específica de la industria, el conocimiento de los consumidores líderes, su impacto en el desarrollo de los productos y crear una cultura empresarial orientada al consumidor.
Tamaño	Permite una amplia base de clientes, la ventaja de la repetición y economías de escala
Imagen/reputación	Utilizada como variable proxy de la calidad del servicio y utilizada para atraer a nuevos clientes en la expansión foránea.

Fuente: Adaptado de Sarathy (1994), Global Strategy in service industries *Long Range Planning, vol.27, nº6, pp.115-124,* adaptado de Porter (1990): *Las ventajas competitivas de las naciones,* CECSA.

Aplicando el análisis de las ventajas competitivas de PORTER (1990) al contexto de los servicios, la tabla 3.5 muestra los factores determinantes de la competitividad internacional de las actividades de servicios, teniendo en cuenta sus singularidades. En este sentido, los conceptos claves a la hora de formular una estrategia internacional en las empresas de servicios han de basarse, según este estudio, en el enfoque claro y definido de la clientela a la que se dirigen, el diseño del concepto del servicio y proceso de producción bien definido, alta capacidad de adaptación a los avances tecnológicos en la prestación del servicio, análisis de la regulación gubernamental y de su posible influencia proteccionista, comprensión de las características de la demanda y una adaptación de la operativa interna y

organización de la empresa hacia formas más descentralizadas, enfatizando el papel de la mano de obra adaptada a la cultura del destino.

En principio, los postulados de Sarathy se pueden aplicar al sector hotelero, si bien como más adelante se comprobará, el carácter móvil de la clientela y el seguimiento de la misma, enfatiza la importancia de los factores específicos del país, de las economías de escala y los conocimientos de gestión, y minimiza el papel de la incertidumbre en las pautas de demanda y la adaptación del concepto de servicio. En relación a la mano de obra, ésta procede en su mayoría del país de destino, por lo que cabe pensar que las labores de formación se orienten hacia la transmisión del conocimiento y habilidades de gestión y las necesidades de los turistas internacionales.

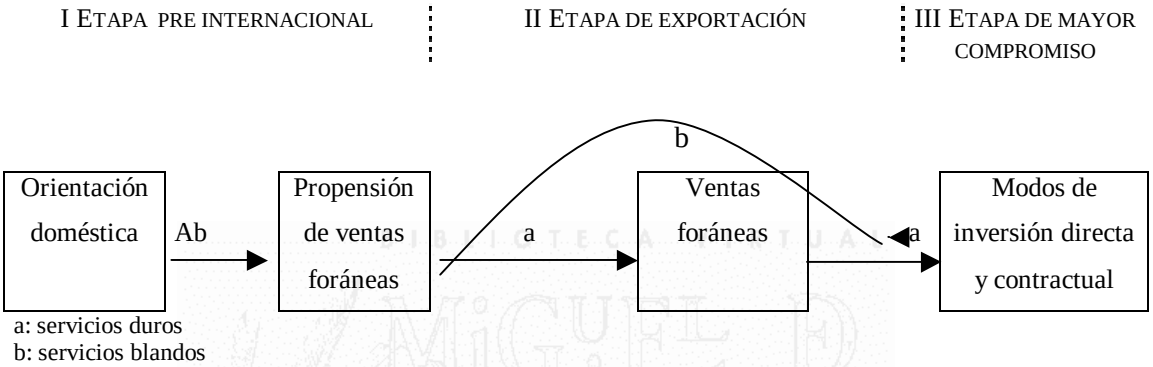
Las diferencias entre las pautas de internacionalización de las empresas manufactureras y las de servicios son enfatizadas en el trabajo de CAMPBELL Y VERBEKE (1994). Los autores justifican cómo las características propias de los servicios provocan que las multinacionales se enfrenten a retos estratégicos diferentes a la hora de su expansión internacional en relación con las empresas manufactureras. En concreto defienden que la necesidad de adaptación al país requiere una descentralización en el proceso de innovaciones que impide a las multinacionales de servicios conseguir economías de alcance[43]. El hecho de que los hoteles se ubiquen en el extranjero para seguir a sus clientes, probablemente disminuirá, al menos en parte, la adaptación de la actividad a los requerimientos locales.

Sin embargo, más recientemente, PATTERSON, SHOHAM Y CICIC (1999) analizan el proceso de internacionalización de las empresas de servicios y concluyen que éste se encuentra impulsado por la misma serie de variables que afectan a las empresas manufactureras pero que la intensidad y dirección de algunas de las relaciones claves requiere modificaciones y adaptaciones a las

[43] Su análisis sugiere que la internacionalización de las multinacionales de servicios requiere dos etapas. Una primera donde la empresa necesita desarrollar aquellas habilidades estratégicas que le permitan su adaptación al país. En segundo lugar y dada la estructura administrativa que resulta de la primera opción, las empresas han de flexibilizar sus operaciones e iniciar contactos con proveedores foráneos u organizaciones relacionadas a nivel local, regional o global.

especificidades de los servicios. Se considera, de nuevo, útil distinguir entre servicios "duros", aquellos que pueden ser separados del proveedor y exportados, de los "suaves" aquellos que requieren presencia física del proveedor y modos de entrada más comprometidos, que generalmente comienzan por *joint-ventures* como modos de entrada (figura 3.4).

FIGURA 3.4 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS



Fuente: Cicic, Patterson y Shoham (1999): *A conceptual model of the internationalization of services firms*, Journal of Global Marketing, vol. 12, nº3, pp.87.

En definitiva, todos los autores consultados coinciden en que la diversidad de empresas de servicios obliga a clasificarlos para encontrar una teoría válida que explique sus pautas de internacionalización. El grado por el cual la prestación del servicio viene ligada a la producción del mismo constituye el principal determinante de los distintos comportamientos en la internacionalización de los servicios. El servicio hotelero, además, introduce la peculiaridad de la movilidad de su clientela, y por tanto, su internacionalización presenta claros indicios de diversificación en búsqueda de nuevos productos. Tendremos que tener en cuenta, además, que los servicios de alojamiento vienen intensamente ligados a la localización, no sólo por la inseparabilidad entre producción y consumo, sino por la importancia que el destino supone para la experiencia turística.

3.2.2.- ANÁLISIS EMPÍRICOS APLICADOS A LAS DISTINTAS TIPOLOGÍAS DE SERVICIOS

En este apartado haremos referencia a diversos estudios que enfocan el proceso de internacionalización de industrias de servicios específicas. Entre otras analizaremos qué determinantes influyen en la deslocalización de los servicios profesionales[44], que se internacionalizan siguiendo la senda de sus clientes corporativos, del comercio al por menor y de los servicios de contratación en la industria de la construcción. Nos detendremos en aquellos estudios que examinan la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de servicios, dada su aplicabilidad en los servicios hoteleros españoles deslocalizados. Dado en esta investigación se pretende llevar a cabo un análisis empírico, especificaremos las metodologías utilizadas por los investigadores para el análisis de los determinantes de internacionalización en diversos sectores de servicios. Anexo a esta investigación se detalla más en profundidad los pormenores de las investigaciones consultadas, presentando aquí únicamente un cuadro resumen de las mismas.

El cuadro siguiente resume los distintos estudios analizados, y en él se muestran el ámbito geográfico de las empresas objeto de estudio, los objetivos de la investigación, las metodologías llevadas a cabo y los resultados más relevante de los trabajos consultados. El principal objetivo que hemos perseguido con esta revisión de estudios que abordan la internacionalización de diversas actividades de servicios, ha sido el de descubrir las posibles pautas comunes de internacionalización que éstos presentan en relación con la industria hotelera.

[44] Se entiende por empresas de servicios profesionales, aquellas que proveen servicios a otras empresas o industrias. Englobarían servicios como los de publicidad, contabilidad, asesoría, consultoría técnica o ingeniera, etc.

CUADRO 3.6. : ESTUDIOS QUE ANALIZAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE SERVICIOS.

AUTOR	SECTOR Y ÁMBITO GEOGRÁFICO	METODOLOGÍA	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	PRINCIPALES RESULTADOS
EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES				
GAEDAKE (1973)	Empresas de Publicidad, consultoras y asesoras de EE.UU.	Análisis descriptivo en base a un cuestionario	Razones que impulsan a la internacionalización y problemas detectados en el proceso	Oportunidades de negocio, aumento de la cuota de mercado, seguimiento de los clientes, diversificación Principales problemas: la formación del personal.
WEINSTEIN (1977)	Empresas de Publicidad de EE.UU.	Estadística analítica (mínimos cuadrados) en base a los resultados de un cuestionario	Modelización del comportamiento de internacionalización. Variables más significativas.	Oportunidades ofensivas y defensivas: requerimiento de clientes, carácter emprendedor del ejecutivo. Diferentes pautas de expansión en función de la experiencia internacional
DUNNING Y NORMAN (1983, 1986)	Oficinas de empresas de servicios de EE.UU. en Europa.	Análisis descriptivo siguiendo el paradigma ecléctico	Fuerzas que influyen en el crecimiento y localización de las empresas internacionales	Tamaño del mercado, recursos humanos, coste terreno, efecto vagón. Diferencias entre abastecer a clientes o a empresas.
SHARMA Y JOHANSON (1987)	Empresas de Consultoría Técnica suecas	Estudio de casos	Determinantes de internacionalización	Enfatiza el papel preponderante de las relaciones de la empresa con otras empresas. Relativiza el papel de la distancia física o cultural en empresas con escasa inversión en activos fijos.
TREPSTRA Y YU (1988)	Empresas de Publicidad de EE.UU.	Estadística analítica (logit) en base a un cuestionario	Impacto de los factores determinantes de la inversión directa	Tamaño del mercado y de la empresa, proximidad geográfica, internacionalización de clientes, reacción oligopólística.
O,FARRELL, WOOD Y ZHENG (1998)	Pequeñas y medianas empresas de servicios profesionales británicas	Análisis descriptivo sobre la base de cuestionario y entrevistas	Diferencias en el proceso de internacionalización entre las grandes y pequeñas empresas de servicios	La forma de entrada depende del cliente a abastecer y del coste de oportunidad de mantener los recursos humanos en el extranjero.
ROBERTS (1999)	Empresas de publicidad, contabilidad, asesoras y proveedoras de servicios informáticos a empresas británicas.	Análisis descriptivo sobre la base de cuestionario	Modelización del proceso de internacionalización	Proceso secuencial de internacionalización en función de que la empresa adquiera mayor tamaño.
COVIELLO Y MARTIN (1999)	Pequeñas y medianas empresas de servicios de asesoramiento de ingeniería neozelandesas	Análisis de casos	Análisis de la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de servicios	Importancia no sólo de las teorías de IDE y de las fases de desarrollo sino las oportunidades de la formación de redes empresariales.

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 3.6. : ESTUDIOS QUE ANALIZAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE SERVICIOS. (Continuación)

AUTOR	SECTOR Y ÁMBITO GEOGRÁFICO	METODOLOGÍA	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	PRINCIPALES RESULTADOS
DANIELS, THRIFT Y LEYSHON (1989)	Servicios profesionales de contabilidad de empresas británicas	Análisis descriptivo a partir de fuentes secundarias de información	Causas que provocan la internacionalización	Intensificación de la competencia e intentos de crear nuevos mercados.
EDVARDSSON, EDVINSSON Y NYSTROM (1993)	Empresas de seguros, consultoras y seguridad de países Escandinavos	Análisis descriptivo a partir de entrevistas en profundidad	Marco conceptual para la internacionalización de empresas de servicios intensivas en Know-how	Proceso dinámico que equilibra una estrategia global con la adaptación a las condiciones locales.
EMPRESAS DE CONTRATACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN				
SEYMOUR, NORMAN Y FLANAGAN (1985) SEYMOUR (1987)	Construcción (Contratación) británicas	Entrevistas en profundidad, análisis descriptivo siguiendo el paradigma ecléctico	Determinantes de internacionalización	Reputación del contratista, calidad de los recursos humanos, tamaño de la empresa y del mercado, controles al capital y posibilidad de repatriar beneficios.
ENDERWICK (1989)	Construcción (Contratación)	Análisis descriptivo con el marco de la teoría ecléctica de Dunning	Determinantes de internacionalización	Propiedad de la tecnología, habilidades en el marketing, tamaño del mercado, acceso y disponibilidad de inputs.
EMPRESAS DE COMERCIO AL POR MENOR				
SALMON Y TORDJMAN (1988)	Sector del Comercio al por menor de ámbito internacional	Análisis de casos	Implicaciones en el marketing y en la gestión de la internacionalización	Disponibilidad y facilidad de transferencias de los recursos financieros y humanos, saturación de los mercados nacionales y facilidades en el campo del transporte.
DAWSON (1994)	Sector del Comercio al por menor de ámbito internacional	Análisis de casos	Motivaciones y necesidad de ampliación del marco de análisis coste-transacción.	Importancia de las diferentes estructuras sectoriales y el estado del proceso de internacionalización de la industria.
OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS				
SAUVANT, LI, MALLAMPALLY Y GUISINGER (1993)	Empresas de servicios a nivel internacional	Estadística Analítica (mínimos cuadrados) a partir de fuentes de información secundaria	Identificación de los factores de internacionalización	Tamaño de la empresa y del mercado, presencia de negocios locales, grado de apertura del destino, reacción oligopolística, concentración de la industria, distancia cultural y grado de comercialización de los servicios.
ERRAMILLI Y SOUZA (1993)	Pequeñas y grandes empresas de servicios de EE.UU.	Estadística Analítica (mínimos cuadrados) a partir de un cuestionario	Diferencias en el comportamiento inversor entre las pequeñas y las grandes empresas de servicios	En industrias intensivas en capital las empresas pequeñas son menos proclives que las grandes a entrar en mercados culturalmente distantes y elegir modos de entrada que impliquen inversión directa.
JONES (1999)	Empresas de alta tecnología	Análisis descriptivo en base a un cuestionario	Entender el proceso de internacionalización	La necesidad de contemplar la internacionalización de forma amplia, interrelacionando decisiones y procesos empresariales.

Fuente: Elaboración propia.

En esta línea, el denominado efecto vagón[45], la teoría de redes, la internacionalización como un proceso secuencial, la reacción oligopólica y las teorías de IDE sintetizadas en la teoría ecléctica, entran a formar parte de la amplia gama de determinantes de la internacionalización de empresas de servicios. No obstante, la aplicación de dichas teorías requieren especificaciones o puntualizaciones en función del sector al que nos refiramos, a quien va dirigido el servicio, su grado de comercialización, el tamaño de la empresa o los requerimientos de capital que exige la internacionalización. Antes de concluir este apartado, sólo apuntar que el desarrollo del comercio electrónico transforma los retos y oportunidades a los que se enfrenta el proceso de internacionalización de algunas de las empresas de servicios mencionadas.

VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

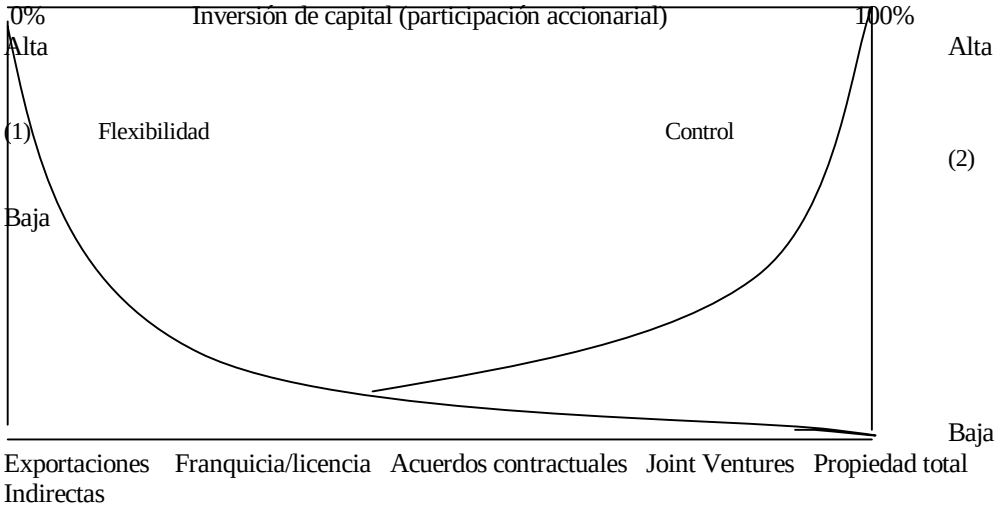
[45] El denominado *efecto vagón* en la localización de las empresas de servicio hace referencia a la atracción que ejercen las empresas ubicadas en el extranjero sobre otras empresas del mismo sector (Dunning y Norman, 1986).

3.3.- TEORÍAS QUE EXPLICAN LOS DETERMINANTES DE LOS MODOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

En este capítulo se realiza una breve revisión de aquellos estudios que aproximan la forma en la que las empresas salen al exterior, con especial énfasis a las actividades de servicios. Ya se ha referido a la teoría de la internalización como marco de referencia para explicar los modos de entrada, no obstante, en este apartado ampliaremos éste y otros conceptos con la intención de entender las razones que inducen a las empresas hoteleras a optar por fórmulas no accionariales de expansión internacional. En capítulos posteriores de esta investigación se profundizará en el análisis de las principales formas de internacionalización de la industria hotelera (capítulo IV y V) y en la aplicabilidad de estos estudios (capítulo VII).

A pesar de la importancia de otras áreas de decisión, el método que la empresa utiliza para su desarrollo internacional es el factor que mayor influencia tendrá en su éxito empresarial futuro (YOUNG ET AL., 1989) y el que determina cómo contribuye la empresa a la balanza de pagos del país. La forma de entrada a un mercado foráneo es el acuerdo institucional que hace posible la entrada de los productos, tecnología, recursos humanos, gestión u otros recursos de la empresa en el país extranjero (ROOT, 1987). El proceso evolutivo que experimenta la forma en la que las empresas salen al exterior se debe precisamente a su necesidad de imprimir una mayor rapidez, flexibilidad y habilidad para penetrar en los mercados extranjeros. Otros aspectos como el control o el coste también adquieren gran importancia. Los intercambios que se producen entre ellos, dadas las diferentes alternativas de penetración en mercados exteriores, se ilustran en la figura 3.5. y cuadro 3.7. En general, la búsqueda de un control más estrecho sobre las operaciones exigirá a la empresa a cambio un mayor volumen de activos en el exterior, incrementando el nivel de riesgo y disminuyendo la flexibilidad operativa de la empresa de cara al futuro.

FIGURA 3.5: ALGUNAS DIMENSIONES DE LA OFERTA DE ACTIVIDADES INTERNACIONAL



(1): Incertidumbre percibida
(2): Papel deseable en las decisiones empresariales
Fuente: Simyar, F. Argheyd (1987): "Export entry and expansion strategies", en Rosson, P.J. y Reid, S.D. (eds.): *Managing export entry and expansion*, Praeger, New York, 228. Extraído de Young *et al.* (1989).

CUADRO Nº 3.7.-: CARACTERÍSTICAS DE LAS DIFERENTES FORMAS DE ENTRADA A MERCADOS FORÁNEOS

FORMA DE ENTRADA	CONTROL	COMPROMISO DE RECURSOS	DISEMINACIÓN DEL RIESGO
LICENCIA	Bajo	Bajo	Alto
JOINT-VENTURE	Medio	Medio	Medio
PROPIEDAD TOTAL	Alto	Alto	Bajo

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

Determinar cuáles son los factores que influyen en la forma en la que las empresas multinacionales se implantan en los mercados foráneos es un objetivo ampliamente abordado por la literatura de internacionalización. Siguiendo a ALONSO Y DONOSO (1998), el proceso de decisión de la forma de penetración en mercados exteriores es la conjunción de una variada relación de factores que cabría agrupar, por un lado, en factores externos relacionados con el destino (tamaño del mercado[46], condiciones en los costes de los recursos, factores ambientales, económicos, políticos y culturales) o con el mercado de origen[47], y por otro, en factores internos a la empresa

[46] Según los autores, los mercados pequeños y con estructuras altamente competitivas favorecen formas de penetración de bajo compromiso, mientras que en los más dinámicos u oligopolizados cabe opciones más comprometidas a través de presencia directa e inversión.
[47] La dimensión del mercado doméstico influye, en primer lugar, porque condiciona la escala de producción de la empresa de forma que a mayor tamaño de ésta se favorecen fórmulas más

(características del producto, la intensidad tecnológica del bien o servicio, los recursos de la empresa y la experiencia internacional). A continuación se exponen algunos de los trabajos más relevantes:

❑ VARIABLES RELACIONADAS CON LA EMPRESA:

A) TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN: EL COSTE DE LA TRANSACCIÓN

De las variables relacionadas con la empresa, la teoría multinacional que abarca el ámbito de la modalidad de entrada se ha centrado tradicionalmente en el objetivo de minimización de costes de una transacción específica**,** dando forma a la teoría coste transacción (BUCKLEY Y CASSON,1988; ANDERSON Y GATIGNON, 1986; ERRAMILLI Y RAO, 1993) como el determinante más importantes del modo de entrada a mercados foráneos e incluida en las variables de internalización del paradigma ecléctico. Estos estudios se centran en el papel que ocupa la experiencia internacional de la empresa, la importancia del control o del tamaño empresarial. La literatura nos demuestra la utilidad de un enfoque ecléctico para responder a las cuestiones relativas al modo de entrada[48] (CASSON, 1996; DUNNING, 1980; HILL, HWANG Y KIM, 1990; CONTRACTOR, 1990; ERRAMILLI Y RAO, 1993). A partir de la teoría de la internalización, DUNNING (1982c) argumenta que si los activos o las ventajas que posee la empresa están protegidas de malos usos o difusión, entonces la empresa optará por fórmulas contractuales o *joint-ventures*, dependiendo de las características siguientes:

1.- La expansión contractual será una opción viable en aquel mercado en el que la empresa sea capaz de apropiarse de las rentas económicas del activo transferido, y donde la protección en contra de un mal uso de las

---

comprometidas de penetración. Por otro lado, mercados con estructuras oligopólicas favorecen la rivalidad entre las empresas y sus estrategias de internacionalización. En general, la propia orientación de la política económica del país de origen incentiva o desestimula determinadas formas de organización (Alonso y Donoso, 1998).

[48] Seymour (1987) argumenta que las diferentes formas de entrar a mercados foráneos pueden ser explicada en referencia a la teoría de la internalización, constituyendo la habilidad o capacidad de la empresa a controlar las rentas de sus activos, el primer factor que permite e incentiva las formas no accionariales de inversión internacional. Buckley y Casson (1998) incorporan y extienden la visión de la teoría de internalización, enfatizando el papel que una fuerte competencia en la industria autóctona supone como determinante del modo de entrada.

técnicas o la información puedan ser satisfactoriamente reflejadas en el contrato.

2.- La joint-venture se lleva a cabo cuando los activos intangibles no son fácilmente extrernalizados o protegidos por contratos, pero pueden ser usados por la compañía propietaria sin riesgos a una posible imitación, porque existe una clara asignación de los derechos de propiedad.

A partir de la teoría de los costes de la transacción surge un cuerpo doctrinal que enfoca las dificultades en los acuerdos de negociación y cómo éstos efectivamente pueden ser sustituidos por una extensión de la propia empresa (WILLIAMSON, 1979). Entre los problemas que inducen a la empresa a internalizar sus activos, resaltamos: (1) que la empresa sea capaz de especificar en un contrato las contingencias que pueden aparecer en la relación empresarial, (2) la necesidad de realizar inversiones en los activos (ERAMILLI Y RAO, 1993) (3) el oportunismo del socio (WILIAMSON, 1979) y (4) los costes consiguientes de auditar y vigilar las actividades y el comportamiento de la empresa (MATHEWSON Y WINTER, 1985). Dicha teoría, defendida por varios autores (HENNART, 1989; TEECE, 1986; ANDERSON Y COUGHLAN, 1987; ANDERSON Y GATIGNON, 1986; DWYER Y OH, 1988; AGARWAL Y RAMASWANI, 1992) se ubica en mercados competitivos y postula que un fallo de mercado ocasionado, por ejemplo, por una inesperada reducción en los potenciales proveedores de la empresa, puede incrementar los costes de transacción de la misma asociados a su disminuida capacidad de negociación[49]. Además, según ANDERSON Y GATIGNON (1986), a mayor especificidad en los activos requeridos por la empresa habrá mayor posibilidad de integración, dado que los beneficios de acuerdos tan fuertes contrarrestarán los altos costes de la integración vertical.

En 1993, ERAMILLI Y RAO[50] defienden y comprueban empíricamente que, además de las ventajas que se derivan de una reducción de los costes de transacción,

[49] La empresa puede entonces reducir sus costes de transacción integrando a los proveedores externos y asumiendo un mayor control sobre ellos.

[50] Los autores corroboran sus estudios mediante una regresión logística practicada en base a ciento setenta y cinco empresas de servicios estadounidenses con operaciones en el extranjero, afirmando

las empresas de servicios tienen a menudo otros motivos para integrarse, como extender su poder de mercado, evitar los conflictos con los socios o conseguir una coordinación global de sus estrategias, proponiendo de esta forma una ampliación del modelo coste transacción[51]. Los resultados indican fundamentalmente que el marco de análisis coste-transacción es susceptible de ampliación para desarrollar modelos mejor definidos que expliquen con mayor exactitud el comportamiento en la elección del modo de entrada en el país extranjero por parte de las empresas de servicios[52].

Al hilo de esta ampliación adquieren relevancia las motivaciones y las estrategias empresariales en el intento de entender la elección del modo de internacionalización. En esta línea, KIM Y HWANG (1992) admiten la necesidad de incorporar los objetivos estratégicos a nivel global de la empresa en la elección del modo de entrada. De esta forma, critican anteriores estudios que identifican cada decisión de inversión por separado y esencialmente se basan en consideraciones relativas a la eficiencia de una transacción a nivel individual.

B) TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO: LA INTERNACIONALIZACIÓN PROCESO EVOLUTIVO.

Las teorías del comportamiento (JOHANSON Y VAHLNE, 1977; CAVUSGIL, 1982) defienden el papel que juega el conocimiento de los mercados foráneos por parte de los responsables de inversión de la empresa en las decisiones de internacionalización. ERAMILLI Y RAO (1990) explican las variaciones en la elección de la forma de entrada en las empresas de servicios y sostienen que el comportamiento de las empresas de servicios al entrar en mercados foráneos es diferente al de las manufacturas. Utilizando el conocimiento del mercado como

---

que las empresas prefieren empezar su andadura internacional mediante estrategias que les permitan un control total de sus operaciones en el extranjero.

[51] Pese a no ser el objeto central de este estudio, los procesos de concentración vertical que experimenta la industria turística inducen a pensar en la capacidad explicativa de esta teoría.

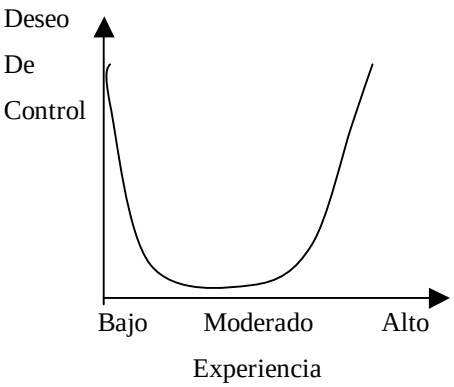
[52] En este sentido, por ejemplo, afirman que la dependencia que existe entre la especificidad de los activos requeridos por la empresa y los modos de entrada que defiende la teoría coste-transacción, se ve afectada por la incidencia de numerosos factores que, o bien disminuye la habilidad de la empresa para integrarse o bien aumenta el coste de la misma. Por otro lado, Zajac y Olsen (1993) también consideran la teoría coste transacción susceptible de modificación para explicar las estrategias entre empresas.

determinante en la elección del modo de entrada y de acuerdo con la teoría del comportamiento, consideran que la falta de información y conocimiento acerca de un mercado particular genera incertidumbre e incrementa el riesgo percibido (JOHANSON Y VAHLNE, 1977) empujando, por tanto, a las empresas a adquirir esta experiencia por medio de asociaciones con organizaciones que la poseen, empleando modos de entrada como las licencias, franquicias, agentes de exportaciones o *joint-ventures*. Un hallazgo importante por su aplicabilidad a las empresas hoteleras es que el análisis muestra cómo las empresas de servicios presentan más agresividad en la elección de los modos de entrada cuando siguen a sus clientes, dado que poseen mayor conocimiento del mercado al que se dirigen, que cuando sirven a nuevos consumidores[53].

En cuanto a la relación entre la experiencia de la empresa y el modo de entrada, no todos los estudios convergen en la misma conclusión. Probablemente, y según ERRAMILLI (1991), los diferentes resultados se deben a los dispares períodos de tiempo que los investigadores han tomado como marco de referencia. Los defensores de una relación positiva como GATINGNON Y ANDERSON (1988), generalmente emplean medidas de largo plazo mientras que los analistas que encuentran una relación negativa (SHARMA Y JOHANSON, 1987; DANIELS *ET AL.*, 1976; STOPFORD Y WELLS, 1972) normalmente enfocan su atención a los estados más tempranos de la evolución internacional de la empresa. ERRAMILLI (1991) discrepa de la literatura y demuestra empíricamente que para las empresas de servicios se cumple la hipótesis en forma de U entre la propensión de la empresa a emplear modos de entrada que garanticen un control completo de la operación y la experiencia de la misma (figura 3.6). Además sugiere que conforme crece la experiencia y la empresa se diversifica más geográficamente, ésta tiende a elegir mercados foráneos más distanciados culturalmente de su país de origen, corroborando las conclusiones de otros estudios (VERNON, 1966; JOHANSON Y VAHLNE, 1977; DAVIDSON, 1980, 1982).

[53] Una implicación práctica de las conclusiones de este estudio radica en que la decisión de comprometer recursos en mercados extranjeros viene más influida por conocimientos basados en la experiencia de los empresarios que por factores objetivos.

FIGURA Nº3.6.-: EFECTOS DE LA EXPERIENCIA EN EL DESEO DE CONTROL DE LA EMPRESA



Fuente: Erramilli (1991): Experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of International Business Studies*, third quarter.

C) TEORÍA DE LA AGENCIA

Otro grupo de variables hace referencia a los conceptos de la llamada teoría de la agencia (SHANE, 1996a). Ante la creciente separación entre propiedad y control en la empresa, estas teorías examinan los mecanismos que los propietarios desarrollan para asegurarse sus objetivos. El marco de análisis utiliza los mismos conceptos que la teoría coste transacción y los aplica al comportamiento y preferencias de los empleados y de los socios. Como resultado defienden que, en condiciones de incertidumbre, surgen problemas relacionados con la información asimétrica entre las partes implicadas (que derivan en lo que viene a denominarse *selección adversa* o *riesgo moral*) que dificultan la correcta valoración de las habilidades de los empleados foráneos y la supervisión de sus resultados y tanto más cuanta mayor distancia cultural haya entre la empresa y la nación de destino. La fórmula de franquicia es una de las modalidades analizadas bajo el marco de esta teoría (SHANE, 1996b; FLADMOE-LINDQUIST y JACQUE, 1995). El contexto teórico se basa en el análisis de la eficiencia relativa que suponen los acuerdos entre los franquiciados y los franquiciadores.

El estudio de FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE (1995) explica la forma de control elegida por las operaciones foráneas de empresas de servicios bajo un marco conceptual que engloba aspectos relativos a la teoría de la agencia y al análisis coste transacción. Sus conclusiones apuntan que la propensión a franquiciar se encuentra

directamente relacionada con los costes de supervisión asociados con la distancia cultural y geográfica entre franquiciado y franquiciador, la experiencia internacional del franquiciador y el grado de incertidumbre del país de destino, pero inversamente relacionada con el nivel de especificidad que presenta la imagen de marca de la empresa de servicios.

❑ VARIABLES RELACIONADAS CON EL DESTINO:

En relación a las variables del destino, sintetizadas en la teoría ecléctica de Dunning, numerosos estudios contrastan la importancia de las condiciones del país de destino en el proceso de decisión de los modos de entrada internacionales (KOGUT Y SINGH, 1986; CAVES Y MEHRA, 1986; SHAN Y HAMILTON, 1991; KOGUT, 1988; BUCKLEY Y CASSON, 1988, 1996; DUNNING, 1980; HILL, HWANG Y KIM, 1990). En concreto, una rama de la literatura afirma la gradualidad de las inversiones en función de la seguridad que ofrezca el destino[54] (ARGAWAL, 1994 Y VERNON 1966); otros autores se centran en considerar la política gubernamental hacia las inversiones extranjeras como un factor determinante del modo de implantación internacional (GO, PYO *ET AL.*, 1990). Aspectos también tratados por la revisión bibliográfica realizada son los relativos a los costes de los inputs, el papel de la distancia cultural o de la dotación en infraestructuras. En general, es un compendio de todos ellos los que determinan no sólo dónde se dirige la inversión, sino cómo se materializa la misma.

Uno de los aspectos analizados en la literatura hacen referencia al efecto de la distancia cultural entre países y su impacto en la forma de entrada. En esta línea, KOGUT Y SINGH (1988) demuestran que la distancia cultural entre EE.UU. y el país destino de la inversión incrementa la probabilidad de elegir una *joint-venture* como modo de entrada frente a una adquisición o establecimiento de empresas subsidiarias en el país[55]. Sin embargo, SHANE (1994) argumenta y contrasta empíricamente cómo las diferencias culturales influyen en la percepción del coste de la transacción e inducen a inversiones directas cuando dicha distancia es elevada.

[54] A priori parece aplicable al caso español, dado que el 25% de las inversiones directas en propiedades hoteleras asociadas a empresas españolas se encuentran ubicadas en países considerados como más seguros para la inversión directa (Francia, EE.UU., Bélgica, Reino Unido o Portugal).

Según su teoría, al tiempo que las sociedades difieren también lo hacen los niveles de "oportunismo" que presentan. En esta línea, bajo condiciones de escasa confianza, una organización jerárquica siempre será más adecuada para supervisar el comportamiento de los trabajadores que una licencia, para minimizar los costes de agencia.

En esta investigación analizaremos porqué y cuáles son los métodos elegidos por las empresas hoteleras españolas internacionales para penetrar en los mercados exteriores[56]. Por ello dedicaremos un apartado a revisar someramente los conceptos más relevantes que surgen de las más comunes formas de entrada a mercados foráneos por parte de las empresas hoteleras (capítulo IV).

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

[55] Estos resultados validan la utilidad de los estudios de Hofstede (1980, 1991), Hofstede *et al.* (1990) centrados en medir las dimensiones culturales entre países.
[56] Para una mayor aproximación a las formas de operación internacional por parte de las empresas, ver Young *et al.*, (1989). Jones y Pizam, (1993) es una buena referencia para la profundización de las fórmulas más utilizadas en el sector turístico.

3.4.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO[57]

Dado que la formación de multinacionales en el sector hotelero es un fenómeno relativamente reciente en la economía internacional, no menos recientes resultan los escasos trabajos realizados analizando este proceso. El primer estudio que analiza las causas y pautas del proceso de internacionalización de la industria hotelera se remonta a DUNNING Y MCQUEEN'S (1981) en un trabajo para las Naciones Unidas (UNCTAD)[58] y sus subsecuentes publicaciones en 1982[59]. Estos trabajos se basan en unos cuestionarios con datos de ochenta y una multinacionales hoteleras, entendiendo por tales aquellas que a finales de 1978 estaban asociadas con al menos dos hoteles internacionales. El análisis se enmarca dentro de la teoría ecléctica de Dunning y pretende explicar porqué las empresas hoteleras deciden instalarse fuera de sus fronteras, cómo entran a competir con las empresas domésticas y dónde eligen localizarse, constituyéndose en base de referencia de posteriores trabajos en torno a la internacionalización del sector hotelero.

Sus conclusiones demuestran que el paradigma es útil para explicar los determinantes de la industria, señalando que las ventajas de propiedad en la industria hotelera derivan de la naturaleza del alojamiento como *bien de experiencia* y otorgando un papel destacado a las marcas hoteleras y a los sistemas de reservas como garantía de calidad del servicio. Se desprende del estudio que las ventajas de localización tienen más importancia en el sector hotelero que en el manufacturero por la imposibilidad de utilizar la estrategia de exportaciones para abastecer entornos foráneos. La característica más peculiar que encuentran en la industria hotelera en relación al sector de manufacturas es el modo en el que organizan sus actividades internacionales.

---

[57] Las conclusiones de los estudios que se relacionan en este apartado, en especial los de UNCTAD (1981), Kundu (1994), Dunning y Kundu (1995), Contractor y Kundu (1995, 1998a), Beattie (1991, 1993) serán ampliadas y contrastadas con las del presente trabajo a lo largo de los capítulos V al VII, procediéndose en el presente subapartado a exponer los objetivos, las metodologías y sus principales conclusiones. El orden de exposición que se sigue es estrictamente cronológico.

[58] Merece la pena destacar que mientras que en la década de los 70 la Organización Mundial de Turismo publicaba información estadística sobre el papel y las pautas de crecimiento de las empresas multinacionales en el sector hotelero a nivel mundial, en la actualidad no disponen de este tipo de datos, según información recibida del departamento de publicaciones de dicho organismo. Ésta ha sido una de las carencias más importantes de información que han impedido abordar algunos aspectos cruciales para la posición competitiva de la industria hotelera española internacional.

Por tanto, parte del estudio se centra en explicar las causas de las formas alternativas de expansión internacional[60]. En esta línea afirman que la naturaleza de la industria, a diferencia de las manufacturas, no requiere una política central de reparto del mercado a los hoteles afiliados para maximizar el beneficio global de la multinacional, ni necesita una acusada especialización productiva. Otras cuestiones como la facilidad para transferir el conocimiento o para mantenerlo en el personal de la multinacional también son importantes para explicar su forma de incursión internacional. En el capítulo VI y VII de esta investigación se contrastará las principales conclusiones de este trabajo y su aplicabilidad a la industria hotelera española.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En 1984, surge un segundo estudio (DAVÉ, 1984) respecto a las pautas seguidas en el proceso de internacionalización de la industria hotelera. En su trabajo, Davé trata de explicar la estructura y el desarrollo internacional de la industria multinacional hotelera con sede en Estados Unidos basándose en los datos de empresas americanas que recopila el estudio anterior UNCTAD (1981). Concluye el autor que el predominio de formas de desarrollo internacional alternativas a la IDE como los contratos de gestión y franquicias, pueden ser explicados por el deseo de la industria de expandirse de forma rápida, con el fin de ganar mayor cuota de mercado, y minimizar los gastos de capital y los riesgos de operar en entornos de incertidumbre. Por tanto, Davé opina que la estrategia de entrada de la empresa hotelera depende de la política de crecimiento de la empresa. Considera, además, que el desarrollo contractual de la industria es deseable para los países de destino de las inversiones, puesto que maximiza la transferencia de habilidades de gestión y el acceso a sistemas de marketing global, al tiempo que reduce el control que ejerce la empresa multinacional en la industria doméstica. Por otro lado, entiende que los determinantes que inducen a la industria hotelera a

---

[59] Dunning y McQueen (1982a, 1982b).

[60] Como desarrollo internacional se considera todo tipo de deslocalización productiva que implique alguna forma de transacción por parte de la empresa fuera de sus fronteras nacionales en la cual, activos, derechos o bienes sean transferidos, y ello permita el control "de facto" sobre el uso de éstos y otros recursos complementarios de carácter autóctono, ante la elevada propensión a expandirse sin necesidad de compromisos accionariales que caracteriza el comportamiento de esta industria a nivel mundial.

internacionalizarse obedecen tanto a razones de carácter defensivo como ofensivo, para evitar perder cuota de mercado en el país de origen y ampliar sus posiciones a nivel internacional al mismo tiempo.

Dos importantes incentivos soportan esta rápida expansión basada en la gestión de habitaciones de hotel, que ha llevado a algunas compañías a deshacerse de sus activos y tomar la decisión de crecer en gestión y franquicia: por un lado, unos criterios bursátiles que favorecían la maximización de las ganancias accionariales no necesariamente basadas en la apreciación de activos inmobiliarios. Por otro lado, explican el crecimiento de los contratos de gestión y franquicia en la industria hotelera por la disponibilidad de capital para negocios inmobiliarios que se dio a nivel mundial entre los 60 y 70, propiciando la separación entre compañías propietarias y gestoras de actividades de alojamiento[61].

El siguiente trabajo es el de GO, PYO *ET AL*. (1990). Dicho estudio analiza el proceso que sigue la decisión empresarial de transnacionalizarse e identifica los principales criterios que guían esta internacionalización de los recursos productivos hacia una localización foránea. Su análisis concluye con la necesidad de valorar el riesgo, los incentivos, la repatriación de beneficios, las restricciones a la inversión extranjera, los impuestos y el ratio de crecimiento de la industria hotelera en relación al mercado turístico, aunque advierten que la distancia cultural entre el país de origen y el de destino junto con la inestabilidad política del país receptor constituyen los frenos más importantes que la empresa tiende a considerar en su decisión de expansión. En consecuencia, defienden que las multinacionales del sector turístico tenderán a crecer en contratos de gestión en los países en vías de desarrollo para obviar los posibles riesgos de invertir en ellos importantes sumas de capital.

En 1991, OLSEN analizan el desarrollo de la industria hotelera internacional orientada al turismo de negocios, y sugiere que su pauta de expansión debe ser entendida en un contexto de dependencia de la ubicación del resto industrias y por

tanto dotarla de cierto estatus secundario. En esta línea, apunta la importancia de factores ofensivos que empujan la expansión de la industria en respuesta al desarrollo internacional del resto de las industrias y de los avances tecnológicos como causas que impulsan la internacionalización de las empresas hoteleras.

El trabajo de BEATTIE (1991) pretende discernir si el tamaño de la empresa hotelera europea constituye un prerequisito para su internacionalización[62], tal y como señalaban otros estudios previos (HORST, 1972; CAVES, 1974; TREPSTRA Y YU, 1988; TSCHOEGL, 1983). El estudio no encuentra una correlación directa entre el tamaño de la empresa y su incursión internacional, dado que la mayoría de las empresas seleccionadas se internacionalizan en una etapa temprana de su desarrollo[63]. No obstante, afirma que el tamaño sí supone un límite para el éxito internacional de la empresa, en términos de economías de escala y alcance. Su análisis identifica, además, que cuando la cadena hotelera es parte de un conglomerado de empresas más amplio, el tamaño va tomando más importancia al tiempo que la cadena consigue mayor apoyo financiero y corporativo que le permite incrementar el grado de internacionalización de las empresas hoteleras. Este artículo es parte de una investigación más amplia realizada por Beattie en 1993 que analiza, así mismo, las motivaciones de las empresas hoteleras que se expanden en Europa. En ella, mediante entrevistas semiestructuradas a siete empresas hoteleras, cinco de ellas con sede en el Reino Unido, la autora confirma la naturaleza agresiva en la expansión en Europa, guiada más por factores de demanda y competencia, como por ejemplo convertirse en líder del mercado e incrementar la cuota de participación

[61] Corroborando los postulados de Eyster (1977) que comentaremos en el apartado orientado al crecimiento de la industria hotelera mediante contratos de gestión y sus principales determinantes (capítulo IV).

[62] Su análisis se basa en los datos que obtiene de sesenta y dos empresas hoteleras que operan en al menos dos países europeos en 1990. Dada la gran diversidad de empresas multinacionales que operan en la industria hotelera, el trabajo utiliza la técnica de segmentación de la muestra en grupos estratégicos o competitivos (Porter, 1990) en base al criterio de la orientación hostelera de la empresa matriz de la cadena.

[63] Según este estudio, el 58% de las empresas operan más de 50 hoteles. Con este criterio, las cadenas hoteleras españolas se internacionalizan en una etapa de desarrollo todavía más temprana que las europeas, dado que sólo el 19% de la muestra tienen más de 50 hoteles. Profundizaremos en ello en el capítulo V.

en el mismo, que por factores externos relacionados con un mercado doméstico en declive[64].

DUNNING (1989) realiza una adaptación de las ventajas promulgadas en su teoría ecléctica aplicadas a sectores de servicios, distinguiendo entre diferentes tipos de servicios[65]. A continuación (cuadro 3.8) se exponen las características que defiende para los servicios hoteleros. Aquellos aspectos del sector hotelero internacional que no se reproducen para las actividades hoteleras españolas deslocalizadas, como el papel de las centrales de reservas o el abastecimiento a clientes de negocios, y sus implicaciones en el proceso de internacionalización, serán analizadas en la parte empírica de esta investigación (capítulos V al VII).

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO Nº 3.8.- LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD, LOCALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN PARA LAS MUNTINACIONALES DEL SECTOR HOTELERO.

VENTAJAS DE PROPIEDAD	Experiencia en los países de origen en abastecer a las capas altas del mercado y en formación de personal, control de calidad, sistemas de reservas, economías de especialización geográfica y acceso a inputs.
VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN	Exportan a través del servicio que ofrecen a los visitantes de negocios en el país de origen. Necesidad de ubicarse en el extranjero para vender un servicio fuera de su país.
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN	Las inversiones en hoteles son intensivas en capital y el control de calidad se asegura a través de las relaciones contractuales (ej. contratos de gestión o de compras). Los gobiernos normalmente prefieren acuerdos no accionariales. Los sistemas de reservas se coordinan centralmente sin necesidad de control accionarial.
ÍNDICE DE PRESENCIA EN EL EXTERIOR *	Frecuentemente se realizan a través de implicaciones no accionariales, exportando conocimientos de gestión.
FORMA DE ORGANIZACIÓN	Varía, pero principalmente a través de *joint-ventures* minoritarias o relaciones contractuales.

*: sólo datos de EE.UU.
Fuente: Dunning, J. (1989): "Multinational Enterprises and the Growth of services: some conceptual and theoretical issues, *The service industry journal*, vol.9, pp.5-39.

El trabajo de DWYER Y FORSYTH (1994) analiza las motivaciones de la inversión extranjera en turismo y el impacto que éstas tienen sobre la economía australiana como país receptor de inversiones. Acepta que los determinantes de la

[64] En el capítulo V de esta investigación, se realiza una comparación entre los motivos que inducen a la industria europea a salir al exterior, y los que influyen en las cadenas hoteleras españolas.
[65] Dunning divide servicios en función de su naturaleza, en servicios consumidores o productores. Se consideran servicios consumidores aquellos que son perecederos, no se pueden almacenar y su consumo coincide con su producción. La mayoría de los servicios productores o servicios intermedios no son directamente consumidos sino que son envueltos en otros productos o servicios y

inversión pueden ser explicados usando el ampliamente aceptado paradigma ecléctico de la producción internacional, sin olvidar la importancia de los aspectos financieros de la inversión exterior. El autor critica que el principal foco de atención en el análisis de la inversión directa haya sido analizar en qué sentido la inversión extranjera cambia el producto vendido, constituyendo la tecnología y el marketing los principales factores de análisis (CAVES, 1982), y la escasa atención puesta en analizar la vertiente financiera de la inversión extranjera. De acuerdo con KRUGMAN Y GRAHAM (1989) considera que la inversión extranjera viene motivada y definida por la mayor disponibilidad de capital accionarial en un país que en otro.

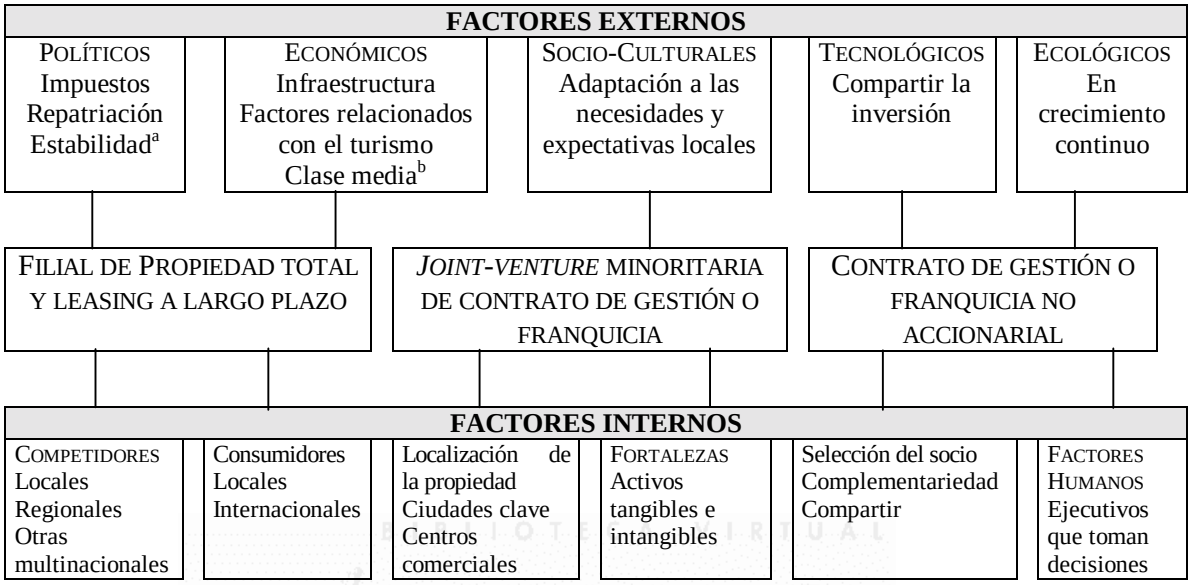
También bajo el marco de la teoría ecléctica, ZHAO (1994) lleva a cabo un trabajo para identificar, a través del estudio de cinco casos de compañías hoteleras internacionales, qué factores del entorno interno y externo de la empresas son tenidos en cuenta en la decisión de la forma de salida al exterior. El propósito del estudio es sistematizar estos factores y desarrollar una metodología útil que sirva de marco de referencia para orientar este tipo de decisiones. La figura 3.7 ilustra los componentes que soportan la decisión del modo de entrada de acuerdo con este estudio[66]. Sus resultados apuntan que la escala y el grado del análisis del entorno van asociados a la implicación financiera o grado de participación accionarial de la cadena, de forma que las modalidades que requieran una mayor implicación, necesitarán mayor volumen de información y análisis.

---

a veces el mismo servicio puede ser usado una y otra vez, - ej. fórmula química, anuncio en televisión-. Además los consumidores finales suelen ser entidades corporativas.

[66] Cuando una compañía hotelera se expande, incluso en el caso de que tenga ya decidido el modo de entrada va a usar, bebe examinar el entorno externo (que comprenderían las dimensiones políticas, económicas, socio-culturales y tecnológicas y ecológicas del destino), y los determinantes internos (donde se incluirían los competidores locales y regionales, los consumidores locales, criterio de selección de socios o proveedores, puntos fuertes y débiles en activos tangibles e intangibles).

FIGURA Nº 3.7.-: FACTORES A CONSIDERAR EN LA DECICIÓN DE LOS MODOS DE ENTRADA



a: La estabilidad es concerniente cuando se desarrolla una forma de entrada que incluye propiedad total o leasing a largo plazo.
b: El desarrollo de la población de clase media constituye un factor importante cuando el cliente es el consumidor local.

Fuente: Zhao (1994): *The antecedent factors and entry mode choice of multinational lodging firms: the case of growth strategies into new international markets*, UMI Dissertation Services.

Otra tesis doctoral que analiza las teorías más relevantes de la actividad multinacional, los determinantes de la globalización de las multinacionales hoteleras y las implicaciones que suponen para la industria hotelera internacional, es la realizada por KUNDU (1994)[67] (y siguientes publicaciones DUNNING Y KUNDU, 1995; CONTRACTOR Y KUNDU, 1995). Para ello, se basa en un cuestionario dirigido a treinta y cuatro ejecutivos de multinacionales hoteleras con base en dieciocho países, solicitándoles su opinión al respecto de la importancia de un grupo de variables enmarcadas, de nuevo, en la teoría ecléctica de Dunning, por considerar que ésta aporta el marco más adecuado y general para analizar las motivaciones que influyen en las empresas hoteleras a la hora de salir al exterior. Seguidamente,

[67] Durante el transcurso de esta investigación, la autora contactó y se entrevistó con el Dr. Sumit Kundu. El hecho de que la tesis doctoral de Kundu, dirigida por Dunning, adoptara la teoría ecléctica para el análisis de la industria hotelera mundial incitó a la autora a ponerse en contacto con él y recibir de primera mano sus opiniones acerca de la viabilidad de la teoría y el grado de adecuación de la misma en los servicios hoteleros internacionales. A lo largo de las conversaciones mantenidas, ambos coincidimos en las diferencias entre el comportamiento de la industria hotelera internacional y la española y su posible incidencia en la importancia de las ventajas que promulga la teoría ecléctica. Ello acrecentó nuestro interés por el análisis que esta investigación ha llevado a cabo.

analiza las implicaciones de sus resultados sobre los paradigmas generales y las teorías parciales de las actividades de empresas multinacionales[68].

Según el estudio, el tamaño de la empresa, su experiencia internacional, imagen de marca, el alcance de sus programas de formación, acceso a sistemas de reserva y el conocimiento de los gustos de los clientes son los activos específicos susceptibles de crear ventajas competitivas o de propiedad. El tamaño y el crecimiento de la economía del país receptor, tamaño y características de la ciudad en el mismo y las oportunidades para el turismo fueron las variables más importantes que influencian la elección de la localización del hotel en los países desarrollados. Para aquellos localizados en países en desarrollo, la infraestructura general del país fue seleccionada junto con los anteriores factores. Por otro lado, la razón principal para internalizar o no las operaciones es asegurarse un adecuado control de calidad, seguida de la experiencia en negocios internacionales y la posibilidad de coordinar las habilidades de al empresa matriz.

Entre los factores que explican la variación en el grado de internacionalización de las empresas hoteleras, sus conclusiones dotan al tamaño de la empresa una relación inversa con el grado de internacionalización, si bien la experiencia internacional es una variable explicativa que afecta positivamente en el mismo[69]. El análisis confirma que las empresas con menores grados de internacionalización ubican sus hoteles en el exterior en su misma región

[68] Como en el capítulo de metodología se especificará, nuestro estudio utiliza un esquema metodológico similar al que se propone en Kundu (1994), Dunning y Kundu (1995), Kundu y Contractor (1998a), es decir un cuestionario bajo el marco de la teoría ecléctica y una posterior contrastación estadística que nos permita identificar las variables que más influyen en la determinación del grado de internacionalización de la empresa y del modo de entrada a mercados foráneos. De modo adicional, la presente investigación beneficiándose de nuestro ámbito nacional de estudio, lleva a cabo un contacto directo con las empresas hoteleras internacionales mediante por medio de entrevistas con los responsables de expansión (ver capítulo V). Por tanto, nuestro trabajo puede considerarse complementario de los anteriormente mencionados dado que en la muestra de 34 empresas que utiliza el estudio de Kundu (1994), sólo existe una española, Iberotel, que en la época en la que se lleva a cabo el estudio estaba gestionada por TUI. Del resto once empresas procedían de EE.UU, cinco de Hong-Kong, tres del Reino Unido y de Canadá, dos de Alemania, de Japón y de India, y una de Malasia, Italia, Francia y Australia, y se orientaban fundamentalmente a un turismo urbano y de negocios.

[69] Consultar capítulo VII de este trabajo para analizar la aplicación de estos factores al grado de internacionalización de la industria hotelera española.

geográfica, dotando a la localización física o espacial de las propiedades hoteleras de una destacada importancia.

En 1996, SLATTERY revisa la expansión de las cadenas hoteleras en Estados Unidos, Europa y Asia, limitando dicho estudio a aquellas cadenas que cotizan en el mercado de valores. Según su análisis, la ratio de expansión de las cadenas hoteleras depende de la oferta de alojamiento existente en una determinada zona, la evolución de la demanda hotelera por motivos de negocios y la disponibilidad de capital.

ALEXANDER Y LOCKWOOD (1996) realizan un análisis comparativo entre las operaciones internacionales de los hoteles y las del comercio al por menor con el fin de detectar las principales similitudes y diferencias en las estrategias adoptadas en el marco de su proceso de internacionalización. Después de analizar las pautas y determinantes que la literatura propone para cada uno de los sectores, argumentan que la diferencia principal recae en el modo de internacionalización. Mientras que en el sector hotelero predominan los contratos de gestión como forma operacional de salir al exterior y utilizan diferentes marcas para posicionar su producto ante distintos segmentos de mercado, no sucede lo mismo con la internacionalización del comercio al por menor, donde sus operaciones globales se caracterizan por una aproximación geocéntrica al desarrollo de una sola marca.

La última tesis doctoral consultada que analiza la internacionalización del sector hotelero es la de TURNBULL (1996). En ella se estudia el papel que ocupan los riesgos políticos en el nivel de compromiso y modos de participación de las multinacionales hoteleras en la región del Caribe, si estos factores varían en función del estado de desarrollo del sector turístico en estos países y de qué forma estas fuerzas influyen en los parámetros específicos que definen el entorno financiero de la empresa, utilizando la técnica Delphi como metodología de selección de datos. Uno de los resultados principales de la investigación consiste en una lista de treinta riesgos políticos relevantes para las decisiones de inversión de las multinacionales hoteleras en el Caribe, agrupados en las categorías de riesgos financieros, operacionales, de recursos humanos e indicadores de estabilidad socio/política. Un

segundo resultado de esta investigación hace referencia a la aplicabilidad de la teoría del ciclo de vida de Butler como modelo que representa las fases del desarrollo turístico en los países del Caribe. De acuerdo con este estudio, es interesante destacar que la República Dominicana se encuentra en una fase de desarrollo, por detrás de Bahamas que se halla en la de estancamiento y Puerto Rico que se manifiesta como destino maduro. Cuba es otra de las islas analizadas de gran importancia para la internacionalización de la industria hotelera española, que según Turnbull se halla en una fase de introducción.

Es susceptible de aplicación a la presente investigación de aquella vertiente de la teoría del ciclo de vida del destino turístico aplicada al crecimiento del turismo internacional y de las multinacionales. En ella se afirma que a la vez que el turismo del país de origen de la multinacional llega o está próximo a la madurez en su ciclo de vida, se torna inevitable un incremento de la competencia que fuerza a las empresas a expandirse en busca de nuevas oportunidades en localizaciones foráneas donde puedan manifestar sus ventajas competitivas.

CALLOT (1997) interpreta la internacionalización empresarial en un entorno dinámico como sustitutiva a la estrategia de diversificación, asumiendo la elección del país de implantación de la planta hotelera como una decisión subjetiva y estableciendo una dimensión temporal en la estrategia de internacionalización (JOHANSON Y VAHNLE, 1977). El autor confirma que la primera razón para adoptar una estrategia de internacionalización es el deseo por parte de la empresa de mantener la ratio de crecimiento tanto de beneficios como de número de unidades y considera que la internacionalización y el tamaño de la empresa están correlacionadas. Por último, realiza una serie de recomendaciones sobre los factores a tener en cuenta a la hora de invertir incluyendo la tasa de inflación, la estabilidad política y monetaria, la cuota de mercado mundial y sus previsiones de crecimiento, las condiciones climáticas y la disponibilidad de socios, como aspectos susceptibles de evaluación. En CALLOT (1999), se analizan los frenos que les impiden una mayor penetración internacional a las empresas hoteleras y de restauración francesas. En opinión del autor, el principal obstáculo hace referencia a los fragmentado del sector y al elevado número de pequeñas y medianas empresas que lo componen,

limitando los procesos de innovación ante la carencia de formación, imperando los aspectos subjetivos en el comportamiento empresarial y la concepción patrimonial de la empresa. Dado el volumen de pequeñas y medianas empresas que componen la muestra de empresas hoteleras españolas con presencia internacional (capítulo V) los criterios de Callot son susceptibles de aplicación al contexto español.

De nuevo CONTRACTOR Y KUNDU (1998a), basándose en información primaria obtenida a través de cuestionarios, analizan los factores que influyen en el modo de entrada o implantación de un establecimiento hotelero en el exterior. Por medio de una regresión logística, los autores comprueban empíricamente si las variables independientes señaladas por la literatura clasificadas en función de ser específicas del país (DUNNING, 1980, SHANE, 1994; KOGUT Y SINGH, 1988; MELDRUM, 2000), de la estructura de la empresa (AGARWAL Y RAMASWAMI, 1990; BUCKLEY Y CASSON, 1998; ERRAMILLI, 1991) o de la estrategia seguida por ésta (HILL, HWANG Y KIM, 1990), influyen en la elección de la variable dependiente.

Otro grupo de variables específicas de la industria y la empresa a tener en cuenta para decidir bajo qué modo de asociación se sale al exterior, hace referencia no sólo a las características del conocimiento o la transacción, sino a la estructura más amplia en la que la empresa y por tanto la industria están inmersas. Estas variables incluyen el tamaño, escala, grado de diversificación, inversión en formación, experiencia del "first mover", flexibilidad, rapidez y las sinergias de la cooperación. Cada una de estas variables es compleja y no se avienen a generalizaciones fáciles de cómo afectan al modo de entrada (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). Concluyen que las empresas con mayor experiencia internacional prefieren propiedad accionarial, mientras que en los países considerados de riesgo predomina el uso de contratos de servicios y franquicias[70]. Su estudio también comprueba que, al contrario que en empresas de manufacturas, los hoteles consiguen economías de escala sin necesidad de inversiones directas.

[70] Ver capítulo VII para analizar la aplicación del estudio de Contractor y Kundu (1998a) a la industria hotelera española.

Siguiendo a los mismos autores, y considerando la empresa hotelera como una compañía basada en el conocimiento para la realización de un servicio, para comprender las modalidades de entrada de la industria hotelera adquiere un papel preponderante la forma en la que la empresa organiza su conocimiento. Una visión muy apreciada en la mayoría de las alianzas interempresariales es que éstas conllevan una transferencia de conocimiento entre socios, dilatándose este intercambio en el tiempo más allá de la duración de la transacción específica a considerar[71]. La figura 3.8 nos muestra cómo las diferentes modalidades de entrada llevan asociadas grados distintos de control. La parte empírica de esta investigación (capítulos V al VII) nos aproximaremos a la forma en la que la industria hotelera española organiza su conocimiento.

FIGURA Nº 3.8.- RELACIÓN ENTRE MODOS DE ENTRADA Y CONTROL EN LA INDUSTRIA HOTELERA

MODO DE ENTRADA

Alto compromiso de recursos ⟷ Intercambios a través del mercado

CONTROL	Propiedad total	Propiedad Parcial	Contrato de Gestión	Franquicia
Control Fuerte	a,b,c,d	D	d	d
Control Débil		a,b,c	a,c	c
No existe control			b	a,b

A = Gestión diaria y control de calidad
B = Control sobre los activos físicos
C = Control sobre el conocimiento tácito
C = Control sobre activos estratégicos codificados

Fuente: Contractor y Kundu (1998a): Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the internacional hotel sector, *Journal of International Business Studies*, vol.29, nº2.

[71] En este sentido, adquieren relevancia las investigaciones de Zajac y Olsen (1993) que describen el modo de entrada en función de la necesidad de la empresa de crear valor en el largo plazo y analiza cómo, el uso de aliados o socios corporativos para crear una red global se está convirtiendo, de forma creciente, en una vía válida para generar valor.

El estudio de ZHAO Y OLSEN (1997) confirma que las regulaciones políticas y económicas del país de destino influyen en las estrategias de crecimiento elegidas por las multinacionales de alojamiento, de forma que a mayor inversión accionarial, mayor necesidad de control de los cambios políticos y económicos del país de destino. Otro de los factores determinantes para la elección de los modos de entrada al país es el segmento de mercado al que la empresa pretenda dirigirse, de manera que para garantizar los niveles de servicio en los mercados internacionales, la empresa puede decidirse por la propiedad total del establecimiento o por un contrato de gestión, mientras que para servir a los consumidores locales con marcas reconocidas globalmente, la franquicia parece ser la estrategia adecuada. La expansión por medio de franquicia se ve influida por la madurez del mercado de destino, siendo más común utilizar los contratos de gestión en el caso de países en vías de desarrollo para controlar mejor las operaciones foráneas.

3.5.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

En este capítulo de revisión de los trabajos publicados que abordan la internacionalización empresarial hemos podido comprobar como las más tradicionales teorías de internacionalización necesitan, de acuerdo con los estudios analizados, ciertas modificaciones para explicar adecuadamente la internacionalización en las empresas de servicios. Así mismo, el amplio abanico de industrias de servicios, obliga a diferenciar por sectores o tipos de actividad, siendo los criterios de clasificación más comunes, el grado por el cual el servicio puede ser exportado y hasta qué punto se puede separar la producción del consumo del servicio.

Se ha observado que, en la actualidad, la teoría ecléctica –también llamado paradigma OLI-, es una de las aportaciones teóricas que goza de mayor aceptación para explicar los procesos de internacionalización debido precisamente a su carácter integrador de teorías previas (MATÉ, 1996). Tradicionalmente, esta teoría ha sido contrastada empíricamente no sólo en el sector industrial (sobre el cual se basa la mayoría de la literatura acerca de la actividad multinacional), sino también en el

sector de la contratación internacional (SEYMOUR, 1987), en el sector turístico (DWYER Y FORSYTH, 1994), e incluso ha servido de marco de análisis para estudiar los determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas[72]. La principal ventaja que nos ofrece este marco de análisis reside en el hecho de que Dunning no sugiere aspectos totalmente nuevos a la consideración de la actividad multinacional sino que redefine y agrupa aquellos aspectos interrelacionados de la literatura económica sobre multinacionales (MUÑOZ GUARASA, 1999).

La teoría ecléctica como marco teórico de análisis se ha utilizado para explicar la internacionalización de las empresas de servicios (ENDERWICK 1989; DUNNING, 1989; BODDEWYN, HALBRICH Y PERRY, 1986) y en concreto de servicios turísticos (GO, 1993; MCQUEEN, 1983; WILLIAMS, 1995). A su vez, ha sido el enfoque aplicado para el estudio de la expansión internacional la industria hotelera (DUNNING Y MCQUEEN, 1981; DUNNING Y MCQUEEN, 1982A, 1982B; KUNDU, 1994; DUNNING Y KUNDU, 1995).

También hemos revisado aquellas teorías que aproximan la forma de entrada de las multinacionales a mercados foráneos. La forma o modalidad en la que se concreta el crecimiento de la empresa hotelera (inversiones directas, *joint-ventures*, contratos de gestión o alquiler y franquicias) depende tanto de factores relacionados con las características del mercado o país de destino, como de variables relativas a la empresa. Siguiendo el análisis de la industria hotelera mundial llevado a cabo por KUNDU Y CONTRACTOR (1998a) se aprecia que, si bien estos factores tienen una importancia crucial en la explicación de la internacionalización empresarial, no son suficientes para entender toda la dimensión que conlleva la elección de los modos de entrada. En esta línea opinan, de acuerdo con HILL, HWANG Y KIM (1990) o CONTRACTOR (1990) que la aproximación al modo de entrada no es meramente una minimización del coste de transacción en sí, sino que la empresa busca maximizar sus beneficios basándose en una estrategia global.

[72] Consultar Campa y Guillén (1996) ó Maté (1996).

ANEXO

3.2.2.1.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

Uno de los primeros estudios que analiza de forma empírica la expansión al exterior de las empresas de servicios y los problemas surgidos en dicho proceso fue el de GAEDAKE (1973)[1]. Según este estudio, los primeros incentivos que inducen a la empresa a invertir más allá de sus fronteras fueron las oportunidades de negocio observadas, el deseo de ampliación de su cuota de mercado y el seguimiento de aquellos clientes estadounidenses que internacionalizaban también sus actividades. Otros determinantes de su internacionalización derivan del incremento de clientes europeos implantados en EE.UU y a la utilización de la expansión internacional como vía de diversificación. A su vez, el análisis detecta que los principales problemas a los que se enfrentan las empresas al salir al exterior se encuentran en la formación del personal y la adaptación de la empresa a las diferentes regulaciones gubernamentales y culturas empresariales.

WEINSTEIN en 1977 realiza una modelización acerca del comportamiento de las empresas de publicidad estadounidenses a la hora de invertir en el extranjero, mediante un cuestionario a once de ellas abarcando doscientas cincuenta decisiones de inversión. A través de un análisis de factores agrupa las razones que motivan a estas empresas a deslocalizar sus actividades en oportunidades ofensivas, derivadas del deseo de tomar posiciones en un mercado con alto potencial de crecimiento, así como reacciones defensivas como respuesta ante la rápida expansión de otras agencias. Por otro lado, tanto los requerimientos de los clientes que internacionalizan sus empresas reduciendo el riesgo de la decisión de invertir, como el carácter emprendedor e interés mostrado por los cuadros ejecutivos, ocupan un papel fundamental en la dinámica del proceso.

[1] Su investigación se basa en unos cuestionarios con preguntas abiertas enviados a cuarenta empresas de publicidad, consultoras y asesoras con sede en EE.UU con el fin de analizar las razones que les conducen a internacionalizar su producción.

Weinstein calcula, por medio de mínimos cuadrados y análisis de la varianza, cuáles son las variables más significativas en la decisión de invertir. Los parámetros externos que se encontraron estadísticamente significativos fueron las características geográficas y la etapa de desarrollo económico en la que se encuentra el país de destino, así como el año de inicio de la inversión[2]. Tres parámetros internos presentaron una relación significativa para el comportamiento inversor de las agencias: el tamaño de la empresa, su experiencia internacional y el año en el que la empresa entra en la escena internacional[3]. Defiende, además, que las formas más comunes de expansión para aquellas empresas que entran más tarde al mercado internacional son la adquisición de otra agencia o compartir la propiedad en forma de *joint-ventures*. Las principales conclusiones de Weinstein describen un comportamiento inversor similar en las agencias de publicidad respecto de las empresas de manufacturas.

No obstante, el trabajo de DUNNING Y NORMAN (1983) acerca de las fuerzas que influyen en el crecimiento y la localización del sector servicios pone de manifiesto que, pese a tener elementos en común con las empresas manufactureras, el proceso de internacionalización en los servicios posee sus características propias. El estudio se centra en el contexto de la elección de la localización que llevan a cabo las oficinas de empresas de servicios multinacionales en mercados foráneos, como respuesta a las imperfecciones del mercado que les permite explotar ventajas de propiedad propias[4]. Los resultados difieren entre aquellas oficinas que abastecen al consumidor final de las que abastecen a la industria, en el sentido de que las primeras se ciñen de forma más consistente a la teoría ecléctica, mientras que las segundas parecen más influenciadas por aspectos relativos a la accesibilidad y el entorno, que por el coste de los factores o la situación geográfica.

[2] Respecto al ámbito geográfico de la expansión, descubre que las agencias que se internacionalizan a finales de los 50 y principios de los 60 lo hacen principalmente en países desarrollados con una cultura familiar y conforme las empresas crecen en tamaño y experiencia internacional, sus inversiones se reorientan de Canadá y Europa a Latinoamérica y el Lejano Oriente.

[3] El autor no especifica en el artículo la diferencia que hay entre la forma de medición de las tres variables: experiencia internacional, año en el que la empresa entra en la escena internacional y año de inicio de la inversión.

[4] Todo ello es analizado sobre la base de una encuesta a las oficinas en Europa de multinacionales americanas.

En otro estudio posterior[5], los autores profundizan en los factores que influyen en la elección de la localización de las oficinas a nivel internacional, demostrando cómo los factores principales de dicha localización son el tamaño del mercado y la presencia o disponibilidad de personal para servirlo. Afirman además que se produce el llamado "efecto vagón" en la localización de oficinas de empresas de servicios, en el sentido de que una vez un determinado número de empresas se ubican en el exterior, atraen a otras empresas del mismo sector, efecto que como veremos caracteriza también la localización de la expansión hotelera vacacional. También postulan que, en general, la calidad y disponibilidad de recursos presentan un papel más importante que los costes directos, con la excepción del coste del espacio[6].

SHARMA Y JOHANSON (1987) analizan la internacionalización de las empresas de consultoría técnica utilizando el método de estudio de casos a partir del análisis de dos empresas suecas. Su investigación enfatiza el papel preponderante que en la internacionalización de la empresa suponen las redes de relaciones de la empresa con otras firmas. La diferencia fundamental que encuentran al respecto del proceso de internacionalización con las empresas de manufacturas es la prácticamente inexistente necesidad de capital inicial e inversiones en activos fijos. En esta línea, el papel de la distancia física o cultural entre países no es tan importante dado el menor volumen de riesgo que supone la internacionalización de esta tipología de empresas[7].

En 1988, TREPSTRA Y YU investigan el impacto que varios factores basados en las teorías de los determinantes de la inversión directa de las empresas manufactureras, provocan en las decisiones de inversión de las empresas de publicidad[8]. Las hipótesis contrastadas en referencia al tamaño del mercado de destino, la proximidad geográfica, el tamaño de la empresa y el número de clientes

[5] Dunning y Norman (1986).
[6] En este sentido afirman que, por ejemplo, los altos costes de alquiler de oficinas en el centro de Londres constituyen un claro desincentivo a dicha localización.
[7] Si bien la teoría de redes puede dotar de explicación la internacionalización del sector hotelero, el volumen de activos fijos que requiere la industria, invalida el resto de las conclusiones del estudio de Sharma y Johanson (1987).
[8] Su análisis empírico aplica un modelo logístico con datos de veinte empresas estadounidenses con agencias en cincuenta y seis países en dos períodos de tiempo diferentes.

locales en el país extranjero, son confirmadas como estadísticamente significantes[9]. La globalización de los mercados y el desarrollo de *joint-ventures* provocan un profundo impacto en la internacionalización de las actividades de las agencias de publicidad que siguen a sus clientes, ya que conforme éstos se internacionalizan inducen a la expansión internacional de sus empresas proveedoras de servicios publicitarios. Por otro lado, cuando las empresas clientes se asocian con otras compañías, se intensifica la competitividad entre las respectivas agencias de publicidad para luchar por los nuevos negocios. El seguimiento de los clientes y la concentración en el mercado de viajes mayorista sugiere, como más adelante se confirmará, la aplicabilidad de las conclusiones de este estudio al sector hotelero.

En su estudio sobre la internacionalización de los servicios profesionales, DANIELS, THRIFT Y LEYSHON (1989) identifican las causas que provocan la expansión de los grandes conglomerados multinacionales de servicios de contabilidad, basándose en datos de veinte grupos líderes con base en el Reino Unido. La investigación distingue los efectos de la intensificación de la competencia y los continuos intentos de crear nuevos mercados como los principales motores para la expansión de esta industria. Por otro lado, el estudio encuentra relevante para el desarrollo de redes de oficinas en el extranjero, la creciente internacionalización de la economía y la influencia de las fusiones a nivel nacional e internacional[10].

Como resultado de un trabajo empírico basado en entrevistas en profundidad a diez compañías escandinavas pertenecientes a diferentes industrias de servicios -seguros, consultorías y seguridad-, EDVARDSSON, EDVINSSON Y NYSTRÖM (1993) desarrollan un marco conceptual para analizar la internacionalización de las empresas de servicios intensivas en *know-how*. Consideran la internacionalización como un proceso dinámico que pasa por cuatro etapas: exploración, introducción,

[9] Este estudio también analiza el efecto que la reacción oligopolística tiene entre las diez primeras empresas y las diez segundas, demostrando tener un mayor alcance en las primeras.

[10] Dada la tradición internacional de este tipo de empresas, su estudio distingue dos grupos diferentes de motivaciones en función de que la empresa se expansione antes de 1945, cuando las empresas británicas ubicadas en la City ostentaban el indiscutible liderazgo y después de 1945, cuando la internacionalización supuso una más estructurada actividad multinacional a través de la formación de socios internacionales.

consolidación y reorientación, confirmando de este modo la teoría del ciclo de vida de Vernon. Una de las mayores implicaciones del estudio consiste en afirmar que la internacionalización no puede entenderse como una mera elección entre estandarización o adaptación a las condiciones locales sino que el equilibrio de ambos aspectos juega en ella un papel fundamental que determina el resultado del proceso. Su principal conclusión es pues, que las compañías de servicios han de ser capaces de equilibrar una visión emprendedora con una planificación sistemática, combinando los conceptos básicos de los servicios a nivel global con métodos de trabajo adaptados a las condiciones locales, resultado que presenta una total aplicabilidad al contexto de las actividades hoteleras internacionales.

Estudios más recientes acerca de la forma en la que las compañías que ofrecen servicios empresariales se internacionalizan, son los que realiza ROBERTS (1999) o los centrados en pequeñas y medianas empresas de servicios profesionales como los llevados a cabo por O'FARRELL, WOOD Y ZHENG (1998) y COVIELLO Y MARTIN (1999).

El trabajo de ROBERTS (1999) demuestra[11] que la provisión de servicios a empresas a nivel internacional se realiza en varias fases, utilizando una gran variedad de mecanismos diferentes a los de las manufacturas y propiciados fundamentalmente por los avances en el ámbito de la tecnología aplicada a la información. Sus resultados confirman que la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de servicios en el sector de la consultoría en ingeniería es un proceso complejo, que responde tanto a conceptos inherentes a las teorías de inversión directa, al modelo secuencial de la internacionalización y a la perspectiva de las relaciones en red. Por otro lado, también afirma que las exportaciones entre empresas juegan un importante papel, sobretodo en las primeras fases del proceso de internacionalización[12]. Las diferentes fases por las que pasa este tipo de empresa en su proceso de internacionalización se materializan en:

[11] A través de un cuestionario respondido por más de doscientas empresas de publicidad, contabilidad, asesoras y proveedores de servicios informáticos británicas.

[12] En este sentido aquellas empresas en las que la producción no necesita un contacto directo con el cliente, se benefician de los avances en la transmisión de datos para exportar sus servicios a clientes foráneos, sirviendo de sustitutos imperfectos al contacto directo entre oferente y el demandante. Al tiempo que las empresas avanzan en los diferentes estados de la internacionalización y van

1.- Provisión de servicios sólo a clientes domésticos (no exportaciones).

2.- Provisión de servicios a clientes extranjeros en el mercado doméstico (exportaciones localizadas domésticamente).

3.- Provisión de servicios a mercados foráneos a través de exportaciones de servicios mediante mensajería o las oportunidades que ofrece la tecnología.

4.- Establecimiento de presencia internacional únicamente para la entrega del servicio que se ha producido en el mercado doméstico (exportaciones intra-empresa).

5. Establecimiento de la producción de los servicios en los mercados foráneos.

En nuestro caso, el sector hotelero comenzaría su proceso de internacionalización donde ROBERTS (1999) considera el inicio de la fase dos, saltándose las subsiguientes etapas tres y cuatro para culminar con la fase cinco de esta modelización.

El estudio de O'FARRELL, WOOD Y ZHENG (1998) profundiza en la comprensión del proceso de la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de servicios profesionales a partir de un cuestionario y una posterior entrevista con una muestra empresas británicas. Los resultados del estudio muestran que la relación con mercados foráneos no tiene porqué estar asociada a inversiones mediante acuerdos contractuales o IDE, dado que el control de los profesionales expertos y las relaciones con los clientes forman las bases de la evolución de la empresa en todos los mercados[13]. En su opinión, las empresas de servicios pueden ahondar en un mayor número de mercados foráneos de forma más fácil que las manufacturas como parte del proceso de aprendizaje, especialmente si su cliente es una multinacional. En cambio el paso de un contacto inicial, abastecido mediante

---

adquiriendo un mayor tamaño, se establecen en el extranjero como forma de distribución del servicio al cliente y posteriormente para producir en el mercado foráneo. En esta línea, White y Griffith (1999) comprueban estadísticamente que las características y por tanto el perfil de las empresas de servicios exportables difieren de los proveedores de servicios no exportables.

[13] Afirman que la forma de entrar a mercados foráneos es un proceso relativamente casual, comparado con el de las manufacturas (O'Farrell y Wood, 1995), dependiendo fundamentalmente de si el cliente es una organización pública o multinacional en el extranjero o se trata del establecimiento de un cliente domestico en el exterior.

exportaciones de servicios, a la subsiguiente evolución en la presencia de la empresa en el mercado foráneo es probablemente más difícil para las pequeñas y medianas compañías de servicios a empresas que para las manufactureras, ante los significativos costes de oportunidad de establecer la necesaria infraestructura en el extranjero (incluidos los expertos en mercados foráneos) mientras se sostiene una presencia en el mercado de origen con escaso número de empleados[14].

COVIELLO Y MARTIN (1999) analizan la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de servicios, basando su estudio en el sector de la consultoría ingeniera de cuatro empresas neozelandesas y utilizando la metodología del análisis de casos. Su estudio identifica la internacionalización del sector como un proceso complejo en el que es necesario incluir para su completa comprensión no sólo los marcos de análisis de la teoría de la inversión directa y del modelo de fases de desarrollo sino también incluir la perspectiva y oportunidades que ofrece el proceso de formación de redes de empresariales, sugiriendo la necesidad de una aproximación conceptual más amplia al fenómeno de la expansión internacional.

Ante la elevada proporción de pequeñas y medianas empresas entre las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional, la valoración que realizan los estudios anteriores nos parecen aplicables a nuestro caso de estudio. Existe un coste de oportunidad para las pequeñas y medianas empresas hoteleras, fundamentalmente en relación con la presencia de altos cargos en el mercado nacional o foráneo, y en ocasiones es difícil conseguir el equilibrio entre desarrollo interno de la estructura de la empresa y el externo, dotando al proceso de cierta complejidad[15].

---

[14] El tiempo y el coste de llevar negocios en el extranjero es superior al de mercados domésticos y el nivel de actividades en el extranjero dependerá de la demanda nacional y de si la empresa tiene capacidad libre para orientarse a proyectos en el extranjero. El desarrollo de mercados domésticos y foráneos es, por tanto, interdependiente y la capacidad para llegar al equilibrio, el punto fundamental. Muchas empresas se empeñan en mantener este equilibrio entre negocios domésticos e internacionales por razones estratégicas continuando con trabajos en el extranjero incluso si no son especialmente rentables, porque eleva su reputación entre clientes domésticos. Sin embargo, sus entrevistas sugieren que las empresas normalmente no son conscientes del coste real de servir a los clientes extranjeros, dado que normalmente imponen los mismos precios que a los domésticos y por tanto no son actividades tan rentables.

[15] La implicación directa de los cargos directivos de las cadenas hoteleras españolas en los proyectos internacionales, sin duda genera tantos más costes de oportunidad cuanto menos dimensión mantenga la estructura directiva de la compañía.

3.2.2.2.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA INTERNACIONAL DE LA CONSTRUCCIÓN Y CONTRATACIÓN[16].

El paradigma OLI como base teórica es también utilizado POR SEYMOUR, FLANAGAN Y NORMAN (1985) para estudiar la industria internacional de la construcción[17]. Las ventajas de propiedad identificadas como más significativas fueron la reputación del contratista, la calidad de los recursos humanos y el tamaño de la empresa; y los factores específicos del país que han contribuido a ellas derivan del tamaño de los mercados domésticos, la nacionalidad del asesor y el apoyo gubernamental del país de origen. En cuanto a las ventajas de localización, su estudio señala como relevantes el tamaño del mercado, los controles al capital y a la repatriación de dividendos así como la actitud de los clientes hacia la compañía y las relaciones políticas entre el país de origen y el de destino. Algunas de las ventajas de internalización identificadas fueron el control de calidad, la integración del marketing y la producción, evitar los problemas de comunicación y la posibilidad de repatriar beneficios por medio de precios de transferencia.

La industria de contratación internacional es también analizada empíricamente por ENDERWICK (1989). El autor investiga las características y las pautas de expansión en sus operaciones en el extranjero, aplicando el marco de la teoría ecléctica de Dunning a veinte empresas de contratación para comprender los motivos de su expansión internacional. En su análisis descriptivo de los resultados detecta que ventajas específicas de la empresa como la propiedad de la tecnología, las habilidades para el marketing y el acceso a los mercados e inputs son cruciales para las multinacionales. Aspectos como el tamaño, nivel de riesgo y desarrollo del mercado de destino son los factores locacionales más importantes, combinados con la disponibilidad de inputs como trabajo y capital. Los resultados del estudio también indican que las empresas tienden a internalizar sus operaciones

[16] Entendiendo por tal aquella que desarrolla infraestructuras de carreteras, vías de trenes y facilidades portuarias. Los autores consideran la construcción como una industria de servicios ya que se basan en el papel que ocupan los servicios de los contratistas y su expansión internacional.

[17] Las ventajas de propiedad, localización e internalización son probadas a lo largo de entrevistas en profundidad realizadas a veinte contratistas ingleses para explicar la globalización de la industria de la construcción.

internacionales cuando de sus activos depende la reputación e imagen de la empresa y ésta encuentra problemas con los licenciados.

3.2.2.3.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL COMERCIO AL POR MENOR.

El trabajo de SALMON Y TORDJMAN (1989) analiza la internacionalización del sector del comercio al por menor con el fin de definir las implicaciones de este proceso en las funciones de gestión y marketing de la empresa. Consideran que los principales determinantes de la expansión de este tipo de empresas de servicios han sido la disponibilidad de recursos financieros y humanos y la eliminación de obstáculos a su libre circulación entre países, la saturación de los mercados nacionales y las mejores oportunidades en el campo de la transmisión de información y los transportes. Defienden a su vez una estrategia evolutiva seguida por estas multinacionales que comienzan con inversiones directas en el extranjero por medio de participaciones totales o parciales en alguna cadena de comercio al por menor con el fin de diversificar riesgos (financieros y políticos) y aprender otros tipos de know-how. A continuación las empresas se inclinan por la implantación de filiales bien de forma autónoma bien reproduciendo la misma fórmula exitosa del país de origen.

La expansión del comercio al por menor es objeto de análisis en el trabajo de DAWSON (1994). En su estudio se analizan las motivaciones para operar en entornos internacionales considerando que el paradigma de análisis coste-transacción ofrece un marco conceptual potencialmente útil para expansiones de carácter vertical, pero que necesita de adaptaciones y desarrollos para explicar la expansión horizontal de empresas de servicios como las del comercio al por menor. Considera que las diferentes estructuras sectoriales y el estado del proceso de internacionalización de la industria son factores claves para entender la expansión internacional. El estudio nos es útil porque en él se realiza una enumeración de los factores o motivos que según varios estudios previos influyen en internacionalización del comercio al por menor, destacando como los más importantes: la saturación del mercado en el país de origen, límites gubernamentales al crecimiento en el país de origen, presencia en un mercado foráneo sin explotar, obtención de mayores beneficios por las

diferencias en competitividad y estructuras de costes entre países, diversificación del riesgo, utilización de los excedentes de capital o ganar acceso a nuevas fuentes de capital a un coste menor, carácter emprendedor de los ejecutivos, la oportunidad de conseguir un mayor acceso a tecnología, consolidación del poder de compra, empuje o inducción por parte de los fabricantes proveedores, disminución de barreras a la entrada, seguimiento de los clientes que se internacionalizan, oportunidad de conseguir beneficios monopolísticos y ganar acceso a segmentos de mercado rentables.

Como más adelante se comprobará, varios de estos determinantes, entre los que destacaríamos la consolidación del poder de compra, los límites al crecimiento en el país de origen, y ganar acceso a otros segmentos de mercado, adquieren gran relevancia para entender el proceso de internacionalización del sector hotelero español.

3.2.2.4.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El sector bancario, es una de las industrias de servicios que más estudios se han realizado acerca de su expansión al exterior. GRUBEL, (1978), GRAY Y GRAY (1981), GOLDBERG Y SAUNDERS (1980, 1981), TSCHOEGL'S (1983), CHOI, TSCHOEGI Y YU (1986), GOLDBERG Y JOHNSON (1990), son entre otros autores que han estudiado los determinantes que definen la expansión internacional de empresas bancarias, fundamentalmente americanas. Podemos clasificar los estudios que analizan la internacionalización de la industria bancaria en dos categorías: los que desarrollan teorías de las multinacionales bancarias, utilizando técnicas de análisis estadístico como los mínimos cuadrados ordinarios y generalizados y análisis logísticos principalmente (CHOI, TSCHOEGI Y YU, 1986; GOLDBERG Y SAUNDERS, 1981) y los que examinan los determinantes de las actividades bancarias en el extranjero, basándose en el paradigma ecléctico como marco de referencia (GRAY Y GRAY, 1980). No procedemos aquí a analizar las conclusiones obtenidas por los diferentes autores dado que las peculiaridades del sector bancario y su especial regulación inducen a pensar que las motivaciones para la expansión internacional difieren en gran medida de las deslocalizaciones productivas de servicios no

financieros como los hoteleros. Sin embargo, llama la atención la aceptación que tiene la teoría de Dunning como marco de análisis de la internacionalización en empresas bancarias y de servicios en general.

SAUVANT, LI, MALLAMPALLY Y GUISINGER (1993) realizan un extensivo estudio para la División de Gestión Empresarial Internacional de las Naciones Unidas, que pretende identificar los factores que impulsan a las empresas transnacionales de servicios a establecerse en el extranjero. Para ello analizan doscientas empresas pertenecientes a diez industrias de servicios en base a datos obtenidos de fuentes secundarias. Su objetivo no es tanto sugerir nuevas teorías para la inversión directa en el extranjero de empresas de servicios, sino comprobar hasta qué punto las teorías existentes son capaces de explicar este comportamiento. La decisión de invertir se contrasta mediante una regresión lineal y la formulación de una serie de hipótesis con variables relevantes según la literatura de internacionalización basada en las empresas manufactureras. Las hipótesis contrastadas en las que se espera signo positivo son el tamaño del mercado, la presencia en él de negocios locales, el grado de apertura del destino, un índice de ventajas competitivas, la reacción oligopolística global, la concentración de la industria y crecimiento del tamaño de la empresa. Con signo esperado negativo en la variable dependiente binaria de decisión de inversión en el extranjero, se contrasta la influencia de la distancia cultural y el grado de comercialización de los servicios.

El estudio confirma que cuando las empresas de servicios invierten en el extranjero prefieren operar en mercados de gran tamaño con una cultura similar a la suya, con mínimas restricciones por parte del gobierno y abastecer clientes de su propio país, determinantes similares a los de las empresas manufactureras. La diferencia más importante entre los servicios y las manufacturas hace referencia a que los primeros son menos comerciables y tienen limitada su localización allá donde deciden abastecer a la demanda, a pesar de que este matiz diferencial esté empezando a cambiar en algunos servicios gracias a los avances tecnológicos. No es sorprendente que este estudio encuentre la presencia de estructuras de mercados ologopólicos como una de las principales variables explicativas de la localización

de las inversiones dado que corrobora postulados previos (KNICKERBOCKER, 1973, FLOWERS, 1976 Y GRAHAM, 1978). Las empresas que pertenecen a industrias oligopólicas tienden a ser particularmente activas porque las barreras de entrada limitan la capacidad de penetración por parte de otras empresas marginalmente más rentables.

ERRAMILLI Y SOUZA estudian en 1993 las diferencias en el comportamiento inversor entre las empresas de servicios pequeñas y grandes mediante el análisis de una muestra de ciento cuarenta empresas de servicios. El estudio pone de manifiesto que el comportamiento de las empresas pequeñas difiere de las grandes principalmente en aquellas industrias de servicios intensivas en capital, como es el caso del sector hotelero. En concreto, su análisis demuestra que aquellas industrias caracterizadas por escasas necesidades de capital, las pequeñas empresas son más proclives que las grandes a entrar en mercados culturalmente más distantes y elegir fórmulas que impliquen inversiones directas, cosa que no ocurre en las industrias intensivas en capital.

JONES (1999) analiza el proceso de internacionalización por medio de un cuestionario recibido de ciento noventa y seis pequeñas empresas de alta tecnología que se encuentran en las etapas más tempranas del proceso. La aportación conceptual del autor radica en la necesidad de contemplar el proceso de forma amplia, interrelacionando e incluso integrando, decisiones y procesos para definir una pauta de internacionalización de una empresa individual.

4.- IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA HOTELERA

4.0.- INTRODUCCIÓN. TURISMO Y POST-FORDISMO

La entrada de la industria hotelera española en la escena internacional y el incremento en las relaciones económicas transfronterizas, nos conduce a analizar cuáles han sido los motores o factores que han influido en la nueva configuración mundial de la industria hotelera, la respuesta de la industria hotelera a este entorno dinámico, y en particular hasta qué punto estas fuerzas globalizadoras se manifiestan en la industria hotelera española[1]. El dinamismo que presenta el entorno internacional turístico viene impulsado tanto por factores internos a la propia actividad -las nuevas tendencias de la demanda e innovadoras fórmulas de gestión-, como por factores externos -destacando el concepto de sostenibilidad, el fenómeno de la globalización o el desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a la actividad turística-, que condicionan la forma en la que se manifiesta la producción y consumo turístico mundial (POON, 1993). Dicha evolución puede apreciarse desde el punto de vista de la demanda por la multiplicación en sus segmentos y la creciente concienciación ambiental, y desde el punto de vista de la oferta por el surgimiento de procesos de producción más flexibles, integraciones verticales y diagonales en la industria o la proliferación de marcas diferenciadas y da lugar al denominado modelo postfordista (IOANNIDES Y DEBAAGGE, 1998).

El tradicional modelo de producción fordista (URRY, 1990; POON, 1993; IOANNIDES Y DEBAAGGE, 1998) asociado a un carácter masivo y estandarizado en la producción y unos turistas inexpertos que basan sus decisiones vacacionales en precios bajos, deja paso a fórmulas de producción más flexibles bajo el denominado modelo post-fordista[2]. En este contexto, la teoría que explica la evolución hacia el

[1] A pesar de que, a nivel expositivo y para facilitar su interpretación e ilustración se estructure el capítulo en fuerzas globales e implicaciones en la configuración de la industria, la relación causa-efecto presenta en un entorno globalizado e interrelacionado, vínculos biunívocos y manifestaciones paralelas en el tiempo a los que se intentará hacer referencia a lo largo de la presentación.

[2] En general esta evolución no se entiende tanto como un proceso de sustitución directa sino como la coexistencia de ambos modelos, fordista y postfordista (Marchena, 1994), con el inicio del declive

postfordismo constituye un interesante marco teórico para la interpretación de las transformaciones que afectan al consumo y la producción turísticas (IVARS, 1999) y puede servirnos de marco de referencia para el análisis de los factores que conducen a las empresas hoteleras a ampliar su ámbito geográfico y la forma en la que operan en este entorno global, flexible y dinámico. En efecto, el contexto de prácticas de producción más flexibles, industrias impulsadas por innovaciones tecnológicas, externalización de actividades y desarrollo de alianzas y redes empresariales a través de la diferenciación productiva y la segmentaciones de marcas, encaja perfectamente en los postulados que promulgan la importancia que las pautas de consumo y producción postfordista imprimen en la transformación de la industria del turismo y el ocio (IOANNIDES Y DEBAAGGE, 1998). Estas estrategias se encuentran íntimamente ligadas al nuevo entorno económico global y la internacionalización de la industria hotelera.

En este capítulo expondremos la naturaleza de la industria hotelera mundial y cómo su paulatina evolución hacia un sector más concentrado y al mismo tiempo más flexible y especializado, responde tanto a la dinámica de desarrollo de la actividad turística, como a los procesos de liberalización económica y las transformaciones que requiere la nueva economía. En particular, es necesario abordar cómo la evolución de la oferta y la demanda de alojamiento a nivel mundial, el impacto en el sector del nuevo entorno turístico liberalizado y los avances tecnológicos, conducen a la industria a su concentración, a la adopción de fórmulas flexibles de crecimiento y a la segmentación de productos, que en última instancia facilitan la internacionalización de su actividad productiva. Así mismo, en el último apartado del capítulo analizaremos la estructura de la industria hotelera española, su especialización y reacción ante los nuevos retos y oportunidades que ofrece la actual coyuntura internacional.

---

del primero y la progresiva generalización de modos de producción más flexibles. Dicha convivencia de ambas situaciones se denomina “neo-fordismo” (Ioannides y Debbage, 1998).

4.1.- LA INDUSTRIA HOTELERA: FACTORES QUE FAVORECEN UNA DIMENSIÓN GLOBAL.

4.1.1.- LAS FUERZAS DEL MERCADO: EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA.

a) REDISTRIBUCIÓN DE FLUJOS TURÍSTICOS Y SUS PREVISIONES DE CRECIMIENTO.

La industria turística, de la cual el alojamiento es un componente esencial, se encuentra todavía en una fase de crecimiento en su ciclo de vida y proceso de formación y distribución mundial de sus estructuras corporativas (GELLER, 1998). En consecuencia, el análisis de la dimensión y distribución mundial de los flujos turísticos, así como sus tendencias de crecimiento, nos puede servir para vislumbrar la localización geográfica de la actividad de alojamiento y sus posibilidades de expansión[3].

CUADRO 4.1.-: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN REGIONAL DE LAS LLEGADAS E INGRESOS TURÍSTICOS MUNDIALES 1960-1998

	1960	1970	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998[p]
ÁFRICA												
LLEGADAS	1,1	1,5	2,6	3,3	3,5	3,6	3,6	3,5	3,6	3,6	3,8	4,0
INGRESOS	2,6	2,2	2,6	2,0	1,8	2,0	2,0	1,9	1,8	1,9	2,1	2,2
AMÉRICAS												
LLEGADAS	24,1	23,0	21,5	20,4	20,9	20,6	20,2	19,4	19,6	19,6	19,4	19,2
INGRESOS	35,7	26,8	24,1	26,1	28,1	27,3	28,4	27,0	25,6	26,0	27,2	27,3
ASIA ESTE /PACIFICO												
LLEGADAS	1,0	3,0	7,5	11,9	12,2	12,8	13,7	14,0	14,4	15,0	14,3	13,9
INGRESOS	2,9	6,1	8,3	14,6	14,6	15,1	16,4	17,8	18,4	18,8	17,6	16,6
ASIA MERIDION												
LLEGADAS	0,3	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8
INGRESOS	0,5	0,6	1,5	0,8	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0
EUROPA												
LLEGADAS	72,5	70,5	65,0	61,7	61,0	60,1	59,8	60,2	59,2	58,7	58,9	59,6
INGRESOS	56,8	62,0	60,3	55,0	53,2	53,2	50,7	50,6	51,5	50,6	49,9	50,8
ORIENTE MEDIO												
LLEGADAS	1,0	1,4	2,6	2,0	1,8	2,2	2,2	2,3	2,4	2,4	2,4	2,5
INGRESOS	1,5	2,3	3,3	1,6	1,3	1,5	1,7	1,7	1,8	1,8	2,1	2,2

Fuente: Organización Mundial de Turismo (varios años): *Compendio de estadísticas de turismo.*
[P]: Datos provisionales

[3] En términos generales, las tendencias en los viajes internacionales ofrecen un indicador útil de dónde surgirá la capacidad hotelera mundial, aunque se debe de tener en cuenta que los viajes dentro de las fronteras nacionales son más numerosos en términos de llegadas, que los internacionales. Una regla intuitiva es la que indica que por cada viaje internacional se realizan diez domésticos (OMT, 1998).

El cuadro 4.1 nos ilustra sobre la redistribución que están sufriendo las corrientes turísticas mundiales desde la aparición del fenómeno del turismo de masas y surgimiento de una estructura empresarial turística hasta la actualidad. El cambio más significativo es el incremento de cuota de mercado internacional que experimenta la región de Asia Este/Pacífico, que de suponer tan sólo el 1% de las llegadas por turismo internacional en 1960, alcanza casi el 14% en 1998, gracias a que las cifras de crecimiento anuales de algunos países (Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia) han superado los dos dígitos. El incremento en la posición relativa de estos destinos se realiza casi exclusivamente a costa de reducciones en la proporción que representa Europa en el reparto de llegadas a nivel mundial. El surgimiento de Japón como nuevo país emisor en la zona[4], el incremento de las transacciones comerciales en el área y la estabilidad política y cambiaria, son entre otros, los factores que han favorecido la consecución de dichas cifras de llegadas internacionales a la zona[5]. En lo que a ingresos turísticos internacionales respecta, variable más significativa para el cálculo de las rentabilidades empresariales, se está produciendo un proceso similar: una expansión o globalización de los mismos que afecta cada vez a mayor número de países, en el mismo sentido que las llegadas.

En Europa, más que un descenso real de la demanda, la tendencia es representativa de la diversificación del turismo mundial y de la aparición de otros centros económicos y nuevos destinos turísticos, especialmente en Asia, Africa del Norte y el Caribe. Por consiguiente, dada la especialización turística en nuevos países emergentes, el incremento de competencia y la reordenación de flujos turísticos internacionales, podemos afirmar que estamos asistiendo a una globalización de la actividad turística por todo el planeta que conlleva una demanda de servicios de alojamiento de ámbito global.

Si bien todas las grandes regiones registran una aceleración en el crecimiento de sus llegadas turísticas en la segunda parte de la década de los

[4] Del cual proviene más del 20% de las llegadas a la región situándose en tercer lugar en el ranking mundial, atendiendo a la variable gasto turístico internacional, después de EE.UU. y Alemania y por delante del Reino Unido.

[5] Merece la pena comentar, ante la influencia negativa que ha tenido sobre la tendencia de los flujos de turistas, la crisis financiera que ha sufrido el área Asia Este-Pacífico incluida Japón, en 1997, como la causa principal que provoca que las llegadas de turistas a nivel internacional mantuvieran en

noventa, como reflejo de la bonanza de la actividad económica y turística, es en América del Sur y el Caribe, Oriente Medio y Asia donde las pernoctaciones aumentan a una tasa superior a las llegadas (OMT, 1998) dado el fuerte crecimiento de los mercados de largo recorrido hacia estas regiones (cuadro 4.2)[6].

CUADRO Nº4.2.-: LLEGADAS DE TURISTAS PROCEDENTES DE MERCADOS DE LARGA DISTANCIA

	% DE MERCADOS DE LARGA DISTANCIA		TASA DE CRECIMIENTO ANUAL MEDIA (%)
	1985	**1996**	**96/85**
AFRICA	69,1	53,8	4,2
AMÉRICAS	15,2	26,1	9,9
ASIA ORIENTAL/PACÍFICO	28,6	23,1	7,8
EUROPA	20,9	14,9	1,6
ORIENTE MEDIO	60,0	59,5	9,4
ASIA MERIDIONAL	60,0	78,0	7,9

Fuente: Organización Mundial del Turismo (varios años): *Tendencias del mercado turístico.*

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Sin embargo, en Europa y Africa la tendencia es la contraria debido al incremento de las vacaciones de corta duración en Europa y al desalentador comportamiento del mercado turístico europeo en Africa, especialmente en los países del norte[7].

1998 el mismo nivel de crecimiento que en 1997, es decir, un 2,4% (OMT, 1999). Dicha recesión reflejada en los datos de 1997/98, parece haber remitido al escribir estas líneas.

[6] No obstante, y mientras la mayoría de los viajes a Europa son intracontinentales y de corta duración, a causa principalmente de su doble condición de área emisora y receptora de turistas, muchos de los viajes a Asia Este/Pacífico, Caribe o América del Sur provienen de los tradicionales países emisores de turistas europeos, por lo que son viajes de larga distancia que suelen disfrutar de mayores estancias medias. Ésta puede considerarse una de las razones por las que Europa siempre ha mantenido una mayor proporción en el reparto mundial de llegadas internacionales, mientras que el peso que ocupan las nuevas áreas turísticas en la distribución de los ingresos internacionales adquiere mayor importancia que el volumen de llegadas.

[7] En efecto, con la mencionada excepción de Europa, donde las llegadas procedentes de los mercados de largo recorrido solo registran un 1,6% de crecimiento anual medio, en el resto de las regiones este tipo de desplazamiento experimenta crecimientos superiores a la tasa media de crecimiento mundial. En América es consecuencia de las llegadas al Caribe y América del Sur, en Oriente Medio la tendencia obedece al fuerte crecimiento de la industria turística en Egipto y Jordania, y en Asia gracias a la saludable situación económica de los principales países industrializados.

CUADRO Nº4.3.-: CUOTA DE LLEGADAS E INGRESOS TURÍSTICOS A ESCALA MUNDIAL (EN %).

	1980		1985		1990		1996	
	Llegadas	Ingresos	Llegadas	Ingresos	Llegadas	Ingresos	Llegadas	Ingresos
PAÍSES DESARROLLADOS	63,3	69,2	65,0	68,3	61,5	71,7	55,3	63,9
PAÍSES EN DESARROLLO:	24,2	27,5	26,1	29,2	28,3	26,5	30,6	30,4
AMÉRICA LATINA	6,7	9,1	6,1	6,4	6,0	4,5	6,4	4,7
CARIBE	2,4	3,3	2,4	4,2	2,5	3,3	2,4	3,1
AFRICA	2,3	2,0	2,7	1,8	3,1	1,6	2,6	1,4
ORIENTE MEDIO	2,6	3,3	2,3	4,1	2,0	1,9	2,6	1,9
CHINA	1,2	0,6	2,2	1,1	2,3	0,8	3,8	2,4
ASIA (OTROS)	6,1	7,4	6,8	9,0	8,9	11,3	10,3	14,0
RESTO EUROPA	2,9	1,9	3,6	2,6	3,6	3,0	2,5	2,8
PAÍSES EN TRANSICIÓN	12,5	3,3	8,8	2,4	10,2	1,8	14,1	5,7
MUNDO	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Fuente: Organización Mundial de Turismo (1998): *Tendencias del Mercado Turístico.*

En el cuadro 4.3 observamos cómo la mencionada diversificación o redistribución de la demanda turística mundial conlleva una expansión de la misma a favor de los países en desarrollo y en transición, según la clasificación que de los mismos realiza la OMT. Es innegable que para gran parte de las economías en desarrollo, los viajes constituyen la principal fuente de ingresos en moneda extranjera a finales del siglo XX, ya que varios de estos países cuentan en la actualidad con un sector turístico relativamente bien desarrollado que presenta, con la excepción de la mayoría de las economías insulares, fuertes vínculos verticales con la economía nacional.

Además de los datos cuantitativos, la evolución de los flujos de demanda desde el punto de vista cualitativo atendiendo a las motivaciones y comportamiento de los consumidores, también está experimentando un proceso evolutivo. Estas nuevas dinámicas en el consumo turístico responden, siguiendo a POON (1993) como referencia, a un mayor grado de experiencia de los turistas, mayor concienciación medioambiental, mayor flexibilidad en la jornada laboral y multiplicación de los segmentos de demanda que requieren productos especializados. Estos factores, junto con el abaratamiento de las tarifas aéreas, potencian en la demanda turística un deseo de conocer otras zonas del planeta más

allá de los destinos turísticos tradicionales y se convirtieren en otra fuerza motriz que potencia la globalización de los servicios turísticos vacacionales[8].

CUADRO Nº4.4.-: PREVISIONES DEL TURISMO RECEPTOR POR DESTINOS*

	LLEGADAS DE TURISTAS (EN MILL.)				TASA DE CRECIMIENTO ANUAL MEDIA (%)			
	1995	**2000**	**2010**	**2020**	**1995-2000**	**2000-2010**	**2010-2020**	**1995-2020**
EUROPA	334	386	526	717	3,0	3,2	3,1	3,1
ASIA ORIENTAL/PACÍFICO	81	105	231	438	5,2	8,2	6,8	7,0
AMÉRICAS	110	131	195	284	3,6	4,0	3,8	3,8
AFRICA	20	26	46	75	5,4	5,7	5,1	5,5
ORIENTE MEDIO	14	19	37	69	6,4	7,1	6,5	6,7
ASIA MERIDIONAL	4	6	11	19	5,6	6,8	5,8	6,2
TOTAL	563	673	1.046	1.602	3,6	4,5	4,4	4,3

Fuente: Organización Mundial de Turismo (1998): *Previsiones del turismo mundial*
*: Previsiones modificadas a junio de 1998.

Según las mismas fuentes, y excepto posibles efectos de alguna otra crisis económica, apenas se prevé una desaceleración de la tasa de expansión del turismo internacional hasta el 2010, y las perspectivas de crecimiento del turismo mundial por regiones, apuntan hacia:

a) Un menor crecimiento proporcional en Europa, sin menoscabo de que siga siendo la región de destino más importante, a pesar de su inferior tasa de crecimiento (estimada en un 3,2% anual para el decenio 2000-2010) y consiguiente declive de su cuota de mercado (del 59% al 45% del total en el 2020).

b) Asia Oriental/Pacífico, con un crecimiento estimado del 7% anual, superará a las Américas (que crecerá al 3,8% anual) como segunda región de destino, abarcando una cuota del mercado del 27%, en el 2020, frente al 18% de las Américas en ese mismo año.

c) Se incrementarán, aunque levemente, las cuotas de mercado de África, Oriente Medio y Asia Meridional, que serán del 5%, 4% y 1% respectivamente en el año 2020.

[8] Aunque este enfoque se centre en las tendencias turísticas vacacionales dada la especialización de la industria hotelera española, no podemos obviar que la internacionalización de la actividad económica y el crecimiento de las relaciones comerciales entre países, acentúan a su vez la demanda de alojamiento mundial por motivos de negocios.

d) El aumento del porcentaje de llegadas de larga distancia constituye uno de los aspectos fundamentales que caracterizan la expansión del turismo en el período 1995-2020[9].

De todo lo anterior se deduce que los mercados turísticos dominantes continuarán concentrándose en las regiones americanas y Caribe, Europa Occidental, Mediterráneo, Oceanía y las Islas del Pacífico (EIU, 1995), destinos que en la actualidad mantienen una mayor tradición de demanda hotelera, sin perjuicio de que áreas como Asia Meridional y Europa del Este avancen posiciones en el reparto mundial de los ingresos y llegadas de turistas. No obstante, la redistribución en las corrientes turísticas incrementa las oportunidades de negocio que presenta la deslocalización de la planta hotelera allí donde la demanda supere o no se adecue a la oferta actual[10].

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

B) EVOLUCIÓN DE LA OFERTA HOTELERA A NIVEL MUNDIAL

Para referirnos a la industria hotelera hemos de delimitar la unidad de gestión empresarial que la compone: la compañía hotelera. Según EIU (1995), lo que se conoce como industria hotelera conlleva la coexistencia de tres empresas diferentes:

a) Las empresas que se dedican a la construcción, desarrollo y propiedad de los edificios hoteleros

b) Las empresas que los gestionan (con o sin participaciones accionariales en los hoteles que gestionan).

c) Las compañías franquiciadoras que desarrollan cadenas hoteleras sin verse envueltas ni en la propiedad ni en la gestión hotelera[11].

---

[9] En este sentido, y según sus previsiones para el año 2020, los porcentajes de turismo intrarregional y de larga distancia serán del 76% y 24% respectivamente, con tasas de crecimiento anuales medias entre 1995 y el año 2020 del 4% y del 5,4%.

[10] Cuáles serán los países más propensos a crecimientos turísticos más acelerados, depende de un gran número de factores externos, relativos tanto a la eficacia de factores de promoción, la inversión turística proyectada, conexiones de transporte, atractivos turísticos del área o actitud gubernamental hacia el turismo (Bull, 1994). Otras variables que la experiencia de medio siglo de desarrollo turístico han demostrado ser igual o más relevantes, aunque menos predecibles, que las anteriores hacen referencia a las crisis económicas y/o financieras, inestabilidades políticas y/o bélicas, huracanes o ciclones, y otros agentes externos capaces por sí mismos de erradicar las corrientes turísticas.

[11] A pesar de que aparentemente parezca clara esta delimitación, no lo es tanto. Existen compañías hoteleras que no poseen ningún hotel ni ningún hotel lleva su nombre, siendo empresas que ofrecen servicios a las compañías hoteleras, por ejemplo contratando al personal que gestiona los hoteles. Además, es importante tener en cuenta que una misma compañía puede llevar a cabo más de una

La tarea de estimar el tamaño del sector hotelero a nivel mundial e identificar sus principales y más comunes características no viene exenta de problemas, dado que no existe una definición concisa de lo que constituye un hotel, ni tampoco un sistema homogéneo que los clasifique a nivel internacional. No obstante, la OMT publica sus estimaciones de la denominada "oferta hotelera y de establecimientos asimilados"[12] en base a los datos que obtiene de los diferentes países. Sin perjuicio de ser la fuente más fiable de datos, éstos han de tomarse solo a nivel indicativo y las comparaciones entre los perfiles de los diferentes destinos, y las pautas de crecimiento deben ser observadas con precaución[13].

CUADRO Nº4.5: HOTELES Y ESTABLECIMIENTOS ASIMILADOS-CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO. MILES DE PLAZAS-CAMA Y CUOTA DE MERCADO.

	PLAZAS-CAMA (MILES)					CUOTA DE MERCADO (%)				
	1980	**1985**	**1995**	**1996**	**1997**	**1980**	**1985**	**1995**	**1996**	**1997**
EUROPA	8,542	8,637	10.967	11.257	11.375	52,5	47,3	45,1	43,9	39,3
AMÉRICAS	6,436	6,940	8.451	8.992	9.334	39,5	38,0	34,7	35,1	32,2
ASIA ORIENTAL/PACÍFICO	762	1,686	3.516	3.907	6.708	4,7	9,2	14,4	15,2	23,2
ÁFRICA	269	525	757	796	825	1,7	2,9	3,1	3,1	2,8
ORIENTE MEDIO	141	254	364	387	400	0,9	1,4	1,5	1,5	1,4
ASIA MERIDIONAL	126	200	284	301	310	0,8	1,1	1,2	1,2	1,1
TOTAL	16.276	18.243	24.339	25.640	28.952	100	100	100	100	100

Fuente: Organización Mundial del Turismo (varios años) *Compendio de estadísticas de Turismo.*

La oferta hotelera puede medirse en número de plazas-cama, volumen de habitaciones o establecimientos hoteleros. Entre 1980 y 1997 la capacidad mundial de alojamiento expresada en número de camas ha experimentado un aumento del 78% pasando, a una tasa anual media del 3,5%, de 16 millones a casi 29 millones de

función al mismo tiempo: un propietario hotelero puede gestionar sus propios hoteles, gestionar otros que no le pertenecen y ostentar acciones en hoteles que ni gestiona ni franquicia. Además de propietarios-gestores, propietarios y franquiciadores, también hay consorcios, afiliaciones, compañías de reservas, compañías de representación y casas de incentivos.

[12] Se caracterizan por estar compuestos de habitaciones en número que excedan de un mínimo especificado; presentarse bajo una gestión común; proveeR ciertos servicios, incluyendo el de habitaciones, aseo de camas y de servicios; agruparse en clases y categorías en función a las facilidades y servicios que ofrezcan; y no pertenecer a la categoría de establecimientos especializados.

[13] El problema en Europa es aún mayor porque el gran patrimonio e historia del desarrollo hotelero hace que aparezcan varias formas de propiedad- hoteles, moteles, posadas, casas de invitados, bed-and-breakfast, inns, albergues, paradores, etc.-, las cuales y dependiendo de los países, se clasifican o no en la amplia consideración de "hotel".

plazas[14]. La tasa más alta de aumento de la capacidad de alojamiento corresponde a Asia Oriental y el Pacífico, con un incremento de más de seis millones de camas entre 1980 y 1997 y una tasa anual media de crecimiento de 13,6%, y la más baja a Europa y las Américas. En términos absolutos, Europa sigue ofertando la mayor proporción de camas (39%), seguida por las Américas (32%) y Asia Oriental y el Pacífico (23%).

CUADRO Nº 4.6.-: CRECIMIENTO ANUAL DE HABITACIONES (%) **(1) Y CAPACIDAD HOTELERA MUNDIAL EN NÚMERO DE HABITACIONES** (% s/ total) **(2). POR REGIONES. 1993-97**

	1993		**1994**		**1995**		**1996**		**1997**		**CRECIMIENTO ANUAL MEDIO 1993-97**
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
LAS AMÉRICAS	0,8	37,0	0,6	36,4	1,0	35,9	6,4	36,1	2,0	36,0	2,4
NORTE AMÉRICA	0,3	31,1	2,6	31,2	1,2	30,8	2,9	29,9	1,7	29,8	2,2
CARIBE	5,3	1,3	0,1	1,3	6,1	1,3	5,5	1,3	5,7	1,4	4,2
AMÉRICA CENTRAL	9,9	0,4	9,2	0,4	8,3	0,4	9,0	0,4	8,4	0,5	8,8
SUR AMÉRICA	0,0	4,1	6,6	4,3	2,7	4,3	4,4	4,2	2,6	4,3	4,0
ASIA ESTE	9,3	13,6	7,7	14,3	8,6	14,3	10,5	15,8	5,5	16,3	8,0
OCEANÍA	0,8	1,9	-4,7	1,8	2,1	1,8	3,2	1,7	1,4	1,7	0,5
EUROPA	1,5	45,0	1,9	44,8	1,5	44,4	4,2	43,7	0,9	43,2	2,2
ORIENTE MEDIO	-1,2	1,3	11,2	1,5	5,0	1,5	-2,1	1,4	2,6	1,4	4,0
AFRICA	2,5	3,1	1,9	3,1	3,9	3,2	3,4	3,1	2,7	3,1	2,9
TOTAL MUNDIAL	**2,2**	**100**	**2,3**	**100**	**2,5**	**100**	**5,8**	**100**	**2,1**	**100**	**3,1**

Fuente: Organización Mundial del Turismo (varios años). *Tendencias del mercado turístico.*

En 1997 se estima existen 13 millones de habitaciones en "hoteles y establecimientos asimilados" a nivel mundial, dos millones más que en 1990 y cinco millones más que en 1980, gracias fundamentalmente al rápido crecimiento en el este Asiático y Centroamérica. Sin embargo, tal y como muestra los datos del cuadro 4.6, esta ratio varía considerablemente de región a región[15], constituyendo el crecimiento del 36% acumulado desde 1990 de Asia Pacífico el cambio más significativo[16]. De todo ello se deduce que la oferta de alojamiento y acorde con la

[14] Cabe destacar que este crecimiento se debe, en gran parte, a los datos de 1997 cuando la capacidad de alojamiento mundial medida en número de camas alcanza 3 millones más que en 1996, debido casi exclusivamente al crecimiento espectacular de la oferta en Asia Este/Pacífico.

[15] En efecto, las dos mayores regiones, Europa y Norte América, crecen al mismo ratio de 2,2% e inferior a la media mundial, mientras que áreas como Oriente Medio, Caribe y América del Sur presentan crecimientos ligeramente superiores a la media.

[16] Por supuesto, en 1998 la ratio de crecimiento se redujo por la crisis económica asiática, que pese a no haber tenido una repercusión negativa en el número de hoteles en la zona, sí se evidencia que los proyectos hoteleros han sido retrasados o cancelados y esto se reflejará en los datos del 1999 al 2000. Contrariamente a lo que se esperaba, hasta principios de 1999 ha habido escasas ventas de hoteles, principalmente debido a que en muchos destinos, las leyes locales protegen a los

tendencia marcada por la demanda hacia una redistribución en la dirección de sus viajes, abarca cada vez un mayor número de países e implica incrementos más débiles en las áreas más consolidadas, las cuales comparadas con los años ochenta experimentan una caída en su ritmo de expansión.

CUADRO Nº4.7.-: IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL MUNDO EN 1995[17]

REGIÓN	RENTA (MN $EEUU)	HOTELES (Nº)	HABITACIONES (000)	INGRESOS TURÍSTICOS (MN $EEUU)	EMPLEADOS (000)
Africa	**6.300**	**10.769**	**398**	**7.165**	**1.259**
El Caribe	7.917	5.290	165	12.484	278
América Central	1.200	1.160	48	1.530	232
América del Norte	62.133	66.943	3.754	75.310	2.268
América del Sur	9.845	14.576	527	10.814	1.284
Américas	**81.095**	**87.969**	**4.494**	**100.138**	**4.062**
Asia del Nordeste	23.733	10.192	759	33.594	1.120
Asia del Sudeste	12.841	13.211	565	27.908	731
Asia Meridional	3.083	3.663	150	3.647	472
Australasia y Pacifico	6.602	10.082	234	12.999	539
Asia Pacífico	**46.259**	**37.148**	**1.753**	**77.248**	**2.862**
Oriente Medio	**9.234**	**4.735**	**188**	**7.244**	**455**
UE	87.491	151.945	4.365	174.714	1.874
Resto de Europa	22.521	19.178	1.127	32.939	805
Europa	**100.012**	**171.123**	**5.492**	**207.653**	**2.679**
TOTAL	**252.904**	**311.744**	**12.249**	**399.448**	**11.317**

Fuente: Organización Mundial del Turism (1998). *Tendencias del mercado turístico.* Datos de IHRA.

Según el *International Hotel and Restaurant Association* (IHRA) (cuadro 4.7), la industria hotelera mundial generó en 1995 un volumen de negocio estimado de 253.000 millones $EEUU, donde Europa aporta la mayor parte (39,5%) seguida por las Américas (32%). En número de establecimientos hoteleros también corresponde a Europa la posición de cabeza, al ubicar al 55% de los hoteles registrados en todo el mundo, mientras las Américas ocupa el segundo lugar con el 28%. No obstante, la industria hotelera no es un sector de características homogéneas a nivel mundial, sino que refleja variaciones sustanciales tanto en el

propietarios, de forma que no pueden ser forzados a vender ni siquiera por impago de préstamos (Bailey, 1999).

[17] El IHRA no ha vuelto a publicar los datos del cuadro 4.7 más actualizados en los momentos de redactar este texto, estando pendiente una nueva publicación a lo largo del año 2000, según fuentes de dicho organismo.

tamaño de los establecimientos[18], como en el tipo de hoteles[19] o la importancia que suponen los pequeños propietarios en las diferentes partes del mundo.

CUADRO Nº4.8.-: COMPARACIÓN EN EL CRECIMIENTO ENTRE EL NÚMERO DE HABITACIONES DE HOTEL Y LAS LLEGADAS DE TURISTAS POR REGIONES. 1990-1997

	1990		1991		1993		1995		1996		1997	
	Hab.	Lleg.	Hab.	Lleg.	Hab.	Lleg.	Hab.	Lleg.	Hab.	Lleg	Hab.	Lleg.
EUROPA CENTRAL/ESTE	-27,4	9,4	-4,3	20,3	4,8	13,7	n.d.	3,2	n.d.	8,3	n.d.	-2,9
EUROPA OCCIDENTAL	1,4	5,5	1,4	0,4	-0,3	-2,0	n.d.	-1,5	n.d.	1,7	n.d.	4,2
TOTAL EUROPA	**n.d.**	**6,2**	**n.d.**	**0,0**	**1,5**	**2,6**	**1,5**	**1,2**	**4,2**	**4,4**	**0,9**	**3,2**
CARIBE	5,4	5,9	7,5	-0,3	5,3	9,3	6,1	2,4	5,5	2,5	5,7	6,3
CENTRO AMÉRICA	n.d.	19,8	n.d.	10,1	9,9	3,7	8,3	8,6	9,0	1,3	8,4	11,4
NORTE AMÉRICA	3,0	8,0	1,6	2,7	0,3	-2,3	1,2	3,3	2,9	5,8	1,7	-1,0
SUR AMÉRICA	n.d.	4,4	n.d.	11,8	0,0	6,7	2,7	7,3	4,4	10,4	2,6	8,0
AMÉRICA DEL SUR Y CENTRAL	3,9	6,3	-1,2	11,6	0,8	9,8	n.d.	7,1	n.d.	8,6	n.d.	8,1
TOTAL AMÉRICA	**n.d.**	**7,6**	**n.d.**	**3,3**	**0,8**	**9,3**	**1,0**	**3,8**	**6,4**	**5,9**	**2,0**	**1,3**
ÁFRICA	6,7	9,0	3,6	7,6	2,7	2,8	3,9	6,6	3,4	7,2	2,7	6,1
PACÍFICO	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2,1	11,3	3,2	8,4	1,4	2,1
TOTAL ASIA PACÍFICO	**7,9**	**14,3**	**7,2**	**3,4**	**6,1**	**10,8**	**8,6**	**6,0**	**10,5**	**9,4**	**5,5**	**-1,2**
SUR DE ASIA	3,3	3,9	2,2	3,2	3,7	-2,0	n.d.	8,6	n.d.	5,6	n.d.	8,9
ORIENTE MEDIO	0,2	4,6	-6,5	-6,6	-1,4	4,4	5,0	5,6	-2,1	4,3	2,6	5,3
TOTAL	**1,8**	**7,5**	**1,9**	**1,3**	**2,2**	**3,1**	**2,5**	**2,7**	**5,8**	**5,5**	**2,1**	**2,4**

Fuente: Organización Mundial Turismo

Una comparación entre el crecimiento de habitaciones y de llegadas internacionales por regiones, nos podría indicar el grado de ajuste que existe entre oferta y demanda (cuadro 4.8). Pese a ello, para comparar adecuadamente oferta y demanda, hemos de tener en cuenta además el número de clientes alojados por habitación o las variaciones en la estancia media. Quizá la forma más adecuada de analizar el equilibrio deseado entre oferta y demanda de alojamiento sea a través de los ratios de ocupación como indica el siguiente cuadro, donde se observa cómo el crecimiento neto de la tasa de ocupación en el período se incrementa a nivel mundial en más de cinco puntos.

[18] Con una media de 27,3 habitaciones por hotel en 1995, se confirma a nivel global la naturaleza fragmentada de la industria, sin embargo observamos diferencias en el tamaño medio de los hoteles por regiones, (por ejemplo, 28 habitaciones en Europa ó 56 en Norte América). En general, el número medio de plazas por hotel en los países que son destinos turísticos tradicionales es menor que en los nuevos destinos, dado que en aquellos la mayoría de los hoteles datan de una época en que se construían instalaciones mucho menores que las actuales (OMT, 1999).

[19] Siguiendo la misma fuente, cabe destacar que el ratio de afiliación a compañías de gestión hotelera en Estados Unidos es muy grande (más o menos un 80%) mientras que en Europa representa sólo el 30%. También en los recursos humanos empleados por habitación observamos diferencias entre los hoteles americanos con 0,9 personas/habitación, 3 en el Sur Asia y 0,5 en la Unión Europea.

De acuerdo con los resultados del estudio llevado a cabo por *Howarth International*[20] y reflejados en el cuadro 4.9, la crisis económica mundial de principios de la década de los noventa se refleja en una caída en los ratios de ocupación. A nivel global, 1992 fue el peor año de los analizados, mientras que en 1994 se observan ya claros signos de recuperación en la mayoría de las regiones, creciendo el ratio de ocupación en línea con las mejoras económicas. En el año 1996, el declive de Asia y Australia supone un punto de inflexión en los ratios de ocupación, reflejando el inicio de la crisis financiera y económica asiática que se manifiesta un año más tarde. A pesar de ello, la ocupación en la categoría media del mercado en esta región, se incrementó 17,5 puntos en 1997 (TTI, 1999).

CUADRO Nº4.9.-: RESUMEN DE OCUPACIÓN POR REGIONES, 1991-97.

OCUPACIÓN (%)							
	1991	**1992**	**1993**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**
AFRICA & ORIENTE MEDIO	59,7	60,8	61,6	60,9	60,7	61,5	62,3
ASIA & AUSTRALASIA*	67,3	69,7	60,2	70,3	75,6	72,9	72,3
AUSTRALIA	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	74,8	75,1	73,0
NORTE AMÉRICA	63,0	60,1	65,0	70,5	69,2	69,2	70,3ª
LATINOAMÉRICA	53,8	58,7	61,6	60,1	61,0	62,7	62,7
EUROPA	62,3	60,6	60,7	62,2	64,1	64,6	64,5
TOTAL	**61,9**	**61,6**	**62,3**	**66,5**	**67,2**	**67,7**	**67,6**

*: Asia solo en 1995-97 ª: excluida USA.
Fuente: Howarth International (varios años): *World-wide hotel industry*

4.1.2.- REPERCUSIÓN DE LA RECESIÓN ECONÓMICA DE PRINCIPIOS DE LOS 90.

La industria hotelera ha experimentado numerosos cambios estructurales y de propiedad durante la pasada y presente década, alguno de los cuales han sido específicos de algunos mercados, mientras otros han tenido efectos más generales. La recesión económica global experimentada a principios de los años noventa puede fácilmente ser descrita como un punto de ruptura en la evolución de la industria hotelera internacional. Es importante entender los acontecimientos que llevaron a este punto para poder apreciar cómo han contribuido a los cambios más importantes que están teniendo lugar en la industria de hotelera actual.

[20] Howarth International realiza una encuesta anual en cooperación con el International Hotel & Restaurant Association y Smith Travel Research que cubre más de 600.000 habitaciones de hotel, que cuentan alrededor de 220 millones de noches disponibles en 24 países alrededor del mundo.

El crecimiento de la industria durante los denominados “años dorados” (finales de los 70 y década de los 80)[21] se debió a conocidos factores como el crecimiento demográfico en Occidente, surgimiento de turismo de masas, avances tecnológicos aplicados al transporte de viajeros, etc. Además en Estados Unidos este desarrollo fue alentado por regímenes fiscales favorables que permitían a los inversores depreciar aceleradamente sus activos, y por un fácil acceso al capital. En esta época casi bastaba con encontrar la localización adecuada de la planta hotelera para tener asegurado el éxito del negocio. Sin embargo, la recesión económica en combinación con la guerra del Golfo en 1991 cambió el escenario internacional y la perspectiva para la industria hotelera mundial, e influyó en las estrategias de aquellas compañías que perseguían una presencia global en el mercado (OLSEN, 1993).

En efecto y al igual que otros sectores, la industria hotelera internacional se vio afectada por la desaceleración de la economía mundial de finales de los ochenta y principios de los noventa. La recesión provocó, no tanto que los consumidores viajaron menos, sino que lo hicieran a hoteles más baratos. Estos acontecimientos ocurrieron después de un período sostenido de expansión en el que se proyectaron nuevos hoteles, lo que dio lugar a cierto exceso en la oferta de alojamiento[22]. Si bien el problema es relativamente pequeño dada la tendencia de crecimiento de la demanda turística a largo plazo, supuso presiones sobre los precios, degradación ambiental y otras distorsiones (IHRA, 1996).

Según el análisis de IHRA (1996), los cambios más significativos a los que la industria hotelera ha tenido que hacer frente durante el período 1985-1994, son los siguientes:

- Cambio ideológico hacia economías de libre mercado
- Caída del dólar americano desde posiciones históricamente altas
- Recesión económica global
- Guerra del Golfo

[21] Según Olsen (1993), en la década de los 80 se construyeron en Estados Unidos aproximadamente 7.000 hoteles y 900.000 habitaciones.

- Constricción del gasto empresarial
- Creciente interés por parte de los mercados de capital en la industria hotelera
- Consumidores más conscientes del binomio calidad/precio
- Transformación en los estilos de vida: más vacaciones y más cortas.
- Crecimiento en la renta disponible en partes del mundo en desarrollo
- Notables avances en la era de la información y la tecnología
- Reforma impositiva en los Estados Unidos.
- Colapso en los mercados inmobiliarios globales
- Menor valoración de los activos hoteleros.

En respuesta a estos cambios manifestados por parte de los inversores y el mercado, la industria desarrolla métodos competitivos de gestión. De acuerdo con el estudio del IRHA (1996), estos métodos se concretan en: programas de fidelización, alianzas estratégicas, sistemas computerizados de reservas, imagen y segmentación de marca, innovación tecnológica, expansión internacional, franquicias y contratos de gestión, calidad en el servicio y técnicas de precios o *yield management*. Como se puede observar, los métodos utilizados se centran en técnicas o tácticas diseñadas para atraer clientes, reducir el riesgo de las inversiones a través de las franquicias y los contratos de gestión, así como una creciente utilización de alguna forma innovadora de progreso técnico. Su implementación, ante los nuevos retos que ofrecía un entorno tan dinámico, fue realizada progresivamente por las cadenas hoteleras líderes y copiada rápidamente por la mayoría de las empresas hoteleras (OLSEN Y ZHAO, 1997).

En consecuencia, el escenario internacional en la actualidad es sustancialmente diferente y pese a que las expectativas apuntan hacia una continuación en el crecimiento de los viajes, la industria hotelera se mueve dentro de un entorno más complejo y competitivo, en el que los retos a afrontar exigen considerables avances tanto en la gestión como en el servicio ofertado. Puede afirmarse, por tanto, que el conjunto de factores externos surgidos en el marco de la crisis económica, influye en el desarrollo de la industria hotelera internacional de la década siguiente, obligando a los agentes a tratar de proteger e incrementar sus

[22] Exceso de oferta que en Estados Unidos llevó a un descenso de los ratios de ocupación al 60,2%

cuotas de mercado ante la significativa intensificación en los niveles de competencia en todos los segmentos de mercado.

El recurso a fusiones y adquisiciones para ganar cuota de mercado, los esfuerzos por desarrollar nuevos productos, el crecimiento de la industria basado principalmente en la franquicia y el contrato de gestión dada la escasez de capital existente en este contexto y la implementación de nuevas tecnologías como motor de la industria, diseñando programas de marketing y estrategias corporativas, continúan en la actualidad siendo los métodos competitivos más relevantes. El empleo de estos métodos por parte de las empresas hoteleras ha convertido a la industria de alojamiento a nivel mundial en un sector más competitivo y ha incrementado su habilidad para atraer capital inversor.

4.1.3.- LA LIBERALIZACIÓN EN EL SECTOR SERVICIOS: GATS[23] Y TURISMO

A) RESTRICCIONES QUE AFECTAN A LA PROVISIÓN INTERNACIONAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Los servicios ocupan una posición creciente dentro del comercio internacional cifrado en más del 20% (OCDE, 1995). El comercio de servicios turísticos representa alrededor del 7% del comercio mundial, lo que sitúa al turismo entre los tres grandes sectores en el comercio internacional (EDGELL, 1995) y el número uno en cuanto a comercio internacional de servicios (HANDSZUH, 1996)[24]. Este peso cada vez mayor del sector terciario convierte a las ineficiencias en la oferta internacional de servicios en un obstáculo que neutraliza los esfuerzos de dinamización y mejora competitiva del comercio internacional.

De acuerdo con fuentes de la OMT, en 1998 las llegadas internacionales de turistas suponen un total de 600 millones de personas, con unos ingresos

---

en 1991 de acuerdo con el Departamento de Comercio de EE.UU. (Olsen, 1993).

[23] Acuerdo General sobre el Comercio en Servicios: instrumentos jurídicos que contienen los resultados de las negociaciones comerciales multilaterales de la Ronda de Uruguay firmados en Marrakech el 15 de abril de 1995 (Handszuh, 1996).

[24] Según datos de la OMT, en 1993 el porcentaje correspondiente de turismo internacional en el valor del comercio internacional de servicios alcanzó el 31,6% para el mundo entero y el 35,3% los

internacionales por este concepto de 475 billones de dólares. Sin embargo, este valor del mercado de viajes podía haber sido mayor si no fuera por el gran número de restricciones no arancelarias que afectan a la provisión de servicios internacionales de viajes y turismo (OMT, 1995). En efecto, las regulaciones gubernamentales aplicables a los viajes y a las operaciones relacionadas con empresas turísticas han encauzado la expansión del turismo internacional[25] y las barreras que afectan al turismo se manifiestan de muy variadas formas (EDGELL, 1995):

- Formalidades documentarias en aduanas y regulación referente al transporte, alojamiento y agencias de viajes.
- Acceso al mercado y operaciones de las compañías subsidiarias en países foráneos.
- Controles a la inmigración
- Objetivos de política financiera y monetaria: control de los tipos de cambio y restricciones a la repatriación de beneficios por parte de los empresarios foráneos.
- Leyes de inversión extranjera que requieren una mínima propiedad local con el fin de promover el desarrollo de la economía doméstica.
- Restricciones a los flujos de datos transfronterizos que afectan a informaciones de vuelos, hoteles y disponibilidad de reservas.

La culminación de la Ronda de Uruguay en 1993 finaliza un proceso de liberalización comercial que comienza después de la segunda guerra mundial. De acuerdo con ORTS Y SUÁREZ, (1996, pp.10) "*es difícil entender el proceso de globalización que ha venido experimentando la economía mundial en su vertiente real, si no consideramos los avances liberalizadores que, regularmente desde los años cuarenta, se han producido bajo los auspicios del GATT*". El componente del turismo en la Ronda de Uruguay se define como "los proveedores de servicios

---

países en desarrollo, cifras que se elevan al 37,1% y 39,2% si se incluyen en las ventas globales por turismo, los ingresos por transporte internacional de pasajeros.

[25] Algunos ejemplos de pasados impedimentos a la libre circulación de servicios turísticos podían observarse, por un lado, en la restricción al uso del crédito por los turistas griegos que viajaban al extranjero en una cantidad mayor a 1.200$ por persona y año, eliminando muchas de las posibilidades de viajar a destinos de largo recorrido; y por otro, en la imposición de Estados Unidos de ciertas tasas de inspección recogidas en los billetes de las compañías aéreas o de cruceros.

relacionados con la industria de los viajes" y engloba a hoteles, restaurantes, transporte, alquiler de coches, y "otros servicios que apoyan la actividad recreacional, cultural y deportiva". Todos ellos experimentan un beneficio directo en el marco del nuevo acuerdo de servicios y liberalización comercial que está experimentando la economía mundial[26]. En cuanto a la industria hotelera como parte esencial de la industria turística, su establecimiento en el extranjero depende en gran medida del ámbito de la promoción inmobiliaria y urbana. Por tanto las leyes relativas a la construcción y servicios de ingeniería relacionados, así como los servicios financieros, todos ellos liberalizados en la Ronda de Uruguay, influyen a su vez en este subsector.

B) OBJETIVOS DEL GATS EN EL ÁMBITO DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

El GATS es el primer acuerdo multilateral reforzado legalmente que cubre el comercio y la inversión en servicios[27]. La clave es conseguir la efectiva liberalización en cualquier sector de servicios reduciendo y eliminando las barreras de acceso a los mercados (UNCTAD, 1990)[28]. Una vez implementado y respetado en la práctica por todos los países miembros, garantizará a los proveedores de toda clase de servicios turísticos dos tipos de libertades comerciales (KAKABADSE, 1995):

---

[26] Máxime si tenemos en cuenta que el sector de "servicios de turismo y viajes" fue el sector más "votado" entre los compromisos específicos por sectores: 100 de los 107 países registraron sus compromisos, número muy por encima de los demás sectores, e incluso algunos países únicamente depositaron sus compromisos específicos en este sector (Handszuh, 1996).

[27] Hasta entonces, la liberalización había consistido en una serie de acuerdos bilaterales o regionales, completamente al margen de sistemas multilaterales y, por tanto, expuesto a intervenciones arbitrarias y límites a su crecimiento potencial. Esto significa que existían una serie de obstáculos, basados en razones económicas o consideraciones relacionadas con el concepto de soberanía nacional, que limitaban el desarrollo internacional del comercio de servicios. Estos obstáculos eran de tres tipos (Celi, 1995):

a) La provisión de servicios del extranjero está frecuentemente limitada, si no prohibida por las regulaciones nacionales.
b) El establecimiento en territorio foráneo es prácticamente imposible en algunos países.
c) Las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo las actividades de los operadores foráneos son muy restrictivas.

[28] En concreto, la Declaración Ministerial de la Ronda de Uruguay afirmaba: "*Las Negociaciones en esta área, tienen el objetivo de establecer un marco multilateral de principios y reglas para el comercio en servicios que conlleve una expansión del comercio bajo condiciones de transparencia y la liberalización progresiva como medio para promover el crecimiento económico de todos los países participantes y de todos los países en vías de desarrollo*" (UNCTC, 1990), extraído del Acuerdo General de Comercio y Tarifas, Basic Instruments and Selected Documents, suplemento 33, Ginebra, junio 1987, p.19-28.

a) La libertad de acceso a los mercados, sujeto sólo a la justa autorización de la provisión del mismo y la asociada libertad de establecer tipos de negocios apropiados para cada actividad.

b) La libertad de estar fuera de ninguna regulación discriminatoria u otras prácticas desleales por parte de las autoridades gubernamentales, garantizando que los proveedores foráneos de servicios turísticos sean tratados de la misma forma que su competencia local.

El objetivo primordial del GATS en el marco del turismo es, por tanto, abrir y garantizar las oportunidades de mercados en las diferentes formas de ofertar servicios turísticos (KAKABADSE, 1995):

a) Comercio transfronterizo: Los acuerdos del GATS pretenden facilitar la transmisión transfronteriza de información en el ámbito de la distribución turística y garantizar que el oferente extranjero tenga un acceso justo y no discriminatorio a las redes de telecomunicación foráneas

b) Servicios ofertados a través de presencia comercial: El GATS ofrece a los proveedores de servicios la oportunidad de establecer y expandir sus estructuras productivas y comerciales en territorio de otros países miembros, garantizando su presencia en el mercado a través de todas las formas legales para provisión de los servicios.

c) Movimientos del personal laboral: Las reglas del GATS cubren no sólo las inversiones y el comercio transnacional, sino también las posibilidades de entrada y estancia temporal en mercados foráneos de oferentes individuales de servicios. En común con muchos otros servicios, el éxito en la provisión de servicios turísticos depende de la efectiva aplicación del know-how y habilidades técnicas en la empresa, constituyendo la facilidad para mover el personal clave a mercados foráneos un componente esencial de la estrategia del negocio turístico[29].

[29] Sin embargo, la liberalización de las negociaciones bajo el marco del GATS no trata los movimientos de personas a través de las fronteras y por tanto no requiere ningún cambio en las leyes de inmigración nacionales que por razones de seguridad, salud o económicas limitan la entrada a foráneos en general o trabajadores extranjeros en particular (UNCTAD, 1990). En este sentido se observa las dificultades en el cumplimiento de lo acordado en el apartado c).

d) Consumo en el extranjero: Si bien en términos de protección del consumidor que se desplaza en busca de servicios turísticos, se acuerda que los gobiernos protejan a los mismos de prácticas injustas o defectos en los servicios contratados, las restricciones relativas a la consecución de visados y los requerimientos de aduanas quedan fuera de los acuerdos del GATS. Este aspecto que supone una limitación al acuerdo en lo que respecta al turismo, si tenemos en cuenta que la mayor obstrucción al consumo de servicios turísticos mediante sus desplazamientos transfronterizos se observa en materia de pasaportes, visados de salida y entrada, tasas e impuestos y otras formalidades en los países emisores y receptores. Dicha cuestión se intentó cubrir, sin éxito, por parte de la OMT en los primeros años de la Ronda de Uruguay (1986-89) con un convenio sobre facilitación de los viajes, las visitas y las estancias turísticas (HANDSZUH, 1996).

e) Otras formas de proveer servicios: Más allá de la liberalización efectiva, el GATS crea el marco adecuado para reducir la incertidumbre de los proveedores de servicios, garantizando que las "reglas del juego" sean transparentes, y que todo el mundo tenga acceso a la legislación relevante que afecte a la industria.

C) SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS INTERNACIONALES

Todos estos acuerdos, junto con la progresiva liberalización de los servicios aéreos que queda fuera del GATS respetando el ejercicio nacional de los derechos de vuelo[30], coadyuvan al desarrollo internacional de la industria turística. Algunas voces críticas opinan que el GATS no ha cambiado en demasía las expectativas de la industria turística (BODLENDER, 1995). En efecto, la reducción y eliminación de las barreras al comercio e inversión en servicios bajo el GATS presenta formidables retos ya que, aún persiguiendo los mismos objetivos que con los bienes, la liberalización de los servicios requiere negociaciones adicionales entre regulaciones

[30] Los acuerdos del GATS no son de aplicación a los derechos de tráfico aéreo (es decir, al suministro del transporte aéreo) y a los servicios directamente relacionados con el ejercicio de esos derechos, aunque sí a las medidas que afectan a los servicios de reparación y mantenimiento de aeronaves, venta y comercialización de los servicios de transporte aéreo, y sistemas de reserva informatizados (Handszuh, 1996).

fronterizas (BROADMAN, 1994)[31]. Una implementación satisfactoria de los acuerdos abrirá y profundizará las reglas multilaterales que gobiernan el sistema del comercio mundial, sin embargo, uno de los más importantes retos que tiene el GATS es avanzar en la sustitución de compromisos específicos por normas y disciplinas cada vez más generales que materialicen de forma efectiva la globalización de los mercados de servicios (ORTS Y SUÁREZ, 1996).

En la actualidad coexisten todavía algunas incongruencias, a veces manifestadas en el mismo país, como las de permitir e incluso incentivar la presencia internacional de la industria hotelera relajando las leyes de inversión extranjera[32], y al mismo tiempo persistir en algunos impedimentos en materia de visados de entrada o de barreras provenientes de potenciales países emisores, como por ejemplo algunos países asiáticos. Por tanto, podríamos concluir este apartado afirmando que, las actuaciones del GATS propician el marco legal adecuado para la libre comercialización y ubicación de productos y empresas turísticas, no obstante, la ambigüedad no deja de estar presente al evaluar estas reglas y disciplinas (ORTS Y SUÁREZ, 1996) y en este sentido podemos reproducir los pensamientos del Jefe de Calidad de los Servicios Turísticos de la OMT:

> "*El GATS para el turismo es, por ahora, una estructura política aprovechable, que se encuentra entre la realidad del mercado y los objetivos de plena liberalización a largo plazo, compatibles con un desarrollo equitativo y sostenible. En algunas partes, esta estructura coincide con la realidad del*

[31] Además, mientras que existe una larga tradición en negociar la eliminación de restricciones al comercio de bienes, la negociación para la liberalización del comercio en servicios se remonta a hace menos de una década. A pesar de que se esperaban unos resultados positivos para la definitiva desregulación del comercio de servicios, la Ronda de Seattle a finales de 1999, acaba en un rotundo fracaso y se acuerda convocar otra a lo largo del año 2000.

[32] Dadas las ventajas que el desarrollo del turismo ha demostrado tener en las balanzas de pagos, su capacidad para generar empleo y su impacto en industrias relacionadas. Queda por determinar, a pesar de que el artículo IV del Acuerdo dedique una atención especial a la participación creciente de los países en desarrollo, si las fugas de divisas durante el funcionamiento de la planta turística, la insignificante remuneración de los recursos naturales en el destino, la retención de los ingresos derivados del turismo en los canales de distribución o las fugas de recursos humanos, se constituyen en aspectos mejorables a través del GATS, donde los países afectados intenten aunar sus intereses bajo una mayor armonización. Por ejemplo, en la República Dominicana los tour operadores, que controlan todos los servicios relacionados con la comercialización del destino turístico, son capaces de controlar el 69% de los recursos generados por el sector. La parte restante es la que queda en el país, que debe cubrir los costes de operación de los hoteles, la compra de insumos y servicios locales, y los beneficios para las compañías hoteleras nacionales (Fuente: presentación de la República Dominicana ante el Comité Permanente sobre servicios de la UNCTAD, 25-29 de septiembre de 1995) (Handszuh, 1996).

mercado, pero solamente en algunas (...). En todo caso, es necesaria, una mayor toma de conciencia por parte del sector turístico, para aprovechar todos estos procesos", HANDSZUH (1996), pp. 129.

4.1.4.- EVOLUCIÓN EN EL PROCESO DE FINANCIACIÓN DE LA INDUSTRIA

Durante los últimos 30 años los gobiernos han facilitado gradualmente el acceso del capital foráneo a sus mercados financieros, suavizando hasta llegar a eliminar los controles y las restricciones tradicionalmente impuestos al capital (MARTÍNEZ GONZÁLEZ-TABLAS, 2000). Al mismo tiempo que los gobiernos han liberalizado sus políticas de comercio e inversión extranjera al hilo de las tendencias globalizadoras y de apertura de sus mercados, los avances en las telecomunicaciones han permitido la transmisión, el proceso instantáneo de información y la reducción de los costes de transacción asociados con el arbitraje global alrededor del mundo (TSUI, 1989). Como consecuencia, hoy el capital financiero, productivo y especulativo se mueve a través de las fronteras con menos restricciones que antaño por parte de las autoridades monetarias nacionales.

La industria de alojamiento, y en particular las cadenas hoteleras, se han beneficiado de la posibilidad de financiarse a nivel internacional e imprimir así mayor dinamismo al proceso de crecimiento que, de forma más o menos cíclica viene experimentando desde la década de los setenta hasta la actualidad. Por su parte, las entidades de financiación, no sólo bancarias sino también las compañías de seguros, fondos de pensiones o fondos de inversión, atraídas por la rentabilidad de la industria del alojamiento, van adquiriendo cada vez un mayor protagonismo en ella involucrándose en su accionariado con las previsiones de obtener grandes plusvalías cuando las inversiones entren en productividad.

A) - GLOBALIZACIÓN EN LA CAPTACIÓN DE CAPITAL DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

Las posibilidades que ofrece la liberalización del mercado de capitales permite su ubicación con cada vez menos restricciones por parte de las legislaciones nacionales en aquellos sectores de actividad a nivel mundial donde se obtenga una mayor rentabilidad. Es decir, si en un área del planeta existe un desajuste entre la

necesidad de financiación por parte del sector de alojamiento y capacidad de ahorro de los inversionistas locales, la integración de los mercados de capitales permite canalizar el exceso de ahorro allá donde sea necesario[33]. De esta manera, la industria hotelera camina hacia una globalización en sus fuentes de financiación de forma que, por ejemplo, el interés pagado por un promotor hotelero en Cincinnati dependa en la actualidad de las condiciones del mercado financiero de Tokio o Londres (TSUI, 1989).

Esta globalización de los mercados de capital ha alterado radicalmente la forma en la que la industria de alojamiento y otras propiedades inmobiliarias financian su crecimiento y desarrollo, siempre unido a la necesidad de grandes inversiones de capital para la adquisición de activos fijos. Al igual que la industria hotelera se internacionaliza, la financiación de la misma también está alcanzando una dimensión global. Tradicionalmente la financiación de este subsector había provenido de instituciones locales de préstamo, sin embargo, el mayor conocimiento de los mercados por parte de los prestamistas ha disminuido la evaluación del riesgo implícito en la financiación inmobiliario-hotelera. A pesar de que por naturaleza el producto hotelero sea un bien localizado, los desajustes manifestados entre los requerimientos de capital de propiedades específicas en áreas concretas y la capacidad de financiación en dichas áreas, han provocado un incremento en las importaciones de capital desde localizaciones excedentarias en fondos. Esta integración global de los mercados de capitales ha ampliado la diferencia entre la propiedad real de las instalaciones y sus fuentes de financiación, presentándose así como el resultado final del proceso gradual de separación entre fuentes de financiación y propiedad. A su vez, el proceso permite la integración de las economías nacionales de países desarrollados y países en vías de desarrollo, a la luz de la creciente interdependencia en los mercados de capitales mundiales.

[33] No podemos olvidar que estos movimientos de los flujos financieros sin apenas control ni restricción generan grandes crisis de incertidumbre y volatilidad financiera y cambiaria que afecta a los desequilibrios sociales, con gravísimos problemas de agudización de la pobreza y perniciosos efectos sobre la propia actividad turística.

B) – EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Los mercados financieros americanos fueron los pioneros en la década de los setenta en abastecer de capital a la industria de alojamiento local. De acuerdo con GO (1988), las inversiones hoteleras, al igual que otras formas de inversión inmobiliaria, protegen a largo plazo contra la inflación, ofrecen unos ratios de depreciación acelerada, así como deducciones de los intereses hipotecarios. Durante la época dorada del crecimiento de la industria de alojamiento en Occidente muchas compañías hoteleras, fundamentalmente americanas, financiaron su expansión a través del mercado de capitales. En consecuencia, un gran número de inversores institucionales y constructores invirtieron en la industria, dados sus excelentes beneficios gracias a la combinación de inflación en el mercado inmobiliario y la facilidad con la que ésta se repercutía en el consumidor a través de los precios de las habitaciones[34]. Las presiones ejercidas por el mercado de capitales sobre las compañías hoteleras americanas para que éstas incrementaran su productividad y beneficios al tiempo que diversificaban sus riesgos, constituyó una de las mayores fuerzas que provocó el crecimiento de la industria de alojamiento, la búsqueda de nuevos mercados y la adopción de fórmulas flexibles de gestión.

La recesión en los primeros noventa, la introducción de regulaciones específicas en los mercados inmobiliarios americanos y la bajada de la inflación global, cambió esta perspectiva (OLSEN, CRAWFORD-WELCH Y TSE, 1991). El declive en la inversión hotelera institucional que tuvo lugar en esta época, dado el exceso de capacidad en la industria hotelera y el riesgo asociado con estas operaciones ante la bajada de los ratios de ocupación medios diarios provocó, por un lado, una gran dificultad de acceso al crédito y un declive en la construcción de nuevas instalaciones en Estados Unidos. Por otro lado, esta coyuntura permitió a inversores japoneses y algunos europeos incorporarse al proceso de financiación del desarrollo hotelero. Así mismo, este hecho conllevó un cambio hacia prácticas de préstamo más conservadoras y supuso un impulso a la consolidación de la industria a través del incremento de fusiones y adquisiciones con el fin de conseguir mejores posiciones para el acceso al capital.

A pesar de esta restricción al crédito, la industria del alojamiento y ocio continuó su proceso de globalización. Consecuencia de todo lo anterior, fue el inicio a principios de los 90 de una tendencia hacia la formación de *joint ventures* entre inversores internacionales y promotores estadounidenses. En efecto, comenzaron a llegar inversores internacionales provenientes de Japón, Hong-Kong, Europa y Oriente Medio al tiempo que los promotores desarrollaron fórmulas más creativas de captación de inversión, invirtiendo algunos en las compañías de gestión para asegurarse los contratos de administración (IHA, 1996). Todo ello permitió a propietarios/operadores vender parte de su posición accionarial en los contratos de administración para aumentar su circulante, aliviar así las deudas y conseguir capital para acometer las renovaciones que se planteaban como necesarias ante el incremento de competitividad.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Fue necesario para la asociación de promotores de hoteles, compañías de gestión, prestamistas y bancos de inversión, ser más juiciosos en la construcción de nuevos hoteles, por lo que la industria se orientó más a la reconversión de las propiedades existentes, mejorando su gestión y su rentabilidad y creando así atractivos incrementos de capital para propietarios y operadores. Además de estas respuestas por parte de los agentes implicados, el *boom* turístico que experimenta la industria de alojamiento desde mitad de los noventa contribuye a la salida de las difíciles condiciones operativas en las que se ve envuelto el sector a principios de la década y provoca que los inversores vuelvan a tener confianza en la industria hotelera ya renovada, ampliando la disponibilidad de nuevas inversiones de capital para la industria. Hoy por hoy, las acciones y deudas provenientes de inversiones hoteleras emanan principalmente de seis regiones geográficas: los llamados tigres asiáticos, Europa, Estados unidos, Canadá, Oriente Medio, Japón e India[35].

---

[34] Incluso en la actualidad, y siguiendo a Gallagher y Mansour (2000), se estima que la inflación se repercute en el consumidor final de forma más rápida en las instalaciones hoteleras que, por ejemplo, en los inmuebles destinados al alquiler de oficinas.

[35] En la actualidad, los inversionistas de capital en el desarrollo del sector hotelero se pueden dividir en (Krause y Slattery, 1996): coleccionistas (invierten en determinados activos hoteleros por prestigio), estratégicos (quieren expandir su presencia en áreas donde no estén adecuadamente

C).- IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA Y EUROPEA

En Estados Unidos, Europa Oriental y Asia, caracterizados por la renuncia de las cadenas a invertir capital propio, la inversión ha recaído en instituciones financieras, las cuales se han mostrado más activas con el fin de adquirir posiciones accionariales en los hoteles y resguardos en los contratos de administración, contribuyendo de esta forma impulsar el crecimiento de la industria (KRAUSE Y SLATTERY, 1996). El panorama en Europa Occidental ha sido, sin embargo, radicalmente distinto ya que las cadenas han estado tradicionalmente más dispuestas a invertir su propio capital en los procesos de expansión.

No obstante, en los últimos años, la situación ha cambiado dadas las presiones competitivas en la industria, sus perspectivas de crecimiento, el abaratamiento en los costes de transporte, su expansión por Asia y toda América, la Unión Monetaria Europea y la liberalización de los movimientos de capitales. Todos estos factores junto con la introducción de nuevos inversores y operadores a escala global, han incrementado las posibilidades de desarrollo del sector hotelero y por tanto la competencia por la captación de financiación para inyectar una mayor rapidez en su crecimiento y expansión, conllevando la adopción de estos modos de capitalización en la industria hotelera a escala mundial. Esta globalización de la competencia por la captación de fondos está provocando las siguientes implicaciones sobre la industria:

1.- Mayores transmisiones de riesgo a los operadores hoteleros por parte de los inversores/propietarios para asegurarse el éxito de la inversión, endureciendo los procesos de negociaciones ante las exigencias de los inversores y las presiones ejercidas con el fin de obtener beneficios remuneradores del capital invertido.

---

representados), financieros (fondos de pensiones y compañías de seguros) y oportunistas (dispuestos a asumir riesgos más altos).

2.- Se está convirtiendo en una tónica habitual en la industria la adopción de estructuras de gestión más flexibles y complejas que les permita acceder a la financiación y crecer a un ritmo considerable para seguir manteniendo su posición en la industria.

3.- Confiere a las inversiones en tecnología un papel clave en la competitividad empresarial (CLINE, 1997).

4.- La creciente presión impuesta sobre los resultados empresariales tenderá a ser más efectiva en economías desarrolladas y restará inversión, por tanto, en aquellas áreas más desfavorecidas del planeta (IHA, 1996).

5.- Los mercados de valores favorecen a las grandes compañías su posición dominante en el mercado y el acceso a la financiación se convierte en una fuente de ventajas competitivas en forma de bajos costes de capital (MCCONNELL Y SUMMERS, 1997).

6.- Así mismo, y en lo que respecta al acceso al capital , se atribuye una posición de desventaja para las cadenas pequeñas y los hoteles independientes, que se convierten en los más susceptibles de ser adquiridos por compañías más grandes (KRAUSE Y SLATTERY, 1996).

7.- En este sentido se observa un proceso de alianzas e integraciones diagonales que conllevan la consolidación de la posición que ostentan las empresas inmobiliarias e instituciones financieras en la industria hotelera (KPGM, 1998).

Además, uno de los cambios estructurales de la industria hotelera más característicos de la década, la separación de la propiedad hotelera y la parte operacional del negocio en dos entidades diferentes, fue acelerada por el colapso en los mercados inmobiliarios particularmente americanos, de finales de los ochenta y principios de los noventa (TTI, 1999). La separación de las actividades de gestión hotelera e inmobiliaria se fundamenta en evitar las trabas que supone, de cara a un crecimiento rápido y sostenido, la administración y financiación de grandes

inmovilizados, actividades con necesidades y estrategias de gestión diferentes (ver apartado 4.2.2).

Esta breve revisión histórica de la financiación de la industria hotelera nos indica comportamiento cíclico que ésta presenta (SINGH Y KWANSA, 1999). Durante la década de los ochenta, el capital ha estado disponible mientras que los primeros noventa se han caracterizado por una gran competencia en la captación de capital. Se observa además cómo la consolidación del sector financiero y la reducción en los agentes prestamistas conllevará indudables ventajas para las grandes compañías de alojamiento en detrimento de las más pequeñas, impulsando el proceso de concentración de la industria.

4.1.5.- LA TECNOLOGÍA, VECTOR DE CAMBIO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA.

BIBLIOTECA VIRTUAL

La influencia de la tecnología en sectores específicos como las agencias de viajes, operadores turísticos y hoteles se centra en aspectos que van desde la producción del servicio hasta su gestión, marketing distribución y venta. Siguiendo a POON (1993) como referencia, la rápida difusión de sistemas de información tecnológica en la industria turística tiene cuatro impactos claves: incrementa la eficiencia de la producción, mejora la calidad del servicio, conduce al nacimiento de nuevos servicios (comunicación de la imagen, vacaciones flexibles, etc.) y conlleva la expansión de toda la industria turística hacia prácticas más eficientes en todo su ámbito empresarial.

Históricamente, el desarrollo turístico ha evolucionado siempre de la mano de la tecnología aplicada a los transportes y las comunicaciones, impulsando la redistribución de los flujos de turistas a nivel global y permitiendo a su vez que el producto hotelero fuera fácilmente alcanzable desde cualquier parte del mundo[36]. El rápido crecimiento experimentado por las telecomunicaciones, sistemas de reservas electrónicas y sistemas de transporte es, sin duda, uno de los factores determinantes

[36] No obstante, mientras el rápido desarrollo de las desregulación aérea ha tenido un fuerte impacto en la globalización de la industria hotelera internacional, la capacidad de los aeropuertos se erige hoy como un factor esencial que condiciona el crecimiento turístico de cada región, ya que su carencia o inadecuación restringe las posibilidades de la región en términos de los flujos de turismo y posibilidades de expansión.

de la industria hotelera global. Al igual que revolucionó el sector de las manufacturas, los avances tecnológicos ostentan un importante papel en la evolución de la industria hotelera mundial, que ha pasado de ser una industria "artesana" a una industria tecnológicamente orientada.

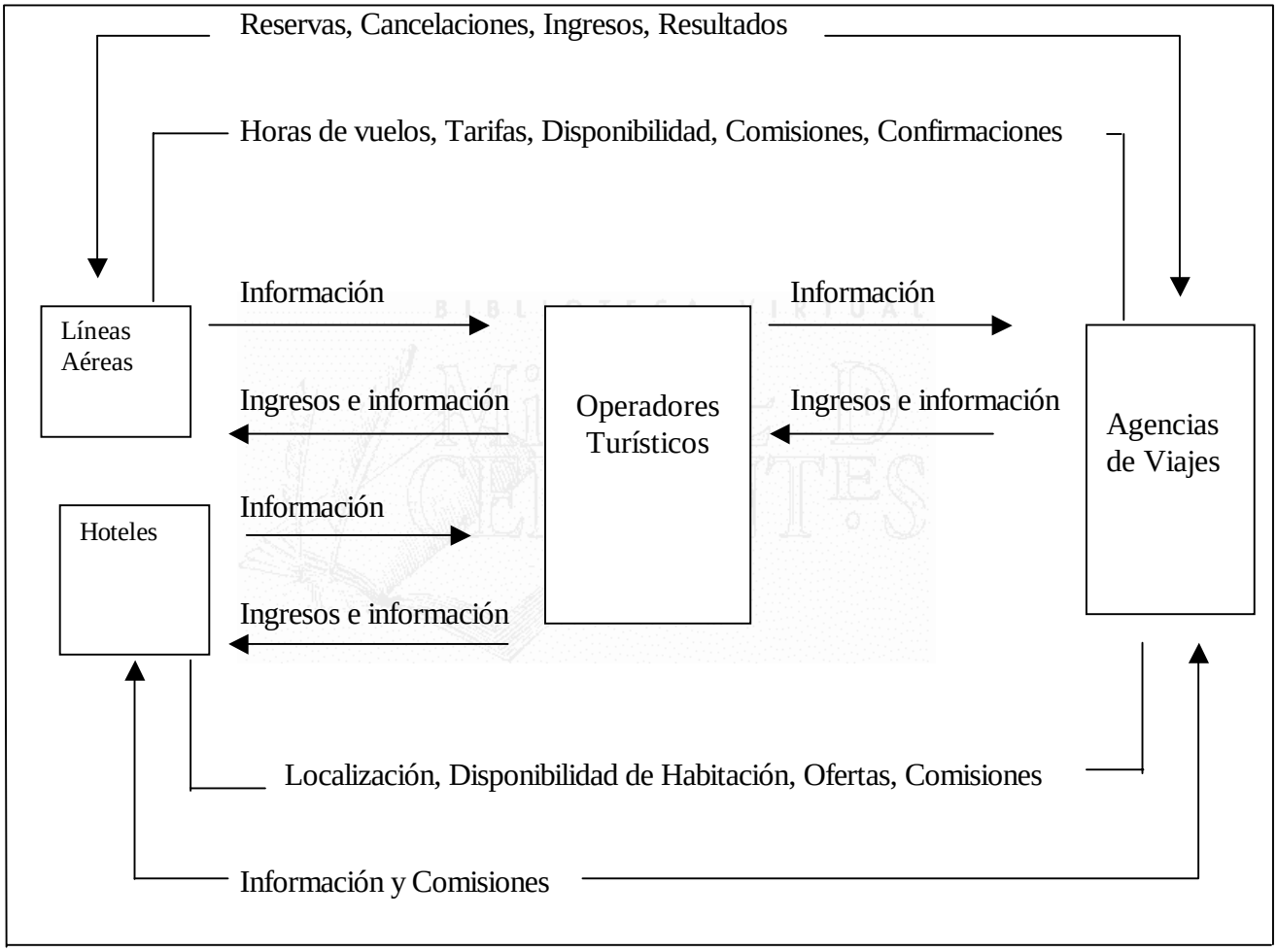
La introducción y el uso de nuevas tecnologías constituye una fuente de ventaja competitiva en muchos sectores de servicios (POON, 1994) y actúa como causa y efecto de los cambios en la estructura del sector. En las empresas hoteleras, la tecnología se configura como una de las ventajas competitivas más significativas, máxime si tenemos en cuenta que el control de la capacidad de la industria se negocia de forma creciente en los canales o autopistas de la información (IHA, 1996) y que un elevado porcentaje del incipiente negocio del comercio electrónico se realiza dentro del sector de viajes y turismo. La tecnología es la pauta común que perfila los servicios ofrecidos al consumidor, la gestión de la información que orienta los procesos de decisión empresarial, el diseño del hotel y la creación de productos y servicios alternativos o complementarios. Por este motivo, intensas presiones competitivas han llevado a las compañías hoteleras internacionales a invertir en estos avances y potenciar las habilidades de su uso por parte de sus gestores, con el fin de ajustar los altos costes laborales y de capital que soporta la industria y así satisfacer a los inversores que esperan la generación de mayores beneficios en este entorno de racionalización e incremento de la competencia por la consecución de fondos.

La innovación tecnológica como uno de los métodos competitivos más importantes en los que se basa la supervivencia empresarial, incluye un amplio espectro de avances destinados a mejorar tanto los productos y servicios ofrecidos como su gestión estratégica a nivel interno y en sus relaciones con el resto de la industria[37]. Como parte de la cadena de valor de la empresa, la innovación

[37] Los componentes más importantes del sistema de información y gestión tecnológica que envuelve a las empresas turísticas consisten en sistemas computerizados de reservas, teleconferencias, videotexts, sistemas de información y soportes de las decisiones empresariales (ej. yield management o segmentación del mercado), sistemas de transferencias de fondos electrónicos, redes digitales, tarjetas inteligentes, programas de conservación energética, programas de seguridad, sistemas contables, videocheckout y en general, mejoras en el servicio al consumidor. Cada sistema de información y/o gestión tecnológica ha de estar integrado con otros permitiendo así unir, por ejemplo, al hotel con los sistemas de reservas, a los que pueden acceder tanto las agencias de viajes a través de sus terminales computerizados de reservas como los propios consumidores. El soporte tecnológico forma parte de las actividades y departamentos específicos del hotel en sus procesos de

tecnológica se enmarca dentro del know-how empresarial en los procesos de producción y servicio apoyando y soportando las actividades y el equipamiento industrial (WILLIAMS Y HOBSON, 1994). No sólo la tecnología es una parte integral de la actividad, sino que todo proceso orientado a mejorar el servicio y la línea de producción se convierte en parte de un desarrollo tecnológico[38].

FIGURA 4.1: LA INFORMACIÓN: UN IMPRESCINDIBLE VÍNCULO EN EL COMERCIO TURÍSTICO



Fuente: Poon, A. (1993) "*Tourism, Tecnhology and competitive strategies*", CAB International

Una de las vertientes tecnológicas que se extiende a todas las actividades de la cadena de valor de las compañías de servicios es su aplicación a los flujos de información. La industria de viajes y turismo está compuesta por un conjunto de actividades intensivas en información (figura 4.1). Al contrario de lo que ocurre con

reservas, mantenimiento de bases de datos de clientes y proveedores, cocina y conservación de alimentos y tecnología de limpieza, segmentación de clientes.

otras industrias de bienes tangibles, los servicios turísticos intangibles no pueden ser inspeccionados en el punto de venta. El turismo implica movimiento, alojamiento, entretenimiento y servicios generales a clientes desde el lugar de origen al de consumo y el destino del turista depende, en gran medida, de descripciones y detalles (información) a la que tenga acceso de forma impresa y/o audiovisual.

Quizá la manifestación más clara de esta revolución tecnológica en la industria turística la hayan representado los sistemas computerizados de reservas (CRS's) o su evolución hacia sistemas globales de distribución (GDS's) que aglutinan en grandes bases de datos actualizadas a tiempo real la oferta turística de un gran número de empresas[39], vinculando de forma irreversible el desarrollo de la infraestructura turística a nivel internacional con el sector de las telecomunicaciones (MOWLANA Y SMITH, 1990). Las compañías aéreas emergen, a su vez, como líderes tecnológicos al controlar y dominar la industria de viajes y turismo gracias, tanto al incremento de competitividad que supuso la desregulación aérea y las consiguientes alianzas estratégicas de empresas, como al rápido y continuo desarrollo de las tecnologías de la información[40]. La respuesta por parte de la industria hotelera ha sido la de desarrollar sus propias centrales de reservas on-line y dotarlas de sistemas de telecomunicaciones compatibles con los grandes GDS's.

Los avances en la distribución de datos financieros vía redes computerizadas electrónicas, que actúan como nexo de unión entre el sector bancario transnacional y la infraestructura turística internacional[41]. El factor clave que une las corporaciones de crédito no bancario, los CRS aéreos y el turismo, es la intensa competencia global para conseguir capital, tecnología e información en la que se encuentran inmersos hoy en día los flujos de relaciones internacionales (MOWLANA Y SMITH, 1990) permitiendo un abaratamiento en los costes de transmisión y proceso de información y capital a

---

[38] En el negocio hotelero, la I+D en tecnología incluye la búsqueda de nuevos productos culinarios o nuevos menús, paquetes o programas especiales, nuevos sistemas de comunicación o nuevos procesos de distribución del servicio.

[39] Para una mayor profundización en el origen y evolución de los CRS's: Poon (1993).

[40] En efecto, las denominadas "autopistas de información" están influyendo significativamente sobre el control, venta y disponibilidad de habitaciones de hotel, y en consecuencia, el control de la industria recae en manos de quien maneja los sistemas de reserva global y negocia, por tanto, grandes volúmenes (IHA, 1996).

[41] En este contexto podemos comprender el papel y el desarrollo de las tarjetas de crédito de servicios bancarios y no bancarios ligados al sector de turismo y viajes que han proliferado en gran medida en los últimos años.

través del mundo. Todos estos avances han impulsado dos tendencias características de la industria hotelera mundial:

1.- IMPULSO A LA CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA.

El uso y diseño de avances tecnológicos favorece también la evolución e integración de las estructuras empresariales ante la aparición de economías de escala y mayores posibilidades de captación de inversiones y viceversa: una estrategia empresarial global puede incentivar el uso de avanzados e innovadores sistemas tecnológicos que permita a las empresas con presencia global mejorar sus resultados y comunicarse desde un gran número de localizaciones (HAGEDOORN Y SCHAKENRAAD, 1991). El control de las actividades en la cadena de valores de la industria turística es ya un factor relevante y aquellos que más eficientemente sean capaces de controlar la producción y manipular la distribución y la información sobrevivirán (POON, 1993).

Por otro lado y ante el nacimiento y evolución de Internet, una penetración eficiente en el mercado de las *webs* depende cada vez más de terceros, ya que la amplitud de información existente podría hacer que la empresa se perdiera en el ciberespacio si no es capaz de aparecer en las páginas más visitadas y/o especializadas. La incorporación y el desarrollo de los servicios de información turística en Internet, posiblemente siga un modelo en dos fases (NACHIRA, 1998): una primera, la que estamos viviendo en 1999, en la que casi no existen barreras a la entrada y una fase más madura, donde sólo hay pocos puntos de entrada y se requiere una gran cantidad de inversión y acuerdos comerciales para estar en ellos. En este caso, sólo los oligopolios turísticos de proveedores de servicios on-line subsistirán provocando hoy innumerables alianzas estratégicas a modo de toma de posiciones en este entorno cambiante y dinámico.

Los primeros análisis sobre la influencia del comercio electrónico están concediendo especial relevancia a los costes de transacción y a las oportunidades que ofrece para la internacionalización y reorganización de PYMES. Las nuevas tecnologías del cambio de milenio son capaces de reducir las barreras a la entrada y facilitar a priori el contacto directo con el cliente, pero a su vez exigen nuevas

capacidades financieras, humanas y organizativas para afrontar las nuevas relaciones de producción, incrementando sustancialmente el tamaño mínimo que deban alcanzar las empresas para competir de forma eficiente (RASTROLLO ET.AL., 2000). No obstante, junto con el desarrollo de Internet, están surgiendo nuevos agentes intermediadores convertidos en *brokers* de información que asesoran a los clientes.

2.- IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.

La creciente aplicación de las tecnologías a los servicios puede también estimular la deslocalización en un amplio número de industrias de servicios, especialmente en las intensivas en información como es la industria turística. La razón más relevante estriba en que el uso de flujos de datos transfronterizos hace más fácil establecer en el extranjero filiales de servicios que se mantengan unidas a su empresa matriz de forma interactiva vía sistemas de comunicación y computerización transnacionales (UNCTC, 1990). Esta posibilidad reduce el volumen de IDE requerido por las filiales de servicios en el extranjero, ya que el grueso de sus actividades que generan valor añadido se suelen llevar a cabo en la empresa matriz donde se ubica la infraestructura técnica[42]. Por tanto, la inversión en tecnología facilita la deslocalización empresarial porque los costes del desarrollo internacional pueden ser amortizados en el país de origen de la inversión, permitiendo a las empresas ofrecer precios más competitivos por sus servicios al centralizar y coordinar las operaciones desde la casa matriz, y reduciendo la inversión inicial al tiempo que se alcanzan economías de escala (SARATHY, 1994).

Todos estos avances requieren de la gestión empresarial una especialización y 'expertise' considerable que, a su vez puede repercutir en la tendencia de la industria turística de separar, la función gestora de la propiedad (ver apartado 4.2.2). Que una cadena hotelera se internacionalice puede simplemente consistir en el trasvase de unos sistemas de gestión propios con una imagen corporativa específica. Es decir, se podría afirmar que las empresas turísticas se están transformando de productoras a operadores turísticos, permitiendo a la imagen de marca definirse

[42] Hay que tener en cuenta que el potencial de los nuevos datos tecnológicos solo puede ser realizado si se dispone de la infraestructura para su utilización y si no existen restricciones en el entorno que lo regula.

como un aspecto central en la competitividad a nivel global (BENITO, 1998b). Esta tendencia observada también en el desarrollo internacional de las cadenas hoteleras españolas, disminuye los costes y los riesgos de la deslocalización empresarial, al tiempo que facilita la inversión en comunicación y permite avances en la calidad en el servicio.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

4.2.- PAUTAS DE DESARROLLO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Una vez delimitado el entorno económico y empresarial donde se desenvuelve la industria hotelera internacional, en este apartado se pretende exponer las tendencias más distintivas o cambios estructurales más significativos que caracterizan la evolución de la industria de alojamiento mundial ante los nuevos retos y oportunidades que presenta su proceso de desarrollo actual.

Cabe mencionar que en un sector tan fragmentado como el hotelero, las respuestas de la industria a los cambios en el mercado se manifiestan de forma aislada en función, tanto de la intensidad de las presiones competitivas, como de la capacidad organizativa de las diferentes unidades, constituyendo las multinacionales hoteleras norteamericanas sus principales protagonistas. Sin embargo, la cada vez más estrecha interdependencia entre los comportamientos sectoriales a nivel local y la dinamicidad que presenta la industria en el ámbito mundial, está provocando que dichos factores actúen directamente en la evolución y desarrollo de la industria hotelera española en el cambio de milenio y requiere de ellas una reestructuración en sus modos de competir dada la modificación y evolución de las premisas hasta ahora establecidas.

4.2.1.- TENDENCIAS EN LAS PRINCIPALES MULTINACIONALES HOTELERAS

La globalización se ha convertido en una tendencia importante en la hotelería mundial desde los 1980's originando que muchas compañías hoteleras nacionales de Norte América, Europa Occidental y Asia Pacífico se expandan por el mercado mundial en busca de nuevas oportunidades de crecimiento (OLSEN *ET AL.*, 1998). La batalla por cuota de mercado en el sector hotelero, ya sea en mercados nacionales, regionales o globales, está teniendo un efecto borroso, incluso en la distinción entre los diferentes tipos de empresas hoteleras. En la actualidad, saber si la empresa es propietaria del establecimiento en el que opera, gestiona el hotel, cede su imagen de marca a modo de franquicia o simplemente representa su marketing y gestiona sus

compras y reservas, parece importar poco, en esta lucha por la posición en el mercado (TTI, 1999)[1]. En esta línea emerge la primera conclusión lógica que consiste en entender una compañía hotelera simplemente como una división de hoteles que forma parte de un amplio conglomerado de empresas.

En el cuadro siguiente se presenta la evolución en la década de los noventa de las principales compañías con intereses hoteleros a nivel mundial. Los datos más recientes provienen de los informes anuales que publica la revista *Hotels*[2] y sus principales conclusiones se exponen a continuación:

- El sector hotelero, al igual que otros subsectores del negocio turístico, está experimentando un proceso de concentración acelerada en los últimos años[3] que evidencia la importancia que el tamaño empresarial supone para la adaptación de la empresa a este nuevo entorno competitivo.

- A lo largo del período se observa que el sector ha sufrido una gran transformación en la composición de sus agentes más importantes, desapareciendo algunos nombres y apareciendo otros[4], consecuencia de la cada vez más acusada

[1] Ejemplos como la compañía americana Patriot que tiene una gran proporción de sus actividades en el sector dedicadas a gestionar hoteles sin marca de otros propietarios, además de sus propias marcas, nos indican como una empresa puede convertirse en uno de los principales agentes de la industria y permanecer invisible al público consumidor, gestionando la propiedad de las marcas de otras compañías. También nos encontramos en el mercado hotelero casos como el de Hotusa en España o Best Western en EE.UU. que ni son propietarios, ni gestionan, ni franquician sus marcas hoteleras, sino que funcionan como asociaciones transnacionales que apoyan las acciones de marketing, reservas o compras de un gran número de empresas individuales. Otras como Cedant o Choice actúan como empresas franquiciadoras cuyo papel es gestionar marcas hoteleras, además de franquiciar estaciones de servicios, inmobiliarias o restaurantes.

[2] *Hotels, the magazine of the worldwide hotel industry,* es el diario oficial de la Asociación Internacional de Hotelería y Restauración (IHRA).

[3] Las veinte primeras cadenas retenían un total de 17.677 hoteles en 1992 mientras que en 1998 controlan ya 26.217 establecimientos de alojamiento, incrementando el número de habitaciones a un ratio acumulado en el período de más del 27%. Esta concentración, que también se observa en que el número de hoteles pertenecientes a la primera empresa hotelera en 1998 que prácticamente dobla que los que tenía la primera en 1992.

[4] La intensidad de este proceso ha originado que el ranking de las principales cadenas hoteleras a nivel mundial que venía desglosado hasta este último año en las denominadas cadenas corporativas (definidas como aquellas compañías con una gran identificación de marca entre todos sus hoteles, incluidas las franquicias); y empresas de gestión (que ofrecían frecuentemente una gran diversidad de marcas y

tendencia hacia las fusiones y adquisiciones de empresas[5]. El dinamismo de este proceso nos muestra que el mercado hotelero internacional está en un proceso activo de formación de sus principales agentes mundiales.

- En el ámbito de las multinacionales de alojamiento se vislumbra una espectacular hegemonía norteamericana, dado que las cinco primeras compañías de alojamiento del mundo tienen su casa matriz en Estados Unidos y catorce de las primeras veinte son norteamericanas[6]. Las fórmulas flexibles de gestión que dominan las marcas norteamericanas incluidas las franquicias y contratos de gestión como formas más rápidas de crecer en esta industria, la cuota de mercado que las cadenas de alojamiento ocupan en el mercado de alojamiento americano en plena fase de madurez y el mayor desarrollo del mercado de capitales en esta economía, son las razones aducidas para explicar esta realidad.

- Uno de los hechos más característicos de la industria hotelera americana ha sido el interés de los *trusts* de inversiones inmobiliarias (REIT's) en apostar fuertemente por la industria hotelera en los últimos cinco años, enfatizando la vertiente de gestión inmobiliaria como parte importante del negocio hotelero. Al principio se centraron sólo en la industria nacional, pero algunos de ellos están empezando a poner su atención más allá de sus fronteras buscando su expansión a Europa, como Starwood Hotels & Resorts o Patriot American Hospitality.

---

algunos hoteles independientes) haya variado su clasificación ante el volumen que ha tomado las fusiones y adquisiciones de empresas durante 1997 restando significatividad a esta diferenciación. Cuatro de las seis compañías de gestión del año 1996, por ejemplo, han sido absorbidas por cadenas corporativas o grandes trusts de inversiones inmobiliarias, lo que nos da una idea del espectacular dinamismo del sector.

[5] Holiday Inn Worldwide, que ostentaba el segundo puesto en el ranking de 1992, Inter-Continental y Crowne Plaza forman parte en 1998 de Bass Hotels and Resorts. A su vez ITT Sheraton Corp. y Westin Hotels & Resorts que ocupaban respectivamente las posiciones séptima y decimoctava en 1992, forman parte en 1998 de Starwood Hotels & Resorts Worldwide, mientras que la fusión de HFS y CUC dan lugar a la primera empresa en 1998, Cedant, que mantiene las mismas marcas bajo una nueva propiedad. Lejos de ser una compañía hotelera líder, Cedant es un grupo de servicios múltiples con actividades en alojamiento, alquiler de coches, tiempo compartido, sector inmobiliario y muchos otros. Cedant, como Choice, se han convertido después de la reorganización sufrida en sus activos y contratos de gestión en empresas puramente franquiciadoras (HTR, 1998).

[6] También las principales multinacionales a nivel mundial presentan un claro sesgo a favor de las estadounidenses.

- Una evolución observada en el ámbito de los grandes grupos internacionales es la tendencia hacia la desinversión por parte de las compañías aéreas en las cadenas hoteleras[7]. De esta forma, en la actualidad, el alojamiento y el transporte aéreo continúan sus relaciones en forma de alianzas estratégicas a largo plazo, pero normalmente ceñidas a cadenas nacionales (Kundu, 1994).

CUADRO Nº4.10.- EVOLUCIÓN DE LOS VEINTE GRUPOS HOTELEROS MÁS GRANDES DEL MUNDO. 1992-1998.

1992				1998			
EMPRESA MATRIZ	Nº HABIT.	Nº HOT.	% HOT.	EMPRESA MATRIZ	Nº HABIT.	Nº HOT.	% HOT.
Hospitality Franchise Syst.	354.997	3.413	19,3	**Cedant Corp.**	528.896	5.978	22,8
Holiday Inn Worldwide	328.679	1.692	9,6	**Bass Hotels & Resorts**	461.434	2.738	10,4
Best Western International	273.804	3.351	19,0	**Marriot International**	328.300	1.686	6,4
Accor	238.990	2.098	11,9	**Choice Hotels Internat.**	305.171	3.670	14,0
Choice Hotels Intern.	230.430	2.502	14,2	**Best Western Intern.**	301.899	3.814	14,5
Marriot Corp.	166.919	750	4,2	**Accor***	291.770	2.666*	10,2
ITT Sheraton Corp.	132.361	426	2,4	**Starwood Hotels&Resorts**	225.014	694	2,6
Hilton Hotel Corp.	94.653	242	1,4	**Promus Hotel Corp****	192.043	1.337	5,1
Forte	76.330	871	4,9	**Carlson Hosp. Worldwide**	106.244	548	2,1
Hyatt Hotels/Hyatt International	77.579	164	0,9	**Patriot American Hosp.Inc/Wyndham**	100.989	472	1,8
Carlson/Radisson/Colony	76.330	336	1,9	**Hilton Hotels Corp.****	85.000	250	1,0
Promus Cos	75.558	459	2,6	**Hyatt Hotels/Hyatt International**	82.224	186	0,7
Club Méditerranée	63.067	261	1,5	**Sol Melia**	65.586	246	0,9
Hilton International	52.979	160	0,9	**Hilton International**	54.117	170	0,6
Sol Group	40.163	156	0,9	**FelCor Lodging Trust**	50.000	193	0,7
Intercontinental Hotels	39.000	104	0,6	**Forte Hotels**	48.407	249	0,9
Westin Hotels&Resorts	38.029	75	0,4	**Societé du Louvre**	37.630	601	2,3
New World/Ramada International	36.520	133	0,8	**Westmont Hospitality Group Inc.**	37.207	305	1,2
Canadian Pacific Hotels	27.970	86	0,5	**La Quinta Inns**	37.019	287	1,1
Société du Louvre	27.427	398	2,3	**Club Mediterranée**	36.010	127	0,5
TOTAL	**2.451.785**	**17.677**	**100,0**	**TOTAL**	**3.374.960**	**26.217**	**100,0**

*: Accor pasa a tener 322 hoteles más y 37.000 habitaciones más con la compra de Red Roof Inns en agosto de 1999, pasando a ocupar el 3º puesto en el ranking, por delante de Marriott.
**: En septiembre de 1999 se produce la fusión entre Hilton Hotels y Promus Hotel Corp.
Fuente: Hotels worldwide magazine, 1999

[7] Muchas de las cadenas hoteleras internacionales mantuvieron unos fuertes lazos verticales con las líneas aéreas, hasta el punto que el 20% de las cadenas hoteleras internacionales en 1978 estaban asociadas a compañías aéreas (UNCTAD, 1981). Sin embargo, el incremento de la competencia en las compañías aéreas americanas debido a la desregulación de la industria hizo disminuir esos vínculos, produciendo numerosas ventas de cadenas hoteleras por parte de compañías aéreas. Valga como ejemplo la venta de Hilton por parte de TWA, durante la última parte de la década de los 80 y principios de los 90.

- La cuota de penetración que las cadenas hoteleras presentan en la industria de alojamiento a nivel mundial también experimenta un proceso de ampliación (cuadro 4.11). Las doscientas principales cadenas hoteleras pasan de ocupar un 26% del total de la oferta de alojamiento global a un 35% de la misma en 1997, proporción que varía en función de las diferentes regiones y el grado de madurez que presenta la industria de alojamiento.

CUADRO Nº4.11.- EVOLUCIÓN DE LA CUOTA MUNDIAL DE LAS 200 PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS.

	1989	1992	1993	1994	1995	1996	1997
TOTAL Nº HABITACIONES ('000)							
MUNDIAL	10.880	11.647	11.768	12.280	12.585	13.318	13.599
200 PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS	2.853	3.473	3.610	3.724	3.856	4.032	4.795
% CUOTA	26,2	29,8	30,7	30,3	30,6	30,3	35,3
% VARIACIÓN							
MUNDIAL	Nd	7,0	1,0	4,4	2,5	5,8	2,1
200 PRINCIPALES CADENAS	Nd	21,7	4,0	3,2	3,5	4,6	18,9

Fuente: OMT; Hotels Magazine, en TTI, 1999.

CUADRO Nº4.12.-: CONCENTRACIÓN EN EL MERCADO DE ORIGEN DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS, JUNIO 1998.

PROMUS	98,3	USA
CEDANT	93,9	USA
CHOICE	84,1	USA
SOCIÉTÉ DU LOUVRE	76,7	Francia
MARRIOTT (INCL. RITZ CARLTON)	79,6	USA
BASS-HOLIDAY HOSPITALITY DIVISION	75,4	USA
CARLSON HOSPITALITY (EXCL. RADISSON SAS)	73,2	USA
HYATT	65,8	USA
BEST WESTERN	61,8	USA
STARWOOD-WESTIN DIVISIÓN	61,4	USA
STARWOOD-ITTSHERATON DIVISION	55,5	USA
FORTE	51,7	RU
SOL MELIÁ	49,1	España
RADISSON SAS[A]	39,6	Escandinavia
ACCOR	33,2	Francia
HILTON INTERNATIONAL	14,8	RU

[a:] Dinamarca, Noruega, Suecia.
Fuente: Travel Research International Limited (TRIL) (1999): "Building global hotel brands", ed. TRIL.

La consecución de una posición de fortaleza en los mercados locales ha constituido tradicionalmente la forma más común y segura de crecer para la mayoría de las compañías hoteleras, a pesar de que en la actualidad se duda que continúe siéndolo ante la fase de madurez en la que se encuentran algunas industrias hoteleras locales. Otra característica que resalta del análisis es el enorme poder que presenta el mercado doméstico norteamericano, principal motor de la evolución de su industria de alojamiento. Como podemos observar en la tabla anterior, de entre las compañías hoteleras líderes mundiales, son las europeas las cadenas que menos confían en su mercado nacional en su estrategia de crecimiento[8].

4.2.2.- EVOLUCIÓN DE LA PROPIEDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS.

La necesaria adaptación al cambio estructural que supone en la industria hotelera el contexto de internacionalización y liberalización de los servicios ha conllevado la separación de sus dos actividades en empresas diferenciadas: la marca y los servicios de gestión del hotel por un lado y la propiedad inmobiliaria por el otro. Por tanto, y mientras que la industria hotelera internacional en los años setenta y primeros ochenta se caracterizó por estar basada en la propiedad de una gran cantidad de activos fijos, a principios de la década de los noventa las empresas hoteleras, liderando el proceso las americanas, inician un proceso de renuncia de la propiedad de los activos. En épocas de recesión las empresas con elevado inmovilizado valorado y amortizado correctamente, presentan mayor probabilidad de generar pérdidas, dadas las elevadas cargas financieras y la consecuente disminución en las ganancias de los accionistas (BENITO, 1998c). A nivel internacional fueron los inversores japoneses que perseguían una estrategia de apreciación de los activos y de inversión a largo plazo, sus principales compradores (ver apartado 4.1.3). En consecuencia, la industria hotelera, fundamentalmente americana, se convierte en una industria basada en contratos de gestión, forzada a liquidar sus activos frente a inversores japoneses y británicos

[8] En este sentido, destaca Hilton International (que, como Bass, tiene su sede central repartida entre EE.UU. y Gran Bretaña) y Accor con sólo el 15% y 33% de sus establecimientos en sus mercados de origen. Otros líderes con menos del 50% de su oferta total de habitaciones en el mercado nacional son

principalmente. El final de la década de los ochenta por tanto, soporta un fenómeno de evolución de los activos hoteleros de carácter asimétrico (OLSEN, 1991), capaz de configurar diferentes modelos de crecimiento. Es decir, mientras que la industria hotelera japonesa experimenta una apreciación y concentración de activos a largo plazo, la europea sufre una acumulación de activos y dificultades para la obtención de altos rendimientos, la americana inicia un proceso de liquidación de sus activos y un crecimiento en los contratos de gestión, activos que son adquiridos por operadores asiáticos, principalmente[9].

En consecuencia, se aprecia una clara aceleración en el crecimiento de los negocios de pura gestión hotelera, donde las capacidades, aptitudes y en definitiva el know-how obtienen sus beneficios en formas de porcentajes sobre los resultados empresariales. En estas empresas, las inversiones de capital suelen orientarse a adquisiciones de marcas, servicios, tecnología, capital humano, formación e infraestructura y no a amortizaciones del inmueble. Aunque ocasionalmente por alguna razón estratégica se impliquen en la construcción, este segmento de la industria está fundamentalmente orientado a cobrar por sus servicios de gestión (GELLER, 1998).

El crecimiento de la propiedad inmobiliaria como prototipo de negocio diferente al de gestión hotelera, provoca un crecimiento en la dedicación claramente definida hacia la gestión de activos como parte de la industria de alojamiento. Simplificando, un

---

Radisson SAS y Sol Meliá, mientras que en el lugar opuesto se encuentran empresas norteamericanas como Promus y Cedant.

[9] Al contrario de lo que sucede en el Reino Unido, donde las compañías hoteleras son propietarias de sus establecimientos, las mayores compañías hoteleras americanas, como Hilton, Hyatt o Marriot, se han convertido en compañías de gestión primordialmente, siendo normalmente la propiedad del hotel una función separada de la gestión del mismo. Las empresas que entran en el negocio de la propiedad de los hoteles lo enfocan más hacia la adquisición de activos inmobiliarios, mientras que la habilidad para rentabilizarlos a través de operar en ellos queda pues subcontratada a una empresa profesional. Por tanto asistimos a una separación importante entre propietarios y gestores, que permite la flexibilidad y no asunción de riesgos, que exige el entorno competitivo empresarial hotelero. En realidad no es raro que un hotel en el país A sea propiedad de una empresa del país A que es una filial de una sociedad de control del país B (quizá los tipos de interés son más bajos en el país B) y que esté gestionado por un operador multinacional del país C mediante un contrato (Bull, 1994). Cualquiera de estas empresas pueden a su vez estar ligadas a compañías aéreas o a otras empresas. De manera que la empresa ha formalizado, por separación de la propiedad, la adquisición óptima de factores: tierra y recursos turísticos del país A, capital del país B y capacidades empresariales del país C.

gestor de activos inmobiliarios tiene una misión clara: maximizar el valor de un establecimiento hotelero determinado que es gestionado por una empresa de servicios. Por tanto, un buen gestor de activos inmobiliarios hoteleros tenderá a comportarse más como un consultor que como un simple controlador de costes (GELLER, 1998) y como resultado de este proceso se obtiene una relación más productiva entre los propietarios y los gestores de activos[10].

Entre las razones esgrimidas para justificar y entender esta tendencia de separación de actividades, se puede argumentar (PELLEJERO Y MARTÍN, 1998): la necesidad de separar negocios con necesidades y estrategias de gestión distintas; la centralización de la estrategia empresarial en la gestión pura de hoteles eliminando cualquier falta de rigor derivada de operar hoteles propios; el interés en acomodar las características financieras de la empresa a las exigencias de los inversores y la facilidad de acceder a nuevas vías de financiación. En algunos casos esta tendencia es consecuencia de la elevada carga financiera de la empresa y, en otras, consecuencia de la necesidad de especialización en una de las dos funciones, dado que las habilidades y 'expertise' necesarias son totalmente diferentes (BENITO, 1998C).

Los propietarios de los activos, a menudo consorcios internacionales de inversores, demandan cada vez más cierta participación en los contratos de gestión de las compañías con el fin de asegurarse el éxito de la gestión, conseguido en un gran número de casos a base de su implicación en la introducción de capital humano de alta cualificación como responsable de los resultados de las empresas gestoras. Siguiendo al mismo autor (GELLER, 1998), la dinámica que influye en el proceso de decisión de inversión inmobiliaria en un mercado determinado es similar a aquella que afectan a las cadenas de alojamiento, provocando que los objetivos de distribución geográfica de una marca fuerte estén en la misma línea de aquellos intereses puramente inmobiliarios. Esta afirmación es indiscutible en el mercado hotelero urbano donde rentabilidad del

[10] En este contexto, no sólo los negocios de gestión se llevarán a los mercados de valores, sino que también lo harán los inmobiliarios. Así los inversores tendrán la oportunidad de invertir en la gestión sin

inmueble tiene un valor intrínseco e independiente al de la gestión hotelera. Sin embargo, cabría hacer una distinción en las inversiones hoteleras en destinos exclusivamente vacacionales donde la posibilidad de que el destino entrara en crisis y ello implicara un éxodo poblacional, dificultaría la posibilidad de reutilización del inmueble en forma de oficinas, colegios u hospitales imprimiendo, de esta forma, mayor riesgo a la inversión exclusivamente inmobiliaria.

4.2.3.- EL '*BRANDING*' O DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARCAS.

El crecimiento de la industria hotelera basado en el posicionamiento de sus marcas fue ya históricamente utilizado por la mayoría de los grupos internacionales cuando se ubicaban en ciudades claves estableciendo un hotel de gran lujo para abastecer al turista internacional, siendo probablemente estas marcas – Hilton o Sheraton - las que tienen hoy mayor reconocimiento mundial. Para muchos grupos, el paso siguiente en el ciclo de desarrollo de la expansión hotelera internacional fue su introducción en el mercado de medio poder adquisitivo con marcas jóvenes que complementaran su posición en el mercado[11]. En la actualidad y en línea con los postulados postfordistas, la marca se está convirtiendo en el elemento clave para definir un mercado, de forma que más que quien regenta u opera un hotel, es bajo el nombre de qué marca trabaja, el aspecto más relevante (SANGSTER, 2000)[12].

Mientras que en EE.UU. el 70% de los hoteles son propiedades "abanderadas" (TRIL, 1999), en Europa el fenómeno de los hoteles pequeños e independientes significan alrededor de dos tercios de las propiedades y siguen sin abanderamiento de

---

implicarse en los inmuebles o viceversa, o quizá invertir en los dos negocios del segmento de alojamiento y disfrutar de sus dos vertientes de rentabilidad.

[11] En este sentido, la marca Forum fue introducida para complementar Intercontinental; Four Points para complementar Sheraton; y Traders para complementar Shangri-La (TRIL, 1999). Ello no implica que algunas compañías internacionales no hayan comenzado su expansión en la gama media del mercado como Novotel en África o la presencia de Holiday Inn en China, pero ha sido más extraño que un grupo hotelero entrara en un país nuevo introduciendo una marca económica.

[12] Los beneficios que esta estrategia de penetración en nuevos segmentos de mercado y el prestigio del producto, pueden suponer para la cadena provocará que el desarrollo de estrategias de marca tome más

marca (cuadro 4.13). Entre las razones que se pueden aducir para entender el mayor peso que en EE.UU. suponen las cadenas hoteleras, cabe destacar las peculiaridades de su demanda doméstica, -los consumidores norteamericanos han requerido siempre la seguridad de viajar con ciertas garantías de nivel y confort dada su falta de costumbre de visitar entornos foráneos-, como uno de los factores que impulsa el abanderamiento hotelero, en segundo lugar y siguiendo a WILLIAMS (1995) la única forma de entender que las empresas pequeñas sobrevivan en el mercado europeo es, bien porque ejercen una exitosa estrategia de reducción de costes, fundamentalmente a través de la explotación familiar de los establecimientos, o porque encauzan su énfasis hacia un servicio personalizado de calidad. Por tanto, y como reconocimiento de esta gran oportunidad que brinda el viejo continente, existe un enorme potencial de expansión en Europa por parte de las cadenas hoteleras internacionales probablemente en aumento conforme el mercado americano alcanza su madurez[13].

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO Nº 4.13.: DENSIDAD DE MARCAS A NIVEL MUNDIAL, 1999

REGIÓN	Nº HABITACIONES BAJO EL PARAGUAS DE UNA MARCA COMO % DEL TOTAL
NORTE AMÉRICA	70
ASIA ESTE	25
ORIENTE MEDIO	25
AMÉRICA DEL SUR	20
EUROPA	15

Fuente: Bass, (extraído de Sangster, A. (2000): "The impact of branding on the UK Hotel Industry", *Travel and Tourism Analyst*, nº2.)

ERVANTES

- RAZONES QUE INDUCEN LA ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCAS

Distribuir un servicio homogéneo en todos los establecimientos bajo la misma marca no es una tarea fácil dado que determinados intangibles, como el comportamiento del personal, presenta dificultades de control y otros tangibles, como

importancia en el futuro, intentando subsanar unos de los errores más generalizados del sector turístico como ha sido el de la consideración de todos consumidores de forma homogénea.

[13] Sir Ian Prosser, presidente de Bass, comenta a finales de 1998, una vez concluida su compra de Inter-Continental Hotels &Resorts que: "la fragmentación en la industria hotelera internacional provee ámbito y escala para extraer beneficios de su consolidación. Las marcas dan acceso a estos beneficios por medio del marketing, los sistemas de reservas y las redes de compras y ventas. Cuanto más fuerte sea una marca, más grande son los beneficios" (Sangster, 2000).

la apariencia física del hotel, pueden encontrar restricciones gubernativas en la construcción de nuevos establecimientos (BENITO, 1998c). La consistencia en el servicio es un concepto inherente a la estrategia de segmentación de marcas, la cual consigue su éxito cuando las empresas son capaces de definir y mantener los elementos distintivos de la marca y las competencias principales que posee para asegurar el servicio esperado (TEARE Y OLSEN, 1999). Varias son las razones por las que la industria hotelera se ha volcado en la implementación del *branding* en sus productos:

- El uso del *branding* por parte de las empresas hoteleras corresponde, según SLATTERY (1991), no tanto a una estrategia de segmentación de mercados, sino a una segmentación de productos. En efecto, se ha producido una creciente segmentación de los productos ofrecidos por la industria a nivel internacional y ha aumentado la importancia de los servicios hoteleros de marca como respuesta al riesgo inherente en el desarrollo de una sola marca por segmento (IHRA, 1996), a lo que las corporaciones hoteleras han respondido orientando sus productos a nichos de mercado donde perciben que existen ventajas competitivas[14]. En la actualidad, el branding o el desarrollo de una estrategia de marcas es la respuesta de la industria a un mercado maduro en su ciclo de vida (VERNON, 1966) y la aparición de segmentos de mercado cada vez más heterogéneos y discontinuos (BENITO, 1998c).

- Esta estrategia de marcas, convertida en una de las herramientas fundamentales de competitividad, trata no solamente de promocionar un determinado estilo o producto, sino que se convierte en una manera de mantener la fidelidad de la clientela en un marco global (BENITO, 1998c). En efecto, un uso correcto de esta estrategia puede reforzar los atributos característicos del hotel reduciendo el riesgo que corre el consumidor con la compra de bienes intangibles. El concepto de la marca ha estado tradicionalmente asociado a la lealtad del consumidor (TEARE Y OLSEN, 1999) de forma que muchas firmas han segmentado

[14] Esto se ha podido conseguir con el empleo por parte de la industria de métodos más sofisticados de segmentación que los puramente descriptivos, como son los psicográficos y psicológicos.

sus productos para permitirse ofrecer varios niveles de precios, servicios y espacio para distintos tipos de huéspedes, conviviendo en la misma cadena diferentes categorías de establecimientos para satisfacer diversas necesidades.

- Unas veces para evitar la confusión del consumidor, dada la asimetría de información, y otras como resultado del proceso de fusiones y adquisiciones las empresas han adoptado la estrategia de usar varios nombres o marcas para abastecer a sus clientes en diferentes mercados (cuadro 4.14). La consolidación del sector implica adquisiciones de compañías con nombres posicionados, permaneciendo la gestión y la imagen de la marca bajo otra empresa gestora[15], al tiempo que los consumidores permanecen generalmente ajenos al hecho de que Mercure pertenece a la misma familia que Sofitel o Novotel, o que Fairfield Inn y Ritz Carlton yacen bajo el mismo paraguas de marcas en las operaciones más importantes en áreas de reservas y marketing.

- Sin perjuicio de las anteriores apreciaciones, SLATTERY (1991) opina que el abanderamiento en general, constituye una estrategia crucial ante la creciente importancia de los mayoristas y las centrales de reservas[16], Su línea de razonamiento se basa en que estos agentes intermediarios han actuado de motor en el crecimiento de las marcas, en el sentido de primar aquellas que se corresponden con las necesidades del mercado en términos de implantación geográfica y capacidad, más que aquellas que simplemente cumplen las especificaciones estandarizadas de la corporación. En última instancia, considera que los factores cruciales para definir el nivel de implantación de una marca y la efectividad de su estrategia depende de tres factores: el grado de desarrollo del mercado hotelero en

[15] Queda todavía por ver, de todas formas, si algunos de los nuevos nombres que emergen en la escena hotelera internacional- Bass, Starwood, CDL- se promocionarán por sí mismos como marcas o si serán sus marcas individuales -Crowne Plaza, Inter-Contienental, Sheraton, Millennium por ejemplo- las que se promocionen.

[16] Slattery (1991) distingue entre lo que denomina estrategia de marca "suaves" (*soft brands*) como aquellas en las que sólo mantienen en común el nombre, y estrategia de marcas "duras" (*hard brands*) como las que tienden a ser consistentes con una imagen singular y definida tanto en el servicio como en las instalaciones.

un país, el impacto de las mayoristas y centrales de reservas y la calidad de la gestión hotelera.

Con todo ello, podemos afirmar que esta estrategia se ha convertido en una manifestación de las empresas turísticas para responder a diferentes necesidades: la de mantener el crecimiento de la compañía en un mercado competitivo, unificar o racionalizar una cadena hotelera inconsistente, alcanzar nuevos nichos de mercados, y sobretodo, conseguir lealtad de marca. No es extraño pues, que otra de las razones que inducen a las empresas a adquisiciones y alianzas haya sido alimentada por el deseo por parte de los grupos hoteleros de adquirir un mayor abanico de marcas.

CUADRO Nº 4.14.-: POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LAS PRINCIPALES COMPAÑÍAS HOTELERAS

COMPAÑÍAS	ECONÓMICO (1,2 ESTRELLAS)	RANGO MEDIO (3 ESTRELLAS)	SEGMENTO ALTO DEL MERCADO
Accor	Formule 1, Motel 6 (sólo EEUU)	Novotel, Mercure, Jardins de París (solo París), Pannonia (sólo Hungría), Parthenon (sólo Brasil)	Sofitel
Bass hotels & Resorts	Holiday Inn Express, Holiday Inn Sunspree Resorts	Staybridge Suites, Holiday Inn Select, Holiday Inn Garden Court, Forum	Crowne Plaza, Iner-Continental
Marriott International	Fairfield Inns & Suites, TownePlace Suites	Courtyard by Marriott, Residence Inn by Marriot, New World	Marriot, Ritz-Carlton, Renaissance, Marriot Executive, Residences
Forte	Travelodge	Posthouse, Heritege, London Signature, Forte	Meridien
Societe du Louvre	Clarine, Campanile, Première Classe	Bleu Marine	Concorde
Sol Meliá	Sol Inn	Sol, Sol Club	Sol Elite, Paradisus Resorts, Meliá, Gran Melia, Melia Comfort
Choice	Comfort, Rodeway, Econolodge, Friendship	Mainstay, Sleep, Quality	
Hilton Hotels Corp.		Hilton Inn, Hilton Garden Inn	Conrad, Hilton (EE.UU. y Canadá sólo)
Mövenpick		Mövenpick	Mövenpick, Premium
Starwood		Four Points	Sheraton, Westin, W Hotels
Best Western		Best Western	Best Western
Club Mediterranée		Club Med	Club Med
Four Season			Four Seasons
Pan Pacific			Pan Pacífic

Fuente: Travel Research International Limited (TRIL) (1999): *Building Hotel Global Brands*

4.2.4.- LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Una de las características que diferencia a la industria hotelera de otras industrias de servicios es su temprana internacionalización (CONTRACTOR Y KUNDU, 2000). Antes de la segunda guerra mundial ya existían algunos, pocos y pequeños, grupos hoteleros cruzando sus fronteras nacionales. Esta primera iniciativa surge de EE.UU. empujada por las compañías aéreas y se trataba de hoteles con prestigio, gestionados por familias o grupos empresariales personalizados, con nombres como Ritz o Marquet, empresas con muy poca semejanza a las multinacionales hoteleras de hoy (FENELON, 1990). De esta forma, ya en 1980, las compañías multinacionales hoteleras norteamericanas suponían el 50% de todos los hoteles asociados a compañías transnacionales, mientras que las cadenas hoteleras con sede en el Reino Unido y en Francia contaban otro 30% de los hoteles (UNTCAD, 1981).

Esta expansión principalmente conseguida gracias al desarrollo de la industria aérea[17] que conectó las principales capitales mundiales permitió el desarrollo en ellas de un importante *stock* hotelero. Por tanto, y a medida que avanza el proceso de globalización, el mercado de origen pasa a convertirse en la región más que en el país de origen, conllevando un replanteamiento en las estrategias de crecimiento con la intención de construir una fuerte presencia nacional o regional para diversificar mercados. La estrategia de crecimiento y expansión en Latinoamérica, especialmente en Sudamérica, por parte de las cadenas norteamericanas sigue la pauta de establecerse primero como puente en el corazón de las ciudades dirigiéndose principalmente al mercado corporativo, para diversificar en destinos de ocio y/o centros de negocios de segundo orden en una segunda fase (TRIL, 1999).

[17] El crecimiento y expansión por América del Sur y Europa de las cadenas norteamericanas fue seguido de la creación de la cadena Meridien por Air France y la entrada de SAS o Japan Airlines, entre otras, en la industria hotelera.

CUADRO 4.15.-: ÍNDICE DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS

EMPRESA	NACIONALIDAD	INDICE 1990	INDICE 1994	INDICE 1995
Bass	RU	39,9	54,2	58,2
Accor	Francia	26,3	45,9	49,8
Saison	Japón	44,1	45,6	47,8
Ladbroke	RU	39,3	39,4	38,5
Forte	RU	18,0	19,6	37,7
New World	Hong Kong	n/a	37,2	29,2
ITT	EEUU	21,2	23,6	26,5
Four Season	Canadá	2,1	14,0	14,0
Manor Care	EEUU	0,7	2,6	4,1
Marriot	EEUU	0,9	1,6	2,2
Hilton Hotels Corp.	EEUU	n/a	0,2	0,3

Fuente: Slattery (1996).

En paralelo a este desarrollo surge el turismo de masas servido por vuelos charters y líneas regulares de media y larga distancia a zonas de veraneo en el Mediterráneo y Caribe. En general, los servicios turísticos diseñados para el turismo de masas no eran los establecidos por las cadenas internacionales de hoteles, cuestión que permitió a los operadores turísticos emergentes e inversores locales con escasa experiencia en el sector, competir exitosamente en la industria de alojamiento orientada al abastecimiento del turismo de masas en destinos de ocio.

CUADRO 4.16.-: CADENAS HOTELERAS QUE COTIZAN EN LOS MERCADOS DE VALORES: PAUTAS DE CRECIMIENTO DE SU OFERTA. 1990-1995

REGIÓN	1990	1995	CRECIMIENTO (EN NÚMEROS ABSOLUTOS)	RATIO DE CRECIMIENTO ACUMULADO
EUROPA OCCIDENTAL	202.520	277.350	74.830	37
REINO UNIDO	117.700	122.550	4.850	4,1
EUROPA DEL ESTE	9.390	11.650	2.260	24,1
ASIA	51.650	83.140	31.490	61,0
USA	999.890	1.023.840	23.950	2,4
TOTAL	1.381.150	1.518.530	137.380	9,95

Fuente: Slattery (1996).

En la actualidad la mayoría de las más importantes cadenas hoteleras han comenzado su fase de expansión internacional. El siguiente cuadro (SLATTERY, 1996) nos indica la tendencia durante los cinco primeros años de la década, tendencia que

continúa de forma acentuada en la actualidad. Atendiendo al índice de internacionalización de las principales cadenas hoteleras mundiales que cotizan en el mercado de valores [18] (cuadro 4.15), USA, Europa y Asia son las zonas donde ha habido una expansión más progresiva durante estos años (cuadro 4.16), y se observa cómo:

a) En Europa Occidental, la expansión ha sido considerable, a pesar incluso de la recesión económica, y del impacto de la guerra del Golfo o la de los Balcanes en los viajes internacionales[19].

b) En Europa del Este, la euforia sobre el crecimiento del turismo y la expansión hotelera después de la caída del muro de Berlín, se ha atenuado y el número de habitaciones añadido ha sido modesto. Cabría pensar en el impacto que la adhesión de algunos de estos países a la Unión Europea pudiera tener en la capacidad de alojamiento.

c) En Asia el progreso ha sido más dinámico y el tamaño de la región, el ratio de crecimiento económico y el relativamente pequeño tamaño de la industria hotelera induce a pensar en una aceleración en su tendencia de crecimiento.

d) En EEUU, el mercado hotelero más grande en el mundo, el ratio de crecimiento de la oferta en la primera década de los 90 se ha ralentizado, estando la mayoría de los proyectos actuales enfocados a grandes complejos hoteleros con todo tipo de servicios.

---

[18] El índice de internacionalización de Slattery (1996) se define como:

$$NP \times \frac{NHE}{NHT}$$

Donde NP refleja el número de países en los que la cadena está representada, NHE el número de habitaciones que opera una cadena en el extranjero, y NHT el número de habitaciones totales que posee.

[19] El ratio de crecimiento en el Reino Unido ha disminuido y alguna de las grandes cadenas como Forte y Ladbroke se han orientado más a la expansión internacional. Además, algunos hoteles obsoletos han sido vendido a inversores independientes.

Del cuadro posterior se extrae cómo las mayores marcas mundiales enfocan sus operaciones a nivel global en una especie de competición por internacionalizarse y ocupar así cada vez un mayor número de países. Pese a ello, en la actualidad no existe ninguna cadena con una implantación mundial total, de forma que, de los 225 países soberanos en el mundo ningún grupo está en más de 95 países y sólo ocho compañías tienen hoteles en 50 o más países (gráfico 4.5). La mayoría de las compañías tienen una alta proporción de habitaciones en su mercado de origen, aunque el ratio varía del 100% de Protea en África al 21% de Swissotel en Norte América[20].

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

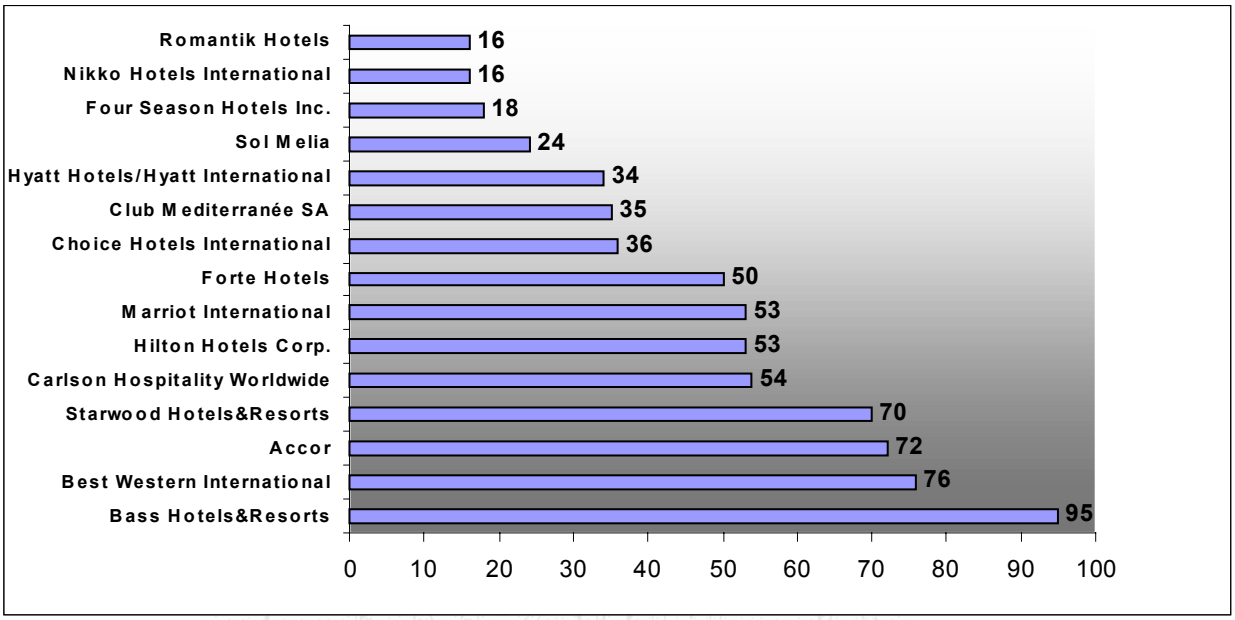
[20] De entre las compañías más grandes con una distribución más dispersa nos encontramos a Accor, Starwood y Hilton International, además del consorcio de hoteles independientes Best Western.

CUADRO Nº4.17.-: REPRESENTACIÓN INTERNACIONAL DE LOS PRINCIPALES GRUPOS HOTELEROS MUNDIALES. 1998. Nº DE HOTELES

	NORTEAMÉRICA	LATINOAMÉRICA/CARIBE	EUROPA	ASIA-PACÍFICO	ORIENTE MEDIO	ÁFRICA	TOTAL
Accor (FR)	780	37	1474	131	29	30	2.481
Bass (RU)	2.079	42	295	101	41	56	2.614
Best Western (US)	2.249	52	1056	373	10	13	3.753
Carlson (US)	366	17	83	34	11	0	511
Cedant (US)	5.760	3	1	18	12	1	5.795
Choice (US)	4.422	23	335	84	5	0	4.869
Hilton Corporation (US)	239	1	5	4	2	0	251
Marriott International (US)	1.360	18	122	59	16	0	1.575
Patriot American (US)	453	14	18	0	0	0	485
Promus (US)	1.300	6	0	1	0	0	1.307
Starwood (US)	434	20	96	70	27	13	660
Canadian Pacific (CA)	57	4	0	0	0	0	61
Club Mediterranée (FR)	13	13	68	12	5	19	130
Granada (RU)	7	10	344	16	18	11	406
Sol Melia (ESP)	7	43	146	16	2	11	225
Hilton International (RU)	9	17	75	32	22	13	168
Host Marriot (US)	99	0	0	0	0	0	99
Hyatt (US)	110	7	13	107	7	2	246
Scandisc (SCA)	0	0	126	0	0	0	126
Societé du Louvre (FR)	2	2	666	2	2	4	678
Tokyu (JAP)	3	0	0	103	0	0	106
ANA Hotels (JAP)	0	0	1	38	0	0	39
Barceló (ESP)	4	17	23	0	0	0	44
CDL Hotels (SING)	3	0	21	42	0	0	66
Century (HONK)	0	0	0	20	0	0	20
Dusit Thain (TAI)	1	0	0	25	0	0	26
Four Seasons (CA)	23	1	5	13	0	0	42
Kempinski (TAI)	0	0	21	4	1	0	26
Movenpick (SUI)	0	0	27	1	11	8	47
Nikko (JA)	6	0	3	42	0	0	51
Oberoi (	0	0	0	23	10	0	33
Occidental (SPA)	2	3	29	0	0	4	38
Okura (HONK)	5	0	1	17	0	0	23
Park Plaza (US)	46	0	9	15	9	1	80
Regal (US)	13	0	0	6	0	0	19
Shangri-La (HONK)	1	0	0	35	0	0	36
Swissotel (SUI)	5	2	8	7	1	0	23
Taj (IND)	4	0	1	51	2	1	59
Protea (SAFR)	0	0	0	0	0	90	90
Warwick (	4	0	4	2	0	0	10
TOTAL	**19.866**	**352**	**5.076**	**1.504**	**243**	**227**	**27.268**

Fuente: TTI (1999): *The International Hotel Industry*, TTI.

GRÁFICO Nº4.5: RANKING MUNDIAL DE LAS COMPAÑÍAS CON PRESENCIA EN MAYOR NÚMERO DE PAÍSES.



Fuente: Hotels'giants Survey 1999.

4.2.5.- MODALIDADES DE EXPANSIÓN

En este apartado se pretende analizar los conceptos más relevantes que se derivan de los distintos modos de expansión que caracterizan a la empresa hotelera internacional. Con ello se persiguen dos objetivos. En primer lugar, encuadrar la estrategia de crecimiento de la industria hotelera española en un marco global y por otro lado, delimitar las principales características de cada modalidad de salida que nos permita vislumbrar los factores que inciden en la elección de la forma de internacionalización en la industria hotelera española (capítulo VII). El cuadro 4.18 nos muestra la cuota de mercado de las distintas tipologías de gestión de la industria hotelera mundial en base a los resultados del estudio realizado por MKG a mediados de 1998.

CUADRO Nº4.18: TIPOLOGÍAS DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL

	Nº HOTELES	Nº HABITACIONES
HOTELES EN PROPIEDAD	14,8%	22,8%
HOTELES EN GESTIÓN	12,9%	18,2%
HOTELES FRANQUICIADOS	72,3%	59%

Fuente: MKG Conseil-Junio 1998, en Hotellerie Tourisme et Restauration, nº48-49, Julio 1998.

Las fórmulas de expansión de la industria se centran en inversiones directas, en propiedad total o joint-ventures, franquicias y contratos de gestión. Siguiendo con las conclusiones del mismo estudio, la distribución de las tipologías de gestión varía en función de las diferentes áreas turísticas mundiales:

- Más de tres cuartos de los establecimientos hoteleros en América son franquiciados, representando los gestionados y establecimientos en propiedad el 11,5% cada uno.
- En Europa la oferta está más equilibrada entre los diferentes sistemas de gestión: 33,3% de los hoteles en propiedad de empresas filiales o subsidiarias, el 25,3% gestionados y sólo el 41,3% bajo el régimen de franquicia.
- En el continente asiático los contratos de gestión dominan el mercado con el 53,5% de la oferta total de habitaciones, seguido por las habitaciones en propiedad al 35,6% y los contratos de franquicia con un 10,9% de la oferta.

4.2.5.1.- PROCESO DE CONCENTRACIÓN: FUSIONES Y ADQUISICIONES

La IDE puede realizarse ex novo, es decir construyendo la propiedad del establecimiento partiendo de cero, o mediante la adquisición de alguna empresa local existente. Siguiendo a Witt *et al*. (1995) las ventajas que presenta la primera opción que constituiría la tradicional forma de IDE frente a la segunda, hacen referencia a un menor coste, dado que se va escalando en penetración a medida que interese, menor riesgo de heredar algún tipo de problema y más eficacia en la instalación de técnicas

innovadoras de producción y provisión de servicios. Además es más probable ser bien visto por el gobierno local, ya que en los desarrollos ex-novo se vislumbran incrementos de la actividad, empleo y la competencia en la estructura empresarial del destino por lo que la empresa podría beneficiarse de algún tipo de incentivo a la inversión. Los defensores de las adquisiciones o fusiones como método de expansión en propiedad argumentan que, de este modo, se permite un acceso más rápido al mercado, una mayor dinamicidad en los reembolsos de capital y, en caso de fuerte competencia, el objetivo puede ser absorber a una empresa rival y reducir la presión competitiva, o efectuar el pago como canje de deuda externa en el caso de algunas empresas en países en vías de desarrollo.

a) CONCEPTO DE FUSIONES Y ADQUISICIONES Y FACTORES QUE INDUCEN A SU ADOPCIÓN

Las fusiones constituyen una forma de desarrollo de la empresa alternativa al crecimiento interno y a las alianzas, de gran importancia por su impacto social y por sus efectos sobre la estructura de poder de las empresas (CUERVO, 1999). Siguiendo al mismo autor, las fusiones y adquisiciones constituyen una estrategia empresarial[21] ante el incremento de la competencia en el mercado y se produce como consecuencia de procesos amplios de liberalización y globalización, evolución de las tecnologías de la información y las presiones de los mercados de capitales, suponiéndose una vía para la consecución y afirmación de las ventajas competitivas en breve plazo de tiempo (MYRO, 1999). Además, CUERVO (1999) afirma que el proceso de internacionalización de la empresa a través de la compra de otras empresas, aporta a la nueva entrante en el mercado extranjero un conjunto de recursos (capital, capacidades de marketing o tecnología) no disponibles en el mercado local, a un menor coste que el que supondría entrar en el mercado extranjero partiendo de cero y que pueden constituirse en la base de rendimientos superiores, no por la compra de la empresa en sí misma sino por la complementariedad de recursos y el acceso privilegiado a un socio local.

[21] Al hablar de fusiones y adquisiciones hay que tener en cuenta que, aunque normalmente se refieren a procesos de diversificación en forma de expansión horizontal y/o geográfica de la empresa, la misma puede ser debido a procesos de integración vertical.

Las fusiones y adquisiciones internacionales de empresas han sido más numerosas en la presente década que en cualquier otra década anterior de forma que, una de las principales características que definen el proceso de inversión extranjera directa de la segunda mitad de los años noventa, es que éste se ha realizado en gran medida a través de las fusiones y adquisiciones de empresas. La proporción de fusiones y adquisiciones sobre la inversión directa en el extranjero ha sido siempre ciertamente elevada, aproximadamente de un 60% (MYRO, 1999), mostrando un perfil evolutivo temporal muy semejante y elevando este porcentaje a un 80% en 1997. Siguiendo a CUERVO (1999) como referencia, los justificantes o las razones aducidas para realizar una fusión empresarial son[22]:

A) DESDE LA ÓPTICA DE CREACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA [23]:

1.- La existencia de oportunidades de inversión. En este sentido se concibe la adquisición como una forma de apropiarse de un conjunto de recursos con mercados imperfectos (Wernerfelt, 1984) que la empresa puede capitalizar para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

2.- La consecución de economías de escala y alcance tanto en términos de producción[24] como financieros[25]. La búsqueda de crecimiento es aún más importante

[22] Para una profundización en los estudios centrados en las fusiones empresariales y las razones aducidas para su realización, consultar: Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, nº5, pp.171-180.; Flunk, Z., Lynch, A. (1998): Why do forms merge and then divest: a theory of financial synergy, Department of Finance NYU STERN, *Working Paper* FIN 98-036. Jensen, M.C. (1993): The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems, *Journal of Financial Economics*, nº11, pp.5-50. Granovetter, M. (1994): Business Groups, en (Smelser, N., Swedberg, R., eds.) *The Handbook of Economic Sociology,* Princeton University Press, N.J. Extraídos de Cuervo, A. (1999).

[23] Los resultados de estudios empíricos, sin embargo, no confirman esta idea de que las fusiones favorecen a los accionistas y a la economía en general. Por un lado, los datos sugieren que las ganancias de eficiencia y costes son, en general, poco significativas. Por otra parte no muestran importantes beneficios para los accionistas. En un estudio reciente de grandes acuerdos de fusiones y adquisiciones en los EE.UU. para el período 1994-1997 se encontró que dos tercios de los mismos llevaban a pérdidas para los accionistas (Sirower, 1997, en Cuervo, 1999). Además, según un estudio del Merger Management Consulting en 1997 (extraído de Kim y Arbel, 1998) en la década de los 90 el ratio de éxito de las fusiones empresariales es aproximadamente del 50%, y en los 1980 el 57% de las adquisiciones fracasaron.

cuando el resto del sector lo hace, lo que origina que muchos directivos tiendan a imitar a los competidores.

3.- Mejorar la posición de la empresa en los mercados y ejercer poder de mercado mediante la eliminación de un competidor.

4.- Diversificación de riesgos o la búsqueda de la estabilidad en los flujos de caja. Con ello se pretende reducir el coste de capital y consecuentemente aumentar el valor de la empresa.

B) DESDE LA ÓPTICA DE SER SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS

1.- Reestructuraciones empresariales. Una forma de entender las fusiones es como un medio de llevar a cabo una reestructuración de los negocios o procesos que requiere la empresa (Granovetter, 1994).

2.- La reducción de capacidad en el sector. Para dar respuesta a los cambios en la estructura del sector como consecuencia de *shocks* estructurales (Jensen, 1993).

3.- Los cambios en el tamaño del mercado unido al proceso de integración económica entre los países conllevan la necesidad de redefinir el tamaño óptimo de la empresa.

C) RAZONES NO EXPLÍCITAS.

Otras razones no explícitas para las fusiones y adquisiciones de empresas hacen referencia a los cambios en las estructuras de gobierno de las misma, la ineficiencia en los mercados de capitales, la existencia de créditos y /o exenciones fiscales unido a la posibilidad de aflorar plusvalías latentes para cubrir riesgos, o la consideración de la función de utilidad de los directivos de las empresas.

---

[24] En Sirower (1997), se constata que en la mayoría de los casos las adquisiciones de empresas son un juego en el cual pierde el adquirente, porque el premio que paga por la empresa adquirida no compensa la sinergia que alcanza.

[25] Este punto de vista se basa en que los mercados financieros en el corto plazo valoran de forma positiva la dimensión empresarial (Flunk y Lynch, 1998).

B) FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL

La ola de fusiones y adquisiciones que envuelve la industria hotelera internacional se ha convertido en uno de los acontecimientos más significativos en este entorno empresarial y ha cambiado radicalmente su escenario competitivo. Siguiendo a MYRO (1999) el hecho de que la inversión directa en una industria determinada adopte la forma de fusiones y adquisiciones indica que sus determinantes están muy ligados a las necesidades de reestructuración empresarial, de productos, procesos, mercados y localizaciones, ante un entorno crecientemente competitivo. Al mismo tiempo que la industria hotelera se expande de forma global, las fusiones y adquisiciones[26] se hacen más populares. Siguiendo a diferentes autores, el crecimiento a través de adquisiciones que ha sido utilizado por algunas cadenas de alojamiento desde principios de los noventa viene impulsado por:

BIBLIOTECA VIRTUAL

- La escasez de ubicaciones hoteleras, los altos costes de construcción y la necesidad de localizaciones estratégicas de mercado (CHON Y SINGH, 1993). En efecto, en turismo, y más concretamente en la actividad hotelera, la ubicación de la planta constituye sin duda un activo clave que determina el éxito empresarial. Si a ello le sumamos la escasez de territorio en algunos destinos comprendemos porqué la adquisición de las plantas de alojamiento existentes es una de las vías más utilizadas para la expansión de la empresa hotelera.

- Una mayor posición para la captación de financiación junto con la saludable cotización en los mercados de valores de la industria del alojamiento (WHITFORD, 1998) han sido motores importantes que han promovido esta tendencia, en línea con la llamada "conjetura de Merton" que defiende disminuciones en el coste de capital de una empresa conforme ésta aumenta su número de accionistas (Amibud y Halm, en CUERVO, 1999[27]).

---

[26] Categorizados como un activo estratégico por Dunning, (1993).

[27] Amihud, Y.; Singh, H. (1997): Liquidity and asset prices: financial management implications, *Financial Management,* nº17; pp.5-15.

- El creciente interés por el sector de alojamientos de los grandes *trusts* de inversiones inmobiliarias ha actuado como motor en este proceso de concentración. Dos de las adquisiciones más relevantes en los últimos años están protagonizadas por dos REIT's[28] que disfrutan de la condición de '*paired share*' o 'acciones compartidas', status en EE.UU. que permite a las empresas ventajas fiscales respecto de otras compañías, cuestión que les habilita pagar un precio más alto por las adquisiciones de empresas[29].

- Un estudio empírico centrado en el proceso de fusiones y adquisiciones de la industria hotelera estadounidense (KIM, Y OLSEN, 1999) demuestra que, aunque el proceso de consolidación de la industria a principio de los noventa fue motivado por un esfuerzo desesperado por recortar costes a través de reestructuraciones empresariales, constatando la teoría de GRANOVETTER (1994); la reciente ola de adquisiciones y fusiones en la industria responde, en primer lugar, a un objetivo de crecimiento.

La industria hotelera en EE.UU. ha sido una de las industrias más activas en lo que a adquisiciones respecta y la afiliación de hoteles a cadenas se ha convertido en una práctica casi obligatoria. En Europa, donde la empresa independiente aún es preponderante, todavía no tienen el mismo alcance y magnitud[30], aunque comienzan a anunciarse operaciones algunas de las cuales vienen protagonizadas por empresas españolas (Ver capítulo V). En el cuadro 4.19 donde se reflejan los ejemplos más representativos de esta tendencia a nivel mundial nos da idea de la magnitud que adquiere este fenómeno en la industria hotelera. Estos acontecimientos demuestran

[28] Starwood Lodging Trust y Patriot American, que saliendo casi de la sombra, se han convertido en dos de las compañías hoteleras más significativas con un gran número de marcas reconocidas (ITT Sheraton, Westin, Ritz-Carlton, etc.).
[29] Los REIT's tradicionales pueden legalmente comprar hoteles pero no gestionarlos, deben ofrecerlos en leasing a otras compañías, mientras que los "paired shared REIT's" pueden combinar negocios inmobiliarios con la gestión de los establecimientos disfrutando de regímenes fiscales especiales.
[30] No obstante ya se pueden encontrar ejemplos como la compra de la cadena francesa Vivendi por el grupo Accor, después de pujar por ella la española Sol Meliá.

como la industria hotelera se está convirtiendo en una industria global[31] que permite a la mayoría de las cadenas ofrecer hoy productos a precios muy dispares en los mayores mercados alrededor del mundo e induce a las cadenas nacionales a afiliarse para establecer una imagen de marca con identidad internacional y operar en el mercado a nivel global.

En cualquier caso, por un lado las tendencias del mercado norteamericano y su repercusión en el contexto competitivo internacional, y por otro, la adopción del euro y la eliminación de las fronteras, induce a pensar en una intensificación de este proceso en el siglo XXI para el sector hotelero europeo, y por tanto, cabe la posibilidad de que la consolidación de la industria se dé mediante este proceso de adquisiciones, neutralizando los aspectos negativos derivados de la gran fragmentación del sector (BENITO, 1996). En efecto, en términos de estructura de mercados, la industria hotelera europea conforma lo que PORTER (1980) define como una industria fragmentada, con reducidas barreras a la entrada, ausencia de economías de escala significativas en la producción (en relación a la industria manufacturera), fluctuaciones en ventas y escasas ventajas de tamaño que le doten de poder de negociación. Estas características conceden a la industria un potencial de consolidación sustancial a través de fusiones, adquisiciones o alianzas (CRAWFORD-WELCH Y TSE, 1990). Según un estudio econométrico realizado por KIM Y ARBEL en 1998, el perfil de una empresa en la industria hotelera con altas posibilidades de ser un objetivo de fusión se puede resumir en: a) un tamaño empresarial relativamente grande, b) un desequilibrio entre sus oportunidades de crecimiento y sus recursos financieros, c) un alto ratio de gastos de capital sobre el total de sus activos. y d) la empresa está infravalorada.

[31] Las fusiones y adquisiciones de empresas hoteleras en EE.UU. llegaron a su punto máximo en primavera de 1998, para luego seguir creciendo pero a menor ratio, debido tanto a la dificultad de seguir encontrando buenos socios a precios atractivos, como a las restricciones en el capital disponible para la industria de alojamiento americana. Las favorables valoraciones de la cotización de la industria hotelera en los últimos 18 meses antes de primavera de 1998 han empujado y conseguido nuevas formas alternativas de financiación, principalmente para las grandes empresas (Whitford, 1998).

CUADRO Nº 4.19: PRINCIPALES FUSIONES Y ADQUISICIONES EN LA INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL. 1985-1998.

Fecha	Operación
1986	• Marriott Corp. (EE.UU.) adquiere Howard Johnson's Motor Lodges perteneciente a Imperial Group (RU)y lo vende a Prime Motors Inns (EE.UU.). • Ladbroke PLC (RU) adquiere Rodeway Inns (EE.UU.).
1988	• Marriott Corp. Compra Residence Inns. • Ladbroke PLC (RU) vende Rodeway Inss a Ramada Hotels (EE.UU.) y compra Hilton International a Allegis • Holiday Corp (anteriormente Holiday Inns) vende sus activos de 140 Holiday Inns International a Bass PLC, Londres. • Melia Hotels de España es vendido a Sol Hoteles. • Ramada Hotels (EEUU) vende a New World International (Hong-Kong). • Omni Hotels (EEUU) es comprado por World International & Wharf Ltd. • Southern Pacific Hotel Corporation vendido por Tan Sri Khoo Teck Puat a Hale Corporation
1989	• Saigon group (Japón) compra Inter-Continental a Grand Metropolitan (RU) y vende el 40% de las acciones a las líneas aéreas Scandinavian • Regal hotel (Hong-Kong) compra Aircona (EEUU).
1990	• Bass PLC (RU) compra Holiday Inn Worldwide Systems (EEUU) y se convierte en la cadena hotelera más grande del mundo en términos de habitaciones. • Queens Moat House PLC (RU), compra Norfold Capital hotels (RU). • EIE International compra Parks Inns International (EEUU). • Ecno Lodges (EEUU) compra Fiendship Inns International. • Guest Quarters Suite Hotels (filial de Beacon Hotel Corp. (EEUU) compra Pickett Suites (EE.UU) • Tollman-Hundley (EEUU) compra Dys Inn (EEUU) • Mount Charlotte (RU) compra Thisle Hotels a Scottish and Newcastle Breweries (RU) • Intercontinental Hotels (40%) vende de nuevo a Seibu Saigon por SAS (Suecia) • Southern Pacific Hotel Corp. compra Pritker family (Hong-Kong).
1992	• Regent International (60%) vendido por Robert Burns a EIE Intrnational. • 20% de Regent International vendido a Four Seasons (Canadá) por EIE International
1993	• Las tres mayores fusiones de empresas de gestión tienen lugar en Norte América, con Beck Management Group y Summit Hotel Management; The Continental Corp. y Metro Hotels; y Lane Hospitality Sunbelt hotels.
1994	• Ciga Hotels (Italia) vendido a ITT Sheraton (EEUU) • Le Meridien, la cadena de hoteles de Air France (Francia) vendido a Forte hotels (RU) • SAS Intercontinental Hotels (Suecia) se fusiona con Radisson International (EEUU) • Colony Hotels and Resorts (EEUU) que pertenecía a Carlson Hospitality Group (EEUU) vendido a Interstate Hotels Corporation (EEUU)
1995	• Copthorne Hotels (Irlanda) adquirido por CDL (Singapur) • London Ritz, perteneciente al grupo Trafalgar House vendido a hermanos Barclay • Marriott International (EE.UU.) compra el 49% de Ritz Carlton (USA) y Taylorplan (RU) contratista de catering y proveedor de servicios • Whitbread (RU) compra Forte (RU) Travelodge y Happy Easter Restaurants.
1996	• Granada Group (RU) completa una OPA hostil a Forte PLC. • Fusión entre CUC y HFS para formar Cedant
1997	• Starwood Lodging compra HEI Hotels • Interstate Hotels Corp., Wyndham Hotel Corp., ClubHouse Inns of America y Gencom American Hospitality y Grand Heritage Hotels vendidos a Patriot American Hospitality • ITT Sheraton Corp. es vendido a Starwood Lodging • Marriott International compra Renaissance and New World • Doubletree Hotels Corp vendido a Promus Hotel Corp.

1998	• Bass Hotels & resorts (RU) compra Holiday Hospitality (USA) e Inter-Continental Hotels and Resorts a Saison Group. • Westin Hotels & Resorts y Starwood Lodging Corp. vendido a Starwood Hotels and Resort Worldwide (USA) • Meditruts Co. compra La Quinta Inns • Capstar Hotel Corp. y American General Hospitality vendido a MeriStar Hotels & Resorts • Arcadian e International PLC vendido a Patriot American Hospitality Inc.(USA) • Canadian Pacific compra Delta Hotels & Resorts y Princess Hotels • Siam Sindhorn compra Kempinski Hotels and Resorts • Blackstone Hotel Acquisitions compra a Granada el 68% de Savoy Group • FelCorp. Lodging Trust se fusiona con Felcor Suite Hotels y Briston hotels & Resorts • Scandic compra Arctia
1999	• Hilton Hotels se fusiona con Promus • Accor compra la norteamericana Red Roof Inns • Marriott compra el Renaissance Hotel Group.

Fuente: Kundu (1994), Litteljohn y Roper (1991) y varios medios de comunicación.

Por último, cabe preguntarse qué implicaciones y ventajas aporta a las empresas hoteleras acometer su expansión por medio de adquisiciones.

- La adquisición de una empresa aporta nueva representación geográfica y/o nuevas marcas que permiten a la adquirente cumplir sus objetivos de expansión y consecución de mayor presencia mundial de la industria hotelera, ampliar el abanico de mercados o segmentos de mercados, conseguir negocios estratégicos complementarios y la oportunidad de potenciar sus ventajas competitivas con otras nuevas.

- Las compañías hoteleras más dinámicas buscan continuamente ampliar cuota de mercado para conseguir economías de escala en áreas como reservas, tecnologías de la información, marketing y compras. En definitiva se trata de una adquisición de recursos y capacidades que, o bien la empresa carece de ellas, o no tiene el tamaño óptimo para sacarles el máximo de rentabilidad.

- Al mismo tiempo, en particular los clientes de negocios demandan crecientemente de su compañía hotelera un servicio con descuentos de ámbito

global, así como representación en la mayoría de las ciudades con el nivel de calidad esperado.

- Además el estudio de KIM y OLSEN (1999) demuestra la importancia que supone en la industria hotelera, por un lado, la mejora de valor en la empresa desde el punto de vista accionarial, de acuerdo con Flunk y Lynch (1998), y por otro, se identifica la fusión como forma de ampliar la capacidad de la empresa a un menor coste que desarrollando nuevos equipamientos o activos físicos[32].

4.2.5.2.- CRECIMIENTO CONTRACTUAL

4.2.5.2.1.- LA FRANQUICIA

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

a) CONCEPTO DE FRANQUICIA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Los acuerdos de licencia constituyen un término genérico que cubre gran variedad de acuerdos contractuales basados en inversiones no directas entre dos compañías de distintos países para transferir derechos y recursos[33] (YOUNG *ET AL.*, 1989) y suponen, por tanto, la alternativa de mercado a internalizar la transferencia de recursos y derechos en el seno de la empresa. La introducción comercial en nuevos mercados geográficos mediante el sistema de franquicias goza de algunas ventajas frente a la introducción mediante fórmulas alternativas (exportación, inversión directa,

[32] En efecto, debido al exceso de oferta en el segmento alto del mercado hotelero a finales de los ochenta, y en línea con los postulados de Jensen (1993), los operadores hoteleros o promotores no concentraron su actividad en construir nuevos hoteles en este segmento porque existía la oportunidad de comprar establecimientos a un 70% de su coste real.

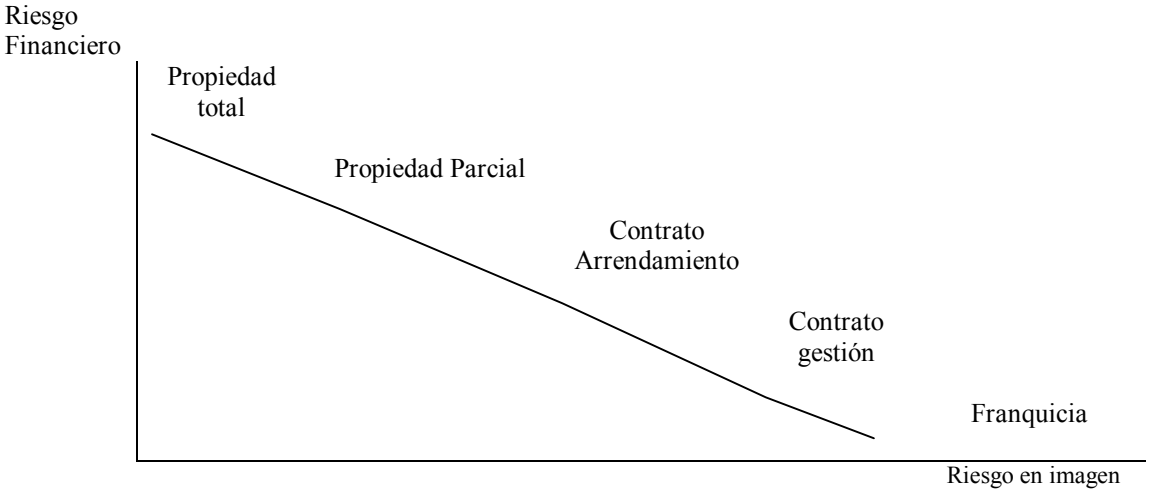
[33] Se utilizan en un sentido más exacto para denominar los contratos en los cuales el licenciador foráneo provee al licenciado local acceso a una serie de tecnologías o Know-how (patentes, copyright, imagen corporativa, etc.). El licenciador evita con esta fórmula invertir grandes cantidades de capital para establecer en el exterior las instalaciones de producción y distribución mientras su licencia le permite entrar a mercados que podían estar cerrados a exportaciones u otras formas de abastecimiento. Como contrapartida, sin embargo, se pierde el control del bien o servicio y su prestigio pasa a depender de las actuaciones y los resultados del licenciado. La franquicia, fórmula de expansión del sector hotelero, suele conllevar una gama mas amplia de servicios que la licencia, y una continua asociación entre las partes del acuerdo.

etc.). Entre ellas, destaca la reducción del riesgo, las menores necesidades de capital y la mayor rapidez para disponer de una amplia red de comercial, menor grado de rechazo de los gobiernos locales y menores restricciones legales (MÚGICA Y YAGÜE, 1996)[34]. Por otro lado, licenciar permite expandir el ciclo de vida de un proyecto o de algún tipo de tecnología residual y alcanzar así mercados periféricos, o puede convertirse en la forma de entrar en mercados en los que simplemente es demasiado arriesgado invertir (WITT *ET AL.*, 1995).

Es, por tanto, generalmente aceptado por la literatura empresarial que expansionarse por medio de licencias reduce los riesgos de la operación (HILL, HWANG Y KIM, 1990; MÚGICA Y YAGÜE, 1996; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998b). No obstante, y a pesar de que el compromiso de recursos sea menor, el licenciador al ceder su imagen corporativa y know-how, asume un perfil de riesgo en términos de imagen y prestigio (figura 4.2). Además, licenciar es un proceso complejo, sobre todo si en vez de un activo tecnológico determinado, se transfiere conocimiento operacional especializado, donde los altos costes de seguimiento que conlleva asegurarse el uso correcto del conocimiento transferido y el riesgo de crear en el licenciado un competidor, se constituyen en las principales barreras que amenazan un acuerdo internacional de licencia (YOUNG *ET AL.*, 1989). De todas formas, licenciar es una herramienta útil para la empresa que presenta carencias de capital dado que supone un abaratamiento en el uso de estos recursos mientras se realiza una efectiva penetración de mercados.

[34] Cabe pensar que el país de destino se beneficia de la franquicia dado el proceso de formación y desarrollo de habilidades de gestión que vienen incorporados en el negocio de la misma (Wright *et al.,* 1981).

FIGURA 4.2.: RELACIÓN ENTRE EL RIESGO FINANCIERO Y EL DE IMAGEN DE MARCA EN FUNCIÓN DE LA FORMA DE GESTIÓN DEL ESTABLECIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

La franquicia es una forma especial de licenciar o de realizar un acuerdo de asistencia técnica en el que normalmente el franquiciador ofrece al franquiciado un paquete que incluye no sólo el nombre comercial y know-how sino también asistencia técnica y financiera, así como publicidad conjunta (YOUNG *ET AL.*, 1989)[35]. Por tanto, parece claro que la mayoría de las franquicias incorporan no sólo la marca, sino las singularidades en los métodos de operación y gestión, procesos y servicios ofrecidos a los consumidores, y consecuentemente, incorpora una continua relación entre las dos empresas que incluye desde constantes innovaciones en el desarrollo del producto, al abastecimiento diario de material y sucesivos flujos de información.

Siguiendo a MÚGICA Y YAGÜE (1996) la expansión internacional de la franquicia se ve favorecida por dos circunstancias. La primera se refiere a que su puesta en marcha y desarrollo posterior en el mercado norteamericano resultó un gran éxito, y la segunda, a que en dicho mercado se había llegado a la fase de madurez y se estaba intensificando el grado de competencia en un elevado número de sectores, donde la

[35] El franquiciado, que actúa con el nombre del franquiciador, gestiona el negocio haciendo uso de la reputación y las técnicas del franquiciador, mientras a éste le permite penetrar en el mercado por un capital limitado. El pago suele comprender una tasa inicial, royalties, el cumplimiento de ciertas normas de la compañía y, en el caso del sector hotelero, una proporción del número de reservas gestionadas o porcentaje de ingresos por habitación.

comercialización se llevaba a cabo por medio del sistema de franquicias El rápido crecimiento internacional de la franquicia durante los últimos veinte años se documenta en varios estudios (FLADMOELINDQUIST y JACQUES, 1995[36]; SHANE 1996; ZEDIA *ET AL.,* 1994; HUSZAGH y MCINTYRE, 1992; ZIETLOW, 1995)[37] que sugieren que las condiciones a favor de la franquicia frente a la expansión mediante operaciones directamente llevadas por la empresa, también han experimentado un crecimiento.

Para tratar de explicar por qué y cómo se produce el proceso de internacionalización del sistema de franquicias, podemos acudir al modelo de EROGULU (1992). El supuesto básico de este modelo es que la intención de internacionalizar del franquiciador es el resultado de un conjunto de variables perceptuales (riesgos y beneficios percibidos) que a su vez vienen determinados por una serie de factores organizacionales – el tamaño de la empresa, su experiencia empresarial, las necesidades de capital, la orientación internacional de su dirección general, su tolerancia al riesgo y su percepción de las ventajas competitivas-, y factores externos – presión competitiva doméstica, influencia de los agentes externos y favorabilidad percibida del entorno. El modelo soporta el objetivo de la supervivencia del sistema de franquicia sobre dos pilares: el incremento de la rentabilidad a largo plazo (WILLIAMSON, 1975) y el mantenimiento de niveles bajos de riesgo (JOHANSON Y VAHLNE, 1977).

b) LA FRANQUICIA EN HOTELERÍA

En el sector turístico, las cadenas de fast-food y los hoteles son los subsectores que más utilizan la fórmula de la franquicia para su expansión (DUNNING Y MCQUEEN 1981a), siendo Holiday Inn la primera compañía hotelera cuya expansión en 1954 se basó en la franquicia. La modalidad por la que las cadenas hoteleras se enlazan con sus

[36] Fladmoelindquist y Jacques (1995) interpretan que la propensión a franquiciar se encuentra directamente relacionada a i) los costes de supervisión asociados con la distancia geográfica y cultural, ii) la experiencia internacional del franquiciador y iii) el grado de incertidumbre del país de destino, pero inversamente relacionado a i) la especificidad de la imagen de marca y ii) el nivel de servicio de la empresa.

operadores nacionales o extranjeras ha sufrido cambios desde la década de los ochenta, constituyéndose la franquicia de servicios como las reservas, programas de marketing o asistencia técnica en uno de los métodos más utilizados[38], aunque las alianzas estratégicas, los contratos de gestión y acuerdos técnicos también hayan constituido estrategias de crecimiento ampliamente utilizadas por la industria hotelera. El uso de la franquicia como modo de expansión se ha incrementado de forma notable, especialmente en el mercado americano, y principalmente como estrategia de las empresas americanas ante problemas de captación de capital y por la necesidad de evitar los altos tipos de interés de endeudarse a principios de los noventa. Conforme la demanda de alojamiento fue recuperándose las compañías empezaron a poner su atención en cómo ganar cuota de mercado, convirtiéndose la franquicia en la mayor ruta de crecimiento y ganando una amplia aceptación entre la mayoría de los inversores institucionales.

Las diferencias entre la presencia de la franquicia hotelera en EE.UU.[39] y Europa provienen principalmente de la fuente de financiación (MCGUFFIE, 1996) ya que los inversores institucionales americanos apostaron y confiaron en la franquicia desde un primer momento, mientras que los inversores europeos, la mayoría hoteleros que en un 70% sin ningún tipo de afiliación de marca y por tanto pertenecientes a una industria fragmentada con tradiciones y lenguajes diferentes, han encontrado dificultades para entender el concepto de franquicia. No obstante, y siguiendo al mismo autor, la franquicia empieza a tener reconocimiento por parte de la comunidad financiera en Europa y algunos de los nombres más conocidos de la industria hotelera internacional comienzan a extender mediante franquicia su presencia en Europa[40].

---

[37] Tomado de Múgica y Yagüe (1996).

[38] La multinacional Cedant, primer grupo de alojamiento turístico a nivel mundial, especializada en franquicias mantiene cerca de seis mil establecimientos de los que apenas un centenar está fuera de los Estados Unidos.

[39] Los datos en Norteamérica son importantes porque contienen el 71,7% de todas las habitaciones franquiciadas en el mundo.

[40] Cedant está preparando un plan de desarrollo en Europa tras firmar acuerdos de master franquicia de su gama de segmento medio "Howarth Johnson" en Italia y Gran Bretaña (prensa diversa especializada, 1999).

CONTRACTOR Y KUNDU (1998b), realizan un estudio empírico que intenta delimitar cuáles son los factores del entorno y de la empresa que inciden a la elección estratégica de franquiciar una propiedad hotelera particular. En resumen, la transacción o relación con el franquiciado está condicionada por los atributos del país de destino y por las características globales de la empresa:

- La característica del país de destino que aparece como más significativa en su modelo econométrico y refleja una relación directa con la probabilidad de franquiciar es el mercado de destino aproximado por el PIB per capita. Varias son las razones que los autores aducen para explicar esta relación. Por un lado, una renta per capita alta generalmente se asocia con altos niveles de competencia industrial capaces de comprometer los beneficios en términos de los retornos de los activos invertidos. En segundo lugar, la entrada de una franquicia en un mercado foráneo incluye, por lo general, una compleja tarea de formación y organización que requiere ciertas habilidades de aprendizaje por parte del franquiciado (COHEN Y LEVINTHAL, 1990). Y por último, se aduce que la licencias de marcas, patentes y habilidades comerciales son activos críticos para la empresa hotelera, por lo que la transferencia de estos activos se realizará sólo en entornos legales que ofrezcan una adecuada protección a los derechos del franquicicador. En este estudio, la distancia cultural y el índice de riesgo económico, político y social del destino no aparecen como relevantes para la elección de la franquicia como modo de expansión.

- De entre los factores específicos de la empresa que se demuestran como relevantes en la elección franquiciar, la experiencia internacional y la proporción de negocios en el extranjero actúan de forma negativa, en el sentido de que un alto grado de internacionalización y experiencia puede incitar a que la empresa lleve a cabo sus operaciones foráneas por parte de su misma organización. Esta conclusión corrobora la literatura existente que comienza con JOHANSON Y VAHLNE (1977) y que afirma que los modos de entrada dependen de la fase de internacionalización y la experiencia de la empresa, de forma que en estados tempranos la empresa puede necesitar incorporar socios a su expansión extranjera para más tarde preferir operar

por sí misma. También se demuestra que la forma de entrada es, así mismo, función de las preferencias e intenciones estratégicas de la empresa. En este sentido, aquellas empresas que otorgaban mayor importancia al valor estratégico de los sistemas de reserva global y la imagen de marca como activos intangibles, son más proclives a optar por la franquicia como modo de expansión, por un lado, para conseguir ingresos extras por la utilización de sus sistema de reservas, y por otro, porque el franquiciado percibe un mayor valor añadido de su negocio capaz de atraer mayor número de consumidores. Finalmente, y en relación con el tamaño, los resultados parecen sugerir que las grandes compañías hoteleras, tienen una mayor propensión y quizá necesidad para franquiciar que las pequeñas, lo cual, y a pesar de que no es mencionado por parte de los autores, demuestra cierto grado de inconsistencia con la afirmación de que a mayor experiencia de la empresa, mayor propensión a operar por sí misma en sus hoteles en el extranjero.

BIBLIOTECA VIRTUAL

En general, por tanto, el estudio demuestra que la propensión al uso de la franquicia obedece a una mezcla de factores relacionados tanto con la nación donde se localizará el hotel, como con las características y estrategias de la empresa hotelera global. Ello incluye el grado de desarrollo del mercado foráneo, la magnitud de la globalización y de la experiencia internacional de la empresa, el nivel de inversión en sus sistemas de reservas globales y marca, y el tamaño de sus operaciones en el extranjero. La investigación también demuestra que las dificultades en la transferencia de habilidades y la protección de la propiedad intelectual, inducen a que la franquicia se desarrolle de forma más fácil en naciones avanzadas o desarrolladas.

Ante la cuestión estratégica de qué es mejor, si franquiciar o basarse en un crecimiento accionarial, los autores defienden que franquiciar es una estrategia que asume considerablemente menos nivel de riesgo comparado con las inversiones accionariales en el extranjero, y en consecuencia recoge menos ingresos. Aunque la franquicia normalmente provee un bajo nivel de ingresos, una colección o red de franquiciados globales puede, de forma agregada, proveer a la empresa de unos ingresos globales tan importantes como los provenientes de inversiones accionariales

porque permiten a la empresa una expansión y cobertura internacional más elevada. Por tanto, invertir en una marca y en sistemas de reserva global como activos estratégicos que aumentan el valor añadido de la empresa y le permiten construir una red de franquiciados[41] constituye un aspecto esencial para el crecimiento empresarial.

4.2.5.2.2.- LOS CONTRATOS DE GESTIÓN

A) CONCEPTO DE CONTRATO DE GESTIÓN Y FACTORES QUE FAVORECEN SU ADOPCIÓN

Un contrato de gestión representa un acuerdo bajo el cual, el control operacional de la empresa, o de una fase de ésta, es cedido por contrato a otra empresa que realiza las funciones necesarias de gestión a cambio de una tasa financiera. Con un mayor enfoque dentro del sector hotelero, se considera que un contrato de gestión es esencialmente un acuerdo entre una compañía de gestión de hoteles y la compañía propietaria, por la cual la compañía de gestión explota el hotel (EIU, 1995)[42]. El propietario del establecimiento no toma ninguna decisión de tipo operacional, pero asume responsabilidades relativas al capital necesario, los gastos y las deudas y por tanto acarrea todo el riesgo de la operación, el servicio de la deuda y las responsabilidades del capital circulante (EYSTER, 1993). La compañía de gestión, por su parte, recibe una cuota por sus servicios y el propietario normalmente ingresa el beneficio residual después de gastos[43]. La estructura de las tarifas de los contratos de gestión suele ser (WITT *ET AL.*, 1995), una cuota básica, normalmente un porcentaje del beneficio bruto y una cuota en función del beneficio neto o cash flow neto. Además, el

[41] En el negocio de la franquicia, el desarrollo de una red de franquiciados constituye un aspecto crucial, dado que el franquiciador de esta forma obtiene las economías de escala de repartir los altos costes fijos de su sistema de reservas, consigue mantener los departamentos de publicidad y formación y le permite una distribución geográfica amplia de la marca.

[42] Un empresario que, por ejemplo, quiere invertir en un hotel en España pero carece de los conocimientos específicos para gestionarlo, busca una compañía hotelera experimentada y como resultado la compañía contratada lleva a cabo la gestión del hotel por un número determinado de años renovable.

[43] Los términos del contrato deben incluir y detallar aspectos como la remuneración, la duración del mismo y las condiciones para su posterior revisión, el papel de la empresa que gestiona y del propietario, seguros, formación de personal, etc.

operador puede cargar al propietario aquellos servicios de los que la gestión del hotel se beneficia por pertenecer a una cadena hotelera como marketing, formación o reservas.

Las funciones de la empresa de gestión son esencialmente las mismas que llevaría a cabo una empresa multinacional dirigiendo una sucursal creada por inversión directa (WITT *ET AL.*, 1995). Los servicios incluyen la gestión en general, la administración financiera, la administración del personal, gestión de producción y marketing, aunque normalmente tienen limitada su capacidad para acometer nuevas inversiones de capital o asumir deudas a largo plazo. Los contratos de gestión pueden encontrarse en conjunción con otras formas de desarrollo internacional de mercados, por ejemplo supliendo o complementando licencias, *joint ventures* o proyectos turnkeys[44] facilitando el control en la gestión.

Los contratos de gestión constituyen un vehículo de expansión introducido en Estados Unidos por la industria de hoteles de carretera a finales de los 60 (EYSTER, 1977) que supone en la actualidad una de las opciones más ampliamente utilizados. Siguiendo a EYSTER (1977), los factores principales que favorecen la adopción de los contratos de gestión fueron:

1.- La creciente concentración en cadenas de los moteles de carretera aumentó los beneficios de expandir sus bases de ganancias en términos de economías de escala, formación, compras, oficinas centrales, marketing, investigación y desarrollo, aspectos financieros y contables, servicios de inversión inmobiliaria o acceso a los mercados de capital.

[44] Los contratos "turnkey" son acuerdos donde el proceso de construcción necesario para llevar a cabo una actividad es contratado a otra empresa a cambio de una compensación financiera. La empresa contratada, en este caso, se encarga del diseño e ingeniería de la planta, provisión de tecnología y know-how, equipamiento y construcción de la instalación que vuelve a manos locales cuando esté completa. Es frecuente que al período de construcción le siga uno que se cubra con un contrato de gestión. Los clientes suelen ser generalmente los gobiernos que opinan que un producto o servicio ha de ser producido bajo control local pero carecen de los conocimientos suficientes para ponerlo en marcha. En relación con el turismo, estos contratos son comunes en proyectos infraestructurales que soportan el desarrollo turístico como aeropuertos, puertos deportivos, plantas depuradoras o facilidades de transporte (Witt *et al.*, 1995).

2.- Crecimiento en la disponibilidad de capital para negocios inmobiliarios a finales de los 60 y principios de los 70, que dieron como resultado una carencia de conservadurismo en los préstamos y de sofisticación en el análisis de los proyectos propuestos.

3.- Un aumento del tamaño, la inversión y el riesgo para el propietario de los nuevos moteles de carretera, debido tanto a la dinámica del mercado y la naturaleza más competitiva de la industria como al proceso inflacionista.

4.- La decisión por parte de las cadenas que operan en los moteles de carretera de maximizar su crecimiento y reducir los riesgos abandonando su vertiente inmobiliaria y centrándose en la de gestión.

5.- La creciente demanda, por parte de los prestamistas, de empresas de gestión profesionales para los establecimientos de carretera, como condición para la concesión de préstamos.

6.- La inadecuada oferta de profesionales para la gestión hotelera al ritmo que se expanden las instalaciones.

7.- El exceso de oferta en la industria y la recesión de mitad de los 70, tensó las relaciones entre los propietarios y los operadores.

B) ORIGEN, EVOLUCIÓN Y DESVENTAJAS DERIVADAS DE LA UTILIZACIÓN DEL CONTRATO DE GESTIÓN

El origen de los contratos de gestión en la expansión internacional de la industria hotelera hay que buscarlo en la inversión de la industria hotelera americana en Cuba. En efecto, las pérdidas que la revolución cubana ocasionó a la cadena Hilton, que en los 60 gestionaba un hotel en La Habana bajo la modalidad de leasing, les hizo comprender que en países en vías de desarrollo la inversión hotelera entrañaba un considerable riesgo y, aprovechando su posicionamiento internacional, convirtió la mayoría de sus acuerdos de leasing en contratos de gestión.

A mediados de la década de los ochenta y primeros noventa, el poder de negociación entre propietarios y operadores comenzó a cambiar a favor de los

propietarios, dada la intensa competencia entre operadores y la creciente experiencia de los propietarios y prestamistas con los contratos de gestión. Cuando la industria hotelera e inmobiliaria sufrió su recesión los resultados operacionales de los hoteles cayeron drásticamente y los propietarios y prestamistas comenzaron a participar más activamente en la gestión hotelera. Ello ocasionó un cambio radical en la forma en la que los propietarios, operadores y prestamistas realizaban los negocios del contrato de gestión (EYSTER, 1993). Por tanto, la principal característica que define las diferencias entre los contratos de gestión en los setenta y noventa es el creciente papel que ocupa la posición negociadora de los propietarios en relación a su implicación en la gestión, presupuestos y planes de marketing (JOHNSON, 1999). Pero además, según IHA (1988) y EYSTER (1993) varios son los cambios que se producen en los contratos de gestión hotelera en EE.UU. entre los que destacan:

1.- Un recorte en los períodos de vigencia en los contratos.

2.- La introducción de cláusulas específicas que permiten tanto a la empresa propietaria como a la gestora cambiar su posición en el acuerdo.

3.- Una exigencia de los propietarios hacia un mayor nivel de inversión por parte de la empresa gestora, bien a través de inversión directa o mediante otro tipo de aportación.

Esta transformación y el alcance que de la misma se deriva, son el resultados del poder de negociación de las tres partes implicadas y de sus objetivos individuales, los cuales no siempre coinciden y se exponen en el cuadro 4.20.

A primera vista, la utilización de los contratos de gestión presenta escasas desventajas para la empresa gestora, máxime cuando uno de los problemas expuestos por DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) al respecto del largo plazo de los contratos y las necesarias adaptaciones a las condiciones cambiantes del entorno, tienden a disminuir con las nuevas tendencias contractuales. Otra potencial desventaja puede residir en que dichos contratos con el tiempo conducen a una mayor difusión en el conocimiento de gestión que una inversión directa, y por tanto, a una pérdida de

ventajas competitivas[45]. No obstante, quizá su principal desventaja resida en que no permite a la empresa construir una posición permanente en el mercado (WITT *ET AL.,*1995).

CUADRO Nº4.20.- OBJETIVOS DE LOS OPERADORES, PROPIETARIOS Y PRESTAMISTAS EN LOS CONTRATOS DE GESTIÓN

OBJETIVOS DEL PROPIETARIO
Ingresos anuales de la operación Apreciación del capital Gestión adecuada, calidad en el producto y mercado apropiado Influencia en la gestión y operación Flexibilidad para vender o refinanciar
OBJETIVO DEL OPERADOR
Presencia en el mercado y cuota de mercado Calidad y buen estado del establecimiento Tasas por su gestión Máxima discreción y prudencia en la gestión Estabilidad a largo plazo Posibilidad de financiación por parte del propietario
OBJETIVOS DEL PRESTAMISTA
Cubrir el servicio anual de la deuda Ratio de Ingresos adecuado Calidad y hotel competitivo Influencia y protección sobre la inversión Flexibilidad en tiempos difíciles

Fuente: Eyster (1993): "The revolution in domestic management contracts", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarter*ly, nº1, vol.34, pp.16-26.

4.2.5.3.- LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

En el proceso de crecimiento y ampliación de mercados de la industria hotelera internacional, las empresas están acometiendo aventuras conjuntas y alianzas tanto a nivel estratégico como operacional que abordan fundamentalmente aspectos relativos al marketing, asistencia técnica o centrales de reservas comunes[46]. Recientemente ha

[45] Al parecer esta circunstancia se ha observado en algunos países en desarrollo como Brasil, Hong Kong, India, Singapur donde se ha asistido al desarrollo de un sector hotelero endógeno después de varias experiencias de multinacionales bajo contratos de gestión.

[46] En 1998, ITT Sheraton, por ejemplo, acordó una *joint venture* con la alemana Arabella para desarrollar hoteles en Alemania, Suiza y España. En 1994, Carlson alcanzó un acuerdo con los dueños de SAS hoteles para reposicionar la marca de SAS como Radisson SAS uniendo sus fuerzas para posicionar la propia marca Radisson de Carlson.

proliferado un cuerpo de la literatura empresarial que aborda aspectos relativos a la cooperación entre empresas (GOMES-CASERES, 1994; SHAN Y HAMILTON, 1991; MONTEBUGNOLI Y SCHIATTARELLA, 1989; JARILLO, 1989; BAILEY, CLARKE-HILL Y ROBINSON, 1995; ROPER, 1995; HAGEDOORN Y SCHAKENRAAD, 1991; CHEKITAN Y KLEIN, 1993; DE MELLO Y SINCLAIR, 1995; RIALP Y RIALP, 1996; JACQUEMIN, 1996; KOGUT, 1988; HENNART, 1988; BLOMSTRÖM Y ZEJAN, 1991; GARCÍA CANAL, 1992). La rebaja de las barreras arancelarias y no arancelarias, la creciente eficiencia de las técnicas de transporte y comunicaciones y la difusión internacional de la tecnología y del capital, han fomentado la globalización de nuestras economías y endurecido el clima competitivo en el que operan las empresas, convirtiendo la satisfacción de los deseos de los consumidores y la reducción de los costes empresariales, en aspectos cruciales para la supervivencia de la empresa. En este contexto, las alianzas y redes se presentan como una forma de sobrevivir en este entorno en el que las empresas son conscientes de no tener tiempo de desarrollar por ellas mismas el know-how del que carecen.

RIALP Y RIALP (1996) consideran los acuerdos entre empresas como el conjunto de acciones consistentes y deliberadas realizadas por dos o más empresas entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que incluyen mayores garantías que la relación de mercado sin que se instaure en ellas una relación jerárquica como la existente en la empresa. En este sentido, justifican la utilización de estos acuerdos en los procesos de internacionalización empresarial dado el obligado aprendizaje asociado, junto con a escasez habitual de recursos que tienen numerosas empresas para realizarlos por ellas mismas, convirtiendo los acuerdos entre empresas en unos mecanismos cada vez más preferidos para penetrar en nuevos mercados internacionales. Asimismo, la flexibilidad operativa que proporcionan y el ahorro en costes que pueden suponer frente a otras alternativas con las que conseguir el citado aprendizaje, también podría justificar estas preferencias. Es muy probable además que estos métodos tiendan a ser combinados cada vez más con otras vías de acceso en solitario a los mercados exteriores,

ampliándose y reforzándose de esta forma el nivel de proyección internacional de la empresa.

4.2.5.3.1.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS

BUCKLEY (1982) define una alianza como una colaboración entre empresas bajo un tiempo y espacio económico determinado para acometer conjuntamente objetivos preestablecidos. Las implicaciones de esta definición siguiendo a WITT *ET AL.* (1995) son: (1) cubre solo acuerdos entre empresas - se excluyen las situaciones intra empresa. (2) debe de haber una colaboración, algún input o recurso compartido entre ambas (o más) empresas (3) la alianza debe estar definida sobre un espacio y un tiempo determinado (4) debe tener predeterminados los objetivos a realizar, en términos de conseguir un output o servicio o una cuota de mercado determinada.

BIBLIOTECA VIRTUAL

CHEKITAN Y KLEIN (1993) consideran las alianzas como acuerdos de largo plazo entre empresas rivales que van más allá de las transacciones normales de mercado, pero que no alcanzan a ser fusiones y apuntan que en el sector hotelero, no sólo se llevan a cabo entre cadenas hoteleras, sino que abarcan empresas de diferente naturaleza como proveedores, agencias de viajes, compañías de alquiler de coches, empresas inmobiliarias o instituciones financieras. Estos vínculos corporativos son especialmente relevantes para empresas pequeñas y no dominantes, ya que les permite construir defensas competitivas contra empresas globales y se están convirtiendo en estrategias de expansión para muchas industrias, particularmente para el sector turístico donde las empresas compiten en un mercado global.

En la actualidad nos encontramos a la entrada de un período en el que la competencia se da más entre alianzas que entre empresas unitarias (GOMES-CASSERES, 1994). Según diversos autores, las principales razones para entrar en una alianza son:

- Un estudio realizado por KPGM (1999) demuestra que las alianzas permiten ganar acceso a habilidades complementarias (esencialmente en el campo

de la distribución), incrementar los accesos a mercados (especialmente en el caso de los canales de venta) y conseguir economías de escala (principalmente las relaciones de los proveedores en manufacturas)[47].

- La búsqueda de apoyo y disminución del riesgo financiero, la reducción de la competencia si se coopera con competidores[48] y la puesta en común del know-how, constituyen otras de las razones para la cooperación interempresarial (MARTÍN, 1998).

- Con las alianzas, las empresas consiguen la habilidad para responder a las necesidades cambiantes de los consumidores, el reconocimiento de determinadas marcas en el mercado, se benefician en reducciones en los costes de marketing y minimizan los problemas de formación y reclutamiento.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

4.2.5.3.2.- *JOINT-VENTURES*[49]

a) CONCEPTO DE *JOINT VENTURE* Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

El concepto de *joint venture* es un caso especial de alianzas materializado en holdings accionariales. RIALP Y RIALP (1996) definen una *joint-venture* como la organización independiente creada mediante aportaciones financieras y no financieras

[47] Los principales problemas en una alianza proceden fundamentalmente de la relación entre ambas empresas. Aspectos como un buen nivel de compromiso, sinceridad y cultura son los criterios mas extendidos. Por ello opinan que las empresas en el futuro empezaran a formar relaciones de redes o empresas virtuales, es decir, alianzas flexibles y temporales que anticipen los cambios rápidos del mercado como un primer paso, con aquellas empresa cuyas competencias esenciales puedan ser beneficiosas en un futuro (KPGM, 1999).

[48] Algunas voces críticas (Jacquemin, 1996) consideran la cooperación interempresarial como medio de suavizar los rigores de la competencia juega un papel ambiguo, ya que puede producir cárteles y posiciones dominantes derivadas de ineficiencias estáticas y dinámicas.

[49] A pesar de que algunos autores consideran la franquicia y los contratos de gestión como una forma de *joint-venture* (De Mello y Sinclair, 1995), en este trabajo, al igual que en Blomström y Zejan (1991) o Kogut (1988), se afrontan de forma separada dadas las especificidades que cada uno de los modos de entrada en un país foráneo suponen para la empresa hotelera.

de las empresas que se vinculan y que precisamente desarrolla una o varias actividades en las que estas empresas se encuentran interesadas[50].

Una *joint venture* implica compartir activos, riesgos y beneficios en la participación de una empresa particular o de un proyecto de inversión por parte de más de una empresa o grupo económico. La relación suele ser accionarial constituyendo así una forma de inversión directa y la participación o distribución de las acciones puede ser cualquiera, relacionada bien con la contribución financiera de cada socio o basada en otras contribuciones como la tecnología, la gestión o el acceso a los mercados. Normalmente, la empresa extranjera aporta el capital y la tecnología mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo. Por supuesto el éxito depende fundamentalmente de encontrar un socio con los recursos complementarios necesarios y de salvar los problemas derivados de la necesidad de unir dos culturas empresariales en un mismo negocio y filosofía.

b) FACTORES QUE INCIDEN EN SU UTILIZACIÓN

A continuación se exponen las razones más importantes que, de acuerdo con la literatura, han contribuido a la formación de *joint-ventures*:

- En algunos países entrar conjuntamente con un socio local es una condición para la entrada de empresas foráneas. Los estudios de Tomlinson, 1970 o Friedman y Kalmanoff, 1961 examinan como el uso de *joint-ventures* puede ser respuesta a regulaciones gubernamentales, especialmente en los países en desarrollo[51].

[50] Los autores las distinguen de lo que denominan "asociaciones o acuerdos entre empresas" en que éstas planifican conjuntamente la utilización de recursos para realizar actividades, pero en ningún caso suponen la creación de una nueva organización, distinguiendo, en función fundamentalmente del horizonte temporal en el que se suscriba el acuerdo, entre los acuerdos entre empresas y los consorcios.
[51] Extraído de Kogut (1988). En el caso de la industria hotelera española, las *joint-ventures* para entrar en Cuba, obedecen a este tipo de razones.

- Otro factor que anima a las multinacionales a buscar *joint-ventures* es el de familiarizarse con el entorno económico. Para este objetivo estratégico, se considera un buen método de entrada dado que permite a empresas pequeñas mejorar su posición en la industria hotelera global, asegurarse acceso a los canales de distribución y prevenir potenciales entrantes, dado que la empresa local puede aportar a la multinacional conocimientos sobre el mercado local y las condiciones de producción, abaratando los requerimientos de información (Beamish, 1988)[52].

- Otra razón para compartir la incursión internacional es la aversión al riesgo. En este sentido, si el proyecto supone un alto riesgo u ostentan un elevado volumen de inversión, la multinacional puede quererlo compartir con otra empresa. El mismo argumento puede esgrimirse para la entrada a mercados de gran tamaño, sobretodo si las multinacionales que proceden de países pequeños.

BIBLIOTECA VIRTUAL

- HENNART (1988) opina que las *joint ventures* son producto de múltiples factores, afirmando que la teoría coste transacción puede aportar luz en este complejo fenómeno. En esta línea argumenta que una *joint venture* accionarial constituye una forma de evitar algunas imperfecciones en el mercado de inputs intermedios, bien sea en el ámbito de las materias primas, en el de la distribución o en el de capital.

BUCKLEY Y CASSON (1988) resumen las condiciones para llevar a cabo una *joint venture* en i) la posesión de activos complementarios, ii) las oportunidades de connivencia y iii) las barreras a la integración total, económica, financiera, legal o política. En KOGUT (1988)[53] nos encontramos con resumen de las principales líneas de investigación sobre las *joint-venture* internacionales, que se exponen en la siguiente clasificación:

[52] Tomado de Blomström y Zejan (1991).
[53] Para analizar más en detalle los estudios sobre joint-venture internacionales, consultar: Fagre, N.; Wells, L. (1982): Bargaining power of multinationals and host government, *Journal of International Business Studies*, pp. 9-23; Hladik, J. (1985): *International Joint Ventures: an economic analysis of U.S. foreign business partnerships*, Lexington Books, Lexington, MA. Extraídos de Kogut (1988).

1.- Aquellos que analizan las condiciones que determinan la participación accionarial (CAVES, 1982; BLOMSTRÖM y ZEJAN, 1991; STOPFORD y WELLS, 1972; Fagre y Wells, 1982). Estos estudios, afirman que dicha compromiso accionarial viene influido por la naturaleza de los activos intangibles de la multinacional, importancia estratégica de la I+D o de los gastos en marketing y la diversidad productiva, entendiendo las decisiones de entrada como una cuestión de minimizar los costes de transacción[54].

2.- Los que relacionan la elección de entrar mediante una *joint-venture* respecto de otras alternativas y la encuentran influenciada por el tamaño de la empresa objetivo en relación con la empresa extranjera, con las características de la industria y por similitudes culturales entre el país de origen y destino de la inversión (CAVES Y MEHRA, 1986; KOGUT Y SINGH, 1986).

3.- Otra línea de investigación se basa en aquellos casos en los que existe una alta necesidad de coordinación intra-empresa entre fronteras. Los estudios asignan las responsabilidades de una *joint-venture* a la habilidades y el "expertise" del socio extranjero y al posible conflicto que pudiera surgir entre la empresa subsidiaria y el socio foráneo (Stopford y Wells, 1972; Hladik, 1985).

4.- Otros estudios se han enfocado principalmente en la selección del socio adecuado y la forma de medir el resultado de la *joint venture* (KOGUT Y SINGH. 1988), y defienden que el final de una relación conjunta no debe asumirse como el fallo de la misma, ya que puede ocurrir que ésta llegue a su

[54] Stopford y Wells (1972) llevan a cabo el análisis estadístico más temprano acerca de las decisiones de inversión mediante *joint ventures*. En su estudio demuestran que la propensión al uso de *joint ventures* en relación con el establecimiento de filiales de propiedad total, disminuye conforme aumenta la importancia de la tecnología y especialmente cuando crece el nivel de estandarización de la producción y el marketing, cuestiones corroboradas posteriormente por Caves (1982) y Blomström y Zejan (1991). No obstante, Fagre y Wells (1982) encuentran una relación positiva entre la diversidad productiva de la empresa y su preferencia por subsidiarias en propiedad total, argumento que sugiere posibles contradicciones con el estudio anterior. Otra interpretación de los resultados hace referencia a que las multinacionales solo transfieren recursos importantes si ellos mantienen el control de la compañía.

fin precisamente porque ha alcanzado sus objetivos. De la misma forma, la reestructuración de *joint ventures* y alianzas ya establecidas puede indicar una forma de explotación de la flexibilidad organizativa de la empresa, más que ser una respuesta al escaso resultado del proyecto.

4.2.6.- CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

Todos estos acontecimientos subrayan la inequívoca, y probablemente imparable, tendencia hacia la consolidación de la industria internacional hotelera[55]. Por sector consolidado se entiende, siguiendo a CUERVO (1999), aquel en el que disminuye el número de competidores y existen movimientos hacia un mercado de competencia oligopolística. Al igual que en muchos otros sectores[56], este proceso refleja la tendencia empresarial hacia expandir el alcance de sus acciones de marketing, extender el reconocimiento de la marca y búsqueda de nuevas cuotas de mercado en un entorno global. Esta estructura de mercado se caracteriza por la influencia que las acciones de los líderes competidores tienen sobre el resto de las empresas, concediendo ventajas a quien actúe el primero (*first mover*), y por los riesgos de que se produzcan guerras de precios (CUERVO, 1999). Para sobrevivir en este entorno competitivo sin ser líder las empresas tienden a posicionarse en nichos concretos del mercado. Una prueba de que la economía internacional se encuentra consolidada (DE LA DEHESA, 2000), es el hecho de que dos tercios de las 100 mayores empresas multinacionales del mundo en la actualidad estaban ya en la misma clasificación hace diez años.

La tendencia hacia la consolidación es el resultado de la lucha por cuota de mercado en una industria que, quizá más que otra, es global por naturaleza. Pese a que

[55] Si a mediados de 1998 las veinticinco primeras cadenas mundiales del sector acaparaban cerca de 3,4 millones de habitaciones con un crecimiento del 13,6% sobre el año anterior, doce meses después el número de habitaciones de este grupo de compañías asciende a 3,6 millones con un incremento del 6,2%, la mitad que en el ejercicio precedente (Hostelmarket, septiembre 1999).

[56] Como ejemplos podemos citar la producción y explotación de petróleo (BP/Amoco), productos farmacéuticos (Glazo y Wellcome), la producción de automóviles (Volkswagen/Audi/Rolls Royce, BMW/Rover, Fiat/Alfa Romero/Ferrari), o de aparatos aéreos (Boeing/McDonnell Douglas), la industria de alimentación (Bestfoods/Unilever, Nabisco/Philip Morris, Pillsbury/General Mills), entre otros.

el sector hotelero no tenga porqué constituir una excepción y se puede argumentar que es inevitable y sólo cuestión de tiempo la formación de oligopolios en la provisión de servicios hoteleros (TRIL, 1999), la espectacular variación entre los principales grupos hoteleros mundiales nos demuestra que éste se encuentra todavía en un proceso de formación. Además, a continuación se exponen ciertas peculiaridades del sector hotelero que lo diferencian de los anteriormente mencionados y le suponen límites en su proceso de concentración:

- La existencia de distintos tipos de productos dentro del sector -económicos, de precio medio y de lujo-, hace más difícil la posibilidad de que una empresa o marca determinada tenga el poder suficiente como para influenciar los mercados hoteleros globales.
- Los costes de inversión, especialmente para las compañías de gestión, no son tan elevados.
- No se necesitan, en general, programas de investigación tan sofisticados (TRIL, 1999) como en otros sectores consolidados.

En este sector, las fusiones y adquisiciones no han creado todavía ningún agente dominante en los mercados mundiales, de hecho hasta ahora existe poca evidencia de oligopolio y quizá no la haya nunca. En este momento la empresa más grande, Cedant, con cerca de 515.000 habitaciones, no retiene más del 7% de la oferta global de habitaciones, además el 94% de ellas están en EE.UU. y las adquisiciones de nuevas empresas en la actualidad conllevan una carga financiera cada vez más elevada (TRIL, 1999). Condiciones oligopolísticas en la oferta de servicios de alojamiento parecen más fáciles de ser alcanzadas en el sector hotelero de mercados locales que en países o regiones a escala global.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

4.3.- LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA A LA LUZ DE LA GLOBALIZACIÓN

Este apartado, lejos de ser una revisión exhaustiva de la evolución del sector hotelero español, cuestión ampliamente abarcada por numerosos estudios[1], pretende poner en escena las estrategias más comúnmente adoptadas en respuesta al entorno global de finales del siglo XX. Una vez constatadas algunas de las tendencias más significativas de la industria hotelera mundial - su acelerado proceso de concentración por medio de fusiones y adquisiciones, la adopción de fórmulas flexibles de crecimiento como la franquicia o los contratos de gestión, el creciente interés del sector inmobiliario y la amplia implantación de la estrategia de marcas, entre otras -, nos planteamos las siguientes preguntas ¿cómo está respondiendo la industria hotelera española al entorno de globalización económica? ¿cuál el grado de implantación en España de aquellas tendencias significativas que hemos observado en la industria hotelera mundial?.

A su vez, con estas líneas acerca del comportamiento del mercado hotelero español en la década de los noventa, los principales rasgos que caracterizan su estructura empresarial hotelera, su especialización y el mercado al que se dirige, se persigue contextualizar el entorno empresarial donde las cadenas hoteleras españolas internacionales inician su actividad y desde donde comienzan su despegue más allá de nuestras fronteras. Según DUNNING (1993), una de las ventajas de propiedad de las empresas que se internacionalizan proviene de las características de la industria a la que pertenecen en su país de origen. También HYMER (1969), o PORTER (1990) bajo otro marco conceptual, considera la estructura de la industria de origen como uno de los elementos que forma el conocido diamante de competitividad.

[1] Asociación de Expertos Científicos Turismo (varios años); Federación Española de Hoteles (varios años); Instituto Nacional de Estadística (varios años); Ernest and Young (varios años).

4.3.1.- ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y SU PESO EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

La importancia de la actividad turística en España en los últimos cuarenta años es cuestión sobradamente documentada por numerosos autores (CALS, 1974; PEDREÑO, 1996; ESPASA, GÓMEZ-CHURRUCA Y JAREÑO, 1990; AGUILÓ, 1992; BOTE, 1993, entre otros), que aducen las excepcionales aptitudes del sector para el equilibrio exterior de nuestra economía, la generación de empleo y su papel como motor de arrastre de otras muchas actividades colaterales que se han desarrollado como consecuencia del incremento de la demanda interna propiciada por la llegada de visitantes foráneos. Pese a que el conjunto de actividades que abastecen a la demanda turística presenta dificultades en su cuantificación, se estima que el turismo supone en España aproximadamente el 10% del P.I.B., con diferencias sustanciales en las distintas regiones españolas.

La especialización hacia una economía de servicios, convierte a las actividades turísticas en uno de los referentes primordiales de nuestro tejido productivo. Así como el florecimiento del turismo en España no tuvo en sus comienzos la consideración de actividad estratégica en sí misma, sino que se orientó a la consecución de otros fines económicos y políticos (CALS, 1974; BOTE, 1993), en la actualidad, la orientación y especialización turística de nuestro país es una de las actividades que más está evitando el declive de muchas zonas, tanto costeras como del interior del país, dada la pérdida de competitividad de otras vertientes de nuestro tejido productivo.

Si en alguna actividad la economía española ha sido pionera a nivel mundial en su desarrollo, potenciación y evolución, ésta ha sido nuestra temprana especialización en servicios turísticos de carácter vacacional. De las muchas actividades de las que se compone el turismo – alojamiento, transporte, comercialización, entretenimiento- la especialización de España como país netamente receptor, ha sido la de crear una oferta de alojamiento y toda una serie de actividades de entretenimiento y comerciales a su alrededor orientada a satisfacer las necesidades de los visitantes, que han convertido numerosos puntos de nuestra geografía en importantes destinos turísticos a nivel mundial.

Si nos centramos en el sector hotelero, y de acuerdo con FEH (1999), el valor de la producción del sector hotelero español en 1998 representa el 1,38% del P.I.B. manteniéndose este porcentaje más o menos constante desde 1994[2]. El aumento de la producción respecto del año 1997 ha sido del 8%, concentrándose el 71% de la producción de todo el sector en los hoteles de 3 y 4 estrellas. Dada la bonanza económica de la segunda parte de la década, en 1997 el sector hotelero español disfrutó de unos beneficios brutos del 28,6% sobre las ventas, frente al 20,4% en 1995, con un crecimiento del 40% sobre 1996, al tiempo que los gastos de personal se redujeron en un 37% debido a un aumento de la productividad, consecuencia del aumento de la tasa de ocupación y el ahorro de factor trabajo ante la creciente automatización del sector (BDO Hospitality, varios años). Por otro lado, y en línea de valorar la importancia del sector hotelero en el mercado laboral español, cabría destacar que el 1,3% de la población activa en 1998 han trabajado en los hoteles españoles, presentando el 68% de ellos carácter de empleos fijos, tanto permanentes como discontinuos y el resto eventuales (FEH, 1999).

Hoy, inmersos en un entorno europeo donde prima la especialización productiva de sus países miembros, no es descabellado pensar que la competitividad de nuestro tejido empresarial turístico, y en especial el hotelero, ha pasado a convertirse en una pieza clave para la competitividad y posicionamiento internacional de la economía española. En este sentido, la consecución de cuotas de mercado en otros países, por medio de la deslocalización de la producción hotelera española en a escala internacional conquistando posiciones en los nuevos destinos turísticos emergentes, se constituye en una de las formas primordiales de garantizarnos la competitividad interna y externa de nuestras empresas, y otorga a la internacionalización del sector hotelero un papel estratégico entre los objetivos de política económica nacional.

[2] Oscilando, según la misma fuente, el intervalo de variación de la producción por habitación entre 3.345.000 pesetas de los cinco estrellas y 1.103.000 de los hostales.

4.3.1.1.- EVOLUCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE ALOJAMIENTO

Dado que el proceso de deslocalización empresarial de la industria hotelera española se concentra en la presente década, centraremos el análisis de las características estructurales y operacionales de los establecimientos hoteleros españoles en estos años[3].

- COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

El crecimiento anual de la demanda hotelera en España en la década de los 90 ha crecido a una tasa anual ligeramente inferior al 6%[4]. Este aumento no ha sido uniforme en todos los segmentos de mercado de alojamiento, reflejándose una progresiva preferencia por los hoteles de superior categoría, siendo los de 4 estrellas la categoría donde más ha crecido su demanda y el segmento medio-alto (3 y 4 estrellas) donde ésta crece por encima de la media (cuadro 4.21)[5].

CUADRO Nº4.21 ESTRUCTURA Y EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA HOTELERA ESPAÑOLA. VIAJEROS Y PERNOCTACIONES DE 1991-1998.
(EN PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL)

	1991		1998		TASA CRECIMIENTO ANUAL MEDIA 91/98*
	% VIAJEROS	% PERNOCT.	% VIAJEROS	% PERNOCT.	
HOTELES 5*	5,2	3,2	3,7	2,7	1,06
4*	22,8	19,3	30,1	24,8	10,14
3*	37,1	43,1	37,3	46,7	5,96
2*	15,6	17,9	13,8	14,7	4,08
1*	8,0	9,1	6,1	5,4	1,65
HOSTALES Y PENSIONES	11,3	7,4	9,0	5,7	2,45
TOTAL	100	100	100	100	5,87

Fuente: Elaboración propia en base a dados del Instituto Nacional de Estadística (INE)
* Medida en función del número de viajeros alojados

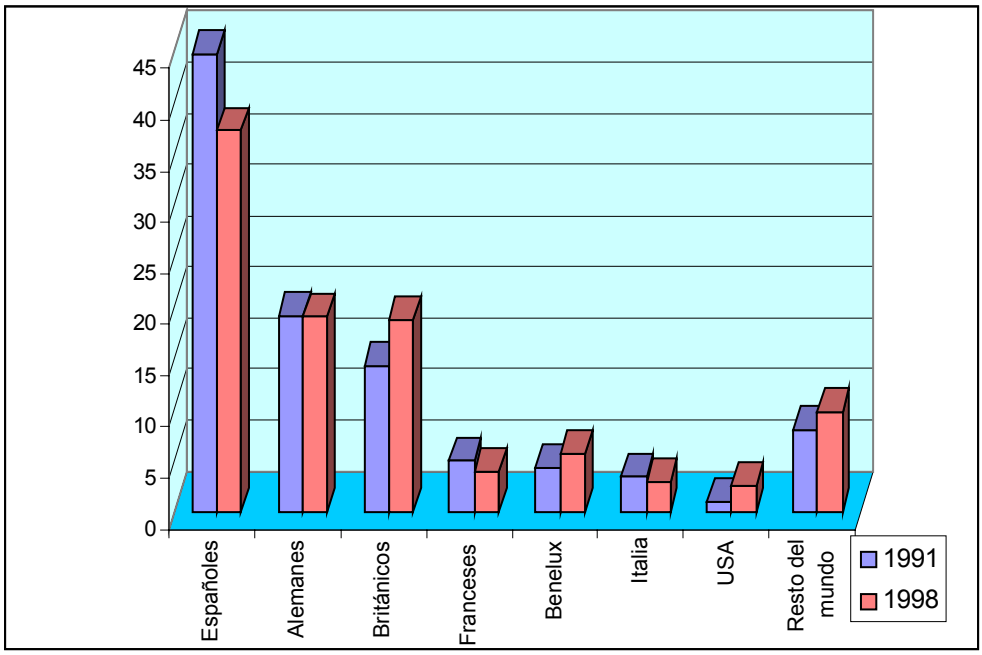
[3] Para delimitar su dinámica de crecimiento, tipos de clientes a los que acostumbran a servir, grado de concentración de la industria y demás aspectos, nos basaremos en los estudios y las conclusiones realizadas tanto por la Federación Española de Hoteles, como por el Instituto Nacional de Estadística, así como algunos informes realizados por prensa especializada. Sin perjuicio de que las conclusiones del trabajo de campo de este estudio se presenten en capítulos posteriores, algunas de las impresiones acerca de la industria hotelera española se deducen de las entrevistas en profundidad con distintos ejecutivos hoteleros (ver metodología en capítulo V).

[4] Registrándose en 1998 una entrada de viajeros a establecimientos hoteleros de cerca de 46 millones y un volumen de pernoctaciones de 178 millones, después de la continuidad de una tendencia alcista durante prácticamente toda la década, acentuada en su segunda mitad.

[5] Si comparamos ambas variables, entradas y pernoctaciones, se obtiene una estancia media en la hotelería española que se acerca progresivamente a los 4 días, siendo esta mucho mayor para los turistas extranjeros que para la demanda nacional.

Si analizamos la evolución de la demanda por procedencia, se observa cómo los clientes nacionales suponen más de la mitad de los alojados y presentan una progresión descendente dentro del montante total, a pesar de que hayan experimentado un ascenso en números absolutos[6]. No ocurre lo mismo con el volumen de pernoctaciones (gráfico 4.6), protagonizado por los viajeros extranjeros de procedencia europea, fundamentalmente alemanes y británicos[7].

GRÁFICO Nº4.6 EVOLUCIÓN DE LA PROCEDENCIA DE LA DEMANDA HOTELERA ESPAÑOLA (CUOTA DE PERNOCTACIONES SOBRE EL TOTAL (%))



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE

Una característica esencial de la industria hotelera española reside en el manifiesto carácter estacional de su demanda, con un comportamiento desigual por regiones y destinos, pero común en prácticamente todo el territorio español. Ello ocasiona en la industria hotelera un período de apertura media al año del 68%

[6] La demanda turística nacional suele actual a modo de soporte de la actividad hotelera, de forma que, en momentos de recesión de la demanda externa, el incremento de demanda española ha compensado la bajada de nuestros principales clientes europeos.

[7] Durante la década de los noventa, el progresivo ascenso de la demanda internacional se consigue gracias al comportamiento de los clientes británicos, los procedentes del Benelux y una incipiente diversificación en la procedencia de los turistas que incrementa, si bien levemente, la participación de americanos y de viajeros del resto del mundo (escandinavos, japoneses, europeos del este,...) beneficiados tanto por la bonanza económica principalmente a partir de 1994, como por las sucesivas devaluaciones de la peseta de 1992 a 1995.

(AECIT, 1998) se erige como uno de los principales problemas de rentabilidad en las instalaciones, y por tanto uno de los motivos que causan la búsqueda de nuevos destinos por parte de las estructuras empresariales.

- DESARROLLO DE LA PLANTA HOTELERA ESPAÑOLA EN LA DÉCADA DE LOS 90.

El crecimiento y desarrollo de la industria hotelera española es un fenómeno paralelo al surgimeinto del turismo de masas y consigue quintuplicar la capacidad de la industria durante los años sesenta y setenta. La continuidad de su senda de crecimiento llega hasta la actualidad, y en la década de los 90 el incremento medio anual en número de establecimientos ha superado el 6%. Con casi 15.000 establecimientos, la oferta española está claramente orientada hacia los segmentos de bajo poder adquisitivo. Así, los establecimientos de categoría inferior a 3 estrellas ocupan el 80% del total y el 50% de las camas (cuadro 4.22)[8]. A pesar de ello, la evolución de la hotelería española, al hilo de las nuevas tendencias de la demanda, apunta hacia un incremento en la participación de los hoteles de 3 y 4 estrellas, siendo su ratio de crecimiento en número de camas mayor que ningún otro[9].

CUADRO Nº 4.22: EVOLUCIÓN DE LA CAPACIDAD DE ACOGIDA EN LA DÉCADA DE LOS NOVENTA (CUOTA SOBRE EL TOTAL(%))

	1991			1998			Tasa crecimiento anual media 91/98		
	Hoteles	**Habit.**	**Camas**	**Hoteles**	**Habit.**	**Camas**	**Hotel**	**Habit**	**Camas**
Hoteles 5*	0.8	3.1	3.2	0.5	2,2	2,2	-0,75	-2,68	-2,65
4*	4.9	15.1	15.4	5,2	20,6	20,8	7,29	7,18	7,24
3*	14.8	34.5	35.8	13,8	38,7	39,9	5,30	4,22	4,38
2*	13.6	16.3	16.2	11,5	12,2	12,1	3,80	-1,25	-1,43
1*	13.3	10.0	9.8	9.8	6,5	6,3	1,96	-3,44	-3,51
Hostales y pensiones	52.6	21.0	19.6	59.2	19,8	18,7	8,19	1,67	2,04
Total	100	100	100	100	100	100	6,38	2,49	2,76

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE

[8] Mención especial requieren los hostales y pensiones que en el año 1998 alcanzan 8.769 establecimientos sustitutivos de los hoteles económicos, representando casi el 60% del total y cerca del 20% de las habitaciones disponibles. Por otra parte, los hoteles de lujo de 5 estrellas tras superar la etapa crítica que supuso un cambio de regulación de las tasas de IVA, mantienen su presencia relativa.

[9] Como hemos visto, la distribución por capacidad de alojamiento es diferente a la distribución de establecimientos ya que los hoteles de categoría media y alta (3 y 4 estrellas) suponen un 20% de la oferta y, sin embargo, absorben un 60% de las camas debido a su mayor tamaño medio.

En cuanto a la localización de la hostelería española, ésta muestra una concentración de la misma en el litoral mediterráneo y en las islas fruto de las pautas de crecimiento del turismo de masas. No obstante, en la actualidad esta tendencia se ha visto corregida por un incremento de la planta hotelera hacia las grandes ciudades, promovido fundamentalmente por el turismo de negocios, y hacia el interior, impulsado por las nuevas demandas turísticas (cuadro 4.23).

Otro de los rasgos característicos de la oferta hotelera española lo encontramos en el cuadro 4.24 y hace referencia a su fragmentación y predominio de establecimientos unipersonales de escasa dimensión[10]. Una magnitud que nos indica el grado de ajuste entre la oferta y la demanda hotelera es el grado de ocupación, que durante la década de los 90 ha mostrado una tendencia alcista de casi un punto anual, en concordancia con un incremento anual en el número de camas e inferior al experimentado por las pernoctaciones hoteleras.

CUADRO Nº4.23: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA (% DE HOTELES)

	1991	1998
GRANDES CIUDADES*	14,7	20
MEDITERRÁNEO E ISLAS**	47,9	41
CORNISA CANTÁBRICA	21,8	13
INTERIOR (INCLUYE MONTAÑA)	15,6	26

*Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza y Bilbao **No incluye Barcelona o Valencia.
Fuente: Federación Española de Hoteles.

CUADRO Nº4.24: EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES DE OFERTA Y DEMANDA HOTELERA EN LA DÉCADA DE LOS 90.

	1991	1998	% VARIACIÓN ANUAL	% VARIACIÓN ACUMULADA
Nº HOTELES	9.603	14.808	6,38	54,2
Nº HABITACIONES	521.564	619.727	2,49	18,8
Nº CAMAS	972.808	1.176.727	2,76	20,9
Nº CLIENTES ALOJADOS	30.758	45.843	5,87	49,0
Nº PERNOCTACIONES	124.583	178.208	5,24	43,0
Nº HABITACIONES /HOTEL	54,3	41,8	-3,67	-23
Nº CAMAS/HOTEL	101,3	79,5	-3,40	-21,8
OCUPACIÓN MEDIA*	55,5	59,3	0,95	6,8
PRODUCCIÓN TOTAL**	840.000	1.140.375	4,46	35,8

*En relación al total de camas.
**En millones de ptas.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

[10] En efecto, la dimensión media por establecimiento es de 42 habitaciones y 80 camas, y centrándonos sólo en hoteles la dimensión media ascendería a 85 habitaciones y 162 camas, demostrando una clara correlación lineal entre categoría de establecimiento y capacidad media. A excepción de los hoteles de 4 estrellas que mantienen su tamaño medio, se observa una clara tendencia hacia la reducción del tamaño medio del hotel relacionada en parte con las nuevas localizaciones hoteleras en el interior, menos sometidas a su comercialización en masa (AECIT, 1998).

4.3.1.2.- PARTICIPACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS

Una vez analizada de forma global algunas de las características del sector de alojamientos en España, eliminemos los hostales y pensiones dado que no intervienen en los objetivos del presente trabajo acerca de la internacionalización del sector hotelero, donde los principales agentes de este proceso de expansión al exterior son las cadenas hoteleras. Veamos algunos datos generales de las mismas[11].

CUADRO Nº4.25: GRADO DE PENETRACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS O DE APARTAMENTOS EN EL SECTOR DE ALOJAMIENTO ESPAÑOL

	1997			1998			1999			% CREC. ACUM. 97-99	
	TOTAL	EN CADENAS	% CADENAS	TOTAL	EN CADENAS	% CADENAS	TOTAL	EN CADENAS	% CADENAS	TOTAL	EN CADENAS
Nº HOTELES*	6.963	1.767	25,4	7.146	1.841	25,7	7.257	1.989	27,4	4,2	12,6
Nº HABITAC	636.203	291.960	45,9	652.432	304.175	46,6	665.320	328.454	49,4	4,6	12,5

*Excluyendo los hostales y pensiones e incluyendo establecimientos con más de 50 habitaciones o apartamentos
Fuente: Hostelmarket y elaboración propia.

Según estos datos, la presencia de las cadenas en el conjunto de la hotelería española no cesa de aumentar, aunque quizá más lentamente de lo que sería deseable. A finales de 1999, los establecimientos de alojamiento integrados en cadenas suponen más del 49% de la oferta de habitaciones y apartamentos existente en España, creciendo a más del 12% en capacidad en este período, acentuado en el último año[12]. Al segmentar el mercado, se aprecia cómo son los hoteles los que en mayor proporción se encuentran afiliados a cadenas, haciéndolo en una proporción del 52,5% frente al 41% de los apartamentos, debido probablemente a las menores exigencias de gestión que registran estos últimos. Así mismo, en los establecimientos de superior categoría a partir de 4 estrellas, las cadenas son preponderantes y acaparan el 74% de su capacidad.

[11] En función de la fuente los datos utilizada, el grado de concentración de las cadenas hoteleras en España varían. Ello obedece fundamentalmente a la gran diversidad de fórmulas de cadena que van surgiendo en esta década (cadenas de reservas, de compras,...), a que algunos estudios consideran sólo aquellos establecimientos con más de 50 habitaciones, a la consideración o no de los apartamentos, etc. En este apartado utilizaremos dos fuentes diferenciadas: la Asociación Española de Cadenas Hoteleras (ACHE) que ofrece estudios desde 1993 sobre el peso de las cadenas en los hoteles y hostales españoles, y la publicación de Hostelmarket porque incluye también las cadenas de apartamentos y apartahoteles, y teniendo en cuenta que la mayoría de empresas hoteleras españolas internacionales gestionan también apartamentos en España.

[12] De esta forma, el índice de penetración de las cadenas se sitúa cuatro puntos superior al de 1997 y unos seis puntos por encima del correspondiente a 1996 (Hostelmarket, varios años).

La excelente situación por la que atraviesa el sector en nuestro país en la segunda mitad de la década de los noventa, y por tanto la existencia de un número importante de proyectos hoteleros independientes e incluso de inversores ajenos al sector procedentes en su mayoría del ámbito inmobiliario y de la construcción, que apuestan por la apertura y explotación de inmuebles propios, pueden considerarse una de las principales razones de que las grandes cadenas encuentren dificultades para imprimir mayor velocidad a su expansión[13]. No obstante, el final del siglo lleva consigo la constitución de nuevos grupos hoteleros, la llegada de algún operador internacional y una intensa actividad desarrollada por las cadenas para inaugurar nuevos hoteles, aspectos que explican este reciente repunte. En consecuencia, las cadenas han recurrido por lo general a dos claras opciones para su desarrollo (Hostelmarket, 1999): la construcción propia, cada vez más limitada a causa de las moratorias promulgadas en varias islas, o la salida internacional, básicamente a Latinoamérica, en el caso de las primeras cadenas.

En el cuadro 4.26 podemos apreciar la evolución que experimentan los grandes grupos hoteleros en nuestro país en la segunda parte de la década, cuando han incrementado en un 24% su capacidad de alojamiento, agrupando bajo su marca cada vez un mayor número de habitaciones y consolidando sus posiciones en el mercado hotelero español[14]. Analizando la cuota de mercado de las cadenas hoteleras líderes, Sol Meliá como principal cadena hotelera del sector y con estructura consolidada en nuestro país, a pesar de su reconocida marca y posición acapara una cuota del 5,17% dentro del mercado de establecimientos con más de 50 habitaciones, una escasa participación que nos da una muestra de lo disperso que se encuentra el sector hotelero en nuestro país, donde aún no se ha iniciado el proceso

[13] En efecto, las condiciones económicas que exige un empresario independiente para vender o ceder la explotación de su hotel en época de bonanza económica son elevadas, al entender que pueden generar negocio con su activo sin necesidad de un tercero.

[14] Una de las características, probablemente como consecuencia de la buena salud por la que atraviesa todo el sector en España es la avalancha de operaciones de compraventa que se suceden en los últimos años, sólo frenada por los altos precios que se vienen manejando en el mercado, consecuencia habitual de los ciclos alcistas de la economía. Hasta el punto en el que no hay casi ninguna empresa hotelera con una mínima vocación de crecimiento que no esté sondeando las posibilidades de incrementar sus activos en explotación (Anuario Hostelmarket, 1998).

de fusiones y concentraciones empresariales que está a la orden del día en EEUU[15]. Así, aunando la capacidad de las primeras 5 cadenas españolas, éstas alcanzan más del 11% de la oferta hotelera total.

CUADRO Nº4.26: EVOLUCIÓN DE LAS CAMAS EN LAS 25 PRIMERAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS.

	1995	1996	1997	1998	1999*	Crecimiento acumulado 95/99	
						%	Absolutos
Sol Meliá	29.266	28.760	29.100	29.281	29.296	0,10	30
Riu	10.190	12.224	12.002	12.397	12.902	26,61	2.712
NH hoteles	6.409	6.895	7.305	7.792	9.718	51,63	3.309
Fiesta – Doliga	6.750	6.730	6.980	7.682	8.369	23,99	1.619
Barceló hoteles	5.622	5.778	5.445	7.007	7.478	33,01	1.856
Iberostar	3.677	3.855	5.441	5.735	6.072	65,13	2.395
H10	3.981	4.069	5.012	5.260	4.707	18,24	726
Grupotel	3.942	4.625	5.200	5.224	5.114	29,73	1.172
Tryp	5.101	5.180	5.210	5.093	5.561	9,02	460
Paradores	4.869	4.922	4.891	4.896	5.049	3,70	180
Princess Hotels	3.007	3.007	3.546	4.641	5.021	66,98	2.014
Husa	5.586	5.492	5.335	4.589	4.518	-19,12	-1.068
Best Hotels	2.516	3.475	4.164	4.486	4.624	83,78	2.108
Hoteles Globales	3.501	3.810	4.334	4.463	4.820	37,67	1.319
T.H.B.	2.540	2.847	4.088	4.080	3.925	54,53	1.385
Hoteles Catalonia	2.295	3.006	3.351	3.746	3.797	65,45	1.502
Sunwing	1.841	4.742	4.595	3.530	3.530	91,74	1.689
Hesperia	3.445	3.260	3.433	3.333	3.201	-7,08	-244
Hoteles Playa	1.897	2.237	2.237	2.264	3.100	63,42	1.203
Med Playa	2.217	3.228	3.240	3.104	2.993	35,00	776
Hipotels	2.021	2.041	2.627	3.005	3.035	50,17	1.014
Saint Michel	1.880	2.062	2.564	2.899	3.035	61,44	1.155
Protur	1.749	2.386	2.769	2.769	2.941	68,15	1.192
Occidental	2.799	2.479	2.617	2.733	2.741	-2,07	-58
Acorn	2.304	2.323	2.328	2.658	2.658	15,36	354
Total Cadenas	119.405	129.433	137.814	142.667	148.205	24,12	94.362

*: Dato en el mes de agosto
Fuente: Hostelmarket, varios años.

CUADRO Nº4.27:PARTICIPACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA, POR CATEGORÍAS.

	1993						1999					
	Hoteles		Habitac.		Camas		Hoteles		Habitac.		Camas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Hoteles 5*	50	82,0	11.737	97,2	22.409	95,1	53	65,4	11.227	74,2	21.314	73
4*	287	50,2	50.667	53,7	99.282	54,7	528	66,6	88.515	67,5	171.388	68,8
3*	482	29,7	80.855	40,5	162.407	42,0	887	42,9	124.525	51,6	253.941	53,8
2*	122	8,4	16.271	19,5	34.260	21,7	141	8,4	13.270	17,5	26.009	17,9
1*	49	3,7	6.281	13,1	12.653	14,4	37	2,5	5.620	13,4	11.757	14,7
Total	**990**	**19,5**	**165.811**	**37,6**	**331.011**	**39,1**	**1.646**	**27,0**	**243.157**	**48,1**	**484.409**	**49,7**

Fuente: Asociación de Cadenas Hotelera Españolas (varios años): *Las cadenas hoteleras en España*

[15] En la última revisión de este texto, agosto de 2000, Sol Meliá compra la cadena Tryp, constituyéndose en la mayor operación del sector hotelero español y concentrando en un mismo

Podemos observar en el cuadro 4.27 que se confirma la tendencia general hacia el incremento del porcentaje de hoteles asociados a cadenas hoteleras desde 1993, cifrado en un 8,8% de crecimiento anual en número de hoteles y 6,5% en número de habitaciones. Por otro lado, es en el segmento de mercado de cuatro y cinco estrellas donde mayor peso específico representan las cadenas, siendo este porcentaje mayor al 65% del total, acercándose al 50% en el segmento de más estrellas, a un crecimiento anual medio del 10%[16].

A) HOTELES VACACIONALES[17]

La industria hotelera vacacional organizada representa casi el 80% de la capacidad del sector hotelero español excluyendo hostales y pensiones (Hostelmarket, 1999)[18]. Sin embargo, como rasgo característico destaca su gran atomización y la ausencia de un estándar de calidad normalizada, donde que conviven complejos de máximo lujo y otros obsoletos. Estos últimos se encuentran envueltos en una creciente presión institucional para su urgente reforma o cierre, en consonancia con una corriente turística mundial que prima los destinos con una oferta modernizada. Dicha presión se materializa especialmente en el sector hotelero balear, donde en abril de 1999 el Parlamento insular aprueba la Ley General de Turismo (LGT), que pretende poner freno al crecimiento turístico del archipiélago, promover la desestacionalización de los productos y servicios y sanear y modernizar de forma permanente la oferta alojativa mediante el intercambio de plazas obsoletas por nuevas[19].

---

grupo hotelero casi 35.000 camas.

[16] Sin embargo, de los más de 3.000 hoteles existentes en España de 1 y 2 estrellas, sólo 178 establecimientos pertenecen a alguna cadena hotelera.

[17] Es interesante analizar de forma diferenciada el peso que tienen las dos vertientes hoteleras, la vacacional y la urbana, dentro del sector hotelero español. Dada la carencia de estudios al respecto por parte de Organismos Oficiales, nos centraremos exclusivamente en información publicada por revistas profesionales del sector.

[18] Con un parque cercado a los 2.900 establecimientos, en torno a las 450.000 habitaciones y más de un millón de plazas (Hostelmarket, 1998).

[19] En 1998 se registraron en las islas casi nueve millones de turistas (INE, 1999), un 11% más que en 1997 y un total de casi 100 millones de pernoctaciones, crecimiento que las sitúa al borde de la saturación. Este cambio hacia un crecimiento controlado basado en la calidad que pretende sacar del

Además, la planta hotelera vacacional masificada está entrando en un proceso de modernización bajo el empuje de una corriente mundial turística más exigente, que se materializará en los próximos años cuando empiecen a cuajar los proyectos ahora en curso, mayoritariamente promovidos o gestionados por las cadenas[20]. La estrategia de crecimiento más común por parte de las principales cadenas españolas se centra en conseguir posiciones muy fuertes en una determinada zona turística y ausencia total o parcial en el resto.

CUADRO Nº4.28: ESTRUCTURA DE LAS PRINCIPALES ZONAS TURÍSTICAS ESPAÑOLAS*

Zona turística	Nº hoteles		Nº Habitaciones		Nº habitaciones en cadenas		% habitaciones en cadenas	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Baleares	964	972	159.921	166.308	103.598	108.558	64,78	65,28
Canarias	716	738	122.586	128.076	57.955	69.412	47,28	54,20
Gran Canarias	458	467	73.972	76.430	36.289	43.686	49,06	57,16
Tenerife	258	272	48.614	51.646	21.666	25.726	44,57	49,81
Costa del Sol	172	172	32.396	32.294	13.749	15.007	42,44	46,47
Costa Brava	193	235	26.220	30.782	10.828	12.410	41,30	40,32
Benidorm	119	165	18.411	24.653	11.068	14.307	60,12	58,03
Costa Dorada	93	108	17.881	19.731	8.311	9.862	46,48	49,98
Costa de Almería	35	44	7.535	9.484	6.027	7.973	79,99	84,07
Costa de Azahar		42		5.307		3.449		64,99
Total Zonas Turísticas	**2.292**	**2476**	**384.950**	**411328**	**211.536**	**237.529**	**54,95**	**57,75**

(*): Sólo incluye establecimientos superiores a 50 habit/apart. Y se excluyen las capitales de provincia en el caso de Canarias.
Fuente: Hostelmarket, varios años.

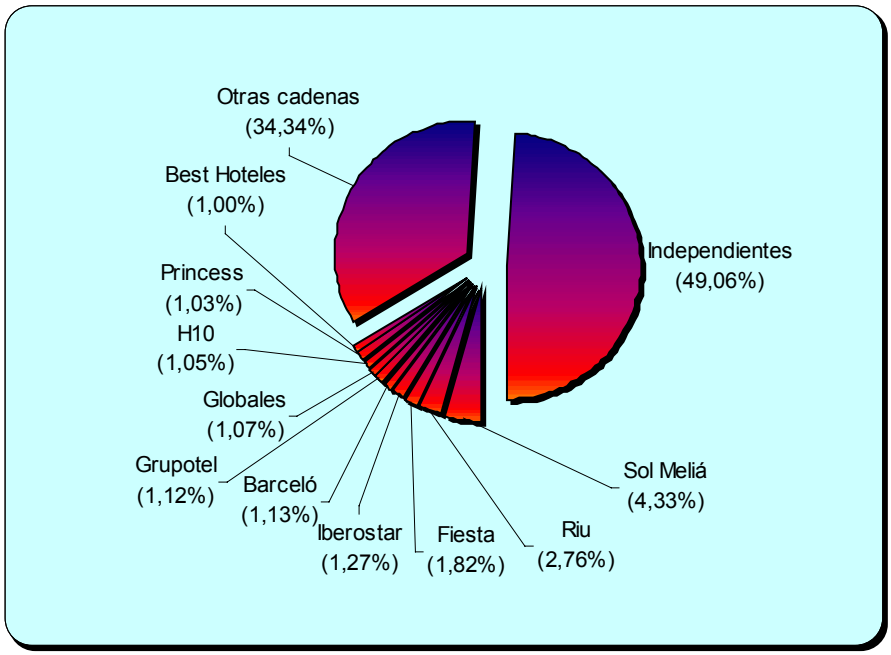
Es característico de la oferta hotelera vacacional su concentración en las principales zonas turísticas del territorio español (cuadro 4.28), que acaparan más del 80% del total de los establecimientos hoteleros, de aquellos negocios de alojamiento de más de 50 habitaciones o apartamentos. Otro de los rasgos principales que diferencian la hotelería vacacional de la urbana hace referencia a su forma de comercialización. Las características del desarrollo del turismo español basado en un turismo masificado (VERA y MARCHENA, 1996) ha provocado que la

mercado la oferta anticuada, e incluye la obligatoriedad de limitar las nuevas construcciones a hoteles y apartahoteles de 4 y 5 estrellas y apartamentos de 3 y 4 llaves exclusivamente.

[20] Por mencionar solo algunos ejemplos, la almeriense Hoteles Playa ha anunciado inversiones en torno a los 30.000 millones en los próximos seis años, para contar con ocho nuevos establecimientos y duplicar su capacidad actual. H10 inaugura en 1999 dos nuevos hoteles en Canarias, con algo más de 800 habitaciones y en 2001 un complejo en Lanzarote con 570 habitaciones, mientras que Best Hotels acaba de anunciar su propósito de invertir cerca de 15.000 millones para construir tres complejos en la costa de Almería y otro en la granadina. También Princess Hotels está inmersa en un amplio programa de inversiones, fundamentalmente en Canarias (diversas fuentes de prensa).

distribución de los servicios hoteleros se realice por medio de intermediarios u operadores turísticos. En consonancia con ello, disfrutan de mayores estancias medias que la hotelería urbana y suelen estar más orientados al turista europeo que al español. Al socaire de la espectacular ola de concentración que está experimentando el sector de distribución de viajes, se observa una acentuación en el interés que estos operadores han demostrado tener por la hotelería vacacional española en estos últimos años (apartado 4.3.6).

GRÁFICO Nº4.7. CUOTA DEL MERCADO HOTELERO VACACIONAL ESPAÑOL



Fuente. Hostelmarket, nº4, abril 1999

B) HOTELES URBANOS

Un panorama diferente presenta la hotelería urbana en nuestro país. En efecto, el mercado hotelero de las grandes ciudades españolas ha alcanzado un alto grado de control por parte de las cadenas, dejando cada vez menos resquicio a la hotelería independiente, y como consecuencia un margen de maniobra estrecho para operadores ausentes. Las cadenas copan alrededor del 70% de la oferta hotelera en

hoteles con más de 50 habitaciones en las grandes ciudades si bien hay grandes diferencias entre ciudades (Hostelmarket, 1999)[21].

CUADRO Nº4.29: MOVIMIENTO DE VIAJEROS EN HOTELES DURANTE 1997.

	Viajeros		Pernoctaciones	
	Españoles	**Extranjeros**	**Españoles**	**Extranjeros**
Madrid	2.353.276	1.998.915	4.411.245	4.231.205
Barcelona	1.177.587	1.452.048	2.486.412	3.067.014
Sevilla	724.122	595.795	1.406.396	1.123.620
Valencia	423.057	141.983	791.509	271.883
Zaragoza	400.011	67.064	677.991	106.864
Bilbao(1)	270.256	78.032	484.062	158.014
TOTAL	**5.348.309**	**4.333.837**	**10.257.615**	**8.958.600**

(1): Incluye datos de su provincia
Fuente: INE

Atendiendo al cuadro 4.29 comprobamos como son los clientes españoles los mayores consumidores del producto hotelero urbano representando más del 50% de las entradas y las pernoctaciones, predominando el hombre de negocios y las estancias de una o dos noches[22]. Los hoteles de ciudad reciben la mayor parte de sus visitas por motivos de negocios, segmento difícilmente promocionable dado que depende de la actividad empresarial, por razón que induce a la industria a diversificar su demanda hacia otros segmentos como son las convenciones, seminarios, visitas culturales y deportivas.

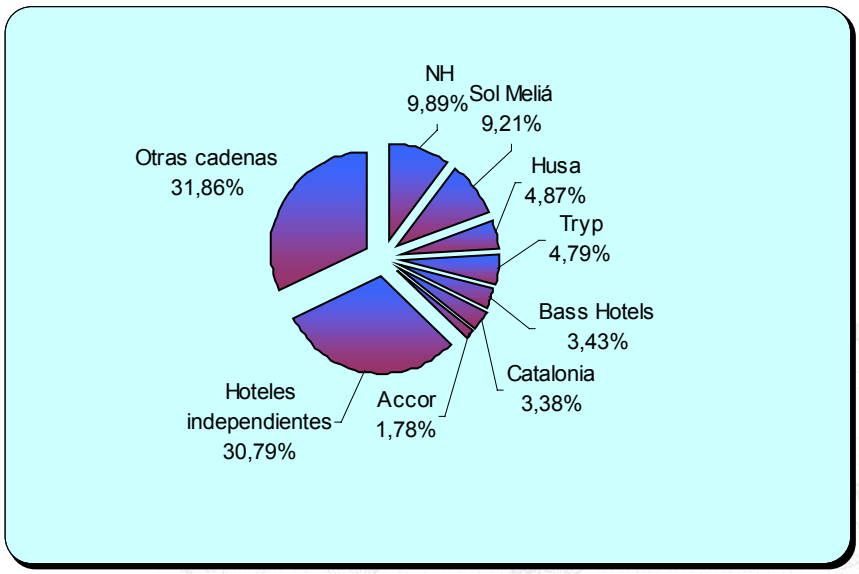
El gráfico siguiente nos muestra como el 100% de las principales cadenas con posicionamiento urbano en las seis grandes ciudades más importantes, son empresas que han iniciado su andadura internacional, en línea con los postulados de la UNCTAD (1981) de que la industria hotelera internacional es fundamentalmente urbana y con el deseo de diversificación productiva que se observa en las empresas hoteleras españolas internacionales. Es en este segmento del negocio hotelero donde se concentran las grandes cadenas internacionales y anuncian su intención de

[21] Las cadenas ocupan en Bilbao (93%), Sevilla (65%), Zaragoza (66,7%), Madrid (67%), Valencia (67,5%) y Barcelona (79%), moderándose las cuotas en ciudades de segundo orden como Santander (51%), Vigo (50%), Murcia (47%).

[22] Según se deduce de diversas fuentes, la hotelería urbana nacional podría estar generando unas ventas anuales próximas al 25% de la facturación del sector hotelero nacional, de las cuales cerca del 60% sería aportada por los establecimientos situados en las seis grandes ciudades españolas. La media de ocupación en la hotelería urbana ha ascendido a cerca del 70% en 1997 y las tasas de Barcelona y Madrid se han disparado hasta el 76,6% y 73,3% respectivamente (Howarth Consulting España, 1998).

penetrar en el sector hotelero español. En efecto, la industria hotelera urbana presenta una mayor vocación internacional en centros de negocios importantes a nivel mundial, encontrando la industria hotelera española un mayor número de competidores internacionales.

GRÁFICO Nº4.8.- CUOTA DE MERCADO DE LAS SEIS CIUDADES MÁS IMPORTANTES DE ESPAÑA (*).



(*): Hoteles de más de 50 habitaciones en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Bilbao.
Fuente: Hostelmarket, noviembre 1998.

De la comparación de ambos escenarios en la hotelería española, el vacacional y el urbano, no sólo encontramos diferencias en el concepto de ambas tipologías de hoteles, sino que observamos además divergencias en sus pautas de localización, en el peso de las cadenas hoteleras o en las estrategias de distribución y venta[23]. Estos aspectos, como se justificará a lo largo del texto, derivan en pautas de crecimiento e internacionalización heterogéneas entre ambas vertientes de la industria.

4.3.2.- EVOLUCIÓN EN LA FINANCIACIÓN.

El desarrollo de la industria hotelera española al amparo del turismo de masas en los años sesenta y setenta viene financiado, no tanto por los escasos

[23] En el negocio urbano la forma de comercialización más común la constituye las centrales de reservas (apartado 4.3.3).

créditos otorgados por el Banco Hipotecario de Crédito Español, sino más bien por el capital proveniente de los operadores turísticos europeos que vieron en España un país barato, cercano y con recursos turísticos vacacionales excepcionales. De esta forma, y con los problemas asociados tanto con el posicionamiento del destino como con la política de precios máximos imperante (CALS, 1974), comienza el desarrollo del *know-how* hotelero en nuestro país. Paralelamente, se produce en la industria hotelera española un proceso de acumulación de capital que más tarde se encaminará hacia la búsqueda de destinos nacionales con menor estacionalidad y costes laborales menores, dando lugar a la extensión del desarrollo turístico a Canarias.

La expansión internacional de la mayoría de las compañías hoteleras tienen lugar después de la crisis económica y turística de finales de la década de los ochenta. Dicha recesión fue provocada por una inadecuación de la oferta española a la evolución de la demanda turística internacional (ESPASA, 1996) sumado a una artificial apreciación de la peseta y el mantenimiento de diferenciales positivos de inflación frente a los países industrializados (DENIA E HIDALGO, 1991), y tuvo dos consecuencias importantes que marcaron el inicio del crecimiento y expansión de la industria hotelera dentro y fuera de nuestras fronteras[24]:

1.- En primer lugar, la crisis provocó la quiebra de numerosos negocios hoteleros escasamente consolidados en nuestro país o acostumbrados a trabajar con márgenes muy estrechos y excesivamente dependientes de un solo mercado. Ello originó que las entidades financieras, que vieron engrosar su partida de pasivos ante el elevado número de impagados y embargos hoteleros ejecutados, se encargaran de dinamizar el mercado localizando gestores dispuestos a hacerse cargo de los negocios hoteleros que obraban en su poder y transaccionándolos a unos precios ventajosos, con el único objetivo de asegurarse el pago de las hipotecas de los mismos[25]. Todo ello permitió a numerosos profesionales del sector con

[24] Para analizar con más detalle aspectos de la recesión turística en España a finales de la década de los 80, consultar Espasa (1996), Aguiló (1992).
[25] En efecto, la realidad hostelera post-92 en España supuso para la industria hotelera una reducción drástica de la demanda con un factor añadido: el espectacular crecimiento de la oferta producto de

experiencia en gestionar hoteles vacacionales hacerse con negocios propios y, por tanto, el surgimiento de algunas de las cadenas que más tarde se expansionarán fuera de nuestro país al amparo de la recuperación económica y de los buenos resultados de los negocios hoteleros a partir de 1994/95.

2.- En segundo lugar, con la crisis los hoteleros españoles aprendieron el enorme riesgo que supone tener todas las camas concentradas en un solo mercado y depender únicamente de un destino. Éste es uno de los motivos que indujeron a los empresarios hoteleros españoles a diversificar su oferta de acuerdo con las nuevas tendencias de la demanda turística hacia destinos más exóticos y lejanos, coadyuvados por la liberalización de las compañías aéreas que contribuyeron a hacer posible estos viajes de larga distancia, actuando como motor del proceso de internacionalización.

La industria hotelera española en esta segunda parte de la década ha vivido unos años de bonanza que le han permitido compensar las incertidumbres generadas, capitalizar su negocio y obtener beneficios, bien para remunerar a sus accionistas, para renovar su planta hotelera o para aumentar su capacidad dentro y/o fuera de nuestras fronteras[26]. Este auge de la actividad turística en España unido al entorno económico actual de tipos de interés contenidos, convierten una vez más al sector turístico en refugio de capitales de otros sectores en busca de las rentabilidades que no obtienen en los mercados financieros de renta fija. Como consecuencia, el sector experimenta en España un excepcional dinamismo con el anuncio de nuevos proyectos hoteleros, la mayor parte de ellos con fecha de apertura prevista para el 2000 y 2001, que suponen una ampliación de casi el 11%

---

las expectativas de los acontecimientos de 1992. Esta situación obligó a una caída considerable en los precios y a buscar por parte de muchas empresas usos alternativos para sus edificios, ocasionando que la banca se convirtiera en el primer propietario de instalaciones hoteleras en España.

[26] En el ejercicio 1997 la industria vive uno de sus mejores ejercicios en los últimos años, con un crecimiento global cercano al 20% en su cifra de negocio y unos altísimos niveles de rentabilidad. El crecimiento del sector fue de 18%, apenas algo más de un punto menos que el registrado en 1997. El sector hotelero nacional mantiene en 1998 una fuerte progresión en todos sus ratios, dejando ya muy atrás la dramática crisis de principios de los noventa y confirmando así su definitiva entrada en un ciclo alcista del que, por ahora, no existen indicios de haber tocado techo (Hostelmarket, 1999).

de la capacidad actual de la planta hotelera[27]. La mayor parte de los nuevos proyectos se localizan en Canarias y algunas zonas tradicionales como Salou, Baleares, Benidorm o la Costa del Sol, si bien han comenzado a emerger también zonas semivírgenes domo las costas de Castellón, Granada, Almería o Huelva con una oferta de alojamiento de calidad media-alta donde abunden servicios adicionales como amplias zonas deportivas y de esparcimiento, contribuyendo a ello masivas recalificaciones de terreno para uso hotelero en estas áreas.

Es, por tanto, bastante probable que en el momento en que los tipos de interés ofrecidos por el sector no superen a los del mercado financiero, remita la situación y se apacigüe esta vorágine de expansión. Entonces será cuando las empresas que hayan conseguido crecimientos sostenibles y acordes con sus recursos dispondrán de nuevo de excelentes condiciones para un crecimiento a precios más bajos y desaparecerán aquellos agentes que no sean capaces de superar el inevitable ciclo bajista. Quizá en ese momento, sean puestos en práctica sistemas más eficientes de gestión y modelos de fidelización dado que el escaso *know-how* diferenciador de cada cadena provoca que sólo fidelizando a los clientes puedan rentabilizarse las instalaciones en momentos económicos desfavorables.

En esta segunda parte de la década de los noventa, la dinámica de crecimiento que experimenta el sector hotelero y las elevadas sumas de capital fijo necesarios para la expansión han originado dos tendencias primordiales en la industria:

a) La salida a bolsa de parte del capital accionarial de algunos operadores nacionales como NH y Sol Meliá por el momento. Esta incorporación al proceso de globalización en la captación de capital se observa,

[27] El espectacular dinamismo que presenta en la actualidad el sector hotelero español se observa en que 1997 recoge 186 operaciones de compraventa en el sector hostelero, más del doble del año anterior (Anuario Hostelmarket, 1998). Durante 1998, el sector hotelero nacional generó un volumen ligeramente superior a los 110.000 millones de pesetas en las cerca de 80 operaciones de compraventa de establecimientos, que significaron el cambio de manos de unas 13.000 habitaciones (Anuario Hostelmarket, 1999). Dos tercios de estas operaciones afectaron a hoteles y complejos de carácter netamente turístico, en su gran mayoría situados en Baleares y Canarias, si bien Madrid protagonizó por sí sola el 10% de las compraventas recogidas. En un somero análisis de los cambios

por ejemplo, en el hecho de que del 49% de las acciones de la Sol Meliá que cotizan en bolsa, sólo un cinco por ciento del capital está en manos españolas (MARTÍN ROJO Y PELLEJERO, 1998). El acceso a una financiación global facilitará a las empresas financiarse exclusivamente con recursos propios y permitirá a un sector poco transparente, cerrado y secreto como el hotelero en España, evolucionar hacia una apertura de sus resultados de explotación y una mejor evaluación de su gestión. Siempre que impriman una clara definición a sus criterios de gestión y expansión y doten al mercado de una adecuada información acerca de los resultados de sus explotaciones, este modo de financiación resultará provechoso para la industria (BDO, 1996).

b) Se observa una tendencia hacia la participación accionarial de entidades bancarias en el sector inmobiliario-hotelero español, acorde con la existente en el resto de la industria española, preferentemente en el sector de la energía, comunicaciones y provisión de servicios públicos. Este cruce de destinos entre empresas y bancos se circunscribe no sólo a bancos que tradicionalmente han participado en el capital inmobiliario sino que se incorporan entidades bancarias sin trayectoria hotelera[28].

- IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA DE LA PARTICIPACIÓN BANCARIA

Un banco que, simultáneamente, posee acciones de una empresa a la que concede créditos, tiene poder de control sobre las decisiones de la empresa y dispone de más información sobre la misma que otros accionistas gracias a su posición de acreedor (ZOIDO, 1998). Siguiendo a FERNÁNDEZ (1999) a continuación se exponen los efectos y positivos y negativos que la toma de estas participaciones puede suponer para la industria hotelera española, en contraposición con la financiación bursátil (cuadro 4.30).

---

de manos de los establecimientos hoteleros españoles, los grandes grupos alcanzan un saldo neto positivo en estas operaciones.

[28] Este proceso de asociación se da, no sólo con entidades bancarias, sino también con fondos de inversión transnacional como la participación de la gestora de Fondos de Inversión Mercapital en el accionariado de Occidental Hotels o la entrada con el 11% de capital del grupo británico de capital-riesgo 3i en el grupo hotelero español AC hoteles (Hostel Service, 1999).

CUADRO Nº 4.30: EFECTOS PARA LA EMPRESA DE LA PARTICIPACIÓN DE LA BANCA EN SU ACCIONARIADO

Positivos	Negativos
Accionista exigente	Falta de control del mercado de empresas
Inversor bien informado Orientación a largo plazo	Aversión al riesgo y abandono de inversiones arriesgadas
Financiación en mejores condiciones (precio, estabilidad) que el mercado	Desviación de negocio bancario. Extracción de rentas
Reestructuración del pasivo más fácil en épocas de dificultades financieras	Reducción de la disciplina de los directivos

Fuente: Fernández, Z. (1999): Banca, energía, telecomunicaciones. La nueva estructura de los núcleos duros de la economía española. XIII Jornadas de Economía Española.

La asimetría de información en bolsas estrechas y poco desarrolladas como la española donde se carece de elementos de juicio para evaluar la bondad de las inversiones, ayudaría a entender la formación de grupos industriales alrededor de los bancos, pero en principio va perdiendo justificación esta alianza a medida que las economías se desarrollan y los mercados se hacen más globales (FERNÁNDEZ, 1999). Los resultados del estudio de ZOIDO (1998) ponen de manifiesto que la participación de la banca es beneficiosa para accionistas y acreedores, eleva el valor de sus derechos sobre los flujos de caja de la empresa, cargan tipos de interés inferiores a los del mercado a las empresas de las que son accionistas, incrementan sus oportunidades de crecimiento y juegan un papel relevante, en sentido de estricto, cuando éstas atraviesan problemas de viabilidad financiera.

4.3.3.- ASOCIACIONES DE HOTELES INDEPENDIENTES.

Las alianzas estratégicas no son fórmulas que se reservan sólo a las grandes multinacionales. El incremento de la competencia y de las grandes cadenas hoteleras no ha dejado más opción a los hoteles independientes que la afiliación. De esta forma surgen los consorcios hoteleros, como grupos de hoteles que combinan los recursos para establecer acuerdos de compras, ventas, reservas y uso operacional del marketing (LITTELJOHN, 1982). Estos consorcios ofrecen a los hoteles independientes asociados afiliarse en una organización centralizada que les permite aprovechar las oportunidades financieras, de marketing y formativas, mientras siguen siendo independientes. El crecimiento de las cadenas hoteleras corporativas

ha ido unido al de las asociaciones de hoteles independientes, que suponen el 14% de los hoteles españoles con expectativas elevadas de crecimiento a medio plazo.

CUADRO Nº4.31: AGRUPACIONES DE HOTELES INDEPENDIENTES

	1993			1998		
ASOCIACIÓN	**Hoteles**	**Habit.**	**Camas**	**Hoteles**	**Habit.**	**Camas**
Hotusa Eurostars	285	24.898	49.836	500	39.946	91.876
Familia Hotels	52	5.324	10.647			
Husa Service	-	-	-	106	7.750	12.400
GSM	52	6.818	12.826	58	7.145	13.358
Sercotel	-	-	-	48	5.031	9.314
HAI	24	3.662	6.872	34	4.321	8.927
Ohotels	-	-	-	19	1.131	2.036
Best Western España	59	5.781	11.614	23	1.907	3.814
GHISA	-	-	-	14	1.500	2.850
Centrhotel	-	-	-	16	850	1.650
Total	**472**	**46.483**	**91.795**	**818**	**69.581**	**146.225**

Fuente: ACHE

BIBLIOTECA VIRTUAL

La mayoría de estas asociaciones actúan como centrales y comerciales hoteleras, siendo sus principales clientes los hoteles urbanos, ya en que la costa la venta de alojamientos se negocia mediante grandes contratos con operadores turísticos, sin perjuicio de que alguna de ellas esté diversificando su negocio incorporando hoteles vacacionales[29]. Normalmente son establecimientos independientes y pequeñas cadenas los que utilizan sus servicios pero también los establecimientos de grandes cadenas, pese a disponer de una amplia estructura comercial y a veces centrales de reservas propia, suelen incorporarse a los catálogos de centrales y comerciales.

En general, se observa que estas empresas basan su negocio en una actividad nuclear que, posteriormente, complementan con otras allá donde detectan posibilidades de mercado, distinguiéndose en este sentido empresas que canalizan sus servicios a través de intermediarios como las agencias de viajes o GDS's, otras que promueven la homogeneización de hoteles con tipología similar o la implantación de una marca reconocida, las que se especializan en turismo rural o de esquí, son algunas de las líneas de negocio llevadas a cabo por estas comercializadoras.

CUADRO Nº4.32: PRINCIPALES COMERCIALES Y CENTRALES DE RESERVAS EN ESPAÑA.

EMPRESA	LOCALIDAD	Nº HOTELES ASOCIADOS	EMPRESA	LOCALIDAD	Nº HOTELES ASOCIADOS
Transhotel	Madrid	1200	**GSM Hoteles**	Madrid	58 (6)
Centrel	Madrid	595	**HAI**	Madrid	31
Hotusa (1)	Barcelona	498	**Best Western España**	Madrid	29 (7)
Utell international	Madrid	350 (2)	**Centrhotel**	Barcelona	22
Keytel	Barcelona	300	**SRS-Worldhotels**	Madrid	8 (8)
Hotelworld España	Barcelona	477	**GIHSA**	Madrid	12 (9)
Ibex (3)	Barcelona	125	**Occidental Hotels**	Madrid	12 (10)
Husa Service (4)	Barcelona	83	**City Hoteles**	Barcelona	4
Sercotel (5)	Barcelona	79	**International Host**	Madrid	2

(1): En toda Europa canaliza 2,8 millones de pernoctaciones.
(2): Forma parte del grupo Rezsolutions, cuya central de reservas reúne 7700 hoteles en todo el mundo.
(3): Especializado en representación de hoteles internacionales
(4): Asocia otros 28 internacionales
(5): Tiene afiliados otros 5 hoteles en Andorra y 3 en Portugal
(6): Tiene asociados 5 hoteles en Francia, 6 en Portugal y 6 en Suiza
(7). En todo el mundo, Best Western, cuenta con más de 4.000 hoteles asociados
(8): Cuenta con 360 hoteles en todo el mundo. Las reservas efectuadas en España representan el 22%.
(9): Solo realiza representación hotelera. No dispone de central de reservas.
(10): Tiene otra veintena de hoteles asociados internacionales
Fuente: Hostelmarket.

A pesar de que muchos de estos consorcios hoteleros son empresas transnacionales, siendo ésta una de las principales vías por las cuales las cadenas hoteleras urbanas españolas han traspasado fronteras, no consideraremos esas asociaciones ni su forma de salida al exterior como parte de la muestra de empresas de este estudio, dadas las características especiales que presentan como la de no asumir ningún tipo de riesgo ni control sobre la gestión, así como los resultados de algunos estudios (ROPER, 1995) que destacan sus diferencias respecto de las cadenas corporativas en lo que a estrategias y objetivos respecta apuntando que requiere de análisis específicos.

[29] Incluso surge recientemente en España una nueva asociación (ACEHOR) creada por un grupo de pequeñas y medianas empresas hoteleras, con cerca de 100 hoteles ubicados principalmente en destinos vacacionales.

4.3.4.- IMPLANTACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS INTERNACIONALES EN ESPAÑA

Al contrario de lo que cabría esperar dada la gran afluencia de turistas foráneos, la presencia en nuestro país de las cadenas extranjeras - entendiendo por tales las que tienen sede fuera de España, no las empresas españolas participadas por capital internacional- apenas rebasa el carácter de testimonial en términos absolutos[30]. En efecto, continúa siendo uno de los hechos más significativos del sector hotelero español la sorprendentemente pequeña implantación de las cadenas hoteleras multinacionales que contrasta con dicha implantación en el resto de los países turísticos del mundo. Como ya se ha dicho, la política de expansión de estas cadenas se concibe en las más importantes ciudades a escala mundial, para ofrecer sus servicios a una clase de clientela muy fiel y elitista. Entre las causas esgrimidas para esta escasa presencia se encuentra:

- La limitada capacidad de inversión de dichas cadenas internacionales, que buscan hoteles en régimen de franquicia o gestión, pero sin compra ni arrendamiento de los mismos (ACHE, 1999) por lo que un desarrollo a lo largo de nuestro país solo sería posible si se consiguieran socios inversores.

- Las peculiaridades del sector hotelero español y sus sistemas de comercialización, volcado básicamente hacia los intermediarios que controlan los flujos de turismo vacacional cuando las cadenas internacionales operan principalmente en el mercado urbano y basan sus ventajas competitivas en su presencia en los más importantes centrales de reservas mundiales, puede haber frenado su introducción en nuestro país es que el sector hotelero español.

[30] En una planta hotelera de más de 6.000 establecimientos, apenas 76 forman parte de las cadenas hoteleras internacionales, agrupando solamente a 23 empresas con capital mayoritariamente extranjero y de implantación internacional (cuadro 4.33). En 1998, sólo Bass Hotels (la antigua Holiday Inn), la francesa Accor y la Norteamericana Starwood (a través de la adquisición de ITT Sheraton) tienen presencia algo superior al mero simbolismo, muy por detrás de las cadenas nacionales. Dicha presencia extranjera es superior en la hotelería urbana, aunque sigue sin estar en absoluto de acuerdo con la posición mundial de las multinacionales hoteleras. En la gama media, enfocada al hombre de negocios, sólo operan la francesa Accor y la británica Bass, con importantes planes de crecimiento en nuestro país preparados desde mediados de los noventa pero con una ejecución mucho más lenta de lo anunciado (diversas fuentes de prensa).

- Otras causas aducidas hacen referencia a los precios más bajos que ostenta el sector urbano español en relación al resto de grandes capitales europeas, reduciendo los márgenes de beneficio de los operadores y la rentabilidad esperada de la inversión[31].

- Por último, MCQUEEN (1983) considera que el ratio de participación foránea en la industria hotelera local es mayor en países cuyos hoteles se concentran en las ciudades que en áreas turísticas, principalmente porque las multinacionales hoteleras es más probable que se vean envueltas en el turismo de negocios que en turismo de ocio.

La participación extranjera en el turismo vacacional español suele venir de la mano del operador turístico, que es quien aporta el cliente, y en esta medida toma la determinación de invertir en las compañías españolas que ya operan en el sector. Por tanto es el *know-how* español el que se encarga de la gestión del alojamiento, debido a que su experiencia y conocimiento del mercado les permite ser capaces de montar estructuras hoteleras vacacionales competitivas. Podría argumentarse además que el turismo de playa en nuestro país es de categoría media, poco interesante para cadenas foráneas. Sólo ahora, apoyándose en infraestructura complementaria como campos de golf, centros de salud y belleza o puertos deportivos parecen estar aumentando los proyectos de las cadenas internacionales[32]. Hasta el momento la principal presencia de las cadenas internacionales en el sector hotelero de costa corresponde a la explotación de clubes de vacaciones, dirigidos al público familiar, donde se ofrece una completa gama de servicios y diversión incluidas.

[31] A todo ello habría que añadir el particular atractivo de algunos pequeños hoteles españoles de baja categoría situados en ciudades de segundo orden que compiten con la entrada en este segmento de hotelería de cadenas internacionales más estandarizadas.

[32] Por ejemplo la alemana Kempinski acaba de tomar la gestión de un hotel en Estepona y la también alemana Dorint ha inaugurado en Mallorca otro complejo. El grupo británico Forte tomará un hotel en gestión en Marbella, y la norteamericana Hyatt podría hacerse cargo de un establecimiento que se estudia construir en la Manga del Mar Menor.

CUADRO Nº4.33: CADENAS INTERNACIONALES EN ESPAÑA. AÑO 1998

CADENA	Nº HOTELES	HAB/APTOS	CADENA	Nº HOTELES	HAB/APTOS
Hoteles Sunwing	12	3.530	**Hyatt**	3	453
Club Mediterranée	6	2.174	**ITC**	2	370
Bass Hotels & Resorts	6	1.556	**Ferienverein**	2	334
Accor	11	1.492	**Maritim**	1	298
Starwood hotels & Resorts	6	1.158	**Setigenberger**	1	240
Allsun Hotels	5	1.093	**Kempinski**	1	239
Robinson Club	3	958	**Seetelhotels**	1	209
Hilton-Conrad	2	698	**MornifHotels**	1	224
Clud Aldiana	2	626	**Campanile**	1	212
Framotel	4	587	**Citadines**	1	131
LTI International Hotels	2	581	**Total**	**76**	**17.694**
Forte Meridien	3	531			

Fuente: Hostelmarket, 1999.

La escasa representación de cadenas hoteleras internacionales en el territorio nacional contrasta con los constantes flujos de inversión directa exterior en hostelería. Probablemente, los flujos hacia el sector de la hostelería español que no se dirijan a las cadenas de *fast-food* y otras modalidades de alojamiento como el tiempo compartido, se orienten a la participación de los grupos turísticos europeos en las cadenas hoteleras españolas. Como resultado, se sigue potenciando la especialización hotelera de la industria turística española, financiada tanto por los mercados financieros y de capitales como por la industria turística europea.

Por tanto, es importante resaltar que la cuota de mercado mundial que las cadenas hoteleras españolas ven disminuir, no proviene de un mercado local que se agote o de la presencia de cadenas hoteleras internacionales en España, tal y como ocurre en otros sectores económicos, sino del nacimiento de nuevos destinos turísticos al hilo de los avances tecnológicos orientados al transporte de viajeros, las nuevas demandas turísticas y las corrientes liberalizadoras de la inversión extranjera orientada al sector turístico.

4.3.5.- REGÍMENES DE EXPLOTACIÓN.

Un aspecto interesante en relación con la industria hotelera española, y que en cierto modo refleja su grado de flexibilidad, hace referencia a la evolución que experimenta la forma en la que se explotan los establecimientos. Analizando las

estructuras de explotación de los establecimientos hoteleros (cuadro 4.34) se observa un retroceso de los hoteles en propiedad, modelo tradicionalmente utilizado por parte de los pequeños propietarios hoteleros que gestionan de forma individual su establecimiento, vislumbrándose por tanto, una tendencia hacia la concentración de la industria, dada la preponderancia que suponen las nuevas fórmulas de gestión como los contratos de administración y en menor medida las franquicia en la industria. En el capítulo V ahondaremos en las formas de crecimiento internacional de la industria hotelera española y en sus diferencias con el crecimiento en España.

CUADRO Nº4.34: MODELOS DE GESTIÓN O ESTRUCTURAS DE EXPLOTACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA (POR NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS)

	1991	1998
En propiedad	66,6	58,4
En arrendamiento	24,9	20,1
En contrato de gestión	7,4	18,1
En franquicia	0,4	1,6
Otros	0,7	1,8

Fuente: Federación Española de Hoteles

Los contratos de gestión, constituyen la modalidad que más ha crecido en España durante la década analizada, como resultado de la especialización hotelera experimentada por las empresas de alojamiento nacionales y las necesidades de crecimiento y optimización de costes que requiere el nuevo entorno competitivo y globalizado. Tanto es así que, en línea con los movimientos estratégicos a nivel internacional, las tradicionales empresas hoteleras están diversificando sus estructuras o especializándose en la gestión de los establecimientos, ante la complejidad que está adquiriendo la gestión empresarial, surgiendo así numerosas cadenas hoteleras orientadas a gestionar inmuebles sin implicaciones en la propiedad de los mismos.

Cabe destacar, por la peculiaridad que imprime a la industria hotelera española, la escasa significatividad de los hoteles franquiciados, a pesar del éxito ya comentado a nivel mundial. En la actualidad, sólo representa el 0,5% de las habitaciones de los hoteles españoles- sin contabilizar apartahoteles y apartamentos- si bien su cuota asciende al 2% de la capacidad en los hoteles urbanos, segmento éste en el que están preferentemente interesadas las cadenas franquiciadoras

(Hostelmarket, 1999)[33]. Las razones para comprender la escasa implantación de la franquicia en el crecimiento y expansión de la industria hotelera española, se encontrarían en la necesidad de que una franquiciadora hotelera vacacional aportara una marca de reconocido prestigio mundial, además de una estrecha y confirmada relación con los operadores turísticos europeos. Quizá la elevada fragmentación de la industria hotelera provoca que, exceptuando algunos casos, la industria se encuentra en una fase de posicionamiento de su marca, y no descarten crecer posteriormente de forma más rápida mediante la fórmula de franquicia, una vez desarrolladas las necesarias divisiones y servicios a franquiciados que este sistema requiere para su adecuado control de calidad[34].

4.3.6.- CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO

BIBLIOTECA VIRTUAL

La situación del mercado hotelero español en el cambio de milenio es la de un mercado en pleno proceso de formación, consolidación y definición de los principales agentes que lo componen. La oleada de fusiones y adquisiciones de empresas que tiene lugar a nivel mundial, y especialmente en el mercado americano, parece haberse iniciado en este último año 2.000 en el sector hotelero español, donde hasta ahora no había tenido gran repercusión, aparte de tímidos intentos de concentración, curiosamente alentada en algunos casos por los poderosos operadores turísticos alemanes, que junto con los británicos canalizan más del 50% de los clientes que cada año llegan a España de vacaciones. En la actualidad se observan movimientos empresariales en la industria hotelera española que cubren los tres tradicionales tipos de integraciones empresariales: integración vertical, horizontal y diagonal, adquiriendo la mayoría de ellas un carácter transnacional.

---

[33] Sin embargo, y según la misma fuente, todo parece indicar que, aunque lo haga más lentamente que en otros países de nuestro entorno, la franquicia se abrirá paso en España en los próximos años, dado el reciente interés que cadenas eminentemente franquiciadoras, como las americanas Bass y Cedant o la francesa Accor, están demostrando por el negocio hotelero en España.

[34] En relación a la estrategia de marcas observada en el mercado hotelero internacional, cabe destacar y salvo honrosas excepciones, el escaso desarrollo que hasta ahora demuestra tener en las cadenas hoteleras españolas.

- INTEGRACIONES VERTICALES

En el sector turístico los ejemplos más claros de integración vertical se producen entre los operadores turísticos y las compañías aéreas, observándose en España un creciente interés, por parte de los operadores turísticos, en participar en el accionariado de cadenas hoteleras nacionales[35] con el objetivo de seguir asegurándose el número de camas en nuestro país ante los movimientos de concentración que están sufriendo los operadores turísticos a nivel internacional y algún intento de toma de participación extranjera por parte de un operador turístico nacional[36]. Si antaño, esta relación se manifestaba en forma de financiación y contratos a largo plazo, en la actualidad se observa una tendencia hacia la adquisición de acciones, no siempre minoritaria, de algunas cadenas hoteleras vacacionales, al contrario de lo que los postulados de WILLIAMS (1995) y DUNNING Y MCQUEEN (1981) promulgaban. Y es que, la agresiva concentración del sector obliga a los operadores por un lado a asegurarse de forma más sólida sus camas, y por otro a diversificar sus inversiones hacia un segmento del turismo donde los márgenes todavía son superiores al de los viajes. Probablemente la salida al exterior de las cadenas hoteleras españolas y sus intentos por diversificar mercados (ver capítulo V) esté intensificando esta tendencia de adquisición hotelera.

- INTEGRACIONES HORIZONTALES

Si bien en la primera versión de este texto afirmábamos que no se había trasladado al mercado español la integración hotelera horizontal mediante fusiones y adquisiciones, cabe destacar la reciente compra de Tryp por parte de Meliá y la consolidación del grupo hotelero nacional más importante y uno de los principales a nivel internacional. Donde sí se observa una reciente tendencia, espectacularmente

[35] Podemos presenciar integraciones verticales del sector hotelero español con grandes operadores turísticos alemanes como la que tiene lugar en 1997 cuando GVI (hoy Grupo Iberostar) y Condor & Neckermann unieron sus negocios hoteleros en la cuenca mediterránea dentro de la cadena Iberostar, mientras más recientemente TUI, que mantiene desde 1993 el 50% de la cadena hotelera RIU, se hace en 1998 con idéntica participación de Grupotel. Además de esta participación, merece la pena destacar recientes adquisiciones materializadas en la participación de C&N en Lopesan, de Airtours en Hoteles Globales y Thomson en Nordotel.

[36] Nos referimos al reciente acuerdo al que han llegado Barceló y el First Choice, parte del cual incluye participaciones accionariales minoritarias de Barceló en el touroperador inglés (Hostelservice, 2000).

dinámica y creciente, es en la esfera transnacional mediante agrupamientos hoteleros liderados por empresas nacionales (Occidental Hotels, NH o Barceló) cuestión analizada ampliamente en capítulos posteriores. Las empresas se integran horizontalmente con los objetivos de incrementar su eficiencia por medio de economías de escala e incrementar su poder de mercado, permitiendo, al menos potencialmente, incrementar los precios y la rentabilidad (SINCLAIR Y STABLER, 1997). Por medio de la integración horizontal las empresas amplían y a veces complementan su cuota de mercado, crean barreras a la entrada y consiguen un acceso más fácil a financiación. Cabe destacar, que muchas de estas actuaciones, vienen impulsadas en muchos casos por la entrada en el capital hotelero nacional de grandes grupos de inversión, imprimiendo el apoyo financiero necesario para llevar a cabo una expansión a un ritmo superior.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

- INTEGRACIONES DIAGONALES[37]

Uno de los procesos que más relevancia está teniendo en la configuración de la estructura empresarial turística nacional, es el que conlleva cooperaciones empresariales y alianzas estratégicas incluso traspasando las fronteras nacionales. Al tiempo que los hoteles se internacionalizan, se asocian también con otras empresas relacionadas o no con la industria de viajes, a modo de alianzas estratégicas bien para ampliar su control en la cadena de distribución de la industria turística, bien para obtener recursos suficientes para conseguir un posicionamiento global.

En definitiva, con estas estrategias de crecimiento en la mayoría de los casos se está produciendo una concentración empresarial en el sector turístico y hotelero, bien sea por la vía de integración de sociedades, participación en las mismas, creación de una cartera de control o a través de acuerdos de cooperación y alianzas entre empresas[38]. Con estos movimientos se pretende crear un efecto simbiosis para poder

[37] Por integración diagonal entendemos aquellos vínculos desarrollados con empresas que pertenecen a otros sectores distintos del turístico. Algunos autores se refieren a ello con la denominación de diversificación conglomeral (Martín Rojo, 1998).

[38] La *joint-venture* formada al 33% entre Barceló, Fomento de Construcciones y Contratas y BBV-Argentaria; la compra por parte del grupo Barceló (gestión hotelera, agencia minorista y mayorista) del 20% del grupo Globalia (empresa formada por la compañía aérea Air Europa, la agencia

competir internacionalmente en un sector que, por su propia naturaleza, ya rebasa las fronteras nacionales (MARTÍN ROJO, 1998).

4.3.7.- INVERSIONES DIRECTAS AL EXTERIOR

La maduración del producto de masas en los destinos turísticos tradicionales, tanto por factores económicos y demográficos, como medioambientales y tecnológicos es un proceso paralelo al surgimiento de nuevos destinos. En este nuevo contexto neofordista una de las estrategias utilizadas por parte de las empresas de alojamiento es la búsqueda de nuevos productos y/o nuevos mercados segmentados, tanto geográficamente, como tipológicamente, utilizando diferentes estrategias de posicionamiento para atraer no sólo a los consumidores actuales sino también a los potenciales clientes (THEOBALD, 1994). La ubicación en otros destinos turísticos da lugar a la internacionalización de las empresas de alojamiento vacacional, guiadas por este proceso de transición a la producción postfordista, con la intención de diversificar y flexibilizar la oferta[39].

Al tiempo que la industria alcanza la fase de madurez en su ciclo de vida y se suceden los procesos de acumulación de capital, las empresas están descubriendo que su futura supervivencia y crecimiento depende del éxito que alcance su competitividad a nivel internacional, dado que sus resultados en el largo plazo dependen de su habilidad para adaptarse a las demandas en un entorno competitivo global y un claro conocimiento y entendimiento de las oportunidades y retos que éste presenta (TSE Y WEST, 1992). En este contexto y aprovechando los años de bonanza económica la industria hotelera española se aventura a tomar posiciones en otros países turísticos. Estas mega-cadenas resultantes de la expansión junto con el proceso de fusiones y adquisiciones difuminarán previsiblemente la segmentación

---

mayorista Travel Plan y la minorista Viajes Halcón) con el objetivo de tener una presencia activa en el negocio aéreo; la firma de un acuerdo entre NH Hoteles y una inmobiliaria norteamericana para desarrollar su presencia hotelera en América del Sur; el surgimiento del operador turístico nacional Viva Tours con participación de cadenas nacionales como Sol Meliá, son sólo algunos de los ejemplos de estos movimientos de concentración empresarial.

[39] Estos determinantes contextuales de la internacionalización son diferentes a los que originan la salida al exterior de las multinacionales de alojamiento urbano, guiadas más por la salida al exterior de las empresas de su propio país y del consiguiente flujo de viajeros de negocios y el surgimiento

que emerge entre Estados Unidos y Europa propiciando una gradual homogeneización de la industria de alojamiento mundial (MARTÍN ROJO, 1998). El éxito de este desarrollo hotelero internacional continua dependiendo de la flexible adaptación de los conceptos domésticos en el extranjero, teniendo siempre presente las diferencias culturales, geográficas y políticas entre países.

El hecho de que las cadenas hoteleras no siempre elijan la inversión directa en el exterior como forma de internacionalización, y que las inversiones se canalicen a través de terceros países o bien queden incluidas en otros sectores, impide que del análisis de los datos macroeconómicos de IDE podamos extraer conclusiones definitivas. Sin embargo, no renunciamos a presentar las IDE reflejadas en el grupo 55 de la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE 93) en la que quedan incluidas las inversiones en hoteles, restaurantes, camping y otros tipos de hospedaje como una primera aproximación a la cuantificación de las inversiones de las empresas hoteleras españolas en el extranjero.

Los cuadros 4.35 y 4.36, nos ilustran sobre el volumen y destino de la IDE procedente del sector hotelero en España. Cabe destacar que el proceso de IDE al exterior experimenta un retroceso a principios de los noventa, como consecuencia de la incertidumbre que una crisis económica internacional imprime en los flujos comerciales entre países. En consecuencia se observan dos períodos diferenciados de inversión, el primero que surge en la segunda mitad de los ochenta y el actual, que parece llevar una dinámica más acelerada, al amparo de la recuperación económica[40].

Además de la razón anteriormente indicada, otro aspecto relevante nos induce a buscar otras fuentes de información diferentes a las recogidas en el registro de inversiones directas y aproximarnos a la realidad empresarial de los protagonistas de esta expansión. En efecto, de los datos de IDE se extrae que la inversión destinada a países considerados paraísos fiscales representa casi el 48% de la inversión directa al

---

de nuevos centros de negocios en otras partes del mundo (Kundu, 1994 y Dunning y McQueen, 1982a y 1982b).

[40] Crecimiento económico que según las últimas estimaciones parece estar remitiendo en el último trimestre del 2.000.

exterior en 1998 y el 19% de toda la IDE analizada en el período 1988-1999, actuando éstos de puente hacia el destino de la oferta hotelera.

A partir del siguiente capítulo se ofrece un extenso análisis de las características de este proceso, profundizando en las causas y razones que conllevan las decisiones empresariales de inversión fuera de nuestras fronteras, en función de los resultados del trabajo de campo de este estudio.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

CUADRO Nº 4.35.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO
(En millones de pesetas)

PAÍS	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL
PAÍSES OCDE												
PAÍSES UE												
Francia	17,15	238,62	615,47	725,12	178,25						1.505	**3.279,61**
Bélgica	14,18	758,59	373,95	6,00	315,00		514,64				45	**2.027,36**
Alemania			7,63	51,85						27	286	**372,48**
Países Bajos								711			349	**1060**
Reino Unido	953,11	1,95		2,56							2.254	**3.211,62**
Grecia			226,00								111	**337**
Portugal	8,50	521,72	77,00	5,14	53,63			774		239	2	**1.680,99**
Italia											4	**4**
Austria			76,20									**76,2**
Otros países OCDE												
Turquía	379,16	61,00	46,00					1.144		475	413	**2.518,16**
Suiza										10	21	**31**
EE.UU.	117,26	49,95	197,68	141,88	64,25		383,89		683	1.578		**3.215,91**
SUBTOTAL	**1.489,36**	**1.631,83**	**1.619,93**	**932,55**	**611,13**	**0**	**898,53**	**2.629**	**683**	**2.329**	**4.989**	**17.813,33**
PARAÍSOS FISCALES												
Andorra	0,47		8,91	73,00	1,10	1,61	35,33	5	1			**126,42**
Islas Anglonorm.						150,00						**150**
Gibraltar											28	**28**
Antillas Neerland.							553,36		4.165			**4.718,36**
I. Vírg. EE.UU.							1.272,57					**1.272,57**
I. Vírg. Británicas				21,23		103,09		6				**130,32**
Mauricio								118				**118**
Islas Caimán			550,00									**550**
Hong-Kong							32,04					**32,04**
Panamá	280,60	2.038,75			3000,00		2,29	384		3.102	1	**8.808,64**
SUBTOTAL	**281,07**	**2.038,75**	**558,91**	**94,23**	**3.001,10**	**254,70**	**1.895,59**	**513**	**4.166**	**3.102**	**29**	**15.934,35**

CUADRO 4.35.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO (Continuación)
(En millones de pesetas)

País	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
OTROS PAÍSES EUROPEOS												
Unión Soviética			259,09	45,43								**304,52**
Hungría		10,34	26,00									**36,34**
Polonia											339	**339**
Bulgaria			172,99									**172,99**
Eslovenia	154											**153,9**
PAÍSES AFRICANOS												
Marruecos	0,80		123,82		1,05						369	**494,67**
Túnez		200	62,50	237								**499,5**
Tanzania											543	**543**
Gambia										546		**546**
SUBTOTAL	**154,7**	**210,34**	**644,4**	**282,43**	**1,05**	**0**	**0**	**0**	**0**	**546**	**1251**	**3.089,92**
LATINOAMÉRICA												
Méjico		489,61	45,35	15,16	232,88		3448	1.382	8049	4670	9.614	**27.946**
Costa Rica		60,00	6,41	143,12				1.997				**2.206,53**
Cuba	915		2.864,36					1.426			1.079	**6.284,36**
R.Dominicana	673,72	195,75	1.543,82	313,64	127,86					620	1.014	**4.488,79**
Venezuela	1.077,21	575,87	780,35	277,70	385,00		671,3					**3.767,43**
Argentina											98	**98**
Chile				4,10	19,63					58	50	**131,73**
P. ASIÁTICOS												
Indonesia								3411				**3.411**
SUBTOTAL	**2.665,93**	**1.321,23**	**5.240,29**	**753,72**	**765,37**	**0**	**4.119,3**	**8.216**	**8.049**	**5.348**	**11.855**	**48.333,84**
TOTAL	**4.591,40**	**5.202,15**	**8.063,53**	**2.062,93**	**4.378,65**	**254,70**	**6.913,42**	**11.357**	**12.878**	**10.781**	**18.678**	**85.160,78**

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Transacciones Exteriores.

CUADRO 4.36.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO
(En porcentajes sobre el total)

PAÍS	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	TOTAL
PAÍSES OCDE												
PAÍSES UE												
Francia	0,37	4,59	7,63	35,15	4,07						8,06	**3,85**
Bélgica	0,31	14,58	4,64	0,29	7,19		7,44				0,24	**2,38**
Alemania			0,09	2,51						0,25	1,53	**0,44**
Países Bajos								6,26			1,87	**1,24**
Reino Unido	20,76	0,04		0,12							12,07	**3,77**
Grecia			2,80								0,59	**0,40**
Portugal	0,19	10,03	0,95	0,25	1,22			6,82		2,22	0,01	**1,97**
Italia											0,02	**0,00**
Austria			0,94									**0,09**
OTROS PAÍSES OCDE												
Turquía	8,26	1,17	0,57					10,07		4,41		**2,96**
Suiza										0,09	2,21	**0,04**
EE.UU.	2,55	0,96	2,45	6,88	1,47		5,55		5,30	14,64	0,11	**3,78**
SUBTOTAL	**32,44**	**31,37**	**20,09**	**45,21**	**13,96**	**0,00**	**13,00**	**23,15**	**5,30**	**21,60**	**26,71**	**20,92**
PARAÍSOS FISCALES												
Andorra	0,01		0,11	3,54	0,03	0,63	0,51	0,04	0,01			**0,15**
Islas Anglonorm.						58,89						**0,18**
Gibraltar											0,15	**0,03**
Antillas Neerland							8,00		32,34		22,17	**5,54**
I. Vírg EE.UU.							18,41					**1,49**
I. Vírg. Británicas				1,03		40,48		0,05				**0,15**
Mauricio								1,04				**0,14**
Islas Caimán			6,82									**0,65**
Hong-Kong							0,46					**0,04**
Panamá	6,11	39,19			68,51		0,03	3,38		28,77	0,01	**10,34**
SUBTOTAL	**6,12**	**39,19**	**6,93**	**4,57**	**68,54**	**100,00**	**32,97**	**14,59**	**37,65**	**47,91**	0,16	**18,71**

CUADRO 4.36.- HOSTELERÍA: INVERSIONES ESPAÑOLAS EN EL EXTERIOR POR PAÍSES DE DESTINO (Continuación)
(En porcentajes sobre el total)

País	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
OTROS PAÍSES EUROPEOS												
Unión Soviética			3,21	2,20								**0,36**
Hungría		0,20	0,32									**0,04**
Bulgaria			2,15									**0,40**
Polonia											1,81	**0,20**
Eslovenia	3,35											**0,18**
PAÍSES AFRICANOS												
Marruecos	0,02		1,54		0,02						1,98	**0,58**
Túnez		3,84	0,78	11,49							0,00	**0,59**
Tanzania											2,91	**0,64**
Gambia										5,06	0,00	**0,64**
SUBTOTAL	**3,37**	**4,04**	**7,99**	**13,69**	**0,02**					**5,06**	**6,70**	**3,63**
LATINOAMÉRICA												
Méjico		9,41	0,56	0,73	5,32		49,87	12,17	62,50	43,32	51,47	**32,82**
Costa Rica		1,15	0,08	6,94				17,58			0,00	**2,59**
Cuba	19,93		35,52					12,56			5,78	**7,38**
R.Dominicana	14,67	3,76	19,15	15,20	2,92					5,75	5,43	**5,27**
Venezuela											0,00	**4,42**
Argentina	23,46	11,07	9,68	13,46	8,79		9,71				0,52	**0,12**
Chile				0,20	0,45					0,54	0,27	**0,15**
PAÍSES ASIÁTICOS												
INDONESIA								30,03			0,00	**4,01**
SUBTOTAL	**58,06**	**25,40**	**64,99**	**36,54**	**17,48**		**59,58**	**72,34**	**62,50**	**49,61**	**63,47**	**56,76**
TOTAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100,00**	**100,00**

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Dirección General de Transacciones Exteriores.

BIBLIOTECA VIRTUAL

4.4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

La principal conclusión que obtenemos de esta aproximación global a la industria hotelera consiste en reconocer que los grandes grupos hoteleros internacionales, liderados por las multinacionales americanas, presentan una fase más avanzada en la evolución de el ciclo de vida de su producto. Una anterior liberalización del transporte aéreo, mayor presión de los mercados de capitales sobre la rentabilidad de la industria, un mercado doméstico con más potencial en términos de población y de territorio, y unos motores distintos de crecimiento e internacionalización, son las principales causas que explican esta situación.

Hemos visto que las principales multinacionales hoteleras vienen experimentando desde hace prácticamente una década, una ola de fusiones y adquisiciones de carácter horizontal, un acelerado crecimiento nacional e internacional bajo la fórmula de franquicia, un agresivo desarrollo de la estrategia de segmentación de mercados, una aplicación intensiva de los avances tecnológicos a la gestión y comercialización hotelera y un proceso de transnacionalización de sus actividades de alojamiento iniciada ya antes de la segunda guerra mundial. Estas estrategias se manifiestan recientemente en la escena hotelera española, conduciéndonos a afirmar que se trata sólo del principio de un proceso de formación y toma de posiciones en el mercado de viajes y ocio de carácter transnacional en el que la internacionalización, en cualquiera de sus manifestaciones, marca la pauta común de desarrollo.

En España, el desarrollo y evolución de las cadenas hoteleras constituye una especialización de la industria de alojamientos, que surge en la segunda parte del siglo XX al amparo del nacimiento del denominado turismo de masas. Por esta razón, dado que la cuota de mercado y las formas de comercialización se tornaron tan específicas como lo es este tipo de turismo, la industria hotelera española ha crecido y desarrollado su *know-how* con una competencia meramente simbólica de cadenas extranjeras en su país de origen, que persiste hasta la actualidad.

Además, ha sido una industria financiada por el sector bancario nacional, pero principalmente por el internacional canalizado a través de la industria de la organización de paquetes de vacaciones europea. Esta supeditación a intereses foráneos de la industria hotelera española vacacional desde su surgimiento, si bien no ha venido exenta de problemas, ha permitido que el *know-how* español consolidara su vertiente de especialización en el abastecimiento al turista europeo de servicios de alojamiento y se asegurara un relevante papel en este eslabón del proceso de producción de la industria turística organizada. La relación con la industria del ocio europea y la especialización del *know-how* español se ve hoy fortalecida hasta el punto de servir de plataforma de exportación de servicios hoteleros, en un primer momento al Caribe y Norte de África, y en la actualidad hacia Sudamérica, Europa, Estados Unidos.

El análisis ha puesto de manifiesto el excepcional dinamismo que presenta la industria hotelera española en el cambio de milenio y, en particular se ha resaltado, por su relevancia, intensidad y por considerarse una vertiente prácticamente inexplorada, su proceso de internacionalización. Los capítulos siguientes de esta investigación ahondarán en los principales rasgos que caracterizan el proceso de internacionalización en la industria hotelera española.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

5.- UNA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

5.1. OBJETIVOS

A partir del presente capítulo se procede a realizar un análisis y exposición de los principales determinantes del proceso de internacionalización de la industria hotelera española. A través de dicho estudio se pretende comprobar, en primer lugar, cuáles son las características más relevantes en torno a la salida al exterior de la industria hotelera española y, en segundo lugar, cuál es el grado de aplicación de los modelos teóricos analizados para explicar la internacionalización empresarial. Entra dentro de los objetivos planteados comparar los resultados con otros estudios al respecto centrados en la internacionalización de la industria hotelera a nivel mundial (UNCTAD, 1981; DUNNING Y MCQUEEN, 1982A, 1982B; BEATTIE, 1991, 1993; DUNNING Y KUNDU, 1995; KUNDU Y CONTRACTOR, 1998a, 1998b; KUNDU, 1994; CONTRACTOR Y KUNDU, 1995) y con los elaborados acerca de las pautas que siguen el resto de las empresas españolas internacionales (CAMPA Y GUILLÉN, 1996; ALONSO Y DONOSO, 1998; RUIZ LIGERO, 1994; RUESGA Y BICHURA, 1998; LÓPEZ DUARTE Y GARCÍA CANAL, 1997; RIALP *ET AL.*, 1996, DELGADO *ET AL.*,1999; DURÁN HERRERA, 1995, GALÁN *ET AL.*, 1999, MATÉ, 1996).

A lo largo de los tres capítulos que componen el trabajo empírico de esta investigación (capítulos V al VII) se comprobará cómo la diferente especialización hotelera y la escasa madurez que el proceso de internacionalización supone para la industria hotelera española en relación a la internacional derivan en pautas de internacionalización heterogéneas. Para alcanzar los objetivos propuestos, estructuramos los capítulos siguientes del estudio de la siguiente forma:

- En primer lugar, en este capítulo se realiza un análisis de las características que definen a las empresas españolas que internacionalizan su

planta hotelera. A continuación, se analiza las peculiaridades que presenta el mencionado proceso de expansión y cuáles son los principales argumentos que inducen a las empresas españolas a salir al exterior. Terminaremos el presente capítulo con un análisis de los diferentes modos de internacionalización del sector hotelero español y la distribución geográfica de la oferta hotelera española.

- En los capítulos siguientes se lleva a cabo un análisis y adaptación de las ventajas que promulga la teoría ecléctica a la internacionalización de la industria hotelera española y las principales diferencias observadas con la industria hotelera mundial (capítulo VI). Mediante desarrollo de modelos estadísticos, en el capítulo VII se profundizará en algunos de estos determinantes. En concreto se pretende descubrir qué factores explican los diferentes grados de internacionalización de las empresas hoteleras españolas y los determinantes que más influyen en la decisión de la modalidad de entrada a destinos foráneos.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

5.2.- METODOLOGÍA APLICADA

5.2.1.- FUENTES DE DATOS.

Para cumplir con los objetivos planteados, el presente estudio recoge datos tanto de fuentes primarias como secundarias. Los nombres y las direcciones de las empresas hoteleras españolas que han iniciado procesos de internacionalización se obtienen principalmente de fuentes secundarias como el Anuario de Hostelmarket y los informes de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, ambos de 1999[1]. No obstante, y ante el espectacular dinamismo que presenta la vertiente internacional del mercado hotelero español, dicha información ha sido continuamente actualizada hasta diciembre de 1999 con información procedente de fuentes relacionadas directamente con el sector, bien en forma de publicaciones periódicas, información on-line o comunicación directa con las empresas implicadas así como un contacto continuo con las patronales hoteleras españolas. El universo de empresas hoteleras internacionales a 31 de diciembre de 1999 es de veintiséis empresas[2]. Una vez identificados los grupos hoteleros que poseían o estaban asociados con al menos un hotel en el extranjero a finales de 1999, la información primaria se extrae de una aproximación directa a las empresas españolas internacionales que comienza con el

[1] Uno de los primeros problemas que nos encontramos al analizar las fuentes secundarias de datos en torno al tema objeto de estudio, es la no coincidencia de los mismos en las fuentes existentes. Esto es debido, no sólo al excepcional dinamismo que presenta el proceso, sino a la consideración o no de los hoteles asociados a centrales de reservas de hoteles españoles. Se deja al margen de esta investigación aquellos hoteles en el extranjero asociados meramente a efecto de reservas a cadenas hoteleras españolas y nos centraremos en los que están directamente gestionados, en cualquiera de sus formas, por las mismas. Varios motivos nos inducen a ello, entre los que destaca, en primer lugar, seguir el mismo criterio en la selección de empresas o unidades de producción que llevan a cabo otros estudios previos de internacionalización hotelera (Dunning y McQueen, 1982a, 1982b; Kundu, 1994, Beattie, 1993) y por otro lado, obtener una muestra de empresas en las que sus determinantes de expansión sean directamente comparables, dado que la inclusión de hoteles asociados fuera de España obedece a otras estrategias y requiere diferente volumen de recursos y por tanto de análisis (Roper, 1995).

[2] Por la complejidad y diversidad en sus motivaciones y dificultad en la obtención de datos, se dejan fuera del estudio aquellas inversiones en terrenos o establecimientos hoteleros realizados por parte de grupos empresariales españoles fundamentalmente financieros o constructores que no gestionan hoteles en España y no conllevan una exportación del know how hotelero español, sino que se encuadrarían más dentro del análisis de la expansión de la industria de la construcción o de movimientos de capital de carácter especulativo. Por otro lado, dejamos fuera de la muestra aquellas empresas hoteleras internacionales que, a pesar de estar dadas de alta en España, son fruto de la internacionalización de grupos turísticos extranjeros como la cadena IFA, Europe Cadena Hotels o Sunwing Hotels.

envío de una carta de presentación de los objetivos del trabajo donde se solicita de las empresas su colaboración en el estudio.

En primer lugar, se les solicita la posibilidad de conceder a la autora una entrevista personal con los responsables de expansión o directores generales de las empresas a modo de análisis exploratorio en el que vislumbrar las principales características de las cadenas hoteleras internacionales, las pautas seguidas en su deslocalización empresarial y las estrategias globales de crecimiento[3]. Las entrevistas personales y la obtención de información en forma de opiniones empresariales como metodología de investigación es llevada a cabo en numerosos estudios previos que analizan los determinantes del proceso de internacionalización empresarial (SHARMA Y JOHANSON, 1987; O'FARRELL ET *AL.,* 1998; COVIELLO Y MARTIN, 1999; MARTÍNEZ, 1997; EDVARDSSON ET *AL.,* 1993; SEYMOUR Y FLANAGAN, 1985; SEYMOUR, 1987; DUNNING Y NORMAN, 1983, entre otros) y de la internacionalización de la industria hotelera en particular (BEATTIE, 1993; ZHAO, 1994).

El cuestionario que ha servido de base para las entrevistas personales viene presentado en el anexo a este documento, además de los nombres de los profesionales que han colaborado en este proyecto. Dicho cuestionario incorpora preguntas abiertas que no pueden ser contestadas simplemente con una respuesta afirmativa o negativa como podría corresponder a otros métodos de estudio[4]. Por otro lado, la entrevista no ha consistido en rellenar una a una las preguntas del cuestionario, sino más bien en largas conversaciones con los responsables de expansión o directores de cada empresa en las que el cuestionario ha servido de guión y de punto de partida inicial. Se consigue llevar a cabo la entrevista personal

[3] Alcanzar el objetivo perseguido no ha sido ni fácil ni rápido, muy al contrario, determinadas citas han tenido que posponerse dos y tres veces, en función de la siempre apretada agenda de los ejecutivos hoteleros. No obstante, se ha de destacar, no sólo la extraordinaria disposición que los empresarios del sector han mostrado por colaborar en este proyecto al dedicar varias horas de su tiempo a analizar con la autora los pormenores del proceso de internacionalización seguido por su empresa, sino también el interés que el tema objeto de estudio y sus posteriores resultados han suscitado en los entrevistados. Las entrevistas ha tenido lugar en las sedes centrales de cada empresa en España, por lo que han requerido de la autora varios desplazamientos a Madrid, Barcelona, Málaga o Mallorca, que tuvieron lugar entre mayo y noviembre de 1999.

con veinte de las veintiséis empresas hoteleras internacionales, es decir con el 77% del universo de empresas, lo que nos proporciona una imagen muy fiel de los aspectos más relevantes en torno al proceso de internacionalización de la industria hotelera española, sus estrategias de expansión y posicionamiento exterior, con escaso grado de error. Los datos son analizados y plasmados en este texto a nivel agregado dado que en ningún momento es el objetivo de este estudio realizar una exposición individual de los procesos de internacionalización seguidos por cada una de las empresas españolas, sino más bien entender los determinantes que rodean las decisiones de salida al exterior de la industria hotelera.

A continuación se procede al envío de un cuestionario elaborado utilizando la escala de Likert (VEAL, 1997) para que los ejecutivos graduaran su percepción (1: no importante, 5: muy importante) de la importancia de determinados aspectos relativos a ventajas de propiedad, de localización e internalización de su empresa, así como las razones más relevantes que influyen en su proceso de decisión de internacionalización. Estudios previos que utilizan procedimientos similares y obtienen información primaria acerca del proceso de internacionalización empresarial en base a la cumplimentación de cuestionarios enviados a las empresas son los de GAEDAKE (1973). WEINSTEIN en 1977 ROBERTS (1999) O'FARRELL, WOOD Y ZHENG (1998), JONES (1999) TREPSTRA Y YU (1988) ERRAMILLI Y SOUZA (1993). También la internacionalización de la industria hotelera ha sido objeto de estudio mediante el envío de cuestionarios a rellenar por las empresas implicadas, por ejemplo en DUNNING Y MCQUEEN'S (1981a), KUNDU (1994), DUNNING Y KUNDU (1995), CONTRACTOR Y KUNDU (1995, 1998a, 2000).

El enfoque del cuestionario incorpora como marco conceptual la amplia gama de determinantes que recoge la teoría ecléctica de Dunning, adaptado a factores específicos que pudieran afectar la dinámica de las empresas hoteleras españolas, en función tanto de los estudios analizados como de las propias opiniones de los agentes implicados y las peculiaridades de este proceso en la

[4] Para el diseño del cuestionario se ha tomado como referencia otros estudios que llevan a cabo entrevistas con las empresas para analizar su proceso de internacionalización, en particular el trabajo de Martínez Mora (1997).

industria hotelera española extraídas de las entrevistas con las empresas[5]. El cuestionario fue recibido y cumplimentado por 20 empresas, suponiendo de nuevo el 77% de la muestra, que prácticamente coincide con aquellas empresas que se prestaron a realizar la entrevista personal y una copia del mismo aparece en el anexo de este estudio. Sus resultados serán objeto de análisis pormenorizado en este capítulo y en el siguiente.

Nótese que la información relevante, primaria y secundaria, que sirve como base a las conclusiones de este estudio, incluye variables cualitativas basadas en opiniones empresariales y su percepción acerca del proceso de internacionalización, y datos cuantitativos (índices de internacionalización, volúmenes de ventas, etc.) recogida, bien de la empresa en cuestión, bien de otras fuentes de información que se especificarán a lo largo de la exposición[6].

5.2.2.- TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Por todo ello, el trabajo se enfrenta a diferentes tipos de datos que requieren distintas técnicas de análisis. En consecuencia, la metodología utilizada para el análisis de la información primaria y secundaria que nos permita alcanzar el objetivo planteado, combina técnicas de análisis descriptivas y estadísticas (VEAL,1997). En los siguientes apartados presentamos, por un lado las conclusiones extraídas de las entrevistas personales a modo de análisis descriptivo que expondrá las cuestiones más relevantes que subyacen de la internacionalización empresarial.

[5] La relación de la autora con las empresas hoteleras internacionales no termina con la entrevista personal y el recibo del cuestionario cumplimentado, sino que ha existido un continuo *feed-back* con algunos ejecutivos entrevistados, por diferentes vías (teléfono, correo electrónico, etc.) que nos permitiera perfilar y recoger las opiniones acerca de determinadas cuestiones que, bien no se trataron con el suficiente detalle a lo largo de la entrevista mantenida, bien surgen de posteriores análisis y reflexiones.

[6] Por otro lado, con el fin de analizar las características de los principales países destino de la inversión se remitió una carta a las respectivas departamentos comerciales de las embajadas en España de los doce principales países destino de la inversión hotelera española, solicitando información a cerca de las legislaciones relativas a la inversión foránea y datos acerca de la implantación extranjera de cadenas hoteleras en su territorio. Dada la heterogeneidad de los datos obtenidos por esta vía, esta información sólo se utiliza como complemento en diversos apartados sin dedicar un capítulo exclusivamente al análisis pormenorizado de los condicionantes de la inversión en cada uno de los países objeto de la misma por parte de las cadenas hoteleras españolas, dado que su investigación y profundización se apartan del objetivo concreto de este estudio y podría ser objeto de otro trabajo científico especialmente dedicado a este fin.

Por otro lado, una de las mayores ventajas que presenta la información obtenida utilizando la escala de Likert para graduar las opiniones empresariales, es que las respuestas pueden ser cuantificadas. Por ello, en el capítulo VI se realizará una tabulación y presentación de los resultados que nos permite contrastarlos con los de otros estudios en torno a la internacionalización de la industria hotelera (KUNDU, 1994; BEATTIE, 1993; DUNNING Y KUNDU, 1995). Asimismo mediante la utilización de distintos soportes informáticos (en esencia los programas estadísticos SPSS y Stata) en el capítulo VII se desarrollarán dos contrastaciones estadísticas de los datos que pretenden:

1.- En primer lugar, y mediante una regresión lineal, definir las variables más relevantes que explican las diferencias en el grado de internacionalización que presentan las empresas hoteleras españolas. Es decir, siguiendo a KUNDU (1994) y CONTRACTOR Y KUNDU (1995) como referencia, el objetivo propuesto es responder a la pregunta ¿porqué unas empresas presentan mayores ratios de internacionalización que otras?

2.- En segundo lugar, con el fin de explicar cuáles son los determinantes que influyen en la modalidad elegida para la expansión internacional, y en línea con análisis previos de la industria hotelera internacional (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a, 2000), se realiza una regresión logística para responder a la cuestión ¿qué factores influyen en que la decisión empresarial de salir al exterior se materialice mediante inversión directa, contrato de gestión o franquicia?

5.3.- TIPOLOGÍA DE EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON IMPLANTACIÓN INTERNACIONAL

En este apartado vamos a analizar en primer lugar el peso que las cadenas hoteleras internacionales tienen en la industria hotelera española, además comprobaremos que si bien el tamaño es una variable importante para la internacionalización de la empresa, un elevado porcentaje de las empresas hoteleras internacionales está compuesto por *pymes*. A continuación demostraremos la juventud de las empresas españolas internacionales y cómo alguna de éstas salen al mercado internacional sin haber ni siquiera consolidado su presencia en España. Se hará referencia al carácter eminentemente vacacional de las mismas y las implicaciones que supone para su deslocalización geográfica, así como la tendencia que presentan a diversificar su producción. Asimismo se reflexionará acerca de las implicaciones que se derivan del abastecimiento de clientes extranjeros en sus instalaciones nacionales.

5.3.1.- DIMENSION EMPRESARIAL.

En primer lugar, en términos agregados y teniendo sólo en cuenta los hoteles nacionales, las cadenas hoteleras con presencia internacional presentan un tamaño medio superior a la media de las cadenas hoteleras españolas. Ello se comprueba, no sólo por el mayor número de establecimientos que operan, sino porque la participación de las empresas españolas internacionales sobre el total de las cadenas hoteleras es superior en términos de habitaciones que en establecimientos (cuadro 5.1). Este resultado es acorde con una de las afirmaciones más aceptadas en la literatura empresarial en torno al papel del tamaño de la empresa como variable relevante para su competitividad internacional (HYMER, 1966; GOMES-CASSERES, 1989; ERRAMILLI Y RAO, 1993)[7]. Sin embargo, se observan importantes diferencias entre las empresas hoteleras internacionales en términos de su tamaño empresarial

[7] Este resultado nos conduce a plantearnos si existe una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y su grado de internacionalización, cuestión que analizaremos en el apartado 5.4.6.

medido tanto a través del número de establecimientos y habitaciones que abanderan en España, como a partir de sus volúmenes de ventas o número de empleados[8].

CUADRO Nº 5.1: PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON PRESENCIA INTERNACIONAL EN LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA EN 1999*

	TOTAL CADENAS HOTELERAS NACIONALES	TOTAL CADENAS INTERNACIONALES	% S/ TOTAL
EN CADENAS HOTELERAS	172	26	15%
EN VOLUMEN DE ESTABLECIMIENTOS	1.646	518	31%
EN NÚMERO DE HABITACIONES	243.157	105.196	43%
EN NÚMERO DE EMPLEADOS**	79.749	53.324	67%
EN VENTAS ANUALES TOTALES (EN MILLONES DE PESETAS)**	668.259	440.447	65%

* Se computa sólo los establecimientos ubicados en el término nacional exceptuando hostales y pensiones

** Se advierte que las dos últimas magnitudes no son directamente comparables dado que los datos de ventas y empleo de las cadenas hoteleras internacionales incluyen las operaciones en el extranjero, habiendo sido imposible una delimitación cuantitativa de dichos valores en el territorio español para todas las cadenas.

Fuente: Asociación de Cadenas Hoteleras Española, Anuario Hostelmarket e investigación propia

BIBLIOTECA VIRTUAL

CUADRO Nº 5.2. DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO

VOLUMEN ANUAL DE VENTAS	EMPRESAS ENTREVISTADAS	TOTAL EMPRESAS INTERNACIONALES
MENOS DE 1000 MILLONES	0	2
ENTRE 1000 Y 2000 MILLONES	2	2
ENTRE 2.000 Y 5.000 MILLONES	3	4
ENTRE 5.000 Y 10.000 MILLONES	3	4
ENTRE 10.000 Y 15.000 MILLONES	5	5
MÁS DE 15.000 MILLONES	7	9
TOTAL	20	26

Fuente: Anuario de Hostelería, 1999. Hostelmarket.

CUADRO Nº 5.3. PORCENTAJE DE VENTAS FUERA DE ESPAÑA SOBRE EL TOTAL DE LAS VENTAS DE LA COMPAÑÍA

MENOS DEL 25% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	11
ENTRE EL 25% Y EL 50% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	4
ENTRE EL 50% Y EL 75% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	2
MÁS DEL 75% DEL TOTAL PROCEDEN DE FUERA	3
TOTAL	20

Fuente: elaboración propia.

[8] Un grupo de empresas (aproximadamente el 50% de la muestra) pertenece al conjunto de cadenas hoteleras españolas líderes en función del número de habitaciones en nuestro país, el resto está compuesto por empresas con relativamente escasa presencia e implantación nacional.

CUADRO Nº 5.4. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS INTERNACIONALES POR VOLUMEN DE EMPLEO QUE MANTIENEN

VOLUMEN VENTAS (MILL. DE PTAS.)	EMPRESAS ENTREVISTADAS	TOTAL EMPRESAS INTERNACIONALES
Menos de 250 empleados	0	1
Entre 250 y 500 empleados	3	4
Entre 500 y 1000 empleados	4	5
Entre 1000 y 2000 empleados	5	6
Entre 2000 y 5000 empleados	5	7
Más de 5000 empleados	3	3
Total	20	26

Fuente: Anuario de Hostelería, 1999. Hostelmarket.

En los cuadros del 5.1 al 5.4 se extraen las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, los resultados confirman la hipótesis de que la proporción de empresas internacionales crece a medida que aumenta el tamaño de la empresa (ALONSO Y DONOSO, 1994). Ciertamente, los datos nos revelan que si bien emprender un proceso de internacionalización hotelera no es privativo de la gran empresa, parece tomar consistencia la idea de que se necesita un tamaño o umbral mínimo[9]. Las empresas con menos facturación constituyen una parte relativamente poco importante del universo de empresas internacionales (el 7% del total) y las de mayor facturación ocupan el peso relativo más elevado (el 59% se clasifican como grandes) como cabría esperar dado el umbral mínimo de escala necesario para acceder a tal categoría. De acuerdo con la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas (1996) sobre la definición de pequeñas y medianas empresas en función del volumen de negocio, el 41% de las empresas analizadas se considerarían PYMEs[10].

[9] Este umbral mínimo Camisón (1997) lo sitúa en torno a 50 trabajadores. Surge de este trabajo la pregunta de si la empresa hotelera no necesitaría una definición específica que tuviera en cuenta sus elevados requerimientos de personal, cuestión que emerge como una posible línea de investigación en estudios posteriores.

[10] No obstante, y debido al elevado contingente de mano de obra que requiere la empresa hotelera, atendiendo al número de empleados, todas las empresas se considerarían grandes empresas, dado que poseen más de 250 empleados. Por otro lado, y de la comparación de las empresas de la muestra con la tipología de empresas hoteleras internacionales fundamentalmente americanas, se observa un tamaño medio considerablemente inferior de las compañías españolas, principalmente en términos de volumen de negocio, dada la gran cantidad de establecimientos que las cadenas americanas operan en forma de franquicia.

- En segundo lugar, existe una clara relación negativa entre el número de empresas que emprenden procesos de entrada a mercados foráneos y el porcentaje que representa el volumen de ventas en el extranjero sobre la cifra total de ventas, aspecto que, por un lado, corrobora los resultados del estudio de GALÁN, *ET AL.,* (1999)[11] y por otro es reflejo del incipiente proceso de internacionalización en el que se encuentra la mayoría de las empresas hoteleras españolas[12].

Aunque un menor tamaño no sea un impedimento para iniciar el proceso de internacionalización en la industria hotelera, sí puede actuar como límite a la obtención de la totalidad de los beneficios derivados del mismo. Además, en el transcurso de las entrevistas se advierte un mayor coste de oportunidad para las pequeñas y medianas empresas fundamentalmente vinculado a la presencia de altos cargos en el mercado nacional o internacional, al hilo de los postulados de COVIELLO Y MARTIN (1999). Teniendo en cuenta que factores como economías de escala o poder de negociación, así como los objetivos estratégicos de la empresa, pudieran variar en función del tamaño de la misma (HORST, 1972; CAVES, 1974; TREPSTRA Y YU, 1988) se procede a segmentar la muestra en *clusters* en función del tamaño de la multinacional que nos servirá en apartados posteriores para analizar las diferencias que se observan en los determinantes del proceso de internacionalización según el tamaño empresarial. Cuatro son los segmentos o *clusters* que se nos definen en función de esta técnica[13].

---

[11] El estudio de Galán *et al.,* (1999) analiza el tamaño de la empresa exportadora, la estructura de propiedad predominante, los aspectos en los que se fundamenta la ventaja competitiva en los mercados internacionales, el modo de entrada preferido en los mercados foráneos, los destinos prioritarios y las razones que influyen en el proceso de internacionalización, a partir de una muestra de noventa y dos empresas castellano-leonesas.

[12] Ello viene ilustrado en el cuadro 5.3 donde más de la mitad de las empresas obtienen con sus instalaciones fuera de España menos del 25% de sus ventas totales y aquellas empresas que obtienen más de la mitad de sus ingresos de sus hoteles fuera de España suponen una parte comparativamente poco importante del total de la muestra (el 15% de las empresas), recibiendo sólo el 5% de ellas más del 75% de sus ingresos de sus instalaciones foráneas.

[13] El tamaño de la empresa se mide a través del volumen de ventas, por constituir una de las variables más ampliamente utilizada por la literatura empresarial para este fin. Se obtienen con esta técnica cuatro *cluster*s, y en relación al proceso de internacionalización, llama la atención que las empresas que pertenecen al *cluster* de menor tamaño presentan una mayor experiencia internacional que las empresas inmediatamente más grandes (*cluster* C). También es cierto que las empresas del grupo C son empresas estrictamente hoteleras, mientras que las del último grupo son empresas hoteleras que pertenecen a un grupo turístico más amplio.

5.3.2.- EXPERIENCIA NACIONAL

La experiencia nacional beneficia a la empresa internacional cuando su demanda interior se centra en variedades o modalidades de servicios que se demandan en otros países (PORTER, 1990). Este criterio es totalmente aplicable a nuestro caso, dada la clara especialización en el abastecimiento de servicios a turistas extranjeros que presentan las instalaciones nacionales de las cadenas hoteleras internacionales (ver siguiente apartado). Además la experiencia nacional de la empresa hotelera se considera, en los estudios teóricos una ventaja de propiedad (DUNNING Y MCQUEEN, 1981A; KUNDU, 1994). En este sentido y a pesar de la importancia comentada del tamaño en la actividad internacional de la empresa, un aspecto destacable y sorprendente de la muestra es la relativa juventud de algunas de las empresas españolas que se internacionalizan en relación con la planta hotelera española. Ello se comprueba de dos maneras diferentes:

- En primer lugar, el 23% de las cadenas hoteleras internacionales españolas nacen en la década de los noventa y el 27% en la década de los ochenta. Este dato nos indica, bien que estas nuevas cadenas ya surgen con la idea de crecer a nivel internacional, o bien que son fundamentalmente las cadenas hoteleras jóvenes las que se plantean una expansión y gestión global de sus establecimientos, aspecto en nuestra opinión poco probable. No obstante, llama la atención que, a pesar de la reciente creación de algunas cadenas (Renthotel, Siva hoteles, Best Hoteles, Partner Hotels o Vista Sol), éstas mantienen al frente del equipo directivo a gestores con años de experiencia en la industria hotelera nacional y conocimiento del sector en términos del comportamiento y necesidades de la demanda hotelera en España y de sus medios de comercialización, que pudiera suplir, al menos en parte, la escasa experiencia nacional de la cadena. Por tanto, no cabría confundir una escasa presencia de la cadena en España con limitada experiencia en la gestión hotelera, aunque en términos de aprovechamiento de ventajas como economías de escala sí que fueran identificables.

- Además, el 35% de las cadenas españolas internacionales regentan en España menos de diez establecimientos, lo cual nos ilustra que la internacionalización o deslocalización de la planta hotelera es una estrategia que muchas empresas llevan a cabo en los primeros estados del desarrollo y posicionamiento de la marca en España, al contrario de la pauta que parecen seguir las cadenas hoteleras internacionales americanas (TRIL, 1999) y en línea con los resultados de la expansión de la industria hotelera en Europa de BEATTIE (1993). El hecho de que el crecimiento nacional e internacional se lleve a cabo de un modo paralelo, imprime una mayor complejidad en la gestión empresarial y la necesidad de mayores habilidades para el marketing dado que la compañía se enfrenta a la misma vez con diferentes entornos competitivos[14]. Máxime si le unimos los constantes esfuerzos por diversificar segmentos y mercados de origen que parecen mostrar las empresas, y ello a pesar de que presenten una experiencia acumulada en el abastecimiento a clientes foráneos.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

5.3.3.- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y ESPECIALIZACIÓN EN ESPAÑA.

En relación con el origen, especialización y distribución geográfica en España de las cadenas hoteleras internacionales, destacamos las siguientes características:

- El 50% de las cadenas hoteleras españolas internacionales surgen en la Comunidad Autónoma Balear, proporción muy superior a la concentración en estas islas del negocio hotelero en el ámbito nacional. Los grandes lazos empresariales creados en el archipiélago al amparo del turismo de masas entre la industria hotelera de las islas y los principales operadores turísticos europeos[15], alemanes primordialmente, reducen la incertidumbre inherente en la entrada a

[14] De acuerdo con Alonso y Donoso (1998) internacionalizarse no es reduplicar en mercados alternativos aquellas funciones que la empresa desarrolla en su mercado de origen, sino que los cambios pueden afectar a diversos ámbitos de la estructura y del funcionamiento empresarial, dado que nacen nuevas funciones e instrumentos al tiempo que se hacen más complejos los objetivos y las estrategias competitivas de la empresa.

[15] El desarrollo turístico en Canarias fue algo más tardío que el de Baleares y fruto en gran medida de la expansión de las grandes cadenas hoteleras mallorquinas. Ello unido a una mayor relevancia del sector inmobiliario centrado en apartamentos explica que de Canarias, y exceptuando la

mercados foráneos, dada la capacidad de asegurarse mayores ratios de ocupación de sus instalaciones fuera de España.

- En consonancia con las características de la industria hotelera española, más de la mitad de las cadenas gestionan establecimientos exclusivamente vacacionales, el resto reúnen en España las dos vertientes; vacacional y urbana[16]. A lo largo de las entrevistas mantenidas se observa que el esfuerzo por diversificar riesgos y colocar las camas en diferentes mercados lleva a algunas de las cadenas exclusivamente vacacionales a comenzar su incursión en la hotelería urbana nacional, al amparo del incremento de turismo de negocios y cultural que están experimentando las principales capitales españolas. Se valora positivamente esta estrategia dado que puede mejorar el reconocimiento de marca de estos hoteles en el mercado nacional, una de las carencias más acusadas que presentan estas empresas y, como más adelante justificaremos, tiene una clara incidencia negativa en el proceso de internacionalización de la industria (capítulo VI).

- En cuanto a la distribución geográfica de su oferta de alojamiento en España, el 27% de las empresas, todas vacacionales, concentran su expansión en su propia comunidad autónoma de origen[17]. Ésta suele ser una estrategia común en los hoteles vacacionales y se ha observado la persistencia de la misma en el proceso de internacionalización. En efecto, la estrategia de "hacer zona" ayuda a mantener una posición más favorable en la negociación con los operadores turísticos al permitirles beneficiarse de las economías de escala que supone rentabilizar la ocupación del medio de transporte al destino y del aeropuerto al

---

actuación de algún grupo inmobiliario, no hayan surgido al menos hasta el momento, agentes hoteleros internacionales.

[16] Sólo dos cadenas españolas, NH y Stabotel exclusivamente urbanas han iniciado su proceso de expansión al exterior. NH es la cadena urbana más consolidada en España, en la que a finales de la década de los 80 un grupo internacional de capital mayoritariamente italiano entra a formar parte de su accionariado. Pese a que su expansión internacional se inicie a finales de la década de los noventa, su salida a Bolsa y sus alianzas con socios financieros internacionales imprimen a la expansión de NH una gran velocidad.

[17] La implantación de las cadenas españolas de carácter internacional en España se reparte de forma similar a la ubicación y distribución de la industria hotelera nacional. Un 27% de los establecimientos se sitúan en Baleares, un 16% en Canarias, 15% en Cataluña, 14% en Andalucía, 8% en Madrid, 5% en la Comunidad Valenciana y el resto, aproximadamente un 15% repartido por

hotel y enviar un mayor volumen de turistas bajo una sola negociación. Los hoteles urbanos, sin embargo, tienden a ubicarse de forma más dispersa en el mayor número posible de capitales de provincia porque es comercialmente más adecuado para atender las necesidades de sus clientes corporativos.

- Respecto a la especialización de sus instalaciones en el mercado de origen y acorde con la tipología de oferta vacacional española, la totalidad de las cadenas españolas internacionales opera en España hoteles de 3 y 4 estrellas fundamentalmente, regentando el 16% de la oferta nacional de apartamentos o apartahoteles declarados como de uso turístico.

- La composición de la demanda hotelera en España para las cadenas nacionales internacionalizadas presenta diferencias en función de la empresa y del ciclo turístico en el que nos hallemos, dando lugar a una media del 75% de la clientela procedente de Europa, fundamentalmente alemanes, y el resto dirigido al mercado español, principalmente en temporada baja y al segmento de mercado de tercera edad[18]. En términos globales, la presencia de demanda extranjera en las instalaciones nacionales es superior a la de la industria hotelera española en su conjunto.

5.3.4.- GRADO DE INTEGRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL

Si diferenciamos la muestra de las cadenas hoteleras internacionales en función de la orientación empresarial de la empresa matriz, el 42% de las empresas que operan hoteles en el ámbito internacional son empresas estrictamente hoteleras, siendo el 38% de las mismas empresas en las que los hoteles ocupan sólo una división dentro de un grupo de empresas con intereses turísticos diversos y el resto formado por empresas con amplios intereses empresariales ajenos a la cadena de

---

las demás comunidades autónomas. Melilla es la única comunidad sin presencia de cadenas españolas internacionales a finales de 1999.

[18] Sólo en algunas cadenas hoteleras internacionales integradas con operadores turísticos nacionales como Hoteles Piñero y Hotetur, la ocupación en sus instalaciones nacionales se circunscribe casi íntegramente (en un 90%) a grupos nacionales. Mención especial merece el caso de NH por su carácter eminentemente urbano, orientado al viajero de negocios fundamentalmente nacional.

servicios turísticos. En función de esta clasificación se extraen las siguientes conclusiones:

- Los grupos hoteleros de origen balear presentan sin duda el mayor grado de diversificación empresarial dado que ninguno pertenece a la categoría de empresas estrictamente hoteleras.

- La probabilidad de que una empresa hotelera sea internacional aumenta conforme ésta pertenece a un grupo de empresas turísticas que abarque prácticamente toda la cadena de valor de la industria turística, acorde con las mayores ventajas en términos de reducción en los costes de transacción, incertidumbre de demanda y prevención de problemas contractuales que se derivan de la integración vertical de empresas (BOTE Y SINCLAIR, 1993)[19].

- En cuanto a la tendencia a poseer la propiedad del inmueble que presentan las empresas asociadas a operadores turísticos, la literatura al respecto no es contundente. Según el enfoque de DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) dicha propensión es mayor, y sin embargo, WILLIAMS (1995) afirmaba que los operadores turísticos no eran propensos a mantener la propiedad de sus hoteles asociados. En nuestra investigación no encontramos evidencia empírica para confirmar o refutar este aspecto, ya que no parece que el determinante del modo de propiedad venga definido por la asociación con los comercializadores de viajes sino que es un aspecto que más bien depende de otros factores que analizaremos más adelante.

También hay que destacar, por ser característico de la evolución que ha experimentado la forma de organizar la actividad hotelera en España, que una

[19] En efecto, las empresas hoteleras integradas dentro de un grupo turístico presentan un grado de internacionalización considerablemente mayor que el resto y experimentan un mayor dinamismo en su crecimiento internacional (Iberostar, Sol-Meliá, Riu, Barceló, Siva, Renthotel). Además, el 50% de los seis grupos turísticos líderes a nivel nacional por volumen consolidado de ventas (en los que se engloban negocios como agencias de viajes, turoperadores, compañías aéreas, cadenas hoteleras, navieras y compañías de alquiler de automóviles, fundamentalmente), mantienen entre sus empresas asociadas alguna empresa hotelera con presencia internacional, siendo precisamente estos tres grupos (Grupo Marsans-Spanair, Grupo Iberostar y Barceló empresas) los que mayor crecimiento en

elevada proporción de compañías (el 80% de las empresas hoteleras internacionales creadas a partir de 1992) presentan un carácter eminentemente gestor de la actividad hotelera sin mantener en sus activos los inmovilizados hoteleros. En general, se observa pues una corriente orientada a imprimir una mayor velocidad en el crecimiento global de la empresa impuesta por el rápido crecimiento de la industria y la fuerte expansión de otros grupos hoteleros.

En resumen, hemos comprobado como el grupo de cadenas hoteleras españolas internacionales lo componen agentes que difieren tanto en el tamaño de sus operaciones en España como en su estructura empresarial. No obstante, se observa cómo el tamaño de la empresa es una variable importante para su competitividad internacional y la escasa experiencia nacional que presentan algunos de los componentes de la muestra de empresas es generalmente suplida por la experiencia en gestión hotelera de sus ejecutivos al frente. Así mismo, se constata que el peso de la demanda extranjera en sus establecimientos nacionales es superior en relación al resto de la industria y cómo algunos de los agentes adoptan una vertiente meramente gestora y exportadora de *know-how* de hoteles vacacionales.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

ventas han experimentado en el último año (diversas fuentes de prensa). Este dato nos apunta el manifiesto dinamismo que presenta la industria hotelera española internacional.

5.4.- CARACTERÍSTICAS DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

El presente apartado pretende abordar aquellos aspectos que caracterizan el proceso de salida al exterior de las empresas hoteleras españolas. Con este fin estudiaremos el alcance del proceso de internacionalización y la experiencia internacional que presenta la industria hotelera española, el posicionamiento de sus establecimientos hoteleros en el exterior, su forma de comercialización y las estrategias de financiación. Terminaremos el apartado con un análisis del grado de internacionalización de la industria y los factores específicos de la empresa que explican las diferentes ratios que presentan las empresas implicadas.

Justificaremos cómo la industria hotelera española es encuentra en sus primeras fases del proceso de internacionalización y lo incipiente que resulta el proceso para algunas de ellas, constituyéndose la modalidad de "todo incluido" la fórmula más recurrida para la gestión y comercialización de los establecimientos foráneos. Asimismo se verá cómo la oferta hotelera española en el exterior se encuentra concentrada en unas pocas empresas, porqué el proceso de internacionalización estrecha y acentúa aún más el vínculo entre la industria hotelera y los operadores turísticos, y cómo la industria hotelera está actuando en motor de arrastre para la deslocalización de la producción de otras industrias españolas que actúan de proveedores de los hoteles.

5.4.1.- MAGNITUD Y ALCANCE DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Si tenemos en cuenta que hasta mediados de los años 80, presenciamos una muy escasa inversión en el exterior de la empresa española RUIZ LIGERO (1994), afirmaríamos que, acorde con la especialización turística de nuestro país, aquellas empresas hoteleras como Barceló, Sol-Meliá y Occidental que ubican sus primeras plantas hoteleras fuera de España en la primera mitad de los ochenta, fueron pioneras en el proceso de internacionalización de la producción en la economía española. Pese a ello, y atendiendo a los cuadros 5.5. y 5.6. en torno a la magnitud

que alcanza la internacionalización de la industria hotelera española, destacaríamos las siguientes conclusiones:

- Concentración de la oferta en el exterior. De los 346 hoteles y cerca de 97.000 habitaciones[20] que de forma global controlan las cadenas españolas en el exterior, la empresa hotelera líder en España concentra aproximadamente el 40% del total de la oferta. Se observa por tanto una elevada concentración en la propiedad y gestión de los hoteles españoles en el extranjero, como lo demuestra el hecho de que sólo siete cadenas se aglutinan el 80% de la oferta española en el exterior, reteniendo entre las primeras doce cadenas aproximadamente el 90%. Este aspecto confirma para la industria hotelera las conclusiones del estudio de DURÁN HERRERA (1995) donde se afirma que para la economía española se observa cierta concentración en la inversión directa al extranjero de forma que algo más de medio centenar de empresas contabilizaban en torno al 85% de la IDE total.

- Diferentes etapas en el proceso de internacionalización. Escasa madurez del proceso de internacionalización. En efecto, mientras que el 42% de la muestra opera un máximo de dos establecimientos, el 30% de la muestra total posee intereses en más de diez hoteles fuera de España. Ello tiene relación con la juventud ya comentada de algunos de los agentes y la escasa madurez que presenta el proceso para gran parte de las cadenas hoteleras internacionales[21]. Sin duda, y exceptuando aquellos grupos hoteleros que inician su expansión en la década de los 80, la salida al exterior de la gran mayoría de las empresas consiste en una estrategia adoptada de forma muy reciente. En la línea de los

[20] La dinamicidad del proceso de expansión del sector hotelero español ha dificultado el recuento de los establecimientos hoteleros, cerrándose la recogida de datos en enero de 2000 a pesar de que algunos datos incluyan establecimientos con aperturas previstas a lo largo del año. Según los cálculos realizados en función tanto de las prolíferas noticias que se suceden de nuevas inversiones o contratos de gestión como de la información extraída en las entrevistas mantenidas, se estima que la cantidad de hoteles en el año 2.001 regentados fuera de España por las cadenas hoteleras nacionales será superior a 400 hoteles, debido a las espectaculares tasas de crecimiento que experimentan y tienen previstas cadenas como Sol Meliá, Barceló, Iberostar, NH y Occidental fundamentalmente. En la medida en la que se conocen proyectos para el 2001 esta información se ofrecerá únicamente a modo de anexo a este estudio dada la indefinición de algunos de ellos y la posibilidad de ampliación del número total a lo largo del año.

autores que consideran la internacionalización como un proceso secuencial (KOGUT, 1988; ALONSO, 1994; JOHANSON Y VANHLE, 1977), afirmaríamos que nos encontramos en la fase incipiente del mismo para más del 80% de las empresas. Atendiendo a la teoría del ciclo de vida del producto (VERNON, 1966; BUTLER, 1980) la expansión internacional de la industria hotelera presenta un espectacular potencial de crecimiento ya que aunque el turismo vacacional organizado sea un producto maduro en los destinos turísticos tradicionales, en los nuevos destinos turísticos éste se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo caracterizado por una notable carencia de *know-how* empresarial y una escasa adecuación en infraestructuras de comunicación y oferta complementaria. y se intuye por tanto que el proceso en términos globales que no ha hecho más que empezar dada la dinámica que parece seguir el sector[22].

- Seguimiento del líder. En general son los grandes grupos de empresas hoteleras los que inician su expansión con anterioridad, y se observa cierto comportamiento oligopólico fundamentalmente a partir de la crisis de la industria turística vacacional española de finales de los 80. Dicha afirmación dota de significado tanto a aquellos enfoques que consideran la expansión internacional el resultado o respuesta a la liberalización económica, comercial y financiera (RUIZ LIGERO, 1994; TREPSTRA Y YU, 1988), como los estudios que desarrollan el papel que ocupa el comportamiento oligopólico en la expansión internacional (VERNON, 1974; KNICKERBOCKER, 1973, FLOWERS, 1976 Y GRAHAM, 1978).

En numerosos estudios previos (WEINSTEIN, 1977; DAVIDSON, 1980; AGARWAL Y RAMASWAMI, 1992; ANDERSON Y GATIGNON, 1986), la experiencia internacional presenta una relación significativa en el comportamiento inversor de la empresa por lo que parece adecuado dividir el análisis de las opiniones

[21] La salida al exterior del 77% de la muestra tiene lugar en la década de los noventa. De estas últimas, el 65% tiene lugar en la segunda parte de la década y el 54% lo hacen en los dos últimos años analizados 1998 y 1999.

[22] Ello se refleja, por ejemplo, en el hecho de que durante el primer semestre del 2.000 tres cadenas hoteleras nuevas se han establecido fuera de España, la cadena andaluza Etursa, la catalana GR, la canaria SERH y la mallorquina Mac Hotels.

empresariales acerca de las ventajas OLI percibidas en función de la experiencia internacional de la empresa (ver capítulo 6)[23].

CUADRO Nº5.5.: OFERTA DE ALOJAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL DE LAS CADENAS ESPAÑOLAS INTERNACIONALES*.

CADENA HOTELERA	Nº HOTELES EN ESPAÑA	Nº HABITACIONES EN ESPAÑA	Nº APARTAMENTOS EN ESPAÑA	Nº UNIDADES DE APARTAMENTO EN ESPAÑA	Nº HOTELES EN EL EXTRANJERO	Nº HABITACIONES EN EL EXTRANJERO
BARCELÓ HOTELES	24	6.512	3	966	38	9.198
BEST HOTELS	12	3.569	5	1.055	2	880
BLAU HOTELES	4	1.194	2	1.253	1	524
CONFORTEL	9	1.027	3	591	7	1.019
COTURSA	8	2.319	1	87	1	400
FIESTA-DOLIGA	25	7.120	9	1.249	5	1.971
H10	16	5.920	1	290	1	630
HESPERIA	20	4.200	0	0	5	999
HOTELES C	0	-	1	74	3	961
H. CATALONIA	27	3.797	0	0	1	741
H. GLOBALES	18	3.637	9	1.183	1	102
HOTELES PIÑERO	10	1.699	0	0	2	1.750
HOTETUR CLUB	4	748	9	1.416	6	1.163
HUSA	44	4.428	1	90	2	240
IBEROSTAR	11	3.296	11	3.315	23	8.214
NH HOTELES	79	9.456	4	262	7	839
OASIS	0	-	1	229	6	2.030
OCCIDENTAL	12	2.491	1	250	17	5.112
PARTNER HOTELS	2	363	6	1.112	2	220
RENTHOTEL	1	104	2	464	15	2.801
RIU	44	11.309	10	1.593	33	10.026
SIVA HOTELES	4	788	0	0	12	2.512
SOL MELIÁ	105	25.859	16	3.410	142	39.508
STABOTEL	2	317	0	0	2	125
TRYP	36	4.969	5	592	10	3.555
VISTA SOL	1	74	2	67	2	1.095
TOTAL	518	105.196	102	19.548	346	96.615

*: Por implantación exterior se entiende no sólo inversión directa sino otros modos alternativos de internacionalización: franquicia, contratos de gestión, etc.
Fuente: elaboración propia

[23] En este sentido observamos que la mayor parte de las empresas (el 45% de la muestra) presenta una experiencia internacional de menos de cuatro años, el 20% entre cuatro y siete años, otro 20% entre 8 y 11 años y sólo un 15% más de 11 años. No obstante, esta experiencia no es en absoluto comparable con la que demuestra tener la industria hotelera a nivel mundial (capítulo IV).

CUADRO Nº5.6.: PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS EN LA OFERTA EXTERIOR

CADENA HOTELERA	Nº HOTELES EN EL EXTRANJERO	Nº HABITACIONES EN EL EXTRANJERO	% / TOTAL DE HOTELES	%/ TOTAL DE HABITACIONES	% ACUMULADO DE HOTELES	% ACUMULADO DE HABITACIONES
SOL MELIÁ	142	39.508	41,04	40,89	41,04	40,89
BARCELÓ	38	9.198	10,98	9,52	52,02	50,41
RIU	33	10.026	9,54	10,38	61,56	60,79
IBEROSTAR	23	8.214	6,65	8,50	68,21	69,29
OCCIDENTAL	17	5.112	4,91	5,29	73,12	74,58
SIVA HOTELES	12	2.512	3,47	2,60	76,59	77,18
RENTHOTEL	15	2.801	4,34	2,90	80,93	80,08
TRYP	10	3.555	2,89	3,68	83,82	83,76
NH	7	839	2,02	0,87	85,84	84,63
CONFORTEL	7	1.019	2,02	1,05	87,86	85,68
OASIS	6	2.030	1,73	2,10	89,59	87,78
HOTETUR CLUB	6	1.163	1,73	1,20	91,32	88,98
RESTO CADENAS	30	10.638	8,67	11,01	100	100
TOTAL	346	96.615	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tipología de crecimiento que presenta el sector hotelero, éste muestra dos características propias que lo diferencian de otras industrias, por las siguientes razones:

A) En primer lugar, presenta un espectacular volumen de aperturas de establecimientos al año, que en algunas cadenas puede llegar a la veintena de proyectos anuales.

B) En segundo lugar, en ninguna de las entrevistas se percibe una actitud de renuncia a crecer a nivel nacional, si perjuicio de que se verifique para España como destino un agotamiento de los proyectos más atractivos refrendando la afirmación de DELGADO *ET AL.,* (1999) en torno a que el atractivo de la inversión en el exterior parece estar correlacionado con la pérdida de atractivo de la inversión en la economía nacional. Son las propias peculiaridades del producto ofrecido las que originan este paralelismo observado entre el crecimiento nacional y el internacional.

Ciertamente, el producto hotelero es un bien de experiencia, con características y determinantes diferentes en función, no sólo de la ubicación de la

propiedad sino de cada prestación individual del servicio, en consecuencia, y dada la movilidad de la demanda de alojamiento turístico, el posicionamiento óptimo para cualquier cadena hotelera sería aquel que le permitiera estar presente en el mayor número posible de emplazamientos turísticos. Todo ello en un contexto de crecimiento de la renta a nivel mundial, donde la actividad turística demuestra su elevada sensibilidad a incrementos en la renta que se manifiesta en crecimientos más acentuados de la demanda turística internacional (OMT, 1998).

5.4.2.- CARACTERÍSTICAS Y ESPECIALIZACIÓN DE LA OFERTA HOTELERA INTERNACIONAL

En este apartado se comprobaremos el predominio que presenta la fórmula todo incluido en los establecimientos vacacionales y los estándares de calidad de la oferta hotelera española en el exterior. Asimismo expondrá las similitudes que existen entre los clientes que abastecen en las instalaciones foráneas y en España y el objetivo de diversificación de mercados que presenta la hotelería española en su proceso de expansión.

A) TIPOLOGÍA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

La oferta hotelera en el extranjero de cadenas españolas se caracteriza por ser en más de un 90% una oferta vacacional orientada a los movimientos de viajeros por motivos de ocio, con algunas incursiones en la hotelería urbana por parte de Barceló, NH y Sol Meliá. A primera vista se pudiera concluir que los servicios y estándares ofrecidos por las cadenas españolas en el proceso de expansión experimentan una tendencia de mejora de la calidad ya que casi la totalidad de establecimientos son de 4 ó 5 estrellas, no obstante, esta afirmación habría que tomarla con cautela, dado que cada país tiene su propia categoría oficial. Por tanto afirmaríamos que, si bien los hoteles en el extranjero mantienen las mismas prestaciones y estándares para los turistas que las nuevas construcciones que se realizan en España, aspectos como la mano de obra para la construcción y fundamentalmente el precio más barato del terreno, conducen a un desarrollo de *resorts* donde el espacio para jardines y actividades de recreación, o la edificación

con materiales más nobles, se convierte en la principal diferencia que presenta la oferta hotelera en los nuevos países turísticos respecto del producto español.

B) TODO INCLUIDO

Otra tendencia que se observa en los hoteles vacacionales en el extranjero es su implantación bajo la fórmula del todo incluido, en un *resort* turístico gestionado por la cadena hotelera. Prácticamente todas las cadenas hoteleras con posicionamiento vacacional en el exterior recurren a esta fórmula de comercialización para sus complejos hoteleros en el Caribe. En la zona del Caribe, los *resorts* todo incluido constituyen el segmento de alojamiento turístico de más rápido crecimiento en la última década (POON, 1998). Aunque no de un modo exclusivo, se observa que el todo incluido es una modalidad que tiende a implantarse de forma más generalizada en aquellos destinos donde la estacionalidad no es muy elevada, siendo Canarias en España el destino donde más intensamente se experimenta esta tipología de explotación.

La atracción de este tipo de alojamiento reside, desde el punto de vista del gestor hotelero, en su más fácil administración dado que no existe una cuenta de cliente permanentemente abierta, y su alto grado de ocupación le asegura una plantilla más regular y mayor rentabilidad al permitirle ofrecer más cantidad del mismo producto y beneficiarse de las ventajas del marketing (DEVAS, 1997). El agente de viajes lo prefiere porque es un producto más fácil de vender y obtiene comisiones de todo el coste de las vacaciones, no sólo del componente de la habitación. Los turistas obtienen de esta forma mayor seguridad personal y su situación financiera más asegurada cuando viajan. Como resultado, desaparece el uso del dinero durante la experiencia vacacional y el visitante conoce y paga por adelantado el coste exacto de sus vacaciones, constituyendo por tanto una forma más de industrialización del turismo de masas. Por otro lado, y en referencia al impacto del todo incluido en los países de destino, habría que subrayar que, aunque el todo incluido intenta suplir las carencias de infraestructura de los nuevos países turísticos, esta fórmula limita el flujo de ingresos turísticos que se quedan en el país

receptor dado que son las multinacionales las que manejan todo el volumen del gasto turístico desde que el turista sale de su país hasta que regresa[24].

C) EL MERCADO OBJETIVO

Una de las decisiones determinantes en la estrategia internacional reside en precisar los mercados a los que se dirige el producto de la empresa (ALONSO Y DONOSO, 1998). Tanto en España como en el extranjero las cadenas españolas internacionales se especializan en más de un 90% en el mercado de sol y playa canalizado a través del operador turístico, el llamado sol y playa masivo. A la pregunta de si sus instalaciones internacionales van dirigidas a los mismos clientes que en España, los hoteleros confirman que efectivamente el proceso de internacionalización se inicia generalmente captando la clientela europea[25]. Como objetivo a largo plazo, se persigue diversificar mercados de origen y contratar con un mayor número de operadores turísticos en Europa y América (fundamentalmente estadounidenses, canadienses, chilenos y argentinos) ampliando a su vez los canales de comercialización con el fin de atraer nuevos flujos de clientes procedentes del continente americano y asegurarse la ocupación del hotel todo el año.

D) POSICIONAMIENTO EN EL EXTERIOR

En cuanto la forma de competir en el extranjero, la mayoría de las empresas opinan que compiten tanto en precios como en calidad, resaltándose la primera opción frente a la segunda, dependiendo tanto de la empresa como del proyecto en cuestión o del destino al que nos refiramos. En este sentido la oferta hotelera española demuestra su competitividad en el exterior al ser capaz de ofrecer lo mismo que la competencia a un menor precio, habilidad a la que sin duda ha contribuido su experiencia acumulada de gestión en la España que les ha

[24] De forma que se pierde, en gran medida, uno de los impactos económicos del turismo que más han contribuido a la diversificación de economías como la española, como es su potencial de arrastre y efecto multiplicador del sector turístico.

[25] No obstante consideran que debido a que la estancia en los hoteles foráneos incluye un viaje de larga distancia por lo que se tiende a dirigir a un segmento de mayor poder adquisitivo o cuanto menos, se reduce la presencia de familias en sus establecimientos foráneos en relación con los nacionales, manteniéndose, al menos en las primeras etapas, el origen geográfico de sus clientes.

acostumbrado a trabajar con márgenes de operación muy estrechos en momentos de recesión, acentuados cuando se sufrían terribles cargas financieras ante los altos tipos de interés vigentes en nuestro país.

Una de las asignaturas pendientes de la industria hotelera española, es la adopción de una estrategia de segmentación de marcas para acceder a diferentes grupos de consumidores, estableciéndose dentro del marco internacional en el ámbito de la producción una estrategia indiferenciada. Según SLATTERY (1991), la diversificación y la estrategia de marca constituye una vía para incrementar su cuota de mercado cuando se han alcanzado los límites de saturación de los actuales consumidores potenciales del producto. En consecuencia, parece lógico que en el incipiente proceso de internacionalización en el que se encuentran la mayoría de los agentes, la expansión internacional sea en un primer momento sustitutiva de la de diversificación, pero al tiempo que se alcanzan los límites de saturación del mercado, se atenderá a los diferentes segmentos y el *branding* adquirirá un papel más preponderante.

Es interesante contrastar por otro lado que, a diferencia de los procesos de internacionalización de las cadenas hoteleras americanas y como peculiaridad de las vacacionales, sólo aquellas cadenas españolas que tienen presencia en la hotelería urbana, cuya comercialización se escapa por lo general de los operadores turísticos, mantienen sistemas de reservas centralizados.

5.4.3.- OPERADORES TURÍSTICOS E INTERNACIONALIZACIÓN

Los operadores turísticos han jugado un importante papel canalizando la demanda turística hacia España a modo de intermediarios entre el cliente final y los proveedores de alojamiento y otros inputs (BOTE Y SINCLAIR, 1993) desde el inicio de la actividad turística organizada en nuestro país[26]. En consecuencia, la evolución

[26] El nivel de dependencia de los operadores turísticos en España varía entre regiones. Mientras que la Costa del Sol, por ejemplo, se estima que el 90% de sus hoteles y el 70% de todos los modos de alojamiento poseen acuerdos con o reservan plazas con algún operador turístico particular (Granados, 1993), en Canarias y Baleares es donde estos operadores tienen su más alto grado de dependencia, asociado a las barreras al viaje con coche particular que suponen estos destinos (Williams, 1995).

de la demanda y oferta turística en España ha estado siempre ligada, y por tanto influida, por las acciones de los agentes intermediarios en el mercado turístico.

Los nuevos posicionamientos en destinos turísticos emergentes perpetúan aún más dicha relación por varias razones. En primer lugar, porque su ubicación, la mayoría en destinos de larga distancia respecto de los países generadores de turistas europeos, unido a la condición insular de algunos de ellos (República Dominicana, Cuba, Isla Margarita) convierte a la industria de transporte aéreo y su disponibilidad de plazas en un factor primordial del que depende la comercialización y rentabilidad del producto hotelero. Si a ello le añadimos la dada la escasa diferenciación que a veces existe entre destinos y su alto grado de sustitución, el operador turístico puede libremente variar sus ofertas de vacaciones en línea con los cambios en la demanda o los niveles de costes, originando una presión a la baja en los precios de las habitaciones[27]. En segundo lugar, y ciñéndonos a las pautas de internacionalización de las empresas hoteleras vacacionales españolas, este vínculo se consolida, si cabe todavía más, porque la aventura internacional se lleva a cabo muchas veces de forma conjunta con operadores turísticos foráneos.

Por tanto, podemos confirmar que la internacionalización de la industria hotelera española no reduce la dependencia de los grupos de comercialización de viajes y vacaciones, sino más bien todo lo contrario, valorándose los esfuerzos tanto por diversificar canales de comercialización como por potenciar que multinacionales españolas se posicionen y controlen la canalización de la demanda turística de algunos de los nuevos países incipientemente emisores de turistas. En este sentido no se puede dejar de lado el apoyo que actividades como el receptivo o más incipientemente el emisor, de donde la multinacional extrae rentas adicionales y se manifiestan las ventajas de internalización, suponen para que los grandes grupos turísticos nacionales completen la cadena de producción y distribución de servicios turísticos en el extranjero, confirmándose la importancia de la teoría coste-transacción (HENNART, 1989, ANDERSON Y GATIGNON, 1986, ERAMILLI Y RAO, 1993) para las actividades turísticas.

Así mismo, y siguiendo a BOTE Y SINCLAIR (1993), puede ocurrir que la integración vertical hoteleros-operadores turísticos puede actuar como barrera a la salida de las cadenas impidiendo un cambio de provisión de un mercado alternativo en circunstancias de caída de demanda[28]. Una de las razones por las que los intermediarios turísticos se asocian o integran con empresas hoteleras es para asegurarse el control y seguimiento de la calidad ofrecida por el paquete turístico en sus actividades dentro y fuera de las fronteras. Es decir, se internaliza este activo intermedio compuesto por el canal de compra del consumidor final dado que su intercambio por medio del mercado garantiza en menor medida su calidad (CASSON, 1982; HENNART, 1988; REID, 1983; RUGMAN, 1987; RUGMAN Y VERBEKE, 1992; WILLIAMSON, 1979)[29].

Los innumerables procesos de fusión entre los grandes operadores están componiendo un mapa del mercado de la intermediación, donde ésta pasa a depender a nivel global de la decisión de unos pocos agentes internacionales que imprimen al sector hotelero español una presión aún mayor, y que puede ser perjudicial en el largo plazo en el caso en el que los intereses de los operadores difieran de aquellos de los hoteleros. Efectivamente, aunque la consolidación de la industria de alojamiento, como ya se anticipó es un proceso en pleno desarrollo en su ciclo de vida, la concentración de la industria de intermediación turística comenzó a principios de los años ochenta y ha alcanzado tal magnitud que lo convierten en un sector fuertemente oligopólico (BYWATER, 1998). Siguiendo al mismo autor, la desregulación del transporte aéreo en Europa estimulando las operaciones chárter y el uso de la tecnología para conseguir economías de escala en

---

[27] No obstante, y generalizado el pensamiento de East, (1994) la mejor forma de vender una habitación de hotel de vacaciones en un mercado extranjero es asegurarse de que está en el folleto de algún operador turístico.

[28] En relación a la afirmación de Bote y Sinclair (1993), los hoteleros tienen a acudir a varios proveedores para asegurarse su grado de ocupación ante la volatilidad del mercado de vacaciones. No obstante, podría suceder que el operador turístico no encontrara atractivo para su demanda la expansión a ciertos destinos, actuando efectivamente y en este sentido como barrera a la expansión a determinados destinos.

[29] Siguiendo a Sheldon (1986) las principales funciones del operador turístico son la de reducir los costes de transacción e información al consumidor así como los gastos promocionales a los proveedores de servicios turísticos. Ello unido a que los hoteles asociados a operadores turísticos son presumiblemente capaces de planificar mayores ratios de ocupación explica que de la internalización de esta actividad se deduzcan ventajas competitivas para ambos.

la producción y distribución de las operaciones internacionales han sido los mayores motores de evolución en la transnacionalización de los operadores turísticos, un proceso que en el actual contexto liberalizador se torna imparable, situando a la Comisión Europea y su Tribunal de la Competencia como único juez[30].

De esta forma afirmaríamos que la internacionalización de la industria hotelera española sustituye la estrategia de diversificación sólo si a medio-largo plazo la empresa consigue extender el alcance de sus canales de comercialización, cuestión cada vez más complicada debido a su creciente concentración. Sin embargo, a corto plazo la estrategia de internacionalización con un posicionamiento vacacional tipo *resort* como el que ostentan numerosos proyectos nacionales, no logra la efectiva diversificación, al menos en términos de comercialización. Otra reflexión requiere los posicionamientos en el extranjero en destinos que presentan esas posibilidades de extensión de los canales de comercialización más inmediatas como Egipto, Méjico o Portugal, bien por su posición geográfica, como por su singularidad o la posibilidad de captar demanda local y en general, todos aquellos orientados a una demanda más independiente si efectivamente la industria hotelera incorpora las ventajas que le ofrece la nueva economía para llegar al cliente final.

5.4.4.-FINANCIACIÓN DEL PROCESO DE EXPANSIÓN.

En el mundo empresarial crecientemente competitivo y globalizado, la disponibilidad de financiación se perfila como el recurso que define tanto la velocidad y dirección del proceso de expansión como la identidad de las empresas que forman parte del conjunto de agentes hoteleros internacionales. Por tanto, y en línea con el trabajo de SALMON Y TORDJMAN (1988) sobre los determinantes de la expansión del comercio al por menor, se considera que la disponibilidad de recursos

[30] A mediados de 1999 se formaliza la fusión entre el touroperador suizo KUONI y el grupo británico FIRST CHOICE dando lugar a una nueva empresa que se convierte en uno de los tres principales grupos turísticos a la altura de TUI y Condor & Neckermann. La nueva empresa es capaz de abastecer a siete millones de clientes por año, y aúna la práctica totalidad del mercado suizo y una importante presencia en los viajes de negocios de Alemania y Austria y el tercer operador turístico británico, líder así mismo del mercado irlandés. A finales de 1999 Airtours, el segundo operador inglés, presenta una OPA hostil sobre la empresa resultante del acuerdo anterior, operación que

financieros y la eliminación de obstáculos a su libre circulación constituye uno de los principales determinantes que permite abordar el proceso de internacionalización. A pesar de que la liberalización en el mercado de capitales ya comentada en el capítulo anterior, impide una rigurosa delimitación del peso que ocupa el capital extranjero en los procesos de expansión de la industria hotelera española, ante la creciente cantidad de pequeños accionistas canalizados a través de fondos de inversión que componen el accionariado de empresas que cotizan en el mercado de valores, a continuación se exponen las estrategias utilizadas por la industria hotelera española para financiar su expansión internacional.

1.- En primer lugar, hemos de considerar aquel grupo de empresas ligado a los intereses de algún operador turístico extranjero[31]. Esta integración vertical internacional implica:

a) España actúa como plataforma inversora a América Latina. La importancia del capital extranjero obtenido a través de alianzas con los grandes mayoristas europeos canaliza los excesos de capital de determinadas industrias europeas hacia los nuevos destinos turísticos a través del *know-how* de la industria hotelera española, actuando ésta muchas veces de puente o plataforma de lanzamiento para las inversiones entre Europa y Latinoamérica o el Norte de África, al igual que se observa en otros sectores industriales españoles (DURÁN HERRERA, 1995; ROLDÁN Y SORIANO, 1999). Sin duda, la posición de España como parte de la Unión Europea y los lazos culturales que le unen a América Latina, unido a su *know-how* hotelero acumulado, le conceden la posición idónea como plataforma lanzadera de las inversiones a Latinoamérica, potenciando la internacionalización de la industria hotelera nacional.

a) Proceso de decisión conjunto. La posición e implicación del capital foráneo que actúa a su vez como comercializador del producto hotelero y

---

todavía está pendiente de resolución y aprobación por parte de la Comisión Europea (prensa diversa especializada).

[31] El 42% de las empresas hoteleras internacionales españolas (el 65% de las exclusivamente vacacionales) está ligado a intereses de operadores turísticos bien sea porque se incluyen entre sus intereses accionariales o bien porque la empresa es filial de un grupo de distribución de viajes. De ellas, el 40% son operadores turísticos extranjeros.

muchas veces como financiador de la expansión en la industria hotelera española (cuadro 5.7) influye en las decisiones de inversión foránea dado el generalmente mayor tamaño del operador turístico, su control de los canales de distribución y su posición de monopsonio en el mercado[32].

2.- A esta participación habría que añadirle que, si bien un considerable número de empresas (aproximadamente el 60% de las cadenas hoteleras) dicen asumir parte de la expansión reinvirtiendo beneficios, la necesidad de imprimir una mayor velocidad en su crecimiento actual está conduciendo a las cadenas a salir a Bolsa y/o aliarse con empresas financieras o constructoras[33]. En relación a la adquisición accionarial por parte de empresas inmobiliarias en la industria hotelera, parece que la industria hotelera urbana se inclina más hacia esta tendencia que la vacacional[34].

CUADRO Nº 5.7: ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA ESPAÑOLA

PROCEDENCIA DEL CAPITAL	- Recursos propios. Reinversión de beneficios - Financiación externa
FINANCIACIÓN EXTERNA	**a) Financiación desde el origen** - Operadores turísticos: alemanes e italianos fundamentalmente - Fondos de inversión, de seguros, de pensiones etc. - Cotización en el mercado de valores - Empresas constructoras y/o inmobiliarias **b) Financiación en el destino** - Inversores de la zona: entidades financieras, empresas de la construcción, etc. - Privatizaciones de la gestión hotelera
RELACIONES INTER-EMPRESARIALES	- Acuerdos accionariales mayoritarios o minoritarios - Acuerdos contractuales no accionariales

Fuente: Elaboración propia

[32] El poder de estas grandes compañías, basado principalmente en su tamaño y su poder de compra, provoca un desequilibrio en los sistemas de contratación con los hoteles pequeños que ha llegado a denominarse "neocolonialismo turístico" y que permite la llegada masiva de extranjeros pero no siempre genera condiciones de negocio a largo plazo positivas para las compañías españolas.

[33] Por ejemplo, Occidental Hotels financia su crecimiento a través de la introducción en su accionariado de la gestora de fondos de inversión Mercapital y la entidad financiera La Caixa; en el mismo sentido tenemos la creación de una sociedad participada al 33% por Barceló, Fomento de Construcciones y Contratas y BBV-Argentaria, forma un gran grupo hotelero con presencia en establecimientos vacacionales y urbanos de alta categoría situados en Europa y América.

[34] Como ejemplo, el grupo NH firma en diciembre de 1999 un acuerdo con la inmobiliaria norteamericana Equity International Properties (EIP), por el que ambas constituyen una sociedad mixta para desarrollar la presencia hotelera de NH en América del Sur.

3.- En ocasiones el capital inversor procede del país o región de destino, generalmente venezolano, dominicano o brasileño y los empresarios hoteleros españoles a la hora de conseguir los contratos de gestión ofrecen, entre otras, la ventaja de su tradicional relación con los principales operadores turísticos europeos. Si tenemos en cuenta que en muchos casos no son los empresarios hoteleros los que invierten, sino que las cadenas hoteleras consiguen la financiación a través de inversores institucionales españoles o internacionales, el papel del empresariado español se limita en estos casos a aportar la gestión y el *know-how* hotelero acumulado durante estos años.

Por todo ello, y corroborando el enfoque de DWYER Y FORSYTH, (1994), se acepta que sin perjuicio de que los determinantes de la inversión puedan ser explicados usando el ampliamente aceptado paradigma ecléctico de la producción internacional, no es posible obviar la importancia de los aspectos financieros en la inversión hotelera en el exterior. En este sentido, es necesario resaltar la vertiente financiera como crucial para la internacionalización empresarial ante la escasa atención puesta por parte de la literatura empresarial, máxime en un sector como el hotelero en el que su ubicación en el exterior requiere elevados volúmenes de capital. Por otro lado, es necesario apuntar que la imposibilidad de conocer la procedencia de gran parte del capital que participa en la industria hotelera, imprime a la globalización de las fuentes de financiación, cierta dosis de incertidumbre que el hotelero español y su estructura empresarial deben estar preparados para asumir.

5.4.5.- TRANSFERENCIA DE RECURSOS

Los hoteles transnacionales actúan como importantes agentes para la transferencia de habilidades, conocimiento de productos, tecnologías y técnicas de producción (UNCTAD, 1981). Este papel es especialmente relevante para el caso de los países no desarrollados donde dicho trasvase pudiera tener una contribución más significativa, variando su importancia fundamentalmente en función de la modalidad de entrada de la multinacional en los destinos foráneos. En esta línea, y siguiendo el mismo estudio, activos intangibles como el know how de gestión y comercialización

hotelera son más fácilmente transferibles a los destinos mediante contratos de gestión o formación de empresas mixtas con inversores locales.

El flujo de recursos entre España y el resto de destinos turísticos con implantación hotelera española se compone, en primer lugar, de recursos humanos y tareas relacionadas con la formación. En este sentido, las multinacionales pueden actuar como canales de conocimiento a través de sus programas de formación de personal, habilidades que no sólo repercuten en la industria hotelera sino que se reparte gradualmente a otros sectores de la industria turística a través de la movilidad del personal.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas en este proceso de internacionalización es la carencia de formación que presenta la mano de obra de la mayoría de los destinos de las inversiones. Por tanto y dada la importancia que el sector hotelero otorga a la reputación de su imagen de marca como una de sus ventajas de propiedad más valoradas, éstas se esfuerzan en supervisar directamente los estándares de servicio y calidad ofertados. Por este motivo, por cada establecimiento ubicado en el extranjero se trasladan una o dos personas desde España, normalmente la gerencia del hotel y algún especialista de restauración, siendo el resto del *staff* personal del país de destino. En esta línea, y sobre todo en los períodos iniciales de los hoteles, el personal español suele realizar una importante labor de formación[35]. No obstante, cabe destacar, que el *know-how* directivo es normalmente retenido en empleados de la multinacional, y en consecuencia se adolece de una generación de empleo cualificado en el país de destino, independientemente de que fórmulas como *joint ventures* permitan un mayor traspaso de información y habilidades de gestión al socio local, que pudiera constituir un factor en el desarrollo del sector hotelero autóctono.

En general, se considera necesario para obtener la totalidad de las ventajas de operar fuera de país mantener este alto grado de control en la toma de decisiones por parte de la empresa multinacional española dotando a la industria de cierta dosis de

etnocentrismo en su estrategia internacional[36]. En cuanto a transferencia de tecnología y *know-how*, es interesante analizar si las multinacionales hoteleras ajustan sus modos de operación a las diferentes dotaciones de recursos de los países poco desarrollados, en particular si se adaptan a técnicas de trabajo más intensivas. Los casos de estudio parecen mostrar una clara tendencia en los países en vías de desarrollo a emplear más personas por habitación que los hoteles situados en países desarrollados[37]. Su explicación recae en las diferencias en economías de escala y productividad que se obtienen en estos países, si bien la dotación tecnológica orientada tanto al servicio del cliente como a la gestión de la producción en las instalaciones en el extranjero suele ser la misma o incluso más actualizada que la de la oferta hotelera nacional.

Respecto al aprovisionamiento de las materias primas, los denominados productos de acogida, equipamiento o instalaciones suelen ser adquiridos de forma centralizada, de modo que tanto el comercio exterior como la inversión directa de los proveedores del sector hotelero español han crecido en los últimos años siguiendo la estela de la industria hotelera[38]. Por tanto podemos afirmar que el proceso de internacionalización del sector hotelero ha arrastrado a otras empresas de apoyo españolas, no sólo en su propensión exportadora, sino también en la internacionalización de sus activos estableciendo en el extranjero parte de su cadena de producción. Por otro lado, y pese a que la internacionalización de la industria hotelera española arrastra a otras empresas o industrias relacionadas nacionales (muebles, ascensores, vitrinas, mantenimiento, etc.), cuando existe industria autóctona de los países de destino relacionada fundamentalmente con productos

---

[35] En palabras de un director de expansión entrevistado: "prácticamente el 80% del tiempo de trabajo del personal de la multinacional que se desplaza a los destinos de la inversión se dedica a formación del personal del destino".

[36] Además, si bien Dunning (1989) afirmaba que adaptar el servicio ofrecido a los consumidores locales juega un papel más relevante en la industria de servicios que en la de bienes, este aspecto no se manifiesta en una industria que se internacionaliza para abastecer a los clientes que abastecen en su país de origen, facilitando la estrategia 'etnocéntrica' de la cadena.

[37] No obstante, el estudio de Dunning y McQueen en 1981 para las Naciones Unidas sugiere que existe una mayor tendencia en los hoteles asociados a multinacionales a emplear menos trabajadores por cama que los gestionados localmente, resaltando de nuevo las ventajas de propiedad de las corporaciones transnacionales en gestionar y operar hoteles.

[38] En Dominicana, Méjico e incluso Cuba empresas españolas como Hotties (ascensores), Friusa (equipamiento de frío), García (equipamientos hosteleros), Sirotel (productos de acogida) cuentan con proyectos en el exterior. En Bahamas y Jamaica, son más empresas proveedoras inglesas y americanas las allí establecidas.

perecederos (sector agroalimentario, industria envasadora, transformadora y ganadera) se ve beneficiada por la presencia de las multinacionales hoteleras. Este último aspecto corroboraría los postulados de ZHAO (1994) sobre la industria hotelera cuando afirma que su internacionalización permite el reparto de recursos entre la multinacional y el país de destino[39].

5.4.6.- MODALIDADES DE EXPANSIÓN

En este apartado se pretende comparar la forma de expansión de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional, por un lado, con las tipologías de gestión del resto de la industria hotelera española (ver cuadro nº 4.34) y por otro, con la de las cadenas hoteleras internacionales[40]. Con este fin el cuadro 5.8 presenta las pautas que caracterizan el modo de expansión de las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional tanto en España como fuera de nuestro país[41] y el 5.9 las que definen la expansión foránea de las cadenas hoteleras internacionales.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

[39] Obviamente, tanto más cuanto menos inputs sean importados y cuanto más desarrollados estén la industria y los mercados del país.

[40] Los datos por tipología de gestión a nivel internacional podemos localizarlos de dos estudios diferentes: el estudio realizado por MKG (1998) acerca de las tipologías de gestión de la industria hotelera mundial o los datos del estudio de Contractor y Kundu (1998a) expuestos en el cuadro 5.9 sobre las modalidades de expansión internacional de la industria hotelera, que se circunscriben a las propiedades y habitaciones foráneas asociadas a empresas internacionales aparecidas en el *International Hotels Group Directory*. En los apartados 4.2 y 4.3 del presente estudio manejamos los datos de MKG y los comparamos con los de FEHR, dado que ambos hacían referencia a la totalidad de la industria, independientemente de que los establecimientos pertenecieran o no a cadenas hoteleras internacionales. En este apartado haremos especial referencia al estudio de Contractor y Kundu (1998a) dado el paralelismo entre sus datos y los de nuestra muestra.

[41] La delimitación de la forma de operación en cada hotel es una ardua tarea que se basa en los datos recogidos en las entrevistas, los cuestionarios y para el caso de los hoteles españoles, en los datos del anuario de Hostelmarket. Pese a ello, algunos problemas han surgido, por ejemplo, cuando un hotel es propiedad parcial de la cadena y explotado en régimen de gestión. En estos casos se ha considerado el hotel en propiedad parcial.

CUADRO Nº 5.8.: FORMAS DE EXPANSIÓN EN EL MERCADO NACIONAL Y EN EL EXTRANJERO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS CON PRESENCIA INTERNACIONAL[42]

MODO DE EXPANSIÓN	PROPIEDAD		PROPIEDAD PARCIAL[43]		GESTIÓN		FRANQUICIA		ARRENDAMIENTO	
	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.	Hoteles	Habit.
EN EXTRANJERO	20,28	24,40	6,07	9,37	56,36	53,34	11,27	8,96	5,78	3,62
EN ESPAÑA	53,92	60,63	-	-	28,80	27,64	2,24	1,21	15,04	10,52

Fuente: elaboración propia a partir de la comunicación directa con las cadenas hoteleras implicadas en el estudio y Anuario Hostelmarket, 1999.

CUADRO Nº 5.9.: DISTRIBUCIÓN DE LAS PROPIEDADES Y HOTELES FUERA DEL PAÍS DE ORIGEN DE LA EMPRESA HOTELERA INTERNACIONAL, POR MODOS DE ENTRADA. 1998.

FORMA DE ENTRADA	Nº DE PROPIEDADES	Nº HABITACIONES
PROPIEDAD TOTAL	18,8%	17%
PROPIEDAD PARCIAL	15,8%	17,3%
CONTRATO DE GESTIÓN	37%	38,2%
ACUERDO DE FRANQUICIA	28,4%	27,3%

Fuente: Contractor y Kundu (1998a): Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the internacional hotel sector, *Journal of International Business Studies*, vol.29, nº2.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Las exigencias que impone la creciente internacionalización de las economías contrasta, en ocasiones, con las limitadas capacidades que presenta una empresa para asumir en solitario los costes y riesgos que entraña una estrategia activa de proyección internacional (ALONSO Y DONOSO, 1998). La forma más común en la internacionalización del sector hotelero mundial es la que se realiza mediante acuerdos interempresariales, entendiendo éstos desde la empresa mixta o *joint-venture* hasta las franquicias o los contratos de gestión (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). Siguiendo a los mismos autores, el negocio hotelero, gracias fundamentalmente a la facilidad con la que los elementos intensivos en capital se separan de los basados en el conocimiento o experiencia de gestión, constituye un magnífico ejemplo de cómo las ventajas competitivas pueden derivar de la cooperación entre empresas, de relaciones basadas en acuerdos de servicios y franquicias, así como de incursiones accionariales (CONTRACTOR Y KUNDU, 2000).

[42] Siguiendo a los mismos autores se considera que la industria hotelera internacional puede haber sido precursora en la relevancia de modos de entrada no accionariales como forma de organización empresarial.

[43] Para el caso de los hoteles fuera de España se ha distinguido las formas de inversión directa en función de que ésta se realice de forma individual por parte de la empresa española o se requiera de algún socio, generalmente del país, optando la cadena por entrar vía joint venture. En todos los casos, la gestión y comercialización del establecimiento pasa a depender de la cadena española.

a) Diferencias entre la implantación nacional e internacional de la industria hotelera española

Nuestra intención es responder a la cuestión ¿existen diferencias en el modo de crecimiento de las cadenas hoteleras españolas internacionales en España y en el extranjero? ¿y en el modo de crecimiento de éstas respecto del resto de la industria hotelera española?. A continuación pasamos a exponer las principales diferencias observadas.

1.- En primer lugar, se constata que la tendencia a la adquisición de inmuebles por parte de las cadenas hoteleras internacionales es superior en la expansión nacional, mientras que la expansión internacional utiliza más la modalidad de contrato de gestión. Razones que explican estas preferencias:

a) Dicha circunstancia parece lógica si atendemos al ciclo de vida de los destinos turísticos (BUTLER, 1980), donde España se encontraría en una fase de consolidación.

b) La oferta hotelera española orientada al turismo vacacional fue pionera en su género a nivel mundial y surge en un contexto económico y competitivo diferente y otra fase del desarrollo internacional de la industria hotelera.

c) En relación a las inversiones en propiedad más recientes, y en línea con la mayoría de las teorías de inversión directa y otros estudios relacionados con la industria hotelera (TURNBULL, 1996; GO *ET AL.*, 1990) podemos aducir que España es menos arriesgada para la inversión en propiedad.

d) Por último, una respuesta muy común por parte de los empresarios ante esta cuestión es "*en España es más difícil conseguir un contrato de gestión, y da la sensación de que todos saben llevar su hotel (...) en el exterior hay menos experiencia en gestión hotelera y más inversores de otros sectores que quieren tener un hotel pero no saben llevarlo*".

2.- En cuanto a la utilización de contratos de gestión para la expansión de la industria, las empresas hoteleras españolas con implantación internacional presentan mayor propensión a usar esta fórmula en España que el resto de la

industria hotelera española. Puede estar ocurriendo que la capacidad para exportar *know-how* que muestran las empresas españolas internacionales ofrezca mayores garantías a los propietarios de los inmuebles nacionales para la cesión de los mismos en gestión. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que las cadenas hoteleras internacionales son las que más han crecido en España en la última década, coincidiendo con la expansión en el uso de esta fórmula.

Según estos razonamientos, la utilización de los contratos de gestión no se circunscribe únicamente a circunstancias en el que las crecimiento en propiedad sea arriesgado ante posibles incertidumbres en los países de destino[44] (EYSTER, 1977; JOHNSON, 1999; SANGREE Y HATHWAY, 1996), sino que además influye la dosis de *know-how* turístico que presente el país de destino. Por otro lado, recientes experiencias de empresas hoteleras hoteleras españolas[45], nos corroboran tal y como señala la literatura al respecto (JOHNSON, 1999; STEIN, 1998) que el crecimiento mediante contratos de gestión presenta el inconveniente de no construir una posición permanente en el mercado.

Finalmente, la utilización de la franquicia como forma de expansión no adquiere una importancia relevante ni en España ni en la escena internacional, si bien es destacable que son los agentes internacionales, prácticamente, los únicos que han implementado esta modalidad en España[46]. Sobre el escaso uso de la franquicia en la expansión internacional y las razones aducidas para ello se hablará más adelante.

[44] Un ejemplo de cómo los contratos de gestión permiten a la empresa a adaptarse a condiciones cambiantes del entorno puede ser el hecho de que a finales de 1999 la cadena Tryp no renueve sus contratos de gestión en Marruecos a la espera de la evolución de la nueva situación política en ese país (Admespress-on line, 2000).

[45] Durante el año 2.000 la cadena hotelera perteneciente 100% a la Corporación Empresarial ONCE no ha renovado la gestión de sus establecimientos en Venezuela, manteniendo sólo el único establecimiento que mantenía en propiedad en Isla Margarita, Venezuela.

[46] En enero de 1999, y según diversas fuentes de prensa, existían sólo 24 hoteles franquiciados en España: 15 bajo marcas cedidas por Sol Meliá, y el resto por Bass Hotels & resorts, la francesa ACCOR y la cadena asturiana Domus Hoteles.

b) Diferencias entre la implantación internacional de la industria hotelera española y la mundial

¿Presenta la industria hotelera española las mismas pautas o modalidades de crecimiento que la industria hotelera internacional? Exponemos las principales líneas diferenciadoras:

1.- Comparando los datos de los cuadros 5.8 y 5.9 se observa cómo la fórmula predominante en la expansión hotelera al extranjero es el contrato de gestión o explotación, y cómo su utilización por las empresas españolas es superior a la de la industria hotelera internacional. Por tanto la estrategia de la industria hotelera española busca un reparto de los costes pero no tanto el control de sus actividades[47].

2.- Otra diferencia destacable, es el escaso número de *joint-ventures* que presenta expansión internacional de la industria hotelera española en relación a la mundial. La modalidad de propiedad parcial del inmueble implica una menor asunción de riesgos y recursos financieros que la propiedad total pero requiere compartir el control y el *know-how* en el servicio y, por tanto, necesita de la participación de una filosofía común entre los socios. Por otro lado, Enderwick (1989) defiende que las *joint-ventures* son particularmente importantes cuando los servicios requieren una adaptación a los gustos locales y el riesgo disminuye al ser compartido, intuyéndose una mayor adaptación en este sentido a la industria hotelera urbana que a la vacacional organizada en paquete turístico.

3.- No obstante, los dos aspectos fundamentales que diferencian a la industria española de la internacional vienen definidos:

[47] Si bien se puede argumentar que los contratos de gestión difunden en algún sentido el *know-how* de la multinacional, cuanto más a mayor porcentaje local de personal directivo y/o medio del *staff* del establecimiento, el control diario sobre los activos y operaciones del hotel recae sobre la multinacional.

a) El escaso uso de la franquicia en la expansión internacional de la empresas hoteleras españolas[48]. En relación con ello, la industria hotelera internacional presenta una menor tendencia a franquiciar al tiempo que aumenta su experiencia internacional (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a,1998b), consistente con la evolución de los modos de entrada que promulgaba JOHANSON Y VALNE (1977), mientras que en España son los grupos de mayor experiencia internacional los que se plantean la expansión por medio de franquicia, circunstancia que nos indica una peculiaridad de la industria hotelera española. Esta diferencia pudiera venir ocasionada por:

- La experiencia en franquiciar de los grandes grupos hoteleros mundiales se ha desarrollado ampliamente y de forma previa a su expansión internacional en el mercado nacional estadounidense, cuestión que les ha provisto por tanto de un mayor reconocimiento de marca. Este argumento dota de explicación a KUNDU (1994) cuando afirmaba que la franquicia se centra en multinacionales bien establecidas internacionalmente que provengan de países con un gran flujo emisor de turistas.

- La diferencia en la expansión de un hotel urbano, más proclive a franquiciar servicios como las reservas o programas de marketing, y la expansión vacacional, generalmente carente de centrales de reservas y donde el marketing es esencialmente realizado por el operador turístico (WILLIAMS, 1995).

- Otra de las causas de esta diferencia proviene, según los ejecutivos españoles entrevistados, del mayor volumen de actividades que se realiza en las instalaciones de alojamiento vacacional -entretenimiento y animación, manutención, etc.- dificultando sobremanera el control de calidad por parte de la empresa matriz y encareciendo los costes de auditoría de las actividades (MATHEWSON Y WINTER, 1985).

[48] En la industria hotelera española son los grupos más grandes los que se expansionan por medio de franquicia, corroborando los postulados de Erogulu, (1992) y Contractor y Kundu, (1998b), que

Adquieren capacidad explicativa, por tanto los postulados de CAVES (1982) cuando afirmaba que los activos intangibles presentan cierta característica que impiden a la empresa extraer la totalidad de sus rentas si lo alquila o vende en el mercado abierto. Entre estas características se encuentra su naturaleza de bien público (JOHNSON, 1970), los problemas de transferencia de información previa o la incertidumbre respecto al uso tras su venta, por lo que para capturar todas sus rentas era preciso tener el control sobre las operaciones. En esta línea, TEECE (1987) distingue entre conocimiento informal o tácito y el formalmente registrado (o conocimiento codificado), como mucho más fácil de ser transferido o compartido con otra empresa. A pesar de que para la industria hotelera los estudios previos afirman que sus conocimientos son fácilmente codificables en un contrato, constituyendo el uso de la marca y de los sistemas de reserva global los dos activos codificables por excelencia (DUNNING Y MCQUEEN, 1982a y 1982b; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998A, 1998B; KUNDU, 1994), nuestras reflexiones nos inducen a pensar que la industria hotelera española presenta mayores dosis de conocimiento tácito en sus saberes especializados.

A continuación transcribimos una frase recogida de las entrevistas y que ilustra la reticencia que demuestran los hoteleros españoles a ceder sus saberes técnicos o especializados: "*El empresario hotelero recela de la competencia, y tienen razón ya que hay mucho hotelero nuevo con dinero y querría conocer el modo de trabajar para "imitar" a los más aventajados...*". Ello lo atestiguamos con determinadas respuestas como *"es difícil encerrar en un contrato aspectos relativos a activos intangibles de la multinacional como el producto, formación o la colaboración. Estas cuestiones se demuestran normalmente una vez firmados*". Por tanto, la facilidad con la que son transferibles los activos (TEECE, 1983) constituye un aspecto fundamental del que depende el grado de internalización para la industria hotelera española.

2.- La otra particularidad que, sorprendentemente, caracteriza a la empresa hotelera española frente a los estudios de la industria hotelera internacional es la expansión o crecimiento de la empresa por medio del arrendamiento de

---

consideraban el tamaño de la empresa relacionado directamente con la posibilidad de franquiciar.

inmuebles[49], dado que no se observa esta modalidad en la industria hotelera internacional[50].

Esta fórmula de expansión internacional exclusiva y peculiar de la industria hotelera española viene relegada, según los empresarios, al mal menor de explotar un establecimiento evitando los altos costes de adquisición o construcción una vez descartada la posibilidad de firmar acuerdos de gestión (más beneficiosos para el hotelero dado que no han de asumir el riesgo que supone comprometerse a un coste fijo en la explotación del establecimientos). Los arrendamientos de inmuebles para uso hotelero, suelen implicar por tanto períodos de explotación superiores a los contratos de gestión[51].

En general, los modos de internacionalización de la industria hotelera internacional nos verifican los postulados de GOMES-CASSERES (1994), JACQUEMIN (1996), JARILLO (1989), RIALP (1996), de que la competencia en ese mercado se da más entre alianzas que entre empresas unitarias, mediante la utilización de métodos combinados de entrada. Sin embargo, la industria hotelera española, al menos hasta ahora, ha sido reticente a poner en común capacidades y recursos al servicio de objetivos compartidos, y su expansión se ha centrado en acuerdos contractuales de gestión e intereses accionariales. Todo ello nos lleva a detectar un hecho diferencial en las empresas españolas susceptible de requerir una adaptación en las teorías que explican las pautas de internacionalización a la industria hotelera mundial.

---

[49] El arrendamiento en la industria hotelera española supone un 20% del total de las instalaciones en territorio español y presenta una tendencia decreciente a lo largo de la década de los noventa. Como modalidad de explotación en el exterior supone sólo un 6% de las instalaciones.

[50] Quizá la fórmula que más se le pudiera asimilar es la de arrendamiento financiero con opción a compra o leasing, modalidad en la que en 1978 operaba el 12,2% de la industria hotelera con tendencia decreciente en su utilización (Dunning y McQueen, 1981a, 1982a, 1982b). Aunque no se vuelve a observar esta modalidad en los estudios más recientes de la industria hotelera (Kundu, 1994; Dunning y Kundu, 1995; Contractor y Kundu, 1998a, 1998b, 2000), no cabe pensar que haya desaparecido totalmente.

[51] Una variable importante a la hora de disuadir a los hoteleros a contraer contratos de alquiler o arrendamiento fuera de nuestras fronteras es el riesgo que se contrae con las variaciones en los tipos de cambio de las monedas. Sirva como ejemplo la compra en 1998 del inmueble que Barceló gestionaba mediante contrato de arrendamiento en la República Checa desde 1993. Este cambio en la forma de operar se debe, según fuentes de la empresa, a la fortaleza y constante apreciación del franco suizo, moneda en la que se pactó el pago del alquiler.

5.4.7.- FUSIONES Y ADQUISICIONES

Este apartado pretende brevemente exponer las razones que conducen a la estrategia recientemente adoptada por el sector hotelero español para su expansión internacional como es la adquisición y fusión con empresas hoteleras foráneas. Dedicamos un apartado específico a estos acontecimientos dado que suponen la adopción de una estrategia tan novedosa para la industria hotelera española que no vienen reflejados en los datos recogidos y analizados con anterioridad al ser acontecimientos acaecidos en el primer semestre del año 2000. En efecto, la ola de fusiones y adquisiciones que sacude a la industria hotelera internacional comienza a manifestarse en las cadenas hoteleras españolas con presencia internacional[52], siendo quizá el principal protagonista por el dinamismo demostrado hasta el momento la compañía NH hoteles [53].

Según CAMPA Y GUILLÉN (1996a, 1996b) la inversión en busca de ventajas en factores de producción a explotar con activos intangibles propios de la empresa que invierte, tiende a ser inversión ex novo, mientras que las inversiones con el objetivo de adquirir activos intangibles creados (*know-how*, imagen de marca o reconocimiento de nombre) tienden a materializarse a través de la adquisición de empresas en el país de destino. Hemos de entender la adquisición, además y sobretodo para el caso de la industria hotelera, como una forma de crecimiento que no conlleva un aumento de la competencia en la zona que pudiera provocar

[52] Este es el caso de, por ejemplo, la compra la cadena dominicana Allegro Resorts que cuenta con veinticuatro complejos vacacionales en once países por parte de Occidental Hoteles (Amdpress-Hostel Service, abril 2000), o del grupo Barceló, que a través de Grubarges, han adquirido dieciséis hoteles situados en diferentes ciudades norteamericanas (Amdpress-Hostel Service, mayo 2000). En este último caso, como muestra de las dificultades con las que se encuentran las cadenas hoteleras españolas al entrar a mercados tan desarrollados como el estadounidense, donde es muy difícil la venta cuando se carece de un distintivo conocido por la clientela, si bien Barceló se encargará de la gestión de los hoteles, éstos se comercializarán a través de la central de reservas de Starwood bajo el nombre de Four Points, Sheraton y Clarion.

[53] NH hoteles compra el 19% de la cadena hotelera italiana Jolly Hotels con la intención, en una primera fase, de aunar sus estrategias de marketing y comerciales. Con esta toma estratégica de posiciones, NH consigue conocer de primera mano el funcionamiento hotelero de varios países europeos (Bruselas, Nueva York, París y Amsterdam), por medio de su socio italiano especializado también en hoteles de negocios de cuatro estrellas. Por otro lado, NH llega a un principio de acuerdo con la firma holandesa Krasnapolsky Hotes & Restaurants para la integración de ambas compañías (Amdpress-Hostel Service, abril 2000) que tendrá su sede en Madrid. La cadena Krasnapolsky es líder en el segmento de hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas en Holanda y Bélgica, con marcas Golden Tulip y Tulip Inn.

presiones en precios en determinados destinos. Asimismo, el hecho de que la adquisición se lleva a cabo en un entorno de necesidad de reestructuración accionarial de la cadena Allegro, nos revalidaría uno de los motivos expuestos por MYRO (1999).

La tendencia hacia fusiones y adquisiciones puede estar explicada por el hecho de que las cadenas hoteleras deseen consolidar o proteger sus mercados globales y disfrutar de economías de gestión común. Para la industria hotelera las razones para la adquisición incluyen la necesidad de penetrar en un mercado global más eficientemente, explotar mejor los avances tecnológicos, proteger o consolidar su posición actual en el mercado y diversificar la gama de activos o evitar que sea la competencia quien adquiera activos capaces de mejorar su posición competitiva (KUNDU, 1994), cuestiones extrapolables a la industria hotelera española. En efecto, para extraer la totalidad de las ventajas que ofrece el desarrollo tecnológico y organizativo en la industria hotelera, se hace cada vez más necesario que los grandes agentes tengan presencia en cada uno de los mercados líderes mundiales, por lo que nos encontramos con una combinación de los motivos en búsqueda de eficiencia, en términos de superar los fallos estructurales y transacción del mercado con los de adquisición de activos estratégicos (KUNDU, 1994).

El estudio llevado a cabo por WILSON (1980) sobre la propensión de las empresas multinacionales de expandirse a través de fusiones y adquisiciones, defiende que las empresas caracterizadas por una alta diversificación de producto, limitada experiencia exterior y reciente implantación en los países desarrollados son más susceptibles de expandirse a través de adquisiciones, aspectos que encajarían en los determinantes del proceso de adquisición de empresas de NH y Barceló.

De acuerdo con CHO Y SINGH (1993), el crecimiento vía fusiones y adquisiciones viene ocasionado por la escasez de ubicaciones hoteleras en Europa, los altos costes de la construcción y la necesidad de localizaciones estratégicas en el mercado, así como la creciente presencia de competencia (BUCLKEY Y CASSON, 1998). Con estas operaciones, por un lado las cadenas persiguen el objetivo de crecimiento y diversificación geográfica en su posición internacional, aspectos que

recordamos ostentaban una posición relevante en el análisis de los motivos que conducen a la internacionalización de la industria. NH consigue, de este modo, amplia presencia en Europa, donde ya CRAWFORD-WELCH Y TSE (1992) auguraban un potencial de consolidación importante a través de fusiones, adquisiciones y alianzas en el sector hotelero. Occidental se convierte en la primera cadena en cuanto a presencia en el Caribe y como líder mundial en el segmento de "todo incluido" (Amdpress-Hotel Service, abril 2000).

Además, este proceso desde la óptica de creación de valor para la empresa (CUERVO, 1999) otorga a la misma la oportunidad de potenciar sus ventajas competitivas con otras nuevas, economías de escala y alcance en términos financieros y de producción, así como una mejora de la posición de la empresa en el mercado mediante la adquisición de un conjunto de recursos en el ámbito internacional a un menor coste que supondría entrar en el mercado extranjero partiendo de cero (TEECE, 1986; WALTER Y BARNEY, 1990). Todo ello además, y sobretodo para el caso de NH y Barceló que materializan de esta forma su entrada al mercado europeo y americano respectivamente, de la adquisición de recursos como capacidades de marketing o tecnología y un acceso privilegiado a los conocimientos del mercado objetivo, adquiriendo al mismo tiempo un mayor poder de mercado.

Por tanto, cabe pensar que este tipo de actuaciones continúe en el mercado hotelero nacional e internacional, que se encuentra inmerso en un dinámico proceso de formación y definición de sus principales agentes (ver capítulo IV).

5.5.- MOTIVACIONES ESTRATÉGICAS EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

A) OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Una de las cuestiones más relevantes a la hora de entender el proceso de internacionalización de la industria hotelera española, hace referencia a los motivos que le inducen a ello y los objetivos estratégicos que se persiguen con la expansión. Ya se ha comentado en el apartado dedicado a la metodología, que esta información se recaba, por un lado de las entrevistas llevadas a cabo, y por otro de la cumplimentación del cuestionario que nos permite clasificar gradualmente las motivaciones estratégicas que conducen a la internacionalización de la industria hotelera española. La inclusión de los determinantes o razones para la internacionalización empresarial se basan en el marco conceptual en torno a los motivos para exportar que expone ALBAUM *et al*. (1989), adaptados a la industria hotelera por BEATTIE (1993) y ampliados para recoger algunas de las características singulares de la industria hotelera española.

Varios autores (DAVÉ, 1984; BEATTIE,1993; ALBAUM *ET AL.*, 1989; WEINSTEIN, 1977) consideran que las razones que conducen a la internacionalización obedecen a dos tipos de estrategias: ofensivas y defensivas. Por ello, en este trabajo utilizamos esta clasificación para determinar el origen motivacional de la salida al extranjero. En la medida en la que sean comparables, entra dentro de los objetivos de este apartado, contrastar nuestros resultados con los obtenidos en investigaciones previas de la industria hotelera (BEATTIE, 1993) y reflejados en el cuadro 5.10.

CUADRO Nº 5.10. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS QUE INDUCEN A LA EXPANSIÓN EN EUROPA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EUROPEA.

CATEGORÍA PRIMERA	
5,0	Incrementar mis beneficios
4,3	Ser un *leader* en el mercado
4,1	Penetrar en mercados específicos
4,1	Acceso a una más amplia gama de servicios
4,0	Expandir mi gama de servicios
4,0	Para ganar reconocimiento de marca
3,9	Para ganar economías de escala
3,9	Para hacer frente a los cambios en la demanda
CATEGORÍA SEGUNDA	
3,6	Incrementar la cuota de mercado
3,5	Establecer la empresa ante el reto de la Unión Europea
3,4	Incrementar las ventas
3,4	Para hacer frente a futuros retos
CATEGORÍA TERCERA	
3,2	Diversificar riesgos
3,1	Disponibilidad de financiación local
3,0	Ante unos costes de construcción y desarrollo más reducidos
2,9	Competencia
2,9	Ante los acontecimientos actuales de la industria
2,7	Por unos costes laborales más baratos
2,4	Ante el declive del mercado de origen

Fuente: Beattie (1993): Internationalisation Trends in the European Hospitality Industry with specific reference to hotel companies, Glasgow Caledonian University, Unpublished.

B) RESULTADOS DEL ANÁLISIS[54]

B.1.- MOTIVACIONES DE PRIMER ORDEN

1.- INCREMENTO DE VENTAS, BENEFICIOS Y CUOTA DE MERCADO

La inmediata conclusión que se extrae del estudio es que el incremento de ventas y beneficios empresariales constituye la razón principal que induce a la industria hotelera a ubicarse en otros nuevos países turísticos, motivo por otra parte obvio, dada la naturaleza comercial de las empresas de alojamiento analizadas y que corrobora, por otro lado, las afirmaciones de BEATTIE (1993) como razón principal para la expansión hotelera en Europa. En relación directa con ello, nos encontramos el objetivo de aumento de cuota de mercado como otra de las razones fundamentales para la expansión, en línea de las investigaciones de GAEDAKE (1973) y WEINSTEIN (1977) para las empresas de publicidad, consultoras y asesoras.

[54] Con el fin de mantener un orden expositivo estructurado se divide la presentación de resultados en función de la importancia de los mismos para la industria hotelera española, en motivaciones de primer, segundo y tercer orden.

CUADRO Nº 5.11. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS QUE INDUCEN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

MEDIA	MOTIVOS INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA	GRUPO MOTIVACIONAL	
	CATEGORÍA PRIMERA		
4,42	Incrementar mis beneficios	Ofensivo	Oferta
4,42	Incrementar mi cuota de mercado	Ofensivo	Demanda
4,32	Incrementar mis ventas	Ofensivo	Oferta
4,21	Ganar en imagen de marca y fortalecer mi posición comercial	Ofensivo	Demanda
4,11	Diversificar riesgos	Defensivo	Oferta
	CATEGORÍA SEGUNDA		
4,00	Expandir mi gama de servicios y penetrar en segmentos de mercado diferentes	Ofensivo	Demanda
3,79	Reducir la estacionalidad de mi actividad	Defensivo	Demanda
3,74	Adaptarme a los cambios en las tendencias de la demanda turística	Defensivo	Demanda
3,74	Repatriación de beneficios	Ofensivo	Oferta
3,58	Amortización de la inversión es menor en determinados países	Ofensivo	Oferta
3,47	Beneficios fiscales que presenta el país de destino	Ofensivo	Oferta
3,21	El desarrollo actual de la industria lo convierte en necesario para sobrevivir en ella ante la rápida expansión de otros grupos	Defensivo	Oferta
3,16	Ganar economías de escala (abaratamiento de costes al producir mayor número de unidades)	Ofensivo	Oferta
3,11	En el mercado Español es muy caro y difícil seguir creciendo	Defensivo	Oferta
	CATEGORÍA TERCERA		
3,00	Seguir a mis clientes nacionales cuando salen al extranjero	Ofensivo	Demanda
3,00	La disponibilidad de financiación local en algunos países	Ofensivo	Oferta
2,95	Costes laborales más baratos	Ofensivo	Oferta
2,79	La intensa competencia internacional que sufren mis establecimientos en España	Defensivo	Oferta

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario.

2.- GANAR IMAGEN DE MARCA Y FORTALECER MI POSICIÓN COMERCIAL

Todas estas razones junto con la que hace referencia al anhelo creciente de nuestro empresariado hotelero por ganar imagen de marca y fortalecer su posición en los mercados de captación y comercialización de turistas son estrategias de carácter ofensivo[55]. La estrategia de ganar imagen de marca para fidelizar a la clientela, confirma en general los postulados de la expansión de la industria hotelera (BEATTIE, 1993; OLSEN, 1991; DUNNING Y MCQUEEN'S (1981b) DAVÉ, U. 1984). Incluso, Slattery (1991) consideró la estrategia de marcas "como la iniciativa más

[55] A pesar de que la formulación conjunta de esta cuestión nos impide analizarlo por separado, de la comunicación directa con las empresas se extrae que si bien la finalidad última del posicionamiento de una marca global es atraer y fidelizar a los turistas, el objetivo más inmediato en la industria de alojamiento española reside en el aumento de la capacidad de negociación con los operadores turísticos.

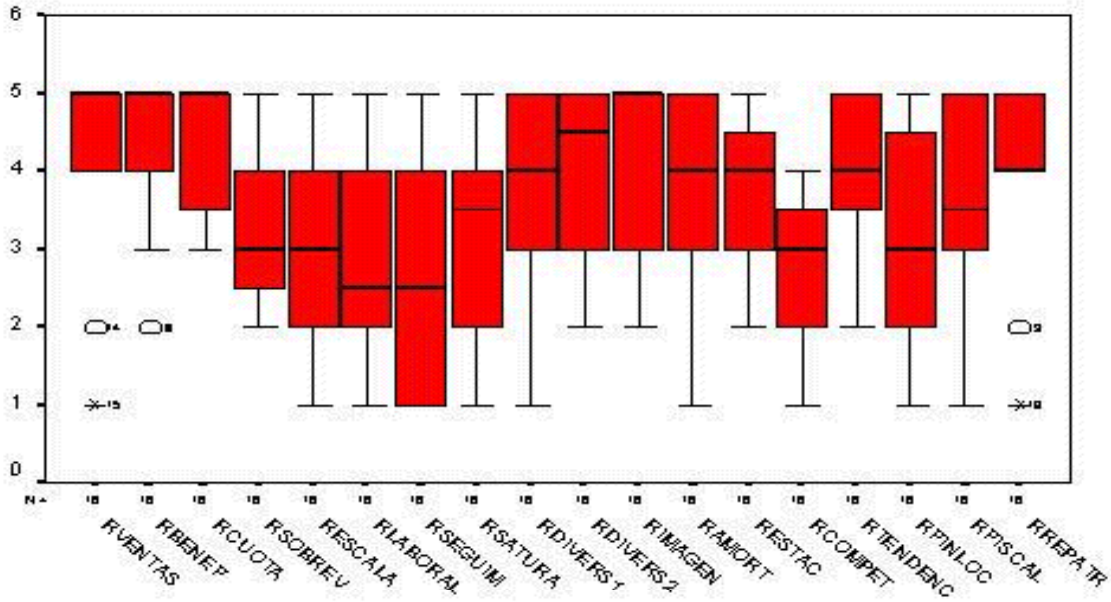
exitosa en el siglo XX", concluyendo que se había convertido en la piedra angular del desarrollo de las cadenas hoteleras. Sin embargo la peculiaridad para el caso español, dado su carácter mayoritariamente vacacional radica en que ha de pasar por una negociación e intermediación previa antes de que sus productos sean ni siquiera conocidos por los potenciales clientes. Se ratifica, de este modo un aspecto resaltado en la mayoría de las entrevistas en cuanto que la consolidación y por tanto reducción del número de agentes que opera en el mercado de viajes y distribución se erige como una de las principales razones que inducen a la industria a la internacionalización.

3.- DIVERSIFICAR RIESGOS

La teoría de la diversificación del riesgo de RUGMAN (1975, 1977, 1979) parece ser, a raíz de los resultados de la tabla y corroborado sobremanera durante el transcurso de las entrevistas, la razón fundamental para expansionarse para algunas empresas, consiguiendo un lugar destacado en el ranking. Además, son aquellas cadenas hoteleras que en España presentan un carácter mixto, vacacional y urbano, o las que se encuentran en una fase avanzada de su expansión internacional, las que otorgan menos peso a este determinante motivacional. Ello nos lleva a atestiguar que la internacionalización es sustitutiva de la diversificación (CALLOT, 1997). En la medida que inestabilidades sociopolíticas, climatológicas o económicas provocan variaciones de demanda internacional, las empresas consiguen con la estrategia de diversificación de destinos equilibrar las oscilaciones en sus cuentas de resultados, cuando se ve resentido el sector turístico de un país determinado. Es decir, como si de una teoría financiera se tratara, la multinacional reduce su riesgo sistemático diversificando su base de beneficios en varios países para asegurarse una estabilidad en sus ganancias[56].

[56] Merece la pena comentar que en el estudio de Beattie (1993), la reducción del riesgo en la fluctuación de los beneficios como motivo para la internacionalización hotelera en Europa aparece en el decimotercer lugar (cuadro 5.12), demostrando tener una importancia mucho menor que para las españolas. Esta diferencia pudiera tener su explicación en el hecho de que las cadenas hoteleras españolas parten de una monoespecialización por su ubicación en un solo país, y su consecuente vulnerabilidad, mientras que la muestra de empresas elegida por Beattie (1993) la componen hoteles de ciudad geográficamente diversificados en las principales capitales europeas.

GRÁFICO Nº 5.1. HISTOGRAMA DE LOS MOTIVOS QUE CONDUCEN A LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario

Por tanto, comprobamos el dinamismo que presenta los determinantes de la expansión que siguen un proceso evolutivo secuencial (JOHANSON Y VANHLE, 1977; VERNON, 1966) y cómo la motivación de diversificar riesgos podría corresponderse con las primeras fases de la internacionalización[57], reduciéndose su importancia conforme la multinacional presenta una implantación internacional más global.

B.2.- MOTIVACIONES DE SEGUNDO ORDEN

4.- EXPANDIR LA GAMA DE SERVICIOS Y PENETRAR EN SEGMENTOS DE MERCADO DIFERENTES

Entre el grupo de los factores de segundo orden que de forma mayoritaria tienen un peso primordial en la decisión de internacionalizarse, se encuentra el deseo de expansión de la gama de servicios de la empresa y de penetración en

[57] Otro estudio que encuentra el factor diversificación del riesgo relevante (Gaedake, 1973) también se centra en empresas consultoras internacionales que se encontraban a principios de los 70 en sus primeras fases de la estrategia de expansión internacional.

mercados diferentes, de nuevo acorde con los resultados para la industria hotelera europea y en línea con las teorías de DANIELS *ET AL.*(1989) y GAEDAKE (1973)[58].

5.- REDUCIR LA ESTACIONALIDAD DE LA ACTIVIDAD

Carácter defensivo presenta sin duda uno de los factores que, de alguna manera diferencian a la industria hotelera española del resto de la industria hotelera internacional, de nuevo debido a su carácter vacacional. Nos referimos al hecho de orientar la expansión internacional a aquellos destinos que presentan una menor estacionalidad para intentar contrarrestar la recogida cíclica de beneficios que mantienen en España. Se ha detectado que, tanto una fuerte presencia en Canarias como la penetración en el mercado urbano nacional, aprovechando el auge del turismo de ciudad y cultural en el cambio de milenio, atenúa la necesidad de expandirse fuera de España, únicamente por este motivo. Por tanto, podemos concluir que desestacionalizar la actividad no es un motivo que en sí mismo induzca a la internacionalización de las empresas hoteleras, aunque sí supone un factor más que alienta a ello.

6.- ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DE LA DEMANDA

Directamente relacionada con las causas que impulsan a las empresas a diversificar riesgos y a expandir la gama de servicios hoteleros se encuentra el objetivo de adaptación a las nuevas tendencias de demanda. Estos cambios en las tendencias de la demanda se manifiestan a principio de la década de los noventa, fruto de variables exógenas que actúan en las decisiones de consumo turístico y por tanto en el desarrollo de nuevas tipologías de turistas que configuran una más compleja realidad de la actividad turística dirigida hacia un modelo de ocio postfordista (MARCHENA, 1994) en un mercado globalizado y cambiante. El descubrimiento de nuevas zonas turísticas se encuentra por tanto estrechamente relacionado con este aspecto.

[58] A pesar de que los resultados de la internacionalización no impliquen automáticamente una penetración en mercados diferentes, dado que este avance requiere un proceso de asentamiento y afianzamiento de relaciones con otros agentes mayoristas, el análisis corrobora que subyace en la mentalidad de los ejecutivos hoteleros españoles, y acentuado en aquellos que no presentan una integración vertical en su grupo de empresas con operadores turísticos europeos, el objetivo de diversificación de mercados de origen.

7.- REPATRIACIÓN DE BENEFICIOS, MENOR TIEMPO DE AMORTIZACIÓN Y BENEFICIOS FISCALES

A continuación hacemos referencia a tres aspectos, íntimamente relacionados, que obedecen a razones ofensivas provocadas por factores de localización y oportunidad para el desarrollo de nuevas instalaciones hoteleras. Nos referimos a la repatriación de beneficios, el menor plazo de amortización de la inversión y los beneficios fiscales que presenta el país de destino. La posibilidad de amortizar la inversión en plazos más cortos en la mayoría de los destinos ubicados en países en vías de desarrollo se debe tanto al elevado grado de ocupación anual como a los favorables precios de terrenos para la construcción y al menor porcentaje que, sobre los gastos totales del hotel ocupan los gastos de personal en estos destinos. Los beneficios fiscales que se obtienen por la deslocalización, y en ocasiones por la reinversión, así como la posibilidad de repatriar beneficios constituyen un factor más a considerar a la hora de decidir dónde invertir, pese a que en ninguna de las entrevistas realizadas se consideran factores determinantes. Dichos resultados corroboran el estudio de SEYMOUR Y FLANAGAN (1985) para las actividades de contratación en la construcción internacional, y los que GO *ET AL.*, (1990) apuntaban como determinantes en la internacionalización de la industria hotelera.

8.- SE CONSIDERA NECESARIO ANTE LA RÁPIDA EXPANSIÓN DE OTROS GRUPOS

Se observa además, ciertos indicios de reacción oligopólica que corroboran las afirmaciones de VERNON, 1974; KNICKERBOCKER, 1973; FLOWERS, 1976 Y GRAHAM, 1978 más tarde aplicadas al sector servicios por TREPSTRA Y YU (1988) SAUVANT, LI, MALLAMPALLY Y GUISINGER (1993). Los resultados indican que la convicción de que el desarrollo actual en la industria convierte a la estrategia de internacionalización en un paso necesario ante la rápida expansión de otros grupos, adquiere para algunos de los encuestados la consideración de muy importante. En efecto, mientras que en el mercado hotelero no existe una clara estructura oligopólica preconizada como un condicionante para este tipo de reacción, sí la presenta la industria de la comercialización del turismo chárter, segmento en el que la industria hotelera española internacional posiciona su oferta. Sin ninguna duda, el hecho de que algunas cadenas vacacionales ofrezcan a los operadores turísticos una

oferta más diversificada geográficamente, disminuye las posibilidades de comercialización de las que no lo hacen, y fuerza al resto de la industria a deslocalizarse como herramienta defensiva.

9.- OBTENCIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA

La obtención de economías de escala es también un elemento importante de acuerdo con la literatura de la inversión directa (HYMER, 1960; KINDLERBERGER, 1969; VERNON, 1966, 1971; CAVES, 1982; DUNNING, 1988A, 1993). Para el caso de la industria hotelera, ésta puede beneficiarse de la obtención de economías de escala sin la necesidad de realizar inversiones directas (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a) gracias a los acuerdos contractuales que permiten a las multinacionales gestionar camas sin implicarse en la propiedad de los establecimientos. Aprovecharse de las compras centralizadas o de la habilidad para desarrollar programas de marketing y repercutir sus costes a una base mayor de habitaciones puede dotar a la empresa de ventajas competitivas y ofrecer mayores retornos del capital empleado. Ante la pregunta de porqué algunas cadenas no consideran importante este aspecto, se nos reflejó que, la internacionalización de un hotel, en sí misma, provoca escasas economías de escala hasta que se consigue ubicar en la misma zona un grupo importante de camas que permitan acceder a estas ventajas con los nuevos proveedores locales. En este sentido "una vez se gestionan varios hoteles en un mismo lugar, se desarrolla una mini-infraestructura que realiza las veces de central de compras para las negociaciones con los suministradores locales", afirma un director de expansión de un grupo hotelero nacional.

10.- EN EL MERCADO ESPAÑOL ES CARO Y DIFICIL DE CRECER

Sobretodo aquellas empresas posicionadas en Baleares opinan que el mercado español es caro para seguir creciendo (aunque no se renuncia a ellos), aspecto que obtiene una posición, si bien modesta, dentro de la clasificación de las razones que inducen a la internacionalización empresarial. Ciertamente, la moratoria al crecimiento hotelero impuesto en las islas Baleares (véase capitulo IV) al considerar que este destino ha llegado a su fase de madurez y saturación dentro del ciclo de vida del destino turístico de BUTLER (1980), encarece y dificulta la posibilidad de crecer. Lo cual explica, en parte, la explotación y descubrimiento de

nuevas zonas turísticas en nuestro país, pero constituye también un factor importante para ubicarse en nuevos destinos emergentes que presentan menores costes de implantación y menos experiencia en la gestión hotelera.

B.3.- MOTIVACIONES DE TERCER ORDEN

11.- SEGUIR A MIS CLIENTES NACIONALES CUANDO SALEN AL EXTRANJERO

Por último, un motivo que en otras investigaciones sobre la industria de servicios y también la hotelera han considerado importante para la decisión de internacionalización empresarial, como es el seguimiento de los clientes nacionales cuando salen al extranjero (GAEDAKE, 1973; TREPSTRA Y YU, 1988; WEINSTEIN, 1977; KUNDU, 1994; OLSEN, 1991) no parece constituir un factor primordial para la industria hotelera española. Esta afirmación se presta a algunas matizaciones que se deducen de las entrevistas con las empresas, quizá no reflejadas de forma adecuada en el cuestionario a causa de la formulación de la pregunta[59]. Pese a que sólo aquellas cadenas hoteleras integradas con algún operador turístico nacional consideren este factor importante, el resto afirma rotundamente que no supone una causa para su expansión, sin embargo, algunas empresas señalan en el cuestionario este factor como importante o muy importante, quizá debido a que en España también se dirigen primordialmente a mercados extranjeros, fundamentalmente europeos, y en un intento por atender a las nuevas tendencias de la demanda, se ubican fuera de nuestro país[60].

12.- DISPONIBILIDAD DE FINANCIACIÓN LOCAL

Sin perjuicio de que KRUGMAN Y GRAHAM (1989) consideran que la inversión extranjera viene motivada y definida por la mayor disponibilidad de capital accionarial en un país que en otro, en el entorno liberalizador actual cabría matizar esta afirmación. Ciertamente, para algunas empresas que se establecen a través de empresas mixtas con inversores locales, la disponibilidad de financiación

[59] Se considera puede haber llevado a confusión el hecho de formular la pregunta a "clientes nacionales", sin especificar si éstos eran los españoles o los clientes que abastece la industria en sus hoteles nacionales.

[60] De seguir incrementándose la capacidad emisora de turistas españoles experimentada en 1999 (Nexotur, 2000), es de esperar que crezca tanto la proporción de turistas alojados en los

por parte de estos agentes locales es fundamental. Sin embargo, ya hemos analizado que la forma de financiación de la internacionalización del sector hotelero también se consigue mediante reinversión de beneficios, salida a bolsa y *joint ventures* con operadores turísticos, empresas financieras o empresas constructoras en el ámbito internacional, pero no necesariamente provenientes del país donde se ubica la inversión.

13.- REDUCIDOS COSTES DE LA MANO DE OBRA

Como ya se ha comentado, la ventaja que supone unos costes laborales más bajos es uno de los factores que permite una amortización más rápida de la inversión, *ceteris paribus*. No obstante, la escasa cualificación y productividad que demuestra la mano de obra de algunos de los destinos turísticos emergentes, conlleva a los empresarios a afirmar que, este aspecto en sí mismo, no tiene mucha importancia en la decisión de internacionalizar sus instalaciones.

14.- INTENSA COMPETENCIA INTERNACIONAL EN ESPAÑA

En consonancia con las conclusiones extraídas del análisis de la estructura de la industria hotelera española (capítulo IV), la escasa competencia internacional soportada en España como posible determinante de carácter defensivo hacia la internacionalización, es el factor que menos importancia adquiere para las empresas españolas y el único en el que ninguna de las empresas ha considerado como muy importante.

C) PRINCIPALES CONCLUSIONES

Este apartado ha pretendido analizar las motivaciones empresariales que impulsan el proceso de internacionalización de la industria hotelera española y su contrastación con las razones de llevan a la expansión por Europa a la industria hotelera europea, fundamentalmente británica. Las cadenas hoteleras españolas salen al exterior principalmente para ampliar su cuota de mercado, diversificar

---

establecimientos foráneos, como los comercializados y transportados por los grupos turísticos nacionales, permitiendo a los mismos beneficiarse de las rentas generadas por ambas actividades.

riesgos, ganar imagen de marca y fortalecer su posición comercial, sin perjuicio de que el incremento de beneficios sea el indiscutible motor de salida.

En su expansión internacional la industria persigue ganancias de cuota de mercado a través de nuevas posiciones estratégicas competitivas en los principales destinos turísticos mundiales que le permitan lograr una diversificación de su demanda y conlleve una ampliación y menor dependencia de los agentes mayoristas. En efecto, la consolidación de su imagen de marca dota a la cadena de una mejor posición de negociación frente al operador turístico al ofrecerle servicios más globalizados en los mayores destinos turísticos mundiales, máxime cuando otras empresas ya disfrutan de esta posición transnacional. Por otro lado, y al hilo de las nuevas tendencias de demanda, se pretende amortiguar la estacionalidad del negocio ampliando la base del mismo y disminuyendo los riesgos implícitos de operar en un solo destino turístico. Por tanto se corroboran las teorías generales de las multinacionales que apuntan hacia a diversificación, la reacción oligopólica, ciclo de vida del producto, al tiempo que son aplicables otras más específicas derivadas del hecho vacacional como la estacionalidad, la concentración en el sector de comercialización y las nuevas tendencias de demanda turística.

Como se observa, entre los factores clasificados como de primer orden, únicamente el que hace referencia a la diversificación del riesgo adquiere carácter defensivo, pudiéndose afirmar que las principales razones que inducen a la internacionalización de la industria hotelera española obedecen fundamentalmente a una estrategia ofensiva, en línea con las afirmaciones de DURÁN HERRERA (1995). No obstante, el carácter móvil de la clientela internacional unido a la cíclica actividad empresarial a la que se enfrenta el sector hotelero vacacional son cuestiones que, de forma defensiva alientan a la internacionalización empresarial y ostentan una posición importante en el conjunto de motivos, corroborando los postulados de DAVÉ (1984) que afirmaban que las razones que inducen a la industria hotelera a internacionalizarse obedecían tanto a factores ofensivos como defensivos.

En resumen, las empresas hoteleras españolas se expanden geográficamente como consecuencia de un número diferente de razones, pareciendo bastante simplista identificar un único factor como el condicionante del proceso (BEATTIE, 1993). Sin embargo, mientras que para el análisis de la industria hotelera que se expande en Europa parecen tener más peso las razones de demanda, para industria hotelera española se encuentra un mayor equilibrio entre ambas. Las principales razones que originan que los factores de oferta consigan posiciones más elevadas, se relacionan con el mayor interés que demuestra la hotelería española por diversificar riesgos dada su monoespecialización, y las favorables posibilidades de amortización con las que se encuentra su oferta en el exterior, que no se dan en Europa.

Las motivaciones comunes en ambas vertientes de la industria hotelera derivan del deseo de mantener la cuota de mercado y ganar imagen de marca ante la inevitable ampliación del mercado, en Europa dadas las posibilidades que ofrece la Unión Europea y en España ante el surgimiento de nuevos destinos turísticos. En este sentido, se observa en los factores clasificados como de primer orden (incremento de cuota de mercado, ganar imagen de marca, diversificar riesgos, penetrar en diferentes segmentos) los efectos de la intensificación de la competencia, no tanto en el mercado nacional como entre destinos vacacionales por la emergencia de nuevas ofertas en diferentes lugares del mundo, que provocan una necesaria expansión de mercados para mantener la posición competitiva sobre las empresas rivales[61].

[61] Como complemento, y para enriquecer el análisis de los motivos que inducen a la internacionalización se lleva a cabo otra aproximación a la realidad de la industria hotelera, consistente en el envío de una carta y posterior contacto, telefónico o vía fax, con aquellas empresas situadas entre las veinticinco primeras cadenas hoteleras españolas y que no habían iniciado su proceso de internacionalización, solicitando nos expusieran las causas por las cuales no han llevado a cabo una expansión internacional. De ellas se extrae que, la aversión al riesgo que presenta el Consejo de Administración supone sin ninguna duda el principal obstáculo a la internacionalización, proceso que en consecuencia se estima conlleva un elevado riesgo.

5.6.- LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

5.6.1.- INTRODUCCIÓN. PAUTAS GENERALES DE UBICACIÓN

Otro de los componentes básicos en una estrategia internacional, además de los ya comentados es decidir la ubicación geográfica del establecimiento foráneo, especialmente si tenemos en cuenta que las oportunidades de ubicación para determinadas empresas servicios, como la hotelera, son menores o más limitadas que las de bienes dada la simultaneidad de su producción y consumo (DUNNING, 1989).

En este apartado se pretende explicar las pautas de localización de la oferta hotelera española en el exterior. Si bien la ubicación de la oferta hotelera internacional puede ser analizada a través de los datos de inversión directa al exterior recogidos en el Registro de Transacciones Exteriores, dos rasgos característicos de la internacionalización de la industria nos inducen a acudir a otras fuentes, en este caso derivadas del contacto directo con las empresas, para tener una perspectiva completa de la distribución geográfica de la planta hotelera española. Por un lado, el elevado porcentaje de establecimientos operados por compañías hoteleras nacionales por medio de fórmulas que no implican necesariamente una inversión directa[62]. En segundo lugar por el volumen de inversiones que se canalizan a través de localizaciones puente.

- **Los precios de transferencia internacionales**

Verdaderamente, distinguir entre hacia dónde se dirigen las inversiones directas y dónde se ubica la planta hotelera es importante, ya que es frecuente encontrar casos en los que las inversiones directas en el extranjero se ubican en localizaciones que actúan a modo de puente entre los hoteles asociados en el extranjero y la empresa matriz, generalmente porque con esas localizaciones intermedias se obtienen beneficios en términos fiscales por medio de precios de transferencia (DUNNING, 1993; SEYMOUR, FLANAGAN Y NORMAN, 1985). Algunas

de las inversiones directas de la industria hotelera hacia las Antillas Holandesas o Panamá (ver capítulo IV), nos inducen a pensar en la existencia de este tipo de prácticas en la internacionalización de la industria hotelera.

Entendemos por precios de transferencia en términos generales, "aquel valor del pago (precio) que se pacta y realiza entre sociedades vinculadas a un grupo empresarial multinacional, por transacciones de bienes (físicos o inmateriales) o servicios, y que pueden ser diferentes a los que se hubieran pactado entre sociedades independientes" (HERRERO, 1999, pág. 24)[63]. Siguiendo al mismo autor, de esta forma se utilizan precios diferentes a los del mercado, de naturaleza artificial, y con la finalidad de que los beneficios de la multinacional afloren en aquellos lugares con fiscalidad más favorable. Esta práctica se ha extendido por la esfera internacional al tiempo que, en primer lugar, la variabilidad de los tipos de cambio ha acentuado las diferencias entre países en el tratamiento fiscal de las transacciones internacionales, en segundo lugar, se eleva el volumen absoluto de las transacciones entre compañías del mismo grupo y en tercer lugar, se liberalizan los mercados de capitales y las actividades empresariales y se avanza en las telecomunicaciones[64].

Abundando en este aspecto podemos considerar, y así se extrae de las entrevistas, que la posibilidad de repatriar beneficios o la ubicación de las plantas hoteleras en soberanías con beneficiosos regímenes fiscales no constituyen en sí mismas variables fundamentales para la ubicación de la planta hotelera[65] dado que

---

[62] Aproximadamente el 74% de las instalaciones de alojamiento se materializan sin inversión directa.
[63] Dichas transacciones se refieren tanto a suministros de mercancía, como a transferencias de tecnologías, marcas, servicios o préstamos efectuados por otra empresa del mismo grupo.
[64] Alworth, J. (1988): *The finance, investment and taxation decisions of multinationas*, Bath, ed. Basil Blacwell Ltd., pág. 206. Extraído de Herrero (1999).
[65] La posibilidad de repatriar beneficios por medio de precios de transferencia con el fin de evadir regímenes fiscales desfavorables no ha sido una cuestión reflejada explícitamente en el cuestionario. Ello obedece, por un lado a la sorprendentemente escasa atención puesta por la literatura de internacionalización consultada en este aspecto. Por otro lado, y dada la mezcla de intereses contradictorios y conflictivos de las multinacionales con las administraciones fiscales, se entendió que si bien se podía realizar algún tipo de alusión a este asunto a lo largo de las entrevistas, la inclusión de forma explícita en el cuestionario a rellenar pudiera haber levantado suspicacias entre los entrevistados....

estas ventajas de internalización se obtienen por medio estrategias como la creación de sociedades instrumentales en localizaciones puente, a menudo paraísos fiscales[66].

- **Estrategias de selección de mercados**

La determinación del número de localizaciones óptima viene principalmente condicionada por los recursos disponibles de la empresa ALONSO Y DONOSO (1998). No obstante, en general la ubicación de la industria hotelera tiende a ser global por naturaleza (SLATTERY, 1996), es decir abarcar el mayor número de destinos posibles[67]. El dinamismo que ya se ha comentado demuestra el proceso de deslocalización hotelera, se observa en el cuadro 5.14, donde se ilustra que desde 1995, la oferta hotelera en los principales países de destino crece a un ritmo superior al 30% anual.

Frente a las dos estrategias de selección de mercados alternativas, que presenta el análisis de ALONSO Y DONOSO (1998), la estrategia de concentración y la de dispersión[68], nuestra investigación apunta que la industria hotelera española tiende a optar por una fórmula mixta que evoluciona a medida que avanza su proceso de internacionalización, en línea de las teorías que defienden la concepción gradual del proceso (JOHANSON Y VANLE, 1977; KOGUT, 1988), pero con una idiosincrasia propia.

En las primeras etapas de la internacionalización de la industria hotelera vacacional, ésta se basa por lo general en una estrategia de concentración, con el objetivo de conseguir un nivel de penetración intenso en un mercado determinado

[66] En la actualidad, la existencia de regímenes preferenciales es un aspecto que preocupa a la OCDE la cual alienta, no tanto su eliminación sino la reducción de las diferencias entre ellos, con el fin de evitar una competencia fiscal desleal y lograr que los impuestos no sean la causa determinante de que la inversión se centre en un lugar o en otro (El País, 4 septiembre 2000).

[67] No debemos olvidar que un factor característico en la industria hotelera reside en abastecer a una clientela móvil e implica que la selección de dos ubicaciones geográficas diferentes no necesariamente conlleve el abastecimiento de dos segmentos de mercados diferenciados.

[68] "La estrategia de concentración se basa en la selección de un número reducido de mercados para que la empresa pueda centrar su esfuerzo comercial y conseguir una más intensa penetración en cada uno de ellos. (...) La estrategia de dispersión tiene por objeto que la empresa esté presente en el mayor número de mercados posible, aunque sea a costa de mantener un bajo nivel de penetración en cada uno de ellos." En Alonso y Donoso (1998), pág. 160.

que le reporte sinergias relacionadas con los costes de transacción, un mejor conocimiento de las características de los mercados y un aprovechamiento de los esfuerzos de comercialización que le permitan optimizar recursos[69]. Estos *resort*s, -sirva como ejemplo Punta Cana en R. Dominicana o Cancún en Méjico -, ofrecen infraestructuras de carretera y aeroportuarias, actividades complementarias, ubicación de proveedores cercana y ventajas en la comercialización, por tanto, se observa en las pautas de localización de la industria hotelera la generación de economías de aglomeración.

En efecto, las economías de aglomeración son determinantes en la localización empresarial en función de su potencial para reforzar o ampliar las economías externas de especialización, reducir los costes de transporte de pasajeros, minimizar los costes de los distintos bienes públicos (transportes y/u oferta complementaria) permitir el disfrute de economías de escala y ofrecer oportunidades de contacto directo (SÁEZ LOZANO, 1994). En esta línea, se observa que la localización hotelera en *resorts* minimiza los costes de funcionamiento del mercado como mecanismo para ajustar las decisiones económicas, presenta cierta capacidad de influencia en las decisiones de migración y ejerce de polos de atracción sobre industrias de otras regiones, generando así externalidades positivas para la localización hotelera.

Al tiempo que se avanza en el proceso de expansión, la empresa que como fin último persigue estar presente en el mayor número de destinos posibles, lleva a cabo una estrategia de crecimiento que le permita ofrecer una más amplia dispersión geográfica de sus servicios, para alcanzar por un lado, una mejor posición frente al operador turístico que le canaliza la demanda, y por otro una menor dependencia respecto de la evolución concreta de un determinado destino, confiriendo de nuevo gran soporte a las teorías que apuntan hacia la diversificación del riesgo (RUGMAN, 1979; SLATTERY, 1996) como motor de la internacionalización.

[69] Es por ello frecuente observar en el proceso de internacionalización ampliaciones de instalaciones, en períodos posteriores a la inversión inicial, o incluso el establecimiento de grandes *resorts* turísticos con dos o tres hoteles dirigidos, normalmente, a varios segmentos de demanda.

CUADRO Nº5.12.:DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES DE LA OFERTA HOTELERA ASOCIADA A HOTELES ESPAÑOLES

Países	Nº Hoteles	Nº Habitac.	Países	Nº Hoteles	Nº Habitac.
R.DOMINICANA	53	21.408	MARRUECOS	4	684
MEJICO	34	12.921	ITALIA	5	659
CUBA	31	10.161	MALDIVAS	3	236
TÚNEZ	31	9.818	EE.UU.	4	1.052
CROACIA	24	11005	ARGENTINA	7	824
VENEZUELA	18	3.106	URUGUAY	3	323
COSTA RICA	17	2.871	GUATEMALA	2	294
PORTUGAL	15	2.388	TAILANDIA	2	995
TURQUÍA	14	2.944	GAMBIA	2	347
FRANCIA	11	656	TANZANIA	2	308
BRASIL	10	1.444	R.UNIDO	1	722
ALEMANIA	9	1.103	VIETNAM	1	308
EGIPTO	7	1.798	MALASIA	1	302
COLOMBIA	7	987	CHIPRE	1	239
INDONESIA	7	1.885	R. CHECA	1	213
GRECIA	6	1.649	NICARAGUA	1	202
BÉLGICA	6	575	CABO VERDE	1	250
BULGARIA	5	1.259	**TOTAL**	**346**	**95.936**

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

- **Una comparación de la distribución geográfica de la oferta hotelera española y las inversiones directas en el exterior de empresas españolas**.

A continuación se procede a comparar la distribución geográfica de la oferta hotelera española en el exterior (cuadro 5.13) con la información que se obtiene de la Dirección General de Transacciones Exteriores acerca de la inversión directa del total de empresas españolas en el exterior (DURÁN HERRERA, 1995; RUESGA Y BICHARA, 1998), de donde descubrimos más similitudes que diferencias[70]:

[70] Si se persigue comparar las pautas de internacionalización de la industria hotelera con el resto de la inversión directa en el extranjero llevada a cabo por empresas nacionales, y dado el elevado porcentaje de inversión indirecta de la industria hotelera en el exterior y de inversiones que se realizan a través de terceros países, se estima éste es el modo más adecuado de contrastación. Si bien somos conscientes de la falta de homogeneidad de los datos a comparar, se realiza a modo de aproximación, dado que no es posible calcular estas peculiaridades para todas las industrias españolas.

CUADRO Nº 5.13.-: IMPLANTACIÓN Y PRESENCIA EXTERIOR DE LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA

	Nº Hoteles	Nº Habitaciones	% hoteles s/ total	% habitaciones s/ total
Latinoamérica	183	54.541	52,89	56,85
Unión Europea	53	7.752	15,32	8,08
Europa Este	30	12.477	8,67	13,01
Resto Europa	15	3.183	4,34	3,32
EE.UU.	4	1.052	1,16	1,10
Asia	14	3.726	4,05	3,88
África	47	13.205	13,58	13,76
TOTAL	346	95.936	100	100

Fuente: Elaboración propia

a) En cuanto a pautas similares de localización, en primer lugar se observa un predominio de las inversiones hacia América Latina, representando 57% de las habitaciones y el 68% del total de las inversiones foráneas de empresas españolas[71]. La diferencia estriba en el montante de inversión hacia Caribe y Centroamérica que representa el 65% de la oferta hotelera en el área y no recoge más del 0,1% del total de las inversiones españolas a América Latina, centradas en su práctica totalidad en América del Sur y Méjico[72]. En segundo lugar, se observa que las inversiones directas de España en la Unión Europea, suponen el destino del 23% de las inversiones españolas en 1998[73], ubicándose en esta zona el 15% de los establecimientos hoteleros con una clara tendencia creciente a tenor de los últimos movimientos adquisitivos. El papel de EE.UU. en cuanto a receptor de inversiones españolas también sufre un retroceso en 1998, pasando del 5% al 2%, y supone algo

[71] La inversión directa a Iberoamérica por parte de las empresas españolas ha respondido hasta finales de los 80 a factores de entorno en forma de estrategia defensiva como respuesta a la crisis de la economía española y al período de transición política (Durán Herrera, 1995). Según Ruesga y Bichara (1998) a partir de 1990, los factores que intervienen en la explosión de la IDE española hacia Latinoamérica - el cambio de estrategias de desarrollo de los países Latinoamericanos con más apertura al exterior y desregulación interna, y por otra parte la consolidación económica de España tras su integración en la UE y los cambios estructurales hacia una economía más integrada en el marcado internacional- se materializan en el contexto de agotamiento de posibilidades de participación de las empresas españolas en el mercado europeo. En la segunda parte de la década de los 90 de las inversiones internacionales que está recibiendo América Latina, España supone el 12% en 1996 (Ruesga y Bichara, 1998), con un incremento de 1994, cuando sólo el 20% de las inversiones directas españolas se dirigían a esta región (Durán Herrera, 1995) a 1998 cercano al 36% anual.

[72] Es evidente que la internacionalización de otros sectores de servicios nacionales, generalmente servicios con estructura monopólica que siguen una estrategia de búsqueda de nuevos mercados en buena medida cautivos (Ruesga y Bichara, 1998) ante el agotamiento de las posibilidades de expansión a Europa, difiere de las pautas comentadas para la industria hotelera.

[73] Las inversiones españolas con destino a la Unión Europea sufren una aceleración a partir de 1986, suponiendo el 51% de las inversiones españolas en el exterior en el período de 1988-1994 (Durán Herrera, 1995).

más del 1% de la implantación hotelera española, observándose un creciente interés por parte de algunos grupos nacionales por incrementar su presencia.

b) Las principales diferencias se encuentran en las inversiones españolas en África y Asia que apenas rebasan el 2% y 0,4% respectivamente, alcanzando la implantación hotelera cuotas del 14% y el 4% respectivamente. Otra zona donde el total de inversiones directas de empresas españolas apenas rebasa el 0,5% del montante global, es la de Europa del Este, que en términos de alojamientos hoteleros recibe cerca del 9% de la oferta hotelera española.

Este análisis comparado nos induce a plantearnos porqué se cumplen para la industria hotelera española las afirmaciones de KUNDU (1998), DUNNING Y MCQUEEN (1981b, 1982a, 1982b) en relación al seguimiento de las inversiones directas de otras industrias nacionales, teniendo en cuenta su carácter vacacional. Esta cuestión será analizada con más detalle en el capítulo siguiente.

- **El atractivo de los nuevos destinos turísticos en países en vías de desarrollo**

El análisis de la distribución geográfica de la oferta hotelera española, donde más del 90% de las habitaciones se ubican en países en vías de desarrollo, ratifica para la industria hotelera española la aproximación al proceso de internacionalización de VERNON (1966) quien lo considera como el proceso de desarrollo del producto hacia economías menos desarrolladas donde se pretende explotar las ventajas generadas en los negocios originarios. Si seguimos la opinión de GUILLÉN Y CAMPA (1996a, 1996b), la inversión en el extranjero con el objetivo de búsqueda de ventajas comparativas en la dotación de activos naturales (materias primas o factores de producción baratos) y no en activos creados, tiende a ubicarse en países de bajo nivel de renta, con escasos recursos tecnológicos, pocas relaciones comerciales con España y elevados volúmenes de inversión extranjera mundial. En opinión del empresariado español, las ventajas de estos nuevos destinos que en la actualidad están experimentando un crecimiento de las inversiones turísticas por parte de los más importantes agentes turísticos internacionales, fundamentalmente

americanos, japoneses, ingleses, alemanes y franceses, se basan en los siguientes aspectos:

a) Estos países son susceptibles de incorporar las necesidades y los gustos siempre cambiantes de los clientes turistas dado que nacen con la experiencia de los destinos turísticos ya existentes[74].

b) Los bajos costes de la mano de obra y las numerosas atracciones naturales y culturales actúan a su vez como factores dominantes que incentivan el surgimiento de las corrientes turísticas, al igual que ocurrió en la España de principios de los años 60 y corroborando de nuevo la teoría del ciclo de vida del destino turístico (BUTLER, 1980)[75].

c) La proximidad geográfica respecto de países emisores de turistas también constituye una ventaja en el caso del Caribe (excepto quizá Cuba) y el Norte de Africa, sin perjuicio de que en algunas islas remotas, el turismo haya aumentado considerablemente como consecuencia tanto de los bajos precios del transporte aéreo como de los esfuerzos de promoción de inversiones extranjeras por parte de los gobiernos conscientes de su carencia de infraestructuras.

d) Es importante también, los esfuerzos deliberados realizados por muchas de estas economías para desarrollar la industria turística como sector estratégico que permita la obtención de divisas y ampliación de su base exportadora (FMI, 1997). Una de los principales rasgos que caracterizan a la industria turística es su clásica dependencia de empresas foráneas, especialmente en el caso del turismo vacacional donde el mercado está controlado por los grandes distribuidores de viajes ubicados en países de origen.

[74] En efecto, la reorientación y reposicionamiento de destinos que nacieron hace más de cuarenta años en la Europa Mediterránea, plantea sus dificultades dada la irreversibilidad de gran parte de los impactos que el propio sector provoca en el área.

[75] El estudio de Turnbull (1996) corroboró que los cinco estadios que propone la Teoría del Ciclo de Vida, suponían un adecuado marco de análisis de los niveles de inversión turística en los países caribeños.

En consecuencia, la gran mayoría de países en desarrollo intentan conseguir un determinado grado de participación foránea en su sector (MCQUEEN, 1983)[76].

En la actualidad, por tanto, se observa una creciente competencia por parte de muchos países en vías de desarrollo para atraer inversión directa a la industria hotelera de forma que prácticamente todos los países receptores de inversiones han cambiado su régimen regulatorio de inversión extranjera recientemente, tratando de conseguir una posición atractiva y competitiva a nivel internacional[77]. Por tanto, el papel del gobierno en atraer, apoyar e incluso financiar proyectos turísticos ha sido fundamental. En primer lugar como facilitadores de un clima apropiado para la inversión privada tanto desde el punto de vista de estabilidad política como macroeconómica; en segundo lugar con sus actuaciones de marketing y promoción de los destinos; en tercer lugar actuando de proveedor de infraestructuras de apoyo como carreteras y aeropuertos (BENNETT, 1994). A todo ello le añadiríamos su labor en formación del capital humano.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

5.6.2.- PRINCIPALES ÁREAS TURÍSTICAS MUNDIALES.

A) ÁFRICA

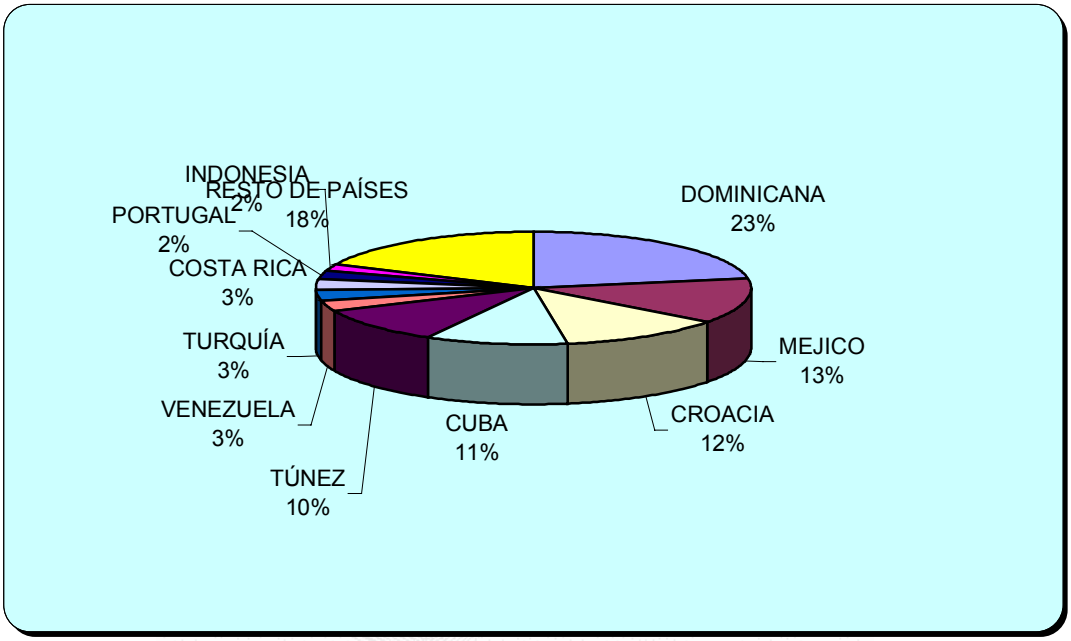
En total, la oferta hotelera en África suponen cerca del 14% de las inversiones en el exterior de empresas españolas. La proximidad geográfica de los destinos del norte de África respecto de los principales países emisores de turistas y la ventaja en precios que estos países presentan, acentuado por la inminente puesta en marcha de la zona Euro, dotan a estos países mediterráneos de un potencial de

[76] Con este fin han adoptado medidas audaces como la mejora de las conexiones por vía aérea con los países emisores, el desarrollo de nuevos productos turísticos, la liberalización del régimen cambiario y la devaluación de su moneda, la implantación de precios atractivos para el alojamiento y la privatización de los recursos turísticos.

[77] En estos regímenes, el papel del turismo presenta en todos los casos un tratamiento especialmente favorecedor de su desarrollo y financiación, dados los elevados volúmenes de capital que requiere, observándose por otro lado, una reducción en el papel de los gobiernos como gestores de empresas turísticas en respuesta a las corrientes liberalizadoras.

crecimiento de la oferta hotelera importante[78]. Estos destinos han experimentado un crecimiento espectacular en lo que a inversión española respecta desde 1995 presentando crecimientos anuales en la segunda parte de la década de los 90 que alcanza el 80% en Túnez, el 30% en Turquía y cierto estancamiento en Marruecos, si bien es cierto que partían de niveles muy bajos.

GRÁFICO Nº 5.2.- PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE LOS 10 PRIMEROS PAÍSES DESTINO DE LAS INVERSIONES HOTELERAS ESPAÑOLAS (EN Nº DE HABITACIONES)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con aquellas teorías que afirman que al tiempo que la empresa avanza en su proceso de internacionalización tiende a elegir mercados más alejados geográficamente (JOHANSON Y VANHLE, 1990; DUNNING Y NORMAN, 1983; TREPSTRA Y YU, 1988; KUNDU, 1994), cabría pensar que esta zona y el Mediterráneo Oriental fueran la expansión natural de la empresa hotelera española en busca de nuevos destinos turísticos. Sin embargo, parece no corroborarse esta teoría para el caso de la industria hotelera española dado que prácticamente el 90%

[78] Según las conclusiones de estudios llevados a cabo por la UNCTAD con el fin de promocionar la inversión en África, el turismo se identifica como uno de los sectores económicos más atractivos para la inversión internacional (Subdirección General de Inversiones Exteriores, 1999).

de las empresas comienzan su expansión en el área de América Latina, demostrando tener mayor influencia la variable distancia cultural como determinante relevante a la hora de interacionalizarse, cumpliéndose los postulados ampliamente aceptados por la literatura a este respecto (KOGUT Y SIGH, 1988; WEINSTEIN, 1977; ERRAMILLI, 1990).

En opinión de los empresarios españoles el posicionamiento de las cadenas hoteleras en África encuentra su mayor freno en la inseguridad social y política que sufren la mayoría de los países, las diferentes costumbres alimenticias y culturales y el rechazo a Occidente que presentan determinadas sociedades, corroborando los estudios que afirman la importancia de la variable riesgo país en la decisión de invertir (MELDRUM, 2000; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a, 2000). Tampoco se logra con estos destinos, excepto quizá con Egipto, el objetivo de diversificar mercados dado que la demanda turística americana, más acostumbrada a experimentar escasos cambios culturales cuando buscan destinos vacacionales lejanos, es más proclive a viajar a la Polinesia o el sudeste asiático donde las cadenas hoteleras americanas han impuesto sus propios criterios estandarizados.

CUADRO 5.14.: EVOLUCIÓN DE LA OFERTA EN EL EXTERIOR DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN LOS PRINCIPALES DESTINOS

	1995	1997	1999	Crecimiento anual 1995/99
R. DOMINICANA	24	31	53	21,6
CUBA	12	13	32	27,8
MÉJICO	8	13	34	**43,6**
PORTUGAL	8	13	15	17,0
VENEZUELA	7	9	18	26,6
TURQUÍA	5	6	14	29,4
TÚNEZ	3	12	31	**79,3**
COSTA RICA	4	7	17	**43,6**
MARRUECOS	4	6	4	0,0
TOTAL	75	110	217	**30,4**

Fuente: Asociación Cadenas Hoteleras Españolas y elaboración propia.

En resumen, el riesgo-país, la distancia cultural y la paulatina liberalización de sus economías donde todavía coexisten complejos trámites administrativos, unido a restricciones en la adquisición de terrenos en países como Turquía, son los factores que impiden que determinados destinos con recursos naturales para el

desarrollo turístico en el Norte de África reciban una entrada masiva de multinacionales en el sector.

B) AMÉRICA LATINA

El área receptora por excelencia de las inversiones hoteleras españolas es la zona del Caribe[79]. Esta zona disfruta de una posición geográfica estratégica en relación a Norte América y Europa, un clima cálido durante todo el año y diversas atracciones turísticas, y se ha convertido en una de las zonas de mayor crecimiento como destino vacacional en la década de los 90[80].

Con la presencia de quince cadenas hoteleras españolas, la República Dominicana se convierte en el primer destino receptor de *know-how* hotelero español[81]. El hecho de que la República Dominicana atraiga el 13% de todos los turistas que van al Caribe convirtiéndose en el primer destino receptor de la zona (OMT, 1999) es debido en gran parte a las iniciativas llevadas a cabo por el gobierno hace más de una década (LOVERSEED, 1998). En efecto, desde principios de los 80, el gobierno dominicano ha creado, dirigido y evaluado programas en relación con la industria hotelera[82], promoviendo tanto la inversión pública como la privada, corroborándose sin matices la importancia de la política económica llevada a cabo por el país receptor como determinante de las inversiones (UNCTAD, 1999).

---

[79] Entre República Dominicana, Méjico, Venezuela, Cuba, Colombia, Brasil y Costa Rica se concentran el 52% de las habitaciones y el 47% de los establecimientos fuera de nuestro país. Sólo la República Dominicana concentra el 22% de las habitaciones que suponen el 15% de la oferta de establecimientos y presenta un crecimiento anual de inversiones hoteleras españolas desde 1995 de más del 20% cuando se establecían en él 24 hoteles.

[80] En cuanto a la composición de la demanda que acude al Caribe, aproximadamente un 50% de los turistas que llegan a la región cada año son norteamericanos (que se dirigen normalmente más a los destinos de habla inglesa como Jamaica, Bahamas o Puerto Rico), los europeos representan un 20% de las llegadas, especialmente alemanes e ingleses y los destinos más demandados son R. Dominicana, Cuba, Antigua, Guadalupe, Barbados o Martinica (TTI, 1997).

[81] En 1996, España mantenía el mayor porcentaje de oferta hotelera internacional en la isla, cifrado en un 9,5% de los establecimientos y el 37% de las habitaciones (Loverseed, 1998) y pese a que el crecimiento se estima será más moderado que en otros destinos en los próximos años, cadenas como Tryp, Vista Sol, Best Hoteles o Siva entre otras, tienen previsto ampliar su oferta en esta isla caribeña.

[82] Estas actuaciones confirman el estudio acerca de los determinantes de los proyectos de inversión hotelera en el Caribe, llevado a cabo por Turnbull (1996) donde factores cómo la restricción a la repatriación de beneficios, la fiscalidad a las actividades hoteleras y los controles al tipo de cambio constituían tres de las variables que los panelistas del estudio consideraban de mayor influencia en el proceso de decisión de la inversión (ver capítulo III).

El Caribe mejicano, principalmente el área de Cancún y la Rivera Maya[83], y Cuba experimentan un incremento anual en términos de alojamiento hotelero asociado a cadenas españolas desde 1995 del 43% y 27% respectivamente. La posibilidad de captación de turismo americano[84] convierte a Méjico en uno de los destinos vacacionales con precios más elevados y donde se tiende a construir complejos de mayor calidad. También para el desarrollo del turismo en Méjico ha sido fundamental la actuación gubernamental a favor del sector turístico[85], así mismo la entrada en vigor a partir del presente año 2000 del acuerdo de Complementación Económica y Política de Cooperación entre Méjico y la Unión Europea aumentará muy probablemente la tendencia inversora en el sector turístico mejicano.

Si atendemos a los planes de expansión a corto plazo, Cuba parece ser el destino que mayor incremento en plazas hoteleras españolas experimentará entre el 2000-2002[86]. El crecimiento del turismo en Cuba que en 1999 recibía 1,6 millones de turistas, recogiendo más del 9% de las llegadas al Caribe y las expectativas de futuro en este país caribeño unido a una mayor formación del capital humano en la isla, y ningún tipo de competencia por parte de cadenas hoteleras americanas, ha convertido la isla en un importante receptor de inversiones turísticas españolas, italianas, alemanas y canadienses, principalmente. Las formas de entrada de la

[83]Si bien las playas del Caribe siguen siendo el principal destino de la oferta hotelera española, se aprecia cierta diversificación productiva a través de nuevos proyectos relacionados con salud, deporte o golf.

[84] Méjico recibe más de 20 millones de turistas en 1999 (OMT, 2000) convirtiéndose en uno de los diez primeros países receptores de turistas a nivel mundial. Además, que el 93% de los turistas que recibe el país sean de procedencia estadounidense, y los altos ratios de crecimiento de Canadá y Europa en la segunda parte de la década de los 90 (Loverseed, 1999)

[85] El Fondo Nacional de Promoción Turística (Fonatur) es uno de los principales planeadores y promotores del desarrollo turístico mejicano. Cada uno de los Estados mejicanos tiene su propia legislación, con estímulos fiscales que varían de acuerdo al tipo de proyecto y su ubicación. A modo de ejemplo, puede destacarse que ofrecen, entre otros, la reducción en los impuestos sobre la remuneración al trabajo personal por un período de cinco años, en el precio de los terrenos de su propiedad, en el impuesto sobre propiedades inmuebles (el predial) y sobre la propia adquisición de inmuebles (Espinosa, 2000).

[86] Empresas como Barceló (que estudia realizar una *joint venture* con una cadena hotelera cubana para la propiedad de 8 hoteles en la isla), Tryp y Blau Hoteles se encuentran cerrando contratos en Cuba en los momentos de redactar este texto (Admpress on-line, 1999). La presencia española en turismo no se reduce a las cadenas hoteleras sino que operan actualmente tres líneas aéreas (Iberia, Spanair y Air Europa) y catorce turoperadores tienen abiertas oficinas (Politours, Iberojet, Travelplan, Marsans, etc.).

industria hotelera a Cuba vienen restringidas a fórmulas como los contratos de gestión y/o *joint-ventures* con socios locales.

En resumen, la ubicación geográfica, la dotación de recursos naturales, el apoyo gubernamental unido a la similitud cultural y a las posibilidades de diversificar mercados, son los factores que más han incidido en la internacionalización de la industria hotelera española hacia Latinoamérica[87].

C) EUROPA DEL ESTE

La importancia de la inversión española en Croacia se debe casi íntegramente a la presencia de Sol Meliá[88]. Croacia junto con Bulgaria llevan camino de convertirse en los destinos europeos del Este preferidos de las empresas españolas, fundamentalmente las que incorporan capital alemán en su expansión internacional. Las inversiones en estos países presentan carácter vacacional y se dirigen principalmente a las capas altas del mercado doméstico y al cliente alemán, como muestra de la influencia que el capital extranjero ostenta en la elección de los destinos de la inversión española. Por otro lado, el sector público vuelve a tener un papel esencial dado el proceso de privatizaciones que están experimentando estos países, que a su vez necesitan del "*expertise*" en gestión hotelera. Sin perjuicio de que la inminente incorporación de algunos de estos países a la Unión Europea, augure un creciente flujo de inversiones internacionales orientadas al sector turístico en esta área, es quizá el mercado urbano el que presenta mayores posibilidades de crecimiento en la zona ante la elevada presencia de recursos culturales.

[87] En los últimos años, la repercusión de la crisis financiera asiática se ha dejado notar en el mercado hotelero Latinoamericano, constatándose una desaceleración en el desarrollo de nuevos proyectos fundamentalmente por pare de inversores norteamericanos (Dickinson y Chong-Hon, 1999), situación aprovechada por empresas hoteleras europeas que han encontrado una posición más ventajosa en la negociación de sus incursiones en estos mercados.

[88] En efecto, en 1998 la compañía adquiere la sociedad croata que gestionaba 10 hoteles, 7 complejos de apartamentos y 4 campings próximos a la frontera con Eslovenia y muy cerca de Italia, con la intención de ejecutar una opción de compra para adquirir en un futuro próximo hasta el 20% de las

E) UNIÓN EUROPEA

Hasta finales de 1999 las cadenas hoteleras españolas no se caracterizan por tener una fuerte implantación en Europa, a excepción quizá de Portugal[89]. Hasta la fecha, sólo unas cuantas cadenas españolas han conseguido penetrar en el continente europeo (ver cuadro anexo). Es de esperar que la adopción de la moneda única[90] y el consiguiente incremento de relaciones comerciales entre los países que la formen unido a la manifiesta tendencia diversificadora para alcanzar cuotas de mercado urbanas por algunas cadenas, pudiera llevar tras de sí la expansión de las cadenas hoteleras españolas en el continente, donde al menos a corto plazo, sólo las grandes cadenas parecen tener el tamaño y la capacidad de financiación necesaria para establecerse en el viejo continente[91].

En efecto, la expansión en Europa persigue el objetivo de adquisición de activos estratégicos por parte de las empresas internacionales, que los precios de los recursos de producción son incluso más elevados que en España. Sin embargo, es un mercado atractivo para las empresas hoteleras que presenten ventajas competitivas o de propiedad para explotarlas adecuadamente ante la magnitud que está alcanzando el turismo de negocios, congresos y convenciones, así como el cultural, en el viejo continente y la posibilidad de diversificación de riesgos que conlleva.

F) ASIA

La escasa presencia de la oferta hotelera española en Asia, aún cuando este continente se vislumbre como una de las zonas con mayor perspectiva de crecimiento turístico de acuerdo con las previsiones de la OMT, tanto en turismo de

---

acciones de las propietarias de los hoteles. Otra cadena hotelera española, Siva hoteles, ha conseguido la gestión de tres establecimientos en este destino.

[89] En Portugal se ubican quince establecimientos hoteleros pertenecientes a tres cadenas nacionales, intuyéndose un crecimiento importante de las inversiones españolas en la zona del Algarve portugués ante la compra de terrenos y negociaciones en curso de cadenas como Riu, Sol Meliá y Tryp y alguna nueva cadena internacional como pudiera ser Hoteles Playa.

[90] El impacto de la moneda única ha sido otra de las cuestiones realizadas en las entrevistas a los ejecutivos hoteleros. Todos han coincidido que, hasta ahora, la previsible llegada del Euro y las expectativas que conlleva sólo ha conseguido encarecer aún más si cabe la inversión hotelera.

[91] Ver capítulo VI para el análisis e implantación reciente de las cadenas españolas en Europa.

negocios como de placer, se debe por un lado a la diferencia cultural y por otro a una fuerte presencia de grupos hoteleros autóctonos en la zona. En efecto, ya se ha comentado que la presencia de una fuerte industria nacional, es un aspecto que desincentiva la entrada de capital extranjero, tal y como explican no sólo las más tradicionales teorías de IDE (DUNNING, 1993) sino también los análisis de PORTER (1990) en relación a la competitividad internacional de las naciones y estudios previos acerca de la internacionalización hotelera (DUNNING Y MCQUEEN, 1981A; KUNDU, 1994; MCQUEEN, 1993). En el caso hotelero, ello se materializa en la especialización en la exportación de servicios de alojamiento a los países en desarrollo vecinos (FMI, 1995) por parte del capital japonés, de Hong-Kong o coreano[92].

G) ESTADOS UNIDOS

El mercado hotelero estadounidense es el más consolidado del mundo, por lo que requiere de las empresas que en él penetren una eficiente respuesta a la fuerte competencia existente. De nuevo, en este proceso tan extraordinariamente dinámico como es la internacionalización de la oferta hotelera española hemos pasado de la presencia de dos grupos hoteleros, Riu y Barceló, con cuatro establecimientos, principalmente ubicados en Orlando y orientados a paquetes turísticos vacacionales, a la ya comentada adquisición de Barceló, a través del grupo Grubargés (ver apartado 5.4.4 de este capítulo).

5.6.3.- MODALIDAD DE ENTRADA Y LOCALIZACIÓN

Por último vamos a analizar las tipologías de entrada de las cadenas hoteleras en función del área geográfica a la que nos refiramos (cuadro 5.15), como una primera aproximación a los datos que analizaremos con más detalle en el capítulo VII. En este sentido, se observa:

[92] En la actualidad, parece van acentuándose los tímidos intentos de penetrar en ese mercado protagonizados hasta finales de 1999 exclusivamente por Sol-Meliá, con presencia en Indonesia, Tailandia, Malasia o Vietnam, y ya en el presente año 2000 por parte del grupo Barceló con su entrada en China y Filipinas.

- La mayor parte de la presencia española en Latinoamérica se materializa vía contratos de gestión e inversión accionarial. La inversión accionarial en Latinoamérica muestra, por un lado, cómo el capital español ha sido partícipe desde el primer momento en el despegue turístico de esta región, y por otro, el efecto de los incentivos gubernamentales a las inversiones directas en turismo (ESPINOSA, 2000) y la similitud cultural basada en una relación ex-colonial e idioma común al hilo de los postulados expuestos en MUÑOZ GUARASA (1999) Y DUNNING (1993). Los contratos de gestión en Latinoamérica se concentran en Cuba, Méjico, República Dominicana y Venezuela. En la isla cubana obedece a restricciones a la inversión directa por parte del gobierno cubano, en Venezuela a privatizaciones de la gestión de establecimientos hoteleros y en R. Dominicana y Méjico la posibilidad por parte de la cadena de obtener el control de los establecimientos foráneos, unido al capital de la zona dispuesto a invertir en el sector hotelero y el prestigio de algunas empresas vacacionales españolas en gestionar hoteles vacacionales explicarían gran parte de los contratos bajo esta modalidad.

CUADRO 5.15.- MODALIDADES DE OPERACIÓN EN LOS HOTELES ASOCIADOS A CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS, POR ZONAS TURÍSTICAS.

	Prop.total		Propiedad Parcial		Contratos de Gestión		Franquicia		Arrendamiento	
	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit	Hoteles	Habit
Latinoamérica	28,42	38,62	10,38	15,49	50,27	40,65	6,01	2,55	4,92	2,69
Unión Europea	24,53	19,83	-	-	52,83	55,08	18,87	17,87	3,77	7,22
Europa Este	3,33	1,62	-	-	96,67	98,38	-	-	-	-
Resto Europa	-	-	-	-	26,67	29,94	33,33	47,72	40,00	22,34
Africa	4,26	2,63	-	-	61,70	58,60	27,66	33,01	6,38	5,76
Asia	-	-	-	-	100	100	-	-	-	-
EE.UU.	50	42,87	50	57,13	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

- En segundo lugar, en la Unión Europea el 24% de las inversiones son directas, fundamentalmente a causa de la presencia de Sol Meliá en Francia[93]. Al respecto de la modalidad de penetración en Europa, es destacable que el 90% de los contratos de gestión en Europa se circunscriben a hoteles vacacionales en Portugal, Grecia e Italia, y las inversiones directas suelen centrarse en el

[93] A la presencia con inversión directa en Europa cabría añadirle la reciente participación accionarial de NH en Jolly hoteles y la adquisición de Krasnapolsky.

mercado urbano, donde la competencia doméstica o internacional es más fuerte y donde es más difícil para una cadena española conseguir contratos de gestión.

- Por último en EE.UU. la presencia española se materializa por medio de inversiones directas totales o parciales como consecuencia de la tendencia a invertir directamente cuando el destino posee una industria autóctona desarrollada (BUCKLEY y CASSON, 1998), ser el país seguro por excelencia para invertir y los sustanciales niveles de competencia para conseguir contratos en gestión.

- La entrada a África se materializa por medio de inversión indirecta, contratos de gestión y franquicia[94], como reflejo del riesgo que supone la inversión de recursos directos en el área y de la falta de know how hotelero vacacional en el continente. La propiedad total en África la componen dos hoteles en Gambia y vienen a ilustrar cómo determinadas facilidades gubernamentales a la inversión foránea con el fin de desarrollar y lanzar su país como destino turístico actúa de forma positiva a la inversión directa.

- En Europa del Este y Asia la entrada se realiza bajo la modalidad de contratos de gestión[95], fórmula que se usa para reducir los riesgos que supone la expansión en entornos donde la inestabilidad política y económica es mayor (EYSTER, 1977, 1993; DAVE, 1984).

- El arrendamiento es utilizado en el resto de Europa fundamentalmente debido a las restricciones para la adquisición de terrenos en Turquía y expresando de algún modo el deseo de la cadena de establecer un vínculo a medio-largo plazo con el destino.

---

[94] La franquicia en Turquía donde la regulación del país dificulta la compra de terrenos por parte de foráneos y Marruecos se llevan a cabo con socios foráneos en acuerdos contractuales previos.

[95] El dato de Asia nos demuestra una clara incongruencia con los resultados del análisis logístico que se presenta en el capítulo VII. Una de las razones esgrimidas para ello, pudiera ser la influencia que las relaciones de la empresa tienen en el proceso de internacionalización revalidando la aplicación de la teoría de redes (ver capítulo III). Ello se demuestra, por ejemplo, en la siguiente nota de prensa de Sol Meliá "*si culminan las gestiones y negociaciones ya iniciadas, para hacerse con un establecimiento en la República Popular China, el desembarco de Sol Meliá se podría hacer de la*

Estamos de acuerdo con CALDERÓN, (1999) al afirmar que los flujos de inversión en la actualidad no encuentran su explicación sólo en base a los enfoques tradicionales de IDE (tamaño de mercado, situación macroeconómica, marco regulatorio,...) sino que las estrategias transnacionales son el resultado de la combinación de tres conjuntos de factores: el contexto de globalización económica internacional que altera la estructura y dimensión de la industria turística; las políticas nacionales (de países receptores y emisores) en términos de estabilización macroeconómica, apertura comercial, desregulación y amplios programas de privatización; y las estrategias empresariales adaptadas a este renovado entorno en las tendencias del mercado internacional y de las políticas nacionales.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

mano y acompañado de un socio de Cuba, país que mantiene tan buenas relaciones con la empresa hotelera española como con el régimen chino" (www.solmelia.com).

6. LA TEORÍA ECLÉCTICA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

6.1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El principal objetivo de este capítulo es el análisis de los determinantes de la internacionalización de la industria hotelera española en el marco de la teoría ecléctica de DUNNING (1982c, 1989, 1993) y la comparación de los resultados obtenidos con estudios anteriores acerca de la industria hotelera internacional[1]. Esta aproximación facilita una base flexible que permite un análisis empírico y sus fundamentos teóricos agrupan muchas otras explicaciones parciales al fenómeno de la internacionalización (SEYMOUR, 1987; KUNDU, 1994). En consecuencia, en nuestro intento de profundizar en el conocimiento de los principales factores que llevan a la empresa hotelera a invertir en el exterior, el paradigma ecléctico nos ofrece un interesante marco conceptual de análisis. A partir de las tres principales hipótesis que defiende la teoría ecléctica para explicar porqué, cómo y dónde se produce la internacionalización de la planta hotelera, este capítulo pretende discernir el grado de aplicabilidad de estas hipótesis a la industria hotelera española.

Con este propósito y partiendo de los postulados de la teoría ecléctica, en primer lugar, se procederá a analizar la naturaleza del producto hotelero e introducir las adaptaciones necesarias para explicar la deslocalización de los servicios hoteleros españoles. De acuerdo con la metodología explicada en el capítulo anterior (ver apartado 5.2)[2], a continuación se presentan los resultados de nuestro trabajo de campo en torno a la importancia que los ejecutivos hoteleros españoles

[1] Dunning y Mcqueen (1981a, 1981b); Dunning y Mcqueen (1982a, 1982b); Kundu (1994); Dunning y Kundu (1995).

[2] Se recuerda para una lectura más rápida, que los empresarios cumplimentan un cuestionario donde se les solicita su opinión (1: no importante,..., 5: muy importante) acerca de la relevancia que las variables promulgadas por la teoría ecléctica tienen para la internacionalización de su empresa. Dicho cuestionario fue cumplimentado por el 77% de las empresas hoteleras españolas con presencia internacional a finales de 1999, y en este capítulo se analizan las conclusiones que derivan de este análisis empírico.

dotan a las variables OLI[3] en el proceso de internacionalización de sus empresas. Seguidamente se contrastarán los resultados obtenidos con los de otros estudios que siguen esta misma metodología y objetivos, para terminar resaltando las principales conclusiones que se obtienen del análisis empírico.

Es oportuno destacar, como autocrítica a nuestro propio método, que se va a analizar información que proviene de opiniones empresariales, es decir, datos primarios de carácter subjetivo. Ya se justificó en el apartado dedicado a metodología y se comprobó en la revisión de los trabajos publicados, cómo esta forma de analizar comportamientos empresariales es muy común en numerosos estudios que abordan el proceso de la internacionalización empresarial.

Varias peculiaridades del sector hotelero, algunas derivadas de su vertiente vacacional, nos inducen a estudiar si la internacionalización de la industria hotelera española necesita reelaboraciones teóricas en su marco de análisis, que se adapte a sus singularidades. A continuación exponemos algunas de ellas:

a) En primer lugar, siguiendo a DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) y KUNDU (1994), la industria hotelera posee sus características diferenciadas al ser un sector que generalmente opera con menor nivel de tecnología que el asociado normalmente con la producción multinacional.

b) En segundo lugar, muchos de los beneficios que consigue la empresa por la internacionalización se adquieren a través de formas contractuales que permitan a la multinacional el control "de facto" de las operaciones (DUNNING Y MCQUEEN, 1982a), sin intereses accionariales. Tradicionalmente se ha asumido que las ventajas de internalización solo pueden ser conseguidas a través de participaciones en el capital accionarial de las empresas, de forma que se consiga un control "de jure" sobre la localización de los recursos.

[3] De acuerdo con la revisión de trabajos publicados en torno a la internacionalización empresarial, se ha generalizado la denominación OLI al referirse a las tres ventajas que promulga la teoría ecléctica (de propiedad (O), de localización (L), y de internalización (I)).

c) Los estudios basados en la industria hotelera internacional se han centrado en las pautas de expansión de la hotelería urbana, enfocada al hombre de negocios y/o clase alta del mercado, proceso liderado por multinacionales americanas. Sin embargo el *know-how* hotelero que España exporta al resto del mundo posee, como hemos visto en el capítulo IV, un carácter vacacional orientado a una gama media, media-alta del mercado europeo.

d) Además, la industria hotelera internacional se encuentra en una fase más avanzada de desarrollo en su ciclo de vida que la española (ver capítulo IV) y su expansión internacional se inicia con anterioridad. Numerosos estudios previos nos indican la importancia de la experiencia internacional de las empresas para entender las diferentes pautas de comportamiento empresarial (ERRAMILLI, 1991; DAVIDSON, 1980; VAHLNE, Y NORDSTRÖM, 1993).

6.2.- EL PARADIGMA OLI APLICADO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

Con el fin de evaluar las ventajas OLI de las empresas hoteleras españolas en el exterior seguiremos como referencia los estudios de DUNNING Y MCQUEEN (1981b, 1982a, 1982b) y KUNDU (1994).

6.2.1.- VENTAJAS DE PROPIEDAD

El concepto de ventajas de propiedad o ventajas competitivas de la empresa[4] hace referencia a su habilidad pare satisfacer las necesidades de los consumidores actuales o potenciales, y reflejan tanto el trabajo de HYMER (1976) como posteriores variantes del mismo (KINDLEBERGER, 1969; HIRSCH, 1976; CAVES, 1971; JOHNSON, 1970). Para producir servicios de una forma más eficiente que sus competidores las

[4] Si bien el término ventajas competitivas de Porter (1980, 1985, 1986) es un concepto más genérico que el de ventajas de propiedad, el mismo Dunning (1989) identifica la aplicabilidad a las ventajas de propiedad del término ventajas competitivas de las empresas. En este sentido, afirma que la palabra "propiedad" hace referencia a "empresa" enfatizando de esta forma el carácter genérico de las ventajas competitivas. Por este motivo, en el presente texto se utiliza ventaja competitiva de la empresa o ventaja de propiedad, indistintamente.

multinacionales de servicios deben disfrutar de una de las siguientes características (DUNNING, 1989):

a) Un acceso exclusivo o privilegiado a activos específicos (tecnológicos, habilidades de gestión, financieros o de marketing) que les permita producir un servicio determinado a un menor coste.

b) Capacidad de organizar y coordinar estos y otros activos complementarios de forma más eficiente para producir un conjunto de actividades de valor añadido y ofrecerlos en la localización adecuada.

c) ENDERWICK (1992) aporta una tercera razón en el caso de que las economías de aglomeración generadas permitieran ofrecer servicios innovadores o complementarios que reforzaran la posición competitiva de las empresas. Según se apuntó, la internacionalización del sector hotelero genera economías externas asociadas a la concentración espacial de la actividad turística, no tanto en términos de innovación como de comercialización e infraestructuras orientadas al desarrollo turístico (aeropuertos, carreteras, puertos deportivos,...).

El concepto de ventajas competitivas de la empresa ha sido ampliado por el propio DUNNING (1993), para diferenciar entre aquellas asociadas a activos intangibles específicos de la empresa (Oa) y las ventajas específicas que derivan de coordinar y minimizar los costes de la transacción (Ot)[5]. Las primeras son función de las imperfecciones estructurales del mercado a las que hace referencia las teorías de la organización industrial (HYMER, 1976; JONHSON 1970), y proceden principalmente de la posesión de activos intangibles que el hotel posee antes de internacionalizarse. Las Ot están más relacionadas con los beneficios que derivan de una organización interna comparada con el mercado externo, y se corresponden a las ventajas argüidas para la internalización de la actividad (TEECE, 1987; CASSON,

[5] Es oportuno mencionar que al igual que se reconoce explícitamente en Dunning y McQueen (1995), se considera un tanto confusa esta distinción dado que, en algunos casos, las ventajas abarcan ambas clasificaciones. No obstante, se utilizará en este capítulo por su utilidad operativa e intuitiva, fundamentalmente.

1987). Surgen, por tanto, de las economías de coordinar la misma o múltiples actividades en diferentes países y resultan directamente de la internacionalización de la empresa y del crecimiento del valor añadido que aportan sus actividades foráneas[6].

A) NATURALEZA DEL PRODUCTO HOTELERO

A continuación examinamos la naturaleza del producto ofrecido por los hoteles en el extranjero asociados a cadenas hoteleras españolas:

1.- La *teoría de la organización industrial* sugiere que para que las empresas de una nacionalidad se introduzcan en una industria ubicada en otro país, deben poseer o ser capaces de producir o adquirir activos que generen rentas, no disponibles para las empresas autóctonas o potenciales entrantes, y suficientes para superar las ventajas que éstas últimas tienen en su país (HYMER, 1976; CANTWELL, 1988; DUNNING, 1977). Hay que tener en cuenta que la oferta hotelera en el exterior compite, en mayor medida, con otras cadenas hoteleras extranjeras que con empresas domésticas, como consecuencia de la falta de experiencia internacional por parte de las empresas autóctonas de la mayoría de los destinos turísticos en países de bajo niveles de renta[7].

2.- En cuanto a los servicios ofrecidos por la industria hotelera, éstos comprenden, en primer lugar, el conjunto de servicios que tienen lugar en la instalación hotelera - principalmente alojamiento y manutención -, variando su nivel de calidad en función de las características del hotel. Otro tipo de servicio ofrecido hace referencia a la provisión o gestión de servicios fuera de las instalaciones - transporte, reservas en restaurantes, teatros y otros entretenimientos culturales o

[6] En la terminología de Kogut (1983) se corresponderían con las ventajas secuenciales. Obsérvese que esta clasificación es aplicable, tanto a las ventajas de propiedad como a las de internalización. Un ejemplo de ventaja de internalización (Oa) sería la experiencia internacional y las Ot se corresponderían con las ventajas de internalizar la labor de promoción o marketing en la misma organización.

[7] Algunos autores, sin embargo, argumentan (Trembley, 1998) que dos hoteles en el mismo destino pueden considerarse complementarios en el sentido de que el prestigio, la marca, los canales de distribución o la inversión en marketing de uno puede mejorar la reputación del propio destino o producto del otro.

deportivos, excursiones locales y turísticas-. En el caso de la industria hotelera española, la forma de comercialización de los productos hoteleros vacacionales y la generalización de la venta de paquetes *todo incluido* implica que la mayoría de los servicios fuera del establecimiento hotelero en sí se realicen en el establecimiento[8] o vengan de antemano acordados con el agente local del operador turístico que contrata los servicios hoteleros para los clientes[9].

3.- Otro componente específico del servicio hotelero surge de su característica de *bien de experiencia* cuando los consumidores compran un producto que no han visto y tienen poco conocimiento real de lo que se ofrece. Que el conocimiento del producto que satisface las necesidades sólo pueda ser experimentado después de su compra unido al considerable número de clientes que visitan el establecimiento por primera vez, confiere a la imagen de marca una garantía especialmente importante que actúa como punto de referencia para el consumidor[10].

Dadas las características peculiares de la transacción económica de un paquete turístico (BUCKLEY, 1987) donde la captación de la clientela se realiza mediante intermediarios, cabría hacer una adaptación a la teoría general. En primer lugar, los primeros consumidores de la marca hotelera son los intermediarios, por lo que la importancia de la marca y el prestigio actúa también como garantía ante estos agentes. Pero, por otro lado y principalmente, el prestigio y la imagen del intermediario ocupa una importancia crucial en la configuración de las ventajas competitivas de los hoteles, dado que ofrecen al consumidor una garantía de carácter complementario o sustitutivo a la marca hotelera[11].

---

[8] Estos servicios en el hotel comprenden actividades de ocio y entretenimiento (deportivos, relacionados con la salud, animación, etc.), facilidades para efectuar compras, mantenimiento de restaurantes abiertos prácticamente todo el día y las actividades complementarias del hotel en general: jardines, guarderías, TV en habitación, etc.

[9] En el caso en el que la casa matriz del grupo hotelero internacional posea también una división de su receptivo en el país de destino, suele ser ésta la encargada de realizar estas actividades para sus clientes, dotando a la empresa de un motivo más para la internalización de actividades dentro de la cadena de valor de la industria turística.

[10] Cualquier marca identificada por parte del cliente-turista es capaz de guiar la decisión de compra en la industria hotelera internacional (Dunning y McQueen, 1981b, 1982a, 1982b; Kundu, 1994; Dunning y Kundu, 1995).

[11] Siguiendo a Buckley (1987): "*la promoción de la marca del operador turístico origina una creciente fidelidad del consumidor hacia el operador, y la transferencia de fidelidad hacia los*

B) FUENTES DE GENERACIÓN DE LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD.

Se va a tratar de responder a la pregunta de *porqué los hoteles asociados con alguna empresa extranjera tienen ventaja sobre las empresas autóctonas en las provisión de servicios*. El carácter pionero de los destinos españoles en especializarse en el abastecimiento del turista vacacional europeo[12] nos conduce a pensar que las empresas españolas poseen un mayor conocimiento de los productos que demanda el mercado, manteniendo esta ventaja inicial sobre las empresas *de novo* autóctonas y sobre potenciales competidores foráneos. Esta ventaja de propiedad que implica el conocimiento del mercado permite a las multinacionales hoteleras diferenciar sus productos de los de sus competidores (CAVES, 1971). La combinación del servicio hotelero como un bien de experiencia y diferenciación efectiva del producto, hace recaer de nuevo en la imagen de marca del hotel un peso crucial en las ventajas de propiedad de las cadenas hoteleras internacionales. Como consecuencia, siguiendo a DUNNING Y MCQUEEN (1981b, 1982a, 1982b) y KUNDU (1994), la marca y los sistemas de reservas es decir, el canal por el cual el producto llega al consumidor final, se convierten en los activos intangibles más apreciados por la industria hotelera.

A nuestro entender, la ventaja de mantener y gestionar los sistemas de reservas en la industria hotelera internacional no puede traducirse exclusivamente en unas óptimas relaciones contractuales o accionariales con los agentes de distribución del producto hotelero y permitir que las ventajas de propiedad dependan principalmente de agentes externos o en su caso internalizados. Si bien es cierto que la relación o asociación hotel-operador turístico conlleva una esencial responsabilidad en la consecución de ventajas de propiedad, y que el desarrollo turístico en España proporciona a la industria hotelera española la experiencia y

---

destinos donde éste opera. El operador es capaz de ofrecer garantías de calidad implícitas o explícitas al turista y por tanto reducir el riesgo percibido en la incertidumbre de la transacción" (p.193).

[12] Según Bray (1996) España se considera la elección más común para los viajes organizados a nivel mundial, seguida por Grecia, Turquía con altibajos en función de inestabilidades sociales, Chipre, Portugal y Florida.

habilidad organizativa necesarias para afrontar este tipo de relación, dicha dependencia no viene exenta de los riesgos ya comentados en capítulos anteriores[13].

Las mencionadas ventajas de la oferta hotelera española en el exterior relacionadas con los conocimientos de los gustos de los turistas, su habilidad para diferenciar productos y la propiedad de activos intangibles, dota de capacidad explicativa la implantación internacional de la industria en países de bajo nivel de renta donde las empresas autóctonas no han desarrollado una imagen de marca en otras partes del mundo. Por otro lado, llegados a este punto, hemos de admitir que, pese a los riesgos que supone la supeditación a los intereses de los grupos de distribución, esta relación a largo plazo de la industria hotelera española con los agentes europeos de más renombre internacional, le otorga un acceso favorable a los mercados que conlleva una posición dominante y ventaja de propiedad no sólo frente a las empresas domésticas en estos países, sino también frente a las cadenas hoteleras internacionales, al menos en los estados iniciales del proceso.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

C) CÓMO SE MATERIALIZAN LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD

Habiendo determinado los factores que generan las ventajas de propiedad de la multinacional hotelera española, intentaremos analizar *cómo se producen estas ventajas*. La literatura al respecto (HYMER, 1966; JOHNSON, 1970; MAGEE, 1977) indica que la habilidad para innovar y producir productos y servicios complementarios determinan la cuota de mercado. Se sugiere que la diversificación y la experiencia juegan un importante papel y que, por tanto, a mayor experiencia de la multinacional, ésta presentará mayor grado de diversificación que su rivales[14]. Las razones que explican porqué las multinacionales hoteleras son capaces de

[13] Principalmente, el ya mencionado proceso de asociación en grandes grupos que experimenta los principales mayoristas europeos y la acentuación en la dependencia de estos agentes que conlleva el proceso de internacional.

[14] Ya comentamos en el capítulo V la incipiente adopción de una estrategia de segmentación por marcas de la industria hotelera española. Es importante que la diversificación como estrategia comienza a tomar peso en el segmento hotelero español vacacional con el fin de evitar que posibles guerras de precios afectaran a la rentabilidad del negocio hotelero nacional e internacional. Cuando un producto es diferenciado del resto, si existe demanda para el mismo, ésta presenta un carácter más rígido, lo cual permite a la empresa fijar mayores precios.

mantener elevadas proporciones de mercado y captar más fácilmente nuevos segmentos de mercado son:

a) La experiencia que tienen previamente en su país de origen, donde generan activos intangibles y habilidades logísticas que trasmiten a los hoteles foráneos a un coste de transacción menor que los entrantes *ex novo* en la industria (JOHNSON, 1970).

b) Economías de escala y especialización. Sus mayores fuentes de recursos y sus ventajas por tamaño les faculta para ofrecer el servicio a un coste marginal menor bajo los mismos estándares de calidad y diseño. A su vez, se benefician de la especialización del personal y de las economías de gestión común que surgen de la posibilidad de mover personas e información entre diferentes partes de la misma organización, y disfrutar del diferencial de los costes de los factores y la flexibilidad del entorno[15].

c) En tercer lugar, su conocimiento en organización y gestión y su habilidad para invertir en formación del personal, les ofrece una experiencia superior en planificación y diseño de los complejos hoteleros o en el empleo de óptimos métodos de producción en las operaciones diarias, control y mantenimientos de los hoteles.

d) Economías de alcance. Los productores de servicios hoteleros obtienen a través de la diferenciación posiciones dominantes en el mercado materializadas en un mayor poder de negociación, y por tanto costes de transacción inferiores, en la comercialización del producto, gracias a un mayor volumen de plazas hoteleras cubriendo varios segmentos del mercado.

6.2.2.- VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN

A pesar de no tener la misma incidencia en la literatura científica que las variables de propiedad, la influencia de factores locacionales en los procesos de internacionalización ha sido también tratada por VERNON (1974), BUCKLEY (1985), CASSON (1979), RUGMAN (1980), PORTER (1990) y DAVIDSON (1980), entre otros. Para la industria hotelera, estas variables adquieren gran relevancia, dado que el valor percibido por los consumidores del hotel se encuentra íntimamente ligado a su localización. Por tanto, la elección del país donde invertir viene condicionada por los gustos y necesidades de los clientes, dotando a la localización hotelera de un carácter diferenciado de la ubicación de plantas industriales en general, y similar al caso de productos primarios. En el marco de la teoría ecléctica, los factores que determinan el atractivo de un país específico para el desarrollo hotelero son:

1.- El tamaño, ratio de crecimiento y tipo de turismo entre el país de origen y el de destino. Para el caso de la industria hotelera española, dado que los turistas españoles se encuentran en una fase incipiente en los viajes turísticos internacionales, parece más lógico pensar que ha de ser un país con atractivos flujos reales o potenciales de turistas internacionales, principalmente europeos.

2.- Transporte, comunicaciones e infraestructura para el desarrollo del turismo (PORTER, 1990). Aspecto fundamental dado que determina la posibilidad de que la demanda acuda a la oferta y se materialice el servicio.

3.- Volumen y calidad de los inputs La disponibilidad de activos humanos, de recursos naturales y las economías de aglomeración son factores que influyen en la localización de los servicios hoteleros. Las pautas de localización de la industria hotelera vacacional, hacia aquellos países que presentan ventajas en costes nos

[15] De acuerdo con Enderwick (1992), las economías de escala y especialización son particularmente importantes en aquellos sectores caracterizados por altos costes fijos y comparativamente bajos costes variables de operación, como pudiera ser el hotelero.

inducen a introducir el bajo coste de estos recursos como una variable determinante para la decisión de deslocalización[16].

4.- La política del gobierno frente a la inversión directa extranjera (HIRSCH, 1976; HORST, 1973; BHAGWATTI, 1985).

5.- La estabilidad política, social y económica del país (BUCKLEY Y BROOKE, 1988; KNICKERBOCKER, 1973), así como la actitud de la población local con los turistas. Este factor es más importante en turismo que en otro sector puesto que el cliente viaja al lugar de la producción.

6.- Estado de desarrollo económico del país. Este aspecto es particularmente importante para el turismo de negocios[17]. No obstante, si se estima que los factores que determinan la rentabilidad de la inversión directa en el extranjero influyen también en la rentabilidad de las multinacionales hoteleras, y que la dotación de infraestructuras viene normalmente ligada al desarrollo del país, podría constituirse en determinante para la inversión vacacional.

7.- Distancia física entre el país de origen y el de destino (DAVIDSON, 1980; PORTER, 1991; TREPSTRA Y YU, 1988) es un factor que tiende a disminuir en importancia al reducirse los costes de transporte.

8.- La afinidad social y cultural entre el país de origen y el de destino (CASSON, 1979; DAVIDSON, 1980; ERRAMILLI, 1991), si bien es importante, en el turismo vacacional también se valora, e incluso puede motivar la decisión del viaje, el exotismo y el conocimiento de diferentes formas de vida entre sociedades.

---

[16] A su vez, algunas frases obtenidas de las entrevistas justifican perfectamente su inclusión: "*La amortización de un hotel en países en subdesarrollo es dos o tres veces más rápida que en España." "El tema de la amortización acelerada es muy importante." "En el Caribe la ventaja de la inversión es el terreno. La recuperación de la inversión es muy interesante y beneficiosa*"

[17] Dunning y McQueen (1982a) observan que la distribución geográfica internacional del sector hotelero mantiene un fuerte relación con las pautas de la inversión directa en el extranjero en otras actividades, dado que el volumen y la dirección de la inversión y el comercio internacional comprometen los flujos de turistas corporativos internacionales, y por tanto la localización de los hoteles multinacionales.

La decisión empresarial en torno a la deslocalización de la planta hotelera, incluye no sólo la elección del país donde invertir, sino dónde en ese país, qué clase de hoteles, su tamaño y la forma de participación en el mismo, decisiones que dependerán primordialmente de los objetivos y estrategias de la empresa, sus fortalezas o debilidades.

6.2.3.- VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN

El último subconjunto de entajas del paradigma ecléctico se encuadra dentro de las relacionadas con la internalización, que en esencia se obtienen en función del grado por el cual el agente que transfiere los recursos continúa ejerciendo control sobre el uso de estos y otros recursos complementarios no de su propiedad[18].

Las multinacionales hoteleras desean retener el control *de facto*[19] mediante la supervisión y dirección de las operaciones diarias del hotel, bien porque se consideran capaces de imprimir un mejor uso de los recursos de la empresa, bien para integrar la toma de decisiones en un hotel determinado en la empresa matriz[20]. Si entendemos por internalización que una empresa de una nacionalidad extranjera ejerza cualquier tipo de control o influencia sustancial sobre la producción ubicada en otro país de forma diferente al mecanismo del mercado, las franquicias constituyen los métodos de entrada menos internalizados en el contexto de la

[18] El paradigma también sugiere que las ventajas de internalización, de propiedad y localización están íntimamente correlacionadas (Dunning, 1993), al considerar que aspectos relativos a los costes y beneficios de la transacción pueden ser atribuibles a la organización interna. Por tanto, la condición tercera de la teoría ecléctica sugiere, no sólo que la internalización de las ventajas de propiedad debe tener lugar para aprovechar las ventajas de los factores de localización, sino que existen importantes beneficios relacionados con las ventajas de propiedad y los factores de localización como producto de la internalización, negando de esta forma cualquier crítica referida a la tautología de las tres condiciones de la teoría ecléctica (Seymour, 1987).

[19] Tradicionalmente se ha estipulado que un 100% de interés accionarial es necesario para ejercer un control integral y no poseer implicaciones accionariales implicaba ausencia de control en absoluto, erigiéndose el 51% como la posición ideal. No obstante, otros estudios (Rugman, 1982; Contractor, 1985; Fladmoe-Lindquist-Jacques, 1995), algunos de ellos centrados en el sector hotelero (Gannon y Johnson, 1997; Kundu, 1998a, Dunning y Mqueen, 1982a), han puesto su atención en las alternativas a la inversión accionarial como medio para retener el control *de facto* sobre el uso de activos intangibles, dada la creciente tendencia hacia fórmulas que no implican una relación accionarial en la industria hotelera.

[20] Una de las principales razones que inducen a las compañías hoteleras a optar por formas no accionariales de asociación reside en que no parece haber conflicto de intereses entre los objetivos de la empresa matriz y los de los hoteles individuales del grupo, dado que el servicio hotelero abastece a los clientes en el lugar de la producción.

expansión internacional de la industria hotelera. En efecto, según CONTRACTOR Y KUNDU (1998b) la empresa hotelera opta por esta forma de entrada cuando las imperfecciones del mercado son mínimas.

Dado que las ventajas de propiedad de las compañías hoteleras se basan más en el capital humano (conocimiento del mercado, habilidad para coordinar actividades, etc.) que en la posesión de una tecnología superior, DUNNING Y MCQUEEN (1981a) opinan que la empresa puede asegurar sus rentas a través de contratos que protejan el nombre de la cadena. Sin embargo, no debemos olvidar que el uso de contratos tiene sus propios costes de transacción (WILLIAMSON, 1979). La multinacional sólo llevará a cabo una inversión (por ejemplo de recursos orientados al diseño, desarrollo y marketing de un hotel en particular y la formación específica del personal) bajo la seguridad de una relación continuada con el hotel. El problema reside, como Williamson señala, en que los contratos de largo plazo son necesariamente incompletos dada la imposibilidad de prever futuras eventualidades y las adaptaciones a los cambios en el entorno durante la vida del contrato. Asimismo, el uso de los contratos puede también llevar a una mayor difusión del conocimiento al país de destino y por tanto pérdida de las ventajas de propiedad del sector hotelero.

DUNNING Y MCQUEEN (1981b) consideran que esos costes de transacción no son elevados para la industria hotelera y que es posible impedir un comportamiento "oportunístico" del dueño del hotel[21]. En relación con la difusión del conocimiento, una proporción significativa de activos transferidos permanece en la organización multinacional para que ésta continúe reteniendo una parte sustancial de sus ventajas de propiedad[22]. Por todo ello se diferencian los activos intangibles de la industria en función de que el conocimiento y la experiencia de la multinacional resida en:

[21] Por ejemplo, la multinacional puede reaccionar reduciendo la transferencia de *know-how* a largo plazo, o la promoción el hotel a través de sus sistemas de reserva. Para el caso de la industria española, donde los sistemas de reservas se sustituyen con la labor del operador turístico, ésta reacción de la multinacional sólo será posible si existe una integración vertical entre el operador turístico y la cadena hotelera, o si la multinacional ostenta una muy relevante posición en el mercado.

[22] Por un lado, gracias a las economías de escala asociadas con el tamaño y por otro, porque las operaciones de la multinacional incrementan el conocimiento y experiencia del grupo.

a) Activos codificados: como los sistemas de reserva o los contratos para el uso del nombre del hotel, que permiten a la multinacional apropiarse de rentas económicas a través de un control cualitativo, marketing e inputs ofertados a través de la central de compras de la cadena.

b) Activos o experiencia tácita: relacionada más con la rutina diaria de la empresa y que por tanto requiere una presencia personal y labor de demostración no tan fácilmente transferible mediante acuerdos contractuales.

Entendemos, como se demostrará a lo largo del presente capítulo y en el siguiente, que la industria hotelera española presenta mayor dosis de conocimiento tácito derivado de la cantidad de actividades que realiza en el hotel, así como del escaso uso de centrales de reservas o falta de posicionamiento de la marca ante el cliente final, que limita su expansión mediante franquicias. Como sugieren WILLIAMSON (1975, 1979, 1985, 1986), TEECE (1986), HENNART (1987,1989) Y BUCKLEY Y CASSON (1985), las multinacionales hoteleras españolas internalizan sus operaciones en el extranjero para reducir sus costes de transacción y coordinación y maximizar la renta recibida por la empresa por medio de un estricto control de calidad sobre los servicios.

El tipo de contrato en el que se base el control (contratos de gestión, los acuerdos de servicio técnico, franquicias, etc.) dependerá de las ventajas específicas de la empresa multinacional[23] y de las condiciones que predominan en el país de destino. Según el paradigma de la internalización (BUCKLEY Y CASSON 1976, 1985) y la adaptación al sector hotelero realizado por KUNDU (1994). La forma en la cual las multinacionales se introducen en otros países también puede venir definida por variables exógenas que varían de unos países de destino a otros en función, por ejemplo de la disponibilidad de capital local, la calidad de la mano de obra, la

[23] Siguiendo a Dunning y McQueen (1981b), cuando las ventajas tienen que ver con del día a día operacional del hotel (como en el caso de hoteles de algunos países en desarrollo con poca o ninguna experiencia en hoteles), el contrato de gestión puede ser la forma más favorable de incursión; cuando se necesita alguna ayuda más específica, por el lado de la provisión de mercancías por ejemplo, un acuerdo de servicio técnico puede ser apropiado; cuando la ventaja recae principalmente en el marketing y atracción de visitantes foráneos, un acuerdo de franquicia o reservas puede ser suficientes.

regulación gubernamental, el peso del sector hotelero local, la fortaleza de la moneda y los tipos de interés.

CUADRO 6.1.- VENTAJAS OLI PARA EL SECTOR HOTELERO.

	PROPIEDAD	LOCALIZACIÓN	INTERNALIZACIÓN
ESPECÍFICAS DEL PAÍS	•Conocimiento de los gustos y requerimientos de los turistas de negocios y clientes (Oa) •Estructura de la industria hotelera en el país de origen (Oa,Ot)	•Tamaño y ratio de crecimiento de la economía en general y turismo en particular •Infraestructura general •Proximidad geográfica y/o cultural •Política gubernamental hacia la inversión extranjera en términos de regulación e incentivos •Estabilidad política, económica y social •Disponibilidad de inputs baratos y de calidad	•Condiciones económicas y financieras en el país de destino •Política y regulación hacia la inversión directa extranjera en el país de destino •Condiciones y necesidades locales •Fortalezas de la moneda y tipos de interés • Distancia cultural entre el origen y el destino
ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA	•Tamaño de las empresas (Oa) •Experiencia (Oa) •Imagen de marca de la cadena hotelera (Oa) •Inversión en formación (Oa) •Sistema de reservas (Oa) •Economías de oferta conjunta (Ot) •Economías de escala dada la función de producción superior y proceso amplio de aprendizaje (Ot) • Redes de comercialización. Relación con los mayoristas de viajes (Oa)	•Vínculos con compañías aéreas u operadores turísticos •Protección contra riesgos medioambientales	•Actividades de la empresa matriz •Habilidad de coordinación con la multinacional hotelera •Control de calidad •Experiencia en negocios hoteleros en el extranjero. •Minimizar los costes de negociación •Explotar economías de escala y alcance

Fuente: Adaptado de Kundu, S. (1994): *Globalization of service: the case of hotel multinational*, PhD. Rutgers, The State University of New Jersey.

6.3.-ANÁLISIS DE LAS VARIABLES OLI DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

A continuación, se procede al análisis de las percepciones de los ejecutivos hoteleros españoles en torno a la importancia de las ventajas de propiedad, localización e internalización en la internacionalización de sus empresas. Con este fin, en primer lugar se expondrá una visión general de los resultados que nos muestre las principales variables OLI percibidas por los empresarios, al tiempo que se analiza si las diferencias de éstas entre los países desarrollados y no desarrollados, son significativas. Seguidamente se expondrán las conclusiones más relevantes extraídas del análisis de los datos a nivel más desagregado, cuando dividimos la muestra de empresas en *clusters* de acuerdo con algunas variables específicas relevantes para la internacionalización empresarial, según la bibliografía consultada.

6.3.1.- RESULTADOS AGREGADOS DE LA MUESTRA

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

La información obtenida de los ejecutivos nos va a servir para entender la importancia de las ventajas OLI que propone la literatura, analizar hasta que punto éstas han influido en la expansión internacional de la industria y profundizar en nuestro conocimiento de los principales factores que llevan a la empresa hotelera española a invertir en el exterior.

En el cuadro a continuación, se exponen los resultados globales acerca de la percepción media de los ejecutivos en torno a la importancia que suponen una serie de factores clasificados de acuerdo con el marco de análisis de la teoría ecléctica. Antes de considerar las principales conclusiones resumidas en este cuadro, se procede a realizar un test de medias de los factores considerados como más importantes en cada uno de los componentes de la teoría ecléctica, para comprobar si las diferencias observadas entre las percepciones de las ventajas en los países desarrollados y en los no desarrollados[24], son significativas. Con este fin, nuestra hipótesis nula (Ho) e hipótesis alternativa (Ha) serían las siguientes:

[24] Para la distinción entre países desarrollados y no desarrollados (como se observa en el texto, se utiliza indistintamente no desarrollado, en desarrollo, en vías de desarrollo o con menor nivel de renta) se hace uso de la clasificación que realiza el Banco Mundial. A pesar de que no todas las

H_o: $M_{pd} = M_{pnd}$

H_a: $M_{pd} \neq M_{pnd}$

M_{pd} = Valoración media otorgada a un factor determinado en los países desarrollados.

M_{pnd} = Valoración media otorgada a un factor determinado en los países no desarrollados.

CUADRO 6.2.: RESUMEN DE LAS VENTAJAS OLI PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

DE PROPIEDAD			LOCALIZACIÓN			INTERNALIZACIÓN		
	P.D.	P.N.D.		P.D.	P.N.D.		P.D.	P.N.D.
Tamaño de su empresa	3,28	3,56	Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	3,26	2,95	Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,69	3,93
Experiencia internacional	3,18	3,78	Tamaño y naturaleza de la ciudad	4,05	3,68	Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,74	3,93
Experiencia nacional	4,05	4,12	Oportunidades para el turismo	4,21	4,26	Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,72	3,63
Imagen de marca	3,33	3,50	Infraestructura en general del país	4,26	3,53	Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,96	3,85
Formación de personal	3,71	3,86	Proximidad geográfica del país	2,63	2,26	Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,38	3,44
Sistema de reservas	3,44	3,56	Proximidad cultural (ej. Idioma)	3,21	3,37	Explotar economías de escala y alcance (Ot)	3,94	3,98
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,11	4,50	Política gubernam. hacia la inversión extranjera	3,53	3,84	Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,41	3,58
Estructura de comercialización propia (mayoristas)	4,16	4,67	Estabilidad política, social y económica	4,16	4,11	La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,49	3,47
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	3,99	4,06	Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej.: trabajo, materias primas)	3,16	4,16	Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,33	3,38
Economías de alcance y gestión común (ej.: compras, finanzas y marketing)	3,70	3,53	Tratamiento fiscal favorable	3,26	4,21			
Economías escala	3,88	3,82						

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado
Rango de la valoración: 1: no importante,..., 5: muy importante.
Fuente: Nuestro cuestionario

---

cadenas hoteleras operan establecimientos en países de ambas clasificaciones, en general, los ejecutivos especificaron su percepción en ambos contextos, demostrando de alguna manera disponer de una perspectiva global de la expansión internacional.

CUADRO 6.3.-: RESULTADOS DE LA PRUEBA T COMPARACIÓN DE MEDIAS

	Media	T	Significatividad
Experiencia nacional	-0,0684	-0,369	0,716
Conocimiento de los gustos de los turistas	**-,03916**	**-2,099**	**0,049**
Estructura de comercialización propia (mayoristas)	**-0,5032**	**-2,124**	**0,047**
Oportunidades para el turismo	-0,0526	-0,236	0,816
Estabilidad política y social	-0,05263	0,205	0,839
Fiscalidad	**-0,9474**	**-3,320**	**0,004**
Infraestructura en general del país	**0,7368**	**2,636**	**0,016**
Asegurarse un adecuado control de calidad	**-0,2403**	**-2,333**	**0,031**
Experiencia en negocios internacionales	**-0,1841**	**-2,746**	**0,013**
Explotar economías de escala y alcance	0,1168	1,222	0,237
Coordinar las actividades de la empresa matriz	-0,0419	-0,889	0,385

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en el test de medias realizado para analizar la significatividad de las diferencias de las ventajas entre país desarrollado o en vías de desarrollo, afirmaríamos que:

a) Se rechaza la hipótesis nula para el caso de las variables de propiedad que hacen referencia al conocimiento de los gustos de los turistas y a la estructura de comercialización propia. En estos aspectos las cadenas hoteleras españolas demuestran tener mayores ventajas en los países en vías de desarrollo, como consecuencia de los establecimientos en estos países se orientan a los mismos turistas vacacionales que las empresas españolas están acostumbradas a abastecer.

b) La prueba también sale significativa casi al 1% para las variables de localización referidas a la infraestructura del destino y a un favorable tratamiento fiscal de la actividad. La variable infraestructura del destino es, de las más relevantes, la única en la que se percibe tener mayores ventajas en los países desarrollados. Por otro lado, la valoración otorgada al tratamiento fiscal de la actividad nos refuerza en la convicción de la importancia del sector público para el surgimiento de nuevos destinos turísticos.

c) Por último, las variables de internalización en las que las diferencias percibidas entre países desarrollados y no desarrollados permiten aceptar la

hipótesis alternativa son el control de calidad y la experiencia en negocios internacionales.

A continuación exponemos las conclusiones más relevantes extraídas de los resultados del cuadro 6.2:

- 1.- Las ventajas de propiedad de la industria hotelera española:

1.a.- Las empresas hoteleras otorgan mayor importancia a tres ventajas específicas de la empresa que al resto. Éstas coinciden con las ventajas que dispone la empresa antes de iniciar su proceso internacional (Oa), y son:

i) El conocimiento de los requerimientos y gustos de los turistas, reafirmando las tesis de WEINSTEIN (1977) Y ERAMILLI Y RAO (1990), y nuestras reflexiones previas.

ii) La experiencia nacional de la empresa[25] (PORTER, 1990; SEYMOUR, 1987; UNCTAD, 1978) directamente relacionada con i) e iii).

iii) Poseer una estructura de comercialización propia y fuertes vínculos con los mayoristas de viajes[26].

1.b.- Por último, si bien con menor importancia percibida, se valora el tamaño y la estructura del sector hotelero en España[27] y la inversión en formación. La escasa cualificación de la mano de obra, principalmente en los países en vías de desarrollo, se erige en uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la

[25] Merece la pena recordar en este punto que, si bien algunas de las empresas hoteleras españolas mostraban una sorprendente juventud, ya se anticipó cómo del contacto directo con los ejecutivos se comprueba cómo la práctica totalidad de ellos provienen de otras cadenas hoteleras de donde adquieren los conocimientos necesarios que trasladan a la nueva empresa.

[26] Si bien ya hemos reflexionado ampliamente sobre este aspecto, sólo apuntar como ilustración para el lector que "*Sin operadores turísticos no hay negocio hotelero*" fue una frase repetida durante la fase de entrevistas que nos ilustra de forma contundente la especialización de las empresas hoteleras españolas internacionales.

[27] Al hilo de los postulados de Porter (1985, 1990) acerca de cómo la importancia del contexto donde se crean y organizan las empresas afecta a su competitividad internacional

internacionalización de la industria hotelera española (excesiva rotación, baja productividad,...) compensada favorablemente por el bajo coste de la misma.

- 2.- Ventajas de localización para la industria hotelera española[28]:

2.a.- En los países desarrollados, se observa cómo las oportunidades para el desarrollo turístico (DUNNING y MCQUEEN, 1982a; KUNDU, 1994), la infraestructura general del país (PORTER, 1990), su estabilidad política, social y económica (BUCKLEY Y BROKE, 1988; KNICKERBOCKER, 1973) y el tamaño y naturaleza de la ciudad son los aspectos más significativos que determinan la ubicación hotelera.

2.b.- Para ubicarse en países en desarrollo, adquiere mayor relevancia la disponibilidad de inputs a bajo coste, como trabajo y materias primas (ENDERWICK, 1989) y un tratamiento fiscal favorable a la inversión extranjera (GO, PYO *ET AL.,* 1990), además de las oportunidades que el destino presente para el desarrollo turístico.

2.c.- Destaca por su menor importancia la variable proximidad geográfica del país, aspecto que contrasta con otros estudios de los determinantes de la internacionalización de empresas de servicios (WEINSTEIN, 1977; TREPSTRA Y YU, 1988), debido a los avances en el transporte. No obstante, probablemente hubiera adquirido más relevancia la proximidad geográfica respecto del país de origen de los turistas.

[28] Si bien no se incluyó explícitamente en el cuestionario, un factor que en gran medida, explica ciertas localizaciones principalmente para aquellas cadenas integradas verticalmente, es la posibilidad de captación de clientes por parte del operador turístico. A continuación se transcriben algunas de las frases que nos apuntan este hecho: *"La presión del operador turístico empuja a la empresa también a otros destinos"* ó *"Si el hotelero ve posibilidades o buen negocio en algún destino, lucha por conseguir implantar allí su hotel, independientemente de que otros destinos vengan determinados por lo que pida la demanda al operador turístico".*

CUADRO Nº 6.4.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, EN FUNCIÓN DE LA MODALIDAD DE ENTRADA.

	Propietario 100%		Copropietario		Franquicia		Contrato de gestión	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	4,67	4,93	3,62	3,79	2,83	2,92	3,64	4,08
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	4,07	4,14	3,85	4,15	3,45	3,58	3,64	3,83
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,17	4,10	3,93	4,00	3,08	2,67	3,71	3,77
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.)(Ot)	4,21	4,36	3,92	3,86	3,50	3,17	4,21	4,00
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,86	4,15	3,40	3,44	2,55	2,45	3,69	3,75
Explotar economías de escala y alcance (Ot)	4,20	4,32	4,08	4,08	3,42	3,36	3,92	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,69	3,79	4,00	4,46	2,62	2,75	3,33	3,31
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,33	4,36	4,43	4,62	2,38	2,42	2,80	2,50
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,14	4,08	3,83	4,15	2,36	2,45	3,00	2,83

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país. P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado
Rango de la valoración: 1: no importante,..., 5: muy importante.
Fuente: Cuestionario.

- 3.- Ventajas de internalización, de la industria hotelera española[29]:

3.a.- Las ventajas de internalización más valoradas para organizar el modo de entrada a destinos foráneos son i) el control de la calidad (CAVES, 1982), ii) la experiencia en negocios internacionales[30] (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a; JOHANSON Y VANHLE, 1977; ERRAMILLI, 1991), iii) la coordinación de las actividades de la empresa matriz (ANDERSON Y GATIGNON, 1986) y iv) las posibilidades de explotar economías de escala y alcance (DUNNING, 1993; KOGUT, 1983; CAVES, 1982).

[29] Para analizar cuáles son las ventajas de internalización fundamentales que afectan la forma de expansión extranjera de las cadenas hoteleras, se siguen las hipótesis adaptadas a la industria hotelera por Dunning y McQueen (1981b, 1982a) y Kundu (1994). Se requiere, además, de los encuestados que valoren los diferentes aspectos en función de las distintas modalidades de entrada. Los resultados se exponen en el cuadro 6.4.

[30] Obsérvese que los resultados obtenidos del papel del control de calidad y la experiencia internacional como determinantes de la modalidad de entrada se corroboran con las conclusiones que se extraen del análisis logístico en el capítulo siguiente.

3.b.- De los datos se deduce que la expansión en franquicia es la modalidad que menores ventajas de internalización presenta, ratificando los postulados de CASSON (1985)[31]. En esta línea, es importante destacar que las empresas consideran tener un adecuado control de la actividad foránea mediante fórmulas contractuales como el contrato de gestión[32], si bien la percepción de las ventajas cuando las empresas son propietarias al 100% es mayor que en cualquier otra situación.

3.c.- No obstante las empresas parecen disfrutar de una mejor coordinación de las actividades de la cadena mediante contratos de gestión que formando *joint-ventures*, cuestión que parece relevante para entender el escaso número de empresas que la utilizan para su salida a mercados foráneos y que según los datos, parecen provenir de imposiciones gubernamentales (el caso de Cuba está influyendo en la muestra).

3.d.- Por otro lado, se observa cómo las ventajas de internalización asociadas a factores de localización (política del país o condiciones económicas y financieras) son tenidas en cuenta en mayor medida por aquellas empresas que deciden implantarse mediante inversión directa, cuestión que ratifica de nuevo las teorías de GO, PYO *ET AL.,* (1990) acerca de la tendencia a utilizar el contrato de gestión en los países en desarrollo dada la mayor incertidumbre o riesgo que presentan.

En definitiva, si bien la práctica totalidad de los factores enunciados por la teoría ecléctica parecen tener importancia para la internacionalización de la empresa hotelera española, las ventajas de propiedad o competitivas son las que mayor valoración global obtienen. Este resultado nos llevaría a afirmar que empresas españolas se internacionalizan porque perciben poseer ventajas de propiedad que le

[31] "*El control de calidad es más efectivo cuando es administrado a través de una supervisión directa del proceso de producción y consigue evitar la producción de ítems de inferior calidad. La clave aquí es asegurarse que la ventaja de propiedad de la empresa matriz sea efectivamente transferida a la unidad de producción local, que el personal haya sido formado por la empresa matriz para supervisar la producción.(..). Joint-ventures, acuerdos de cooperación industrial y contratos de gestión, normalmente proveen esa seguridad mientras que otros acuerdos contractuales no lo hacen.* (Traducción de Casson 1985, p.17).

[32] Las ventajas de internalización más importantes para expansionarse bajo contratos de gestión residen en coordinar las actividades de la empresa matriz y explotar economías de escala y alcance.

permiten ofertar servicios hoteleros de forma más eficiente que la competencia, sin menoscabo de que las ventajas de localización e internalización adquieran posiciones relevantes[33]. En consecuencia, no se confirma para la industria hotelera española, que los factores de localización por sí mismos sean capaces de promover la internacionalización (BUCKLEY, 1995). Ello podría deberse, como se anticipó, a que las empresas hoteleras en el extranjero no sólo han de hacer frente a los rivales domésticos, sino principalmente a otras multinacionales extranjeras (fundamentalmente americanas, inglesas y alemanas).

En términos agregados, los hoteleros españoles perciben tener mayores ventajas de propiedad en activos específicos en los países en vías de desarrollo que en los países desarrollados[34], dotando de explicación el hecho de que más del 90% de las habitaciones en el exterior se localicen en países de bajo nivel de renta. Esta diferencia en la importancia de las ventajas competitivas de las cadenas en función del grado de desarrollo del destino, es especialmente destacable en tres ventajas de propiedad específicas de la empresa (Oa) como son su experiencia internacional, el mantenimiento de vínculos con operadores turísticos[35] y el conocimiento de los gustos de los turistas como consecuencia de la especialización vacacional de la industria hotelera española.

[33] Este hecho otorga validez los resultados de la regresión lineal que se lleva a cabo en el siguiente capítulo y que pretende mostrar qué ventajas de propiedad de la empresa influyen en su grado de internacionalización.

[34] En efecto, de acuerdo con el test de medias realizado para las percepciones de los ejecutivos de las variables OLI, en términos agregados, las diferencias en éstas sólo son significativas ($p<0,05$) para las ventajas de propiedad. No obstante, hemos visto que en ventajas de localización como la fiscalidad o la dotación de infraestructuras y de internalización como el control de calidad, existían diferencias significativas.

[35] Obsérvese que este aspecto nos refleja las diferentes pautas de internacionalización que supone la localización en países como Portugal, Bélgica, Reino Unido, Francia, Italia o EE.UU., destinos más cercanos a los países emisores de turistas y con un posicionamiento más orientado a un turista menos dependiente de la organización de un paquete turístico y donde los sistemas de reservas constituyen la vía de comercialización más común.

CUADRO Nº6.5.- LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD, LOCALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN PARA LAS MUNTINACIONALES DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL.

VENTAJAS DE PROPIEDAD	Experiencia en los países de origen en abastecer al segmento de turismo vacacional organizado, su relación con los principales operadores turísticos, economías de especialización, acceso a inputs y economías de escala.
VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN	Exportan a través del servicio que ofrecen a los visitantes extranjeros en el país de origen. Para ubicarse en el extranjero requieren que el país presente oportunidades para el desarrollo turístico, infraestructuras y estabilidad política y social. En los países en vías de desarrollo se valora un tratamiento fiscal favorable y el coste y la calidad de los inputs.
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN	Las inversiones hoteleras son intensivas en capital por lo que se aprecian las ventajas de los contratos de gestión donde la multinacional se asegura el control de calidad. Internalizando eliminan los costes de defender sus ventajas de propiedad. Carencia de mecanismos de codificación y control de calidad de su *know-how* que le dificulta su expansión por medio de franquicia. Incertidumbre ante el comportamiento del socio.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2.- RESULTADOS AL SEGMENTAR LA MUESTRA

Con el fin de detectar si las ventajas OLI presentan diferencias en función de variables específicas de la empresa, se ha procedido a dividir la muestra[36]. Para la segmentación de las empresas por variables específicas se han seleccionado algunas de las propuestas por la literatura como relevantes a la hora de definir la configuración de las ventajas OLI en la empresa. Entre ellas, el tamaño de la empresa (SARATHY, 1994; WEINSTEIN, 1977; SEYMOUR *ET. AL.,* 1985; TREPSTRA Y YU, 1988), la experiencia internacional (VERNON, 1966; JOHANSON Y VAHLNE, 1977; JOHNSON, 1970; DAVIDSON, 1980, 1983; ERRAMILLI, 1991; KUNDU, 1994 Y CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a), el grado de internacionalización (BEATTIE, 1991, 1993; CONTRACTOR Y KUNDU, 1995) y la estructura de propiedad que predomine en sus establecimientos foráneos. A continuación exponemos los resultados más relevantes que nos ofrece esta desagregación de datos. Las tablas con los datos segmentados que sirven de base para las reflexiones siguientes se pueden encontrar en el anexo de este estudio (cuadros A1-A28).

[36] Para hallar los puntos de corte de cada clasificación se ha utilizado de la técnica de segmentación cluster, si bien ello sólo nos indica el grado de homogeneidad de cada grupo respecto de esa variable concreta.

6.3.2.1.) EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Ya uno de los primeros estudios acerca de los determinantes de la inversión directa, HORST (1972), señaló el tamaño de la empresa como una variable *proxy* de excelente comportamiento para inferir muchas de las ventajas de propiedad poseídas por las empresas multinacionales[37]. De dicha segmentación obtenemos la siguiente información adicional:

1.- En efecto, las empresas más grandes otorgan más importancia a las variables de propiedad en el proceso de internacionalización que las más pequeñas, corroborando las conclusiones de numerosos estudios previos respecto de la importancia del tamaño de la multinacional en el proceso de internacionalización[38]. Además, la ola de fusiones y adquisiciones que se produce en la industria hotelera internacional y más recientemente en la española confirman la importancia, que el mantenimiento de activos estratégicos en una organización con tamaño acorde a su ámbito global de actuación, suponen para la industria hotelera en el contexto económico actual. (Cuadro A.1.).

2.- Llama la atención que a la vez que crece la empresa adquieren menos importancia las variables de internalización críticas que influyen en la forma de entrada expuestas en el apartado 6.3.1, intuyéndose la influencia de otras variables diferentes a las relacionadas para la elección de la modalidad de entrada. (cuadro A.3).

3.- Se aprecia que las empresas pequeñas estiman ligeramente más importante para su decisión de internacionalización la política hacia la inversión extranjera y los incentivos fiscales que ésta conlleve así como la disponibilidad de inputs a bajo coste en el país de destino, que las empresas más grandes, aspecto que

[37] Para la segmentación de la muestra en función del tamaño empresarial, como ya se comentó en el capítulo anterior se ha utilizado la variable ventas globales de la empresa.
[38] Rugman (1979), Sarathy (1994), Seymour, Flanagan y Norman (1985), Trepstra y Yu (1988), Tschoegl (1983) y Caves (1974).

pondría de relevancia la menor capacidad para conseguir recursos financieros en función del tamaño de la empresa. (Cuadro A.2.).

6.3.2.2) La experiencia internacional

Segmentada la muestra en función de la experiencia internacional medida a través del número de años que la empresa opera hoteles en el extranjero, apenas obtenemos resultados concluyentes (cuadros A4-A6)[39]. Este hecho nos conduce a plantearnos, no tanto la aplicabilidad de las teorías promulgadas al respecto de la influencia en la competitividad de la empresa de su experiencia internacional corroborada por varios estudios previos[40], sino quizá la adecuación de la variable *proxy* utilizada para medir la experiencia internacional de la industria hotelera española. Una de las peculiaridades de la industria hotelera española y la deslocalización de su planta de alojamiento reside, como ya comentamos en el capítulo V, en ser un proceso muy reciente que presenta un dinamismo espectacular, por lo que se dan casos de empresas clasificadas en el primer grupo (menos de tres años de experiencia internacional) que operan una docena de hoteles y empresas en el tercer grupo (de ocho a once años) que operan uno o dos, razón por la cual esta división podría no tener conexión con las variables identificadas.

6.3.2.3) El grado de internacionalización

La segmentación de la muestra en función del grado de internacionalización que presentan las empresas, nos ofrece un variado rango de situaciones:

1.- Por un lado, acorde con nuestras expectativas, las empresas más internacionalizadas perciben mayores ventajas en su experiencia nacional e internacional, la imagen de marca, el conocimiento en los gustos de los turistas y las

[39] Se observa que las empresas con mayor experiencia internacional, perciben tener mayores ventajas competitivas o de propiedad en los países no desarrollados, a excepción de aspectos como la experiencia nacional o el conocimiento en los gustos de los turistas, cuestiones que la empresa adquiere en la fase previa a su proceso de internacionalización (cuadro A.4).
[40] Weinstein (1977), Jonhson (1970), Johanson y Vahlne (1977), Erramilli (1991), Kundu (1994).

economías de alcance y de gestión común de actividades[41]. Como se contrastará estadísticamente en el capítulo siguiente, la mayoría de las empresas con un mayor grado de internacionalización se encuentran integradas verticalmente con algún agente mayorista y generalmente realizan también labores de receptivo, beneficiándose de la captación de rentas de ambas actividades conjuntamente, con el proceso de internacionalización. (Cuadro A.7).

2.- Al igual que ocurría en la segmentación por tamaño, las ventajas de internalización seleccionadas parecen tener más importancia a la hora de elegir el modo de entrada para las empresas menos internacionalizadas que para las más internacionales, intuyéndose de nuevo la influencia de otras causas externas a las recogidas por la teoría ecléctica para explicar la modalidad de entrada (cuadro A.9).

6.3.2.4) LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

El último proceso de segmentación realizado, siguiendo los pasos metodológicos de DUNNING Y KUNDU (1995) y KUNDU (1994) divide la muestra de empresas de acuerdo con la proporción de hoteles en el exterior en los que se poseen intereses accionariales[42]. A continuación exponemos las conclusiones más relevantes que se extraen de este análisis:

1.- La percepción de las ventajas de localización en función de la proporción de hoteles con intereses accionariales en el exterior, nos ofrece uno de los resultados más contundentes de la información analizada en este apartado. En primer lugar, se observa cómo las ventajas locacionales influyen mucho más en aquellas empresas que mantienen mayores intereses accionariales que en las que se expansionan mediante fórmulas contractuales. Esta diferencia es especialmente notable en las variables estabilidad política, social y económica, proximidad cultural y

[41] Ello nos confirma el carácter dinámico a las ventajas competitivas de las empresas, en la línea de los postulados de Johanson y Vanlhe (1977) o Kogut (1983).

[42] Se corresponde con los cuadros A10 a A12 del anexo. La clasificación de las columnas centrales de los cuadros indican el ratio entre el número de habitaciones con intereses accionariales y aquellos con intereses no accionariales en los hoteles asociados en el extranjeros. Por ejemplo, si este ratio para una empresa es de 2,00 indica que el número de habitaciones en los que la empresa tiene algún tipo de inversión directa es el doble de aquellos hoteles extranjeros asociados en los que no tiene intereses accionariales, por lo que aparecerá en la categoría 1,00-3,00.

oportunidades para el turismo. Dichos resultados demuestran cómo la asunción de mayores riesgos financieros y empresariales así como la menor flexibilidad que supone la implicación accionarial, obliga a minimizar los posibles factores locacionales que en un futuro pudieran afectar negativamente a la rentabilidad de la inversión[43]. A pesar de lo dicho, la política gubernamental hacia la inversión extranjera constituye un factor de interés también para la expansión bajo fórmulas no accionariales, como lo indica la importancia otorgada por estas empresas al tratamiento fiscal de su actividad gestora en el destino. Este aspecto ratifica definitivamente la importancia del sector público y de su actitud ante la inversión extranjera en la configuración y surgimiento de nuevos destinos turísticos (UNITED NATIONS,1999), independientemente del modo de entrada. (Cuadro A11).

2.- Aquellos hoteles que poseen más intereses accionariales, perciben la imagen de marca como una variable más determinante en sus ventajas de propiedad. Este planteamiento nos confirma que la presencia a largo plazo en el país de destino por medio de inversiones directas influye positivamente en la generación y potenciación de la imagen de marca, dado el mayor control que mantiene la cadena hotelera tanto sobre activos físicos como intangibles. (Cuadro A10).

3.- Asimismo, se comprueba como las empresas con menos intereses accionariales otorgan mayor valor a la experiencia internacional de su empresa, reafirmándonos la importancia que supone la experiencia internacional para conseguir contratos en franquicia e incluso contratos en gestión donde las implicaciones financieras de la empresa son menores[44]. (Cuadro A10).

---

[43] Confirmando las tesis de Go, Pyo, *et al.,* (1990). A su vez, se revalidan los estudios sobre inversión directa que afirman que la proximidad cultural es una variable crítica para la localización de las inversiones foráneas (Kogut y Sigh, 1988; Sauvant *et al.,* 1993; Erramilli y Souza, 1993; Go, Pyo *et al.,* 1990).

[44] A continuación se procede a segmentar los resultados de los factores de internalización dependiendo de la forma elegida de entrada (cuadro 6.4), en función de las variables tamaño empresarial, experiencia internacional, grado de internacionalización y estructura de propiedad, sin que se obtenga ningún resultado relevante que aporte información adicional. Los datos obtenidos se exponen en los cuadros del anexo A13 a A28.

4.- Por último, se observa que las empresas con mayores intereses accionariales valoran más el control de calidad y las economías de escala y alcance como ventajas de internalización, reafirmándonos anteriores reflexiones.

CUADRO 6.6.- EVOLUCIÓN DE LAS VENTAJAS OLI MÁS RELEVANTES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

VENTAJAS OLI	VENTAJAS CON MAYOR VALORACIÓN	TAMAÑO EMPRESARIAL	EXPERIENCIA INTERNACIONAL	MODALIDAD DE ENTRADA
VENTAJAS DE PROPIEDAD	• Experiencia nacional • Conocimiento de los gustos de los turistas • Estructura de comercialización propia (mayoristas)	A mayor tamaño, más relevancia	A mayor tamaño, más relevancia	➪ Intereses accionariales • A mayores, mayor percepción de la imagen de marca. • A menores, mayor importancia de la experiencia internacional
VENTAJAS LOCACIONALES	• Oportunidades para el turismo • Infraestructura en general del país ➪ P. desarrollados: • Estabilidad política, social y económica • Tamaño y naturaleza de la ciudad ➪ P. no desarrollados: • Disponibilidad de inputs a bajo coste • Tratamiento fiscal favorable	A mayor tamaño menor relevancia	No se encuentra variación	A mayores intereses accionariales mayor relevancia
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN	• Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa) • Experiencia en negocios internacionales (Oa) • Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot) • Explotar economías de escala y alcance (Ot)	A mayor tamaño, menor relevancia	A mayor tamaño, menor relevancia	A mayores intereses accionariales: • Mayor control de calidad • Mayores oportunidades de explotar economías de escala y alcance

Fuente: elaboración propia

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

6.4.- UNA COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES OLI PARA LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA CON LA INTERNACIONAL.

En este apartado se pretende establecer una comparación entre los resultados obtenidos, fruto de la opinión de los ejecutivos hoteleros españoles y los resultados del estudio de KUNDU (1994) Y KUNDU Y DUNNING (1995)[45] acerca de las opiniones de los ejecutivos hoteleros a nivel mundial entorno a la importancia de las variables OLI[46]. Se debe tener en cuenta que, a pesar de que ambos estudios siguen metodologías similares, existen algunas variables incorporadas en nuestro cuestionario que no se incluyen en el estudio de la industria hotelera internacional y que responden a las peculiaridades de la industria hotelera española observadas a lo largo de las entrevistas con los ejecutivos[47].

A) VENTAJAS DE PROPIEDAD[48]

1.- En primer lugar, se observa en el cuadro 6.7 que los ejecutivos internacionales perciben tener mayores ventajas de propiedad que los españoles. Esta diferencia es particularmente destacable para el caso de la imagen de marca, la experiencia internacional y el acceso a los sistemas de reservas, cuestiones que coinciden con nuestras expectativas y nos indica una mayor madurez en el proceso

[45] Tal y como expusimos en el capítulo de revisión bibliográfica, los trabajos de Dunning y Kundu (1995) y Kundu (1994) se basan en un cuestionario elaborado bajo el marco de la teoría ecléctica cumplimentado por ejecutivos de las cadenas hoteleras internacionales con intereses en hoteles foráneos. La metodología de nuestro estudio en cuanto a los criterios de selección de la muestra de empresas y el diseño de esta parte del cuestionario, ha seguido las pautas de dichos autores, con el fin de que nuestros resultados fueran comparables. No obstante, en esta comparación se debe tener en cuenta que las diferencias entre entornos empresariales y culturas, pudieran derivar en distintas referencias a la hora de graduar su percepción. Con estas premisas, resaltaremos aquellas conclusiones que a la vista del análisis de ambas industrias parezcan más relevantes.

[46] Ver capítulo III para una mayor profundización en estos estudios.

[47] Se han introducido ventajas competitivas propias de las multinacionales hoteleras españolas como la relación o los vínculos a largo plazo mantenidos con los agentes de distribución de viajes, o la experiencia nacional; y factores de localización como el tratamiento fiscal de la actividad o la proximidad cultural. Que estos factores no sean comparables, no significa que no influyan en la decisión de ubicación de la planta hotelera de las cadenas hoteleras internacionales. Dada la relevancia que demuestran tener algunos de ellos, revalidan la importancia del trabajo de campo en contacto directo con el sector, como metodología de análisis.

[48] En la clasificación de las empresas hoteleras internacionales por tamaño, las conclusiones de nuestro estudio refrendan los de la industria hotelera internacional, percibiéndose en ambos una mayor importancia de las ventajas de propiedad conforme aumentamos en tamaño de la empresa, confirmándose la importancia del tamaño para la competitividad internacional.

de internacionalización de las cadenas hoteleras internacionales, y por tanto un mayor tamaño empresarial[49].

2.- Las ventajas de propiedad más importantes para la industria hotelera internacional son i) conocimiento de los requerimientos y gustos de los clientes, ii) la imagen de marca de su hotel e iii) sistemas de reservas. En consecuencia, puede afirmarse que la diferencia más significativa (al margen de las distintas formas que comercialización utilizadas) hace referencia a la importancia percibida de la imagen de marca. Esta conclusión nos reafirma, por un lado, que el proceso de internacionalización realza la imagen de marca, y por otro, que los hoteles dirigidos al cliente de negocios permiten a la cadena mantener un mayor contacto directo con el cliente final.

CUADRO Nº 6.7.: COMPARACIÓN PERCEPCIÓN DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES E INTERNACIONALES. VENTAJAS DE PROPIEDAD.

	INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA		INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Ventajas específicas de la empresa				
Tamaño de su empresa	3,28	3,56	3,5	3,76
Experiencia internacional	3,18	3,78	3,81	4,10
Experiencia nacional	4,05	4,12	-	-
Imagen de marca	3,33	3,50	4,06	4,28
Inversión en formación	**3,71**	3,86	3,53	4,10
Sistema de reservas	3,44	3,56	4,03	4,03
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,11	4,50	4,50	4,76
Estructura de comercialización propia	4,16	4,67	-	-
Ventajas específicas de la transacción				
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	**3,99**	**4,06**	3,47	3,45
Ventajas por asociacionismo (ej.: compras, finanzas y marketing)	**3,70**	3,53	3,66	3,69
Economías de escala	**3,88**	**3,82**	3,69	3,79

Rango de la valoración: 1: no importante,..., 5: muy importante.
Fuente: Cuestionario. Elaboración propia y Dunning y Kundu (1995): "The internationalization of the hotel industry-some new findings form a field study", *Management International Review,* vol.35, nº2, pp.101-133.

[49] Dos excepciones podemos resaltar de esta afirmación genérica. La primera hace referencia a que los hoteleros españoles otorgan mayor importancia que los internacionales a la estructura de la industria hotelera en España, la segunda y más sorprendente, hace referencia a la mayor valoración aportada por los hoteleros nacionales, de la formación del personal de sus empresas en países desarrollados.

3.- Por último, ambos estudios coinciden en confirmar que las ventajas percibidas por los ejecutivos hoteleros son mayores en los países no desarrollados que en los desarrollados, corroborando la carencia de *know-how* que presentan los países de bajo nivel de renta para la gestión hotelera.

B) VENTAJAS LOCACIONALES

CUADRO Nº 6.8.: COMPARACIÓN PERCEPCIÓN DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES E INTERNACIONALES. VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN.

	INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA		INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	**3,26**	**2,95**	4,25	4,54
Tamaño y naturaleza de la ciudad	4,05	3,68	4,00	3,79
Oportunidades para el turismo	4,21	4,26	4,06	4,25
Infraestructura en general del país	4,26	3,53	3,81	4,54
Proximidad geográfica del país	**2,63**	**2,26**	2,90	2,86
Proximidad cultural (ej. Idioma)	3,21	3,37	-	-
Política gubernamental hacia la inversión extranjera	3,53	3,84	3,56	4,32
Estabilidad política, social y económica	4,16	4,11	3,77	4,46
Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej.: trabajo, materias primas)	3,16	4,16	3,63	4,11
Tratamiento fiscal favorable	3,26	4,21	-	-

Rango de la valoración: 1: no importante,..., 5: muy importante.
Fuente: Cuestionario. Elaboración propia y Dunning y Kundu (1995): "The internationalization of the hotel industry-some new findings form a field study", *Management International Review,* vol.35, nº2, pp.101-133.

1.- La diferencia más relevante que se desprende del cuadro 6.8 hace referencia al mayor peso que los ejecutivos de las cadenas hoteleras internacionales otorgan al grado de desarrollo económico del destino, sobre todo en países en vías de desarrollo. Esta conclusión confirma nuestras expectativas acerca de las diferentes pautas de internacionalización que presentan las empresas hoteleras españolas y la expansión de la industria hotelera internacional, y cómo condicionan la importancia relativa otorgada a las variables de localización[50]. Además de la estrecha relación entre grado de desarrollo de un destino y la presencia en él de viajeros de negocios, no debemos olvidar que los establecimientos urbanos suelen

[50] No debe confundirse esta afirmación con la importancia que se le concede a las condiciones económicas y financieras del destino a la hora de decidir el modo de entrada. Es decir, mientras que un aspecto se refiere al peso otorgado al desarrollo económico del destino para decidir invertir en él o no, el otro haría referencia a la forma de entrar en el destino, una vez se ha decidido estar presente en el mismo.

mantener cierta proporción de su cuota de mercado proveniente del mercado local, mientras que el vacacional se dirige exclusivamente al mercado foráneo, factor que explica la mayor importancia que el grado de desarrollo del destino supone para la implantación urbana[51].

2.- Por otro lado, se confirma lo que intuíamos para la industria hotelera española, en relación a que las cadenas hoteleras más pequeñas parecen relativamente más proclives a considerar la política gubernamental del destino y la disponibilidad de inputs a bajo coste como determinantes a la hora de decidir su localización empresarial, mientras que las más grandes consideran el tamaño y el crecimiento de la economía del país de destino más importante. De esta forma, para empresas más pequeñas carentes de confianza y de recursos organizativos para gestionar operaciones foráneas, la rentabilidad de sus inversiones viene mucho más condicionada por los factores locacionales, dado que no disfruta de la totalidad de las rentas percibidas por el proceso de internacionalización como economías de escala o de gestión común. En este sentido, los incentivos a la inversión por parte del país receptor parecen actuar como sustitutivos de las ventajas competitivas en activos específicos de la empresa[52].

C) VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN

1.- La industria hotelera internacional percibe mayores ventajas en asegurarse un adecuado control de calidad y una coordinación de habilidades y recursos para la elección del modo de entrada, que la española. La industria hotelera internacional parece haber conseguido definir tanto la imagen de marca como el *know-how* operacional, y ello le permite desarrollar un mejor sistema de auditoría y control de sus operaciones franquiciadas. Se deduce, por tanto, que ésta transmite mejor los aspectos relativos al conocimiento y las habilidades, probablemente como

[51] Sirva como referencia la única empresa de nuestra muestra considerada como cadena hotelera urbana, NH, y cómo su expansión se orienta hacia Chile y Argentina en América del Sur, y más recientemente a Europa.

[52] Por último, nos llama la atención que la industria hotelera internacional dota de más importancia a los política gubernamental hacia la inversión extranjera a la hora de ubicarse en un país en vías de

consecuencia de una mejor codificación de su conocimiento en "manuales de funcionamiento" y una mayor estandarización de sus actividades. Quedaría por delimitar si ese mejor posicionamiento de la marca se consigue beneficiándose de la cuota de mercado cautiva que posee el hotel urbano gracias a su posicionamiento en ciudades claves a nivel mundial, en términos históricos, culturales y empresariales o financieros, como resultado de una más amplia y temprana experiencia internacional o proviene de características intrínsecas de las multinacionales hoteleras mundiales.

CUADRO Nº 6.9.: COMPARACIÓN PERCEPCIÓN DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES E INTERNACIONALES. VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN.

	EMPRESAS ESPAÑOLAS		EMPRESAS INTERNACIONALES	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,69	3,93	**4,29**	**4,05**
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	**3,74**	**3,93**	3,58	3,36
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,72	3,63	**3,80**	**3,78**
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	**3,96**	**3,85**	3,71	3,60
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,38	**3,44**	**3,41**	3,31
Explotar economías de escala y alcance (Ot)	**3,94**	**3,98**	3,63	3,61
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,41	3,58	**3,62**	**3,63**
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,49	3,47	**3,56**	**3,63**
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,33	3,38	**3,39**	**3,49**

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia y Dunning y Kundu (1995): "The internationalization of the hotel industry-some new findings form a field study", *Management International Review,* vol.35, nº2, pp.101-133.
Rango de la valoración: 1: no importante,..., 5: muy importante.

2.- Llama la atención la mayor importancia que otorga la industria hotelera española a la experiencia internacional a la hora de decidir bajo qué modalidad se establecen. Si tenemos en cuenta que el 75% de las empresas españolas tienen una experiencia menor a 10 años, siendo esta proporción del 30% para las cadenas hoteleras internacionales que participan en el estudio de DUNNING y KUNDU (1995), pudiera estar ocurriendo que la experiencia internacional actúe en mayor medida en los primeros estados del proceso internacional para suplir la carencia de otros activos intangibles. No obstante, el capítulo siguiente nos aportará más luz sobre esta cuestión.

---

desarrollo, aspecto que nos induce a pensar que la industria hotelera española presenta una menor

3.- De la segmentación de la muestra por grado de internacionalización, ambas coinciden en concederle más importancia a las condiciones del país de destino para definir sus ventajas de internalización conforme las empresas tienen menos experiencia o grado de internacionalización. Este resultado puede estar poniendo de manifiesto de nuevo que la experiencia internacional otorga mayores ventajas de internalización derivadas de un mayor valor añadido de las actividades foráneas.

4.- La industria hotelera española percibe tener mayores economías de escala y alcance que la internacional derivadas de la internalización de sus actividades, probablemente por su menor uso de franquicias. Se confirma, por tanto, que con la franquicia como fórmula de expansión se consiguen menos economías de escala y alcance como ventaja de internalización.

6.5.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES TEÓRÍCAS

Tres propósitos fundamentales ha pretendido este capítulo. En primer lugar identificar las variables OLI más importantes que afectan el comportamiento internacional de la industria hotelera española en países desarrollados y en vías de desarrollo. En segundo lugar, se ha intentado señalar las principales características de las empresas y del país de destino que influyen en la composición de estas variables. En tercer lugar hemos contrastado las diferencias en las variables OLI de la industria hotelera española y la internacional. Antes de examinar más rigurosamente algunos de estos datos en el siguiente capítulo, recapitulemos las principales conclusiones obtenidas.

1.- VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA O DE PROPIEDAD

De la contrastación analítica realizada basada en opiniones empresariales resaltamos, por orden de importancia, las siguientes conclusiones en relación a las

---

aversión al riesgo.

ventajas competitivas o de propiedad que poseen las empresas hoteleras españolas en el extranjero:

- En primer lugar, confirmar la importancia de disfrutar de ventajas de propiedad para la expansión de la industria hotelera española. En efecto, si bien las ventajas de localización e internalización son importantes para entender el proceso de internacionalización de la industria hotelera, las cadenas hoteleras españolas salen al extranjero fundamentalmente porque perciben disponer de ventajas de propiedad respecto de sus rivales en el destino, acentuadas para el caso de los países en vías de desarrollo. Estas ventajas de propiedad derivan, fundamentalmente de su manejo y/o control de los canales de comercialización, de un mayor conocimiento de las necesidades del mercado al que se dirigen en sus instalaciones foráneas y de su experiencia en gestión hotelera vacacional en España. Es decir, la internacionalización hotelera española adquiere posiciones relevantes en los nuevos destinos gracias a que la actividad turística vacacional organizada en paquete turístico va paulatinamente trasladándose hacia países de bajo nivel de renta, al tiempo que se agotan las posibilidades de los destinos turísticos tradicionales. Esta circunstancia es aprovechada por la industria española dada la carencia de capital y *know-how* que presentan estos países, si bien a costa de una mayor dependencia de los grupos comercializadores de turistas a causa de la lejanía de algunos de estos destinos.

- Al hilo de esta última afirmación, la experiencia en España en gestión hotelera orientada al turismo vacacional organizado ha sido capaz de suplir, al menos hasta ahora, la carencia manifestada por los ejecutivos en cuanto al posicionamiento de su imagen de marca a nivel internacional como ventaja competitiva relevante en las cadenas españolas. En consecuencia, cabe resaltar la aplicación para el caso de la industria turística vacacional y más concretamente para su vertiente de alojamiento hotelero, los postulados de PORTER (1990) y JOHNSON (1970) que vislumbran cómo las ventajas competitivas de las empresas vienen muy estrechamente condicionadas por las ventajas de propiedad de la industria a la que pertenecen, donde generan sus activos intangibles y habilidades logísticas.

Sin embargo, podría argumentarse que, al tiempo que se desarrollan nuevos destinos turísticos y se difunde el *know-how* de gestión hotelera gracias a la generalización de fórmulas contractuales, el valor de dicha ventajas tendería a disminuir. Esta afirmación queda condicionada, tanto a la evolución que siga el proceso de internacionalización y la imagen de la marca hotelera española, como al uso y nivel de implantación a la industria de las nuevas tecnologías orientadas a la producción y distribución de viajes y la posición de la industria en la nueva configuración del mercado de viajes y ocio organizado.

- Se ha comprobado cómo, tal y como auguraban Dunning y McQueen en su trabajo para la UNCTAD (1981), la importancia de los sistemas de reservas y nombre comercial decrece con el crecimiento de los viajes en grupo porque la selección del hotel se realiza a través del operador turístico transnacional. Hemos visto como estas dos ventajas de propiedad, son las que en mayor medida determinan el éxito de la industria hotelera mundial, conformando al mismo tiempo los dos activos intangibles más fácilmente codificables y transmisibles bajo licencia o franquicia. Sin embargo, no constituyen una ventaja competitiva relevante, al menos hasta el momento, para el montante de empresas hoteleras españolas analizadas. Asimismo, ambos aspectos, imagen de marca y comercialización, se encuentran bajo un dinámico proceso de evolución y transformación al hilo de los avances tecnológicos orientados a sistemas de información y de la concentración empresarial en el sector de la distribución vacacional.

Llegados a este punto, cabría plantearse si los riesgos que corre la industria hotelera internacional basando parte de su competitividad en los sistemas de reservas son los mismos que corre la española en su relación con los grandes mayoristas de viajes. Para responder a ello hay que tener en cuenta, en primer lugar, que el mercado objetivo que manejan los operadores turísticos europeos, si bien se está incrementando y diversificando, es sin duda alguna menos global que el que permite el acceso y comercialización bajo los sistemas de reservas (tanto más cuantos mayores avances tecnológicos). Por tanto,

podemos afirmar que la actividad de los grupos mayoristas es más vulnerable a coyunturas económicas negativas en determinados países emisores, trasladando esta inestabilidad al negocio hotelero y a la rentabilidad de sus proyectos internacionales. Nuestro razonamiento adquiere mayor peso si consideramos que el mercado objetivo de la industria hotelera urbana, mantiene una parte de su clientela cautiva que reduce la inestabilidad y el riesgo implícito en el proceso de internacionalización.

Se reitera, por tanto, la necesidad por parte de la industria hotelera española de invertir mayores esfuerzos en promoción y posicionamiento de la marca. Viene absolutamente avalado por la investigación empresarial que en la posesión de activos intangibles descansa un eje primordial para definir la competitividad internacional (JOHNSON, 1970; CAVES, 1974; PORTER, 1980, 1985, 1990) acentuado, como vimos en la primera parte de este capítulo, para la industria hotelera. En este sentido, cabe valorar positivamente la incipiente diversificación de las cadenas hoteleras españolas internacionales hacia el mercado urbano, potenciando canales alternativos de venta y, aprovechando las ventajas que ofrece la innovación tecnológica y el incipiente desarrollo de sistemas de reservas propios que aseguran a las cadenas sus ventajas de propiedad y el acceso al consumidor final. Esta reducción de la dependencia de los grupos intermediarios de distribución podría, además, conseguirse captando a aquel turista más maduro o familiarizado con el destino[53], que contrata los diferentes servicios directamente mediante el uso del comercio electrónico, y conseguir así mejorar la posición de los hoteles en la cadena de transacción turística.

Para concluir con las ventajas de propiedad de las empresas hoteleras españolas, sólo nos queda resaltar que:

- Se ha comprobado cómo el desigual dinamismo que presentan las empresas de la muestra provoca que la segmentación de la misma en función de su experiencia internacional utilizando el primer año que ubica un hotel en el

extranjero como variable *proxy*, no aporta información relevante. Sin embargo, si la experiencia internacional la medimos a través del grado de internacionalización que presentan, se confirma que las más internacionalizadas perciben tener mayores ventajas de propiedad que las menos experimentadas, acentuado para el caso de las ventajas derivadas del proceso de internacionalización (Ot). Por tanto, podemos afirmar que la experiencia internacional es un determinante para la competitividad de la industria hotelera española y que por tanto este proceso adquiere una tendencia secuencial, como afirmaban otros estudios previos (VERNON, 1966; JOHANSON Y VAHLNE, 1977; JOHNSON, 1970; DAVIDSON, 1980, 1983; ERRAMILLI, 1991; KUNDU, 1994 Y CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). Este dinamismo manifiesto en las ventajas de propiedad en función de la experiencia internacional ofrece a la industria la oportunidad de afianzar los puntos débiles encontrados en el proceso de internacionalización.

- Al hilo de nuestras reflexiones del apartado V, se observa una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la percepción de los ejecutivos de la importancia de las variables de propiedad, confirmando que si bien el tamaño no constituye en sí mismo un requisito para el grado de internacionalización empresarial, sí constituye un determinante que avala el completo disfrute de las ventajas que aporta a la empresa el proceso, derivadas de un mayor valor añadido de las actividades, y por tanto, reduce la dependencia de la rentabilidad de los proyectos de alojamiento exclusivamente de variables locacionales que ofrecen los nuevos destinos. Las cadenas hoteleras internacionales de menor tamaño disfrutan de mayores ventajas competitivas específicas de la empresa que las derivadas del proceso de internacionalización en sí. Este resultado confirmaría una de las hipótesis más aceptadas en relación a la importancia del tamaño de la empresa para reducir los riesgos en las fluctuaciones de beneficios y conseguir economías de escala.

[53] Según Sheldon (1985), la probabilidad de que un turista se incline por la compra de un paquete turístico disminuye conforme éste se convierte en un turista más formado y maduro, evolución que

2.- VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN.

En términos de las ventajas locacionales que influyen en la decisión de ubicar la propiedad hotelera, y por orden de importancia según nuestro criterio, destacaríamos los siguientes resultados:

- En primer lugar, hay que destacar que el principal factor locacional que guía la actividad turística, independientemente del desarrollo del destino, es la oportunidad para el desarrollo turístico que éste presente. A su vez, dada la sensibilidad de la oferta y la demanda turística a inestabilidades sociales y políticas en el país receptor, este factor adquiere una importancia crítica para la ubicación de la planta hotelera. Por tanto, la decisión de dónde ubicar el hotel requiere una cuidadosa y escrupulosa selección de destinos que lleva a cabo la industria de viajes vacacionales en su proceso de expansión, máxime si tenemos en cuenta que las empresas de alojamiento son las primeras en invertir recursos, y por tanto en asumir el riesgo de la internacionalización.

- Otra conclusión relevante hace referencia a las diferencias observadas en la valoración de ciertas ventajas locacionales en función del grado de desarrollo del destino. En este sentido cabe resaltar la consideración de las ventajas fiscales para la actividad hotelera y aspectos como la disponibilidad de inputs a bajo coste, corroborando tanto nuestras reflexiones en capítulos anteriores como las de GO, PYO *ET AL.,* (1990). En cuanto al tratamiento fiscal de la actividad, cuestión no abordada explícitamente en anteriores análisis empíricos del sector hotelero, pone de manifiesto la necesidad de incluir este determinante dentro del amplio marco de la teoría ecléctica, dado el actual contexto liberalizador. Por último, ya se apuntó la importancia que para el desarrollo turístico de estos nuevos países ostentaba el sector público, si bien se ha de enfatizar este papel para la industria hotelera dada la relevancia que la infraestructura general del país supone para la localización de los

---

favorece al oferente del servicio hotelero.

establecimientos de alojamiento hotelero, en términos económicos, sociales, políticos y medioambientales.

La disponibilidad de inputs a bajo coste como determinante de la expansión, al hilo de las propuestas de KOGUT (1983) Y ENDERWICK (1989), nos reafirman la aplicabilidad de la teoría del ciclo de vida del producto para la actividad turística vacacional (TURNBULL, 1996), la cual tiende a deslocalizarse a favor de destinos que se encuentren en las primeras fases de su desarrollo turístico y por tanto ofrezcan ventajas en los precios de aquellos factores de producción en los que la industria hotelera es intensiva, dígase territorio y mano de obra, fundamentalmente[54].

- También se observa una vertiente evolutiva del proceso de internacionalización (KOGUT, 1983; JOHANSON Y VANLHE, 1977; ERRAMILLI, 1991) en cuanto a la importancia de los factores locacionales en función del tamaño de la empresa, directamente relacionado con los recursos que esta disponga para su expansión. Este razonamiento nos lleva a reflexionar acerca de la conveniencia de incluir como una de las ventajas de propiedad de la teoría ecléctica, y al hilo de nuestras propias conclusiones en el apartado anterior, la disponibilidad de recursos financieros.

- Menos relevante como peculiaridad de la industria hotelera española, pero un factor fundamental que diferencia la implantación hotelera frente a otras industrias, es que la competencia en destinos foráneos para las cadenas hoteleras se lleva a cabo no sólo con los agentes domésticos sino también con los internacionales. Pudiera ésta ser una razón que reforzara la relevancia de las ventajas de propiedad de las empresas cuando se introducen en destinos internacionales.

[54] No obstante, la industria hotelera presenta una peculiaridad que impide corroborar totalmente los postulados de la Teoría del Ciclo de Vida dado que no parece cumplirse que en la primera fase de la expansión internacional, la empresa hotelera se ubique en destinos de similar nivel de renta que España.

Otras conclusiones, si bien de menor transcendencia, que se extraen del estudio en cuanto a la importancia de las ventajas locacionales son:

- El grado de desarrollo del destino como factor locacional que determina dónde invertir, adquiere más importancia para la industria hotelera mundial que para la española. Este hecho tiene su explicación en que, si bien ambas industrias tienden a seguir a sus clientes, para la industria hotelera orientada al turismo de negocios, esta variable es más influyente como determinante de localización para su proceso de internacionalización dado su abastecimiento a clientes corporativos y de negocios.

- Se pone de manifiesto que la variable distancia cultural, en opinión de los ejecutivos, no constituye uno de los primeros determinantes para la elección del destino, si bien mantiene una importancia relativa para aquellos establecimientos bajo inversión directa. La explicación a este comportamiento deriva de una peculiaridad propia del sector turístico vacacional que confirma nuestra hipótesis inicial. Ciertamente y acentuado en las últimas décadas, los turistas exigen cuando viajan variedad de entornos y culturas que impriman cierto grado de exotismo a su experiencia vacacional.

3.- VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN.

En relación a las ventajas de internalización que influyen en la decisión de la modalidad de entrada del establecimiento hotelero en destinos internacionales, y por orden de importancia, distinguimos las siguientes conclusiones:

- El resultado más destacable en cuanto a las variables de internalización explica porqué para la industria hotelera española no es común la expansión bajo la modalidad de franquicia. Efectivamente, y de acuerdo con la teoría coste transacción (COASE, 1937; RUGMAN 1981) las empresas deciden explotar directamente sus activos porque los costes de la transacción son

mayores a los beneficios que obtienen de internalizar actividades. Varias razones nos revela el estudio para entender este comportamiento:

a) En primer lugar, las escasas ventajas que perciben tener las empresas del control de calidad bajo franquicia pone de manifiesto la dificultad de la industria para supervisar y auditar las actividades de los potenciales franquiciados.

b) En segundo lugar, hemos reflexionado cómo este problema deriva, fundamentalmente, de la especialización vacacional de la industria hotelera española, del papel del operador turístico y de la mayor parte del tiempo que el turista pasa en el establecimiento hotelero.

c) En tercer lugar, y suponiendo que la empresa consiguiera desarrollar un adecuado control de calidad bajo esta modalidad, la industria necesitaría un mayor posicionamiento internacional de la imagen de marca y una mejor comunicación de los atributos de la misma, al ser el activo más importante para conseguir una red de franquiciados.

Todos estos aspectos dotan de explicación y corroboran el temor de que no se alcancen los estándares de calidad por parte del licenciado. Por tanto, entendemos que la carencia de un adecuado control de calidad suficiente para asegurarse el buen uso de los activos intangibles, es el principal determinante intrínseco a la empresa que dificulta la externalización de las actividades por medio de licencias o franquicias, proponiendo la aplicabilidad de las teorías de MATHWESON Y WINTER (1985), CAVES (1982), JOHNSON (1970) y enfatizando los riesgos que rodean la transacción de activos intangibles mediante contrato (WILLIAMSON, 1979)[55].

[55] También se ha reflexionado que la empresa podría evitar más fácilmente el comportamiento "oportunístico" del franquiciado, si disfrutara de una integración vertical. Ello dota de significado, exceptuando el caso Meliá, el inicio de la expansión bajo la fórmula de franquicia que están llevando a cabo Riu (con TUI) e Iberostar (con Condor-Neckerman).

- Se constata empíricamente cómo la industria hotelera percibe coordinar perfectamente sus activos desde la empresa matriz mediante contratos de gestión, y los resultados nos confirman que mediante esta fórmula contractual se consiguen economías de escala y alcance para las empresas. Este planteamiento, unido a la flexibilidad que imprime el contrato de gestión como fórmula de expansión, y al menor requerimiento de recursos, explica porqué es la modalidad de entrada más utilizada.

- Hemos comprobado cómo cuanta más experiencia presente la empresa disminuye la importancia percibida de las ventajas de internalización, intuyéndose la influencia de otros factores externos en su decisión acerca de los modos de salida al exterior. Por tanto, la teoría de la internalización ofrece una visión parcial de los factores explicativos de los modos de entrada a destinos foráneos de la industria hotelera, debido a la naturaleza dinámica del proceso de internacionalización presentando mayor capacidad explicativa en las primeras fases del proceso. Dicha conclusión enlazaría con otros estudios llevados a cabo para la industria hotelera internacional (ZHAO, 1994; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a) y con la última contrastación empírica de este estudio que presentamos en el siguiente capítulo.

En relación a ello, un factor destacable que incide en la decisión del modo de expansión extraído de las entrevistas mantenidas, hace referencia al papel que ocupa la mentalidad empresarial que posee el consejo de administración de la sociedad y su concepción patrimonial de la empresa. Esta cuestión enlazaría tanto con las nuevas orientaciones teóricas que subrayan la importancia de los aspectos ligados a la cultura directiva (BUCKLEY Y BROOKE, 1988; CALLOT, 1997; ANDERSEN, 1993) como con otros aspectos que aborda la denominada teoría de la agencia (SHANE, 1996).

4.- SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Por último, una vez analizadas las ventajas de la industria hotelera en el exterior, se va a realizar algunas consideraciones en torno a la sostenibilidad del

proceso internacional de la industria hotelera española. En función de los resultados, y teniendo en cuenta las oscilaciones que el mercado vacacional lleva implícito y la acelerada concentración en los agentes que conforman la industria, se presentan dos alternativas perfectamente conciliables con las estrategias actuales:

a) Se vislumbra un futuro más exitoso y estable para aquellas cadenas que consigan diversificar, no sólo geográficamente, sino también en lo que concierne a la especialización productiva de su actividad (al hilo que lo que están llevando a cabo algunos grandes grupos como Sol Meliá y Barceló)[56] captando otros segmentos de mercado que conlleven una diversificación de su forma de comercialización.

b) Dada la inminente toma de posiciones que está llevando a cabo la industria mayorista de viajes en la industria hotelera vacacional (ver capítulo IV), y aprovechando que la dependencia de ambas actividades es recíproca, constituye un activo fundamental la posición que adquiera la industria española en esta formación de grandes grupos turísticos transnacionales verticalmente integrados. Sería deseable una participación que incluyera además intereses en la comercialización, de forma que reforzará la capacidad de la industria española en la transmisión al cliente final las características distintivas de la marca hotelera y le facilitará su fidelización.

c) Todo ello, sin dejar pasar la oportunidad que brinda la nueva economía e implementar en la industria hotelera las nuevas tecnologías de la información, para avanzar en el acceso al público objetivo sin

[56] Nótese que estas cadenas ya tenían presencia en el mercado urbano en España. El hecho de que otros grupos internacionales comiencen a diversificar hacia el mercado urbano en España, nos confirma que la expansión en el mercado nacional, de forma previa a introducir cualquier estrategia en el exterior, es una pauta común en los procesos de internacionalización dado que disminuye los riesgos inherentes de toda expansión internacional.

intermediación tradicional, en la medida en que éste publico se encuentra en una fase de cambio de hábitos en sus costumbres de mercado[57].

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

[57] En este sentido, el reciente acuerdo de colaboración para proporcionar soporte tecnológico a los establecimientos del sector recientemente firmado entre la Federación Española de Hostelería (FEHR) y Microsoft Ibérica, pudiera favorecer esta postura de negociación de las cadenas hoteleras nacionales, sin suponer una ruptura con los operadores turísticos. Bajo el marco de este acuerdo y con el apoyo financiero de la Secretaría General de Comunicaciones del Ministerio de Fomento y el soporte técnico del Centro de Cálculo Sabadell (CCS), se ha puesto en marcha el proyecto FEHRSERV, una infraestructura tecnológica que integra una oferta de servicios empresariales avanzados y un conjunto de posibilidades de comercio electrónico, del que se podrán beneficiar tanto los establecimientos del sector como el cliente final.

7.- DETERMINANTES DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y LAS MODALIDADES DE EXPANSIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

7.1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El análisis llevado a cabo en el capítulo anterior es esencialmente bivariante, por consiguiente, en este capítulo se desarrollan dos modelos estadísticos con la intención de identificar cuáles de las variables estructurales detectadas son más significativas para explicar el grado de internacionalización y las modalidades de expansión de la industria hotelera española.

Por un lado, mediante un análisis de regresión lineal, trataremos de aproximar qué factores influyen en los diferentes grados de internacionalización que muestran las cadenas hoteleras españolas internacionales. Teniendo en cuenta que algunos autores consideran que el grado de internacionalización puede actuar como indicador del éxito competitivo de la empresa (CONTRACTOR Y KUNDU, 1995), parece oportuno analizar porqué las empresas exhiben diferentes grados de internacionalización, e identificar si éste depende de variables competitivas de las empresas como el tamaño de la misma, su organización interna, factores estructurales como inversión en formación o de la relación de la empresa con otras empresas.

En la segunda parte del capítulo, contrastaremos la aplicabilidad a la industria hotelera española de las aportaciones teóricas acerca de los modos de entrada a mercados foráneos[1], mediante un análisis logístico que incluye aquellas variables susceptibles de medida propuestas por la literatura como determinantes para la elección del modo de entrada. Según los estudios previos analizados en el capítulo III y nuestro trabajo de campo, los modos de expansión de la industria hotelera, no pueden ser explicados eligiendo sólo una de las teorías al respecto, sino

que vienen caracterizados por depender tanto de la estrategia de la empresa como de las características del país de destino y de los costes de transacción, encajando en lo que CONTRACTOR Y KUNDU (1998a, 2000) denominan teoría sincrética. Esta teoría recogería la literatura tradicional de las multinacionales (BUKLEY Y CASSON, 1976), la teoría de coste transacción (ANDERSON Y GATIGNON, 1986); la teoría estratégica de la organización de habilidades y conocimientos de la empresa (ZAJAC Y OLSEN, 1993) y la teoría de la agencia (SHANE, 1996).

7.2.- EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN EN EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

7.2.1.- OBJETIVOS Y EXPOSICIÓN DEL MODELO

En definitiva mediante un modelo de regresión lineal en este apartado explicaremos la variación que presenta el grado de internacionalización entre las empresas de la industria hotelera española con datos de corte transversal, utilizando como variables dependientes los índices de internacionalización expuestos en el siguiente cuadro.

- **VARIABLES DEPENDIENTES**

Partiendo de los de criterios para valorar el grado de actividad internacional de las multinacionales de DUNNING (1993) y dado que no existe un consenso general en la literatura en torno al cálculo del grado de internacionalización empresarial en hoteles (KUNDU, 1994, SLATTERY, 1996, BEATTIE, 1991), en el cuadro 7.1 se presentan las posibles mediciones calculadas con el fin de aproximarnos a esta ratio para la industria hotelera española. En primera instancia, de las diferentes formas de medir el grado de internacionalización de la industria, obtenemos dos conclusiones genéricas:

[1] A pesar de la importancia de otras áreas de decisión, el método que la empresa utiliza para su desarrollo internacional es el factor que mayor influencia tendrá en su éxito empresarial futuro (Young *et al.,* 1989).

CUADRO Nº7.1.: MEDIDAS ALTERNATIVAS DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO

CADENA HOTELERA	V1	V2	V3	V4	V5	V6
	ESTABglob	HABglob	ESTnac	HABnac	PAÍSestab	PAÍShab
BARCELÓ HOTELES	0,58	0,55	1,41	1,23	5,26	11,07
BEST HOTELS	0,11	0,16	0,12	0,19	0,11	0,19
BLAU HOTELES	0,14	0,18	0,17	0,21	0,14	0,21
CONFORTEL	0,37	0,39	0,58	0,63	0,37	0,63
COTURSA	0,10	0,14	0,11	0,17	0,10	0,17
FIESTA-DOLIGA	0,13	0,19	0,15	0,24	0,26	0,47
H10	0,06	0,09	0,06	0,10	0,06	0,10
HESPERIA	0,17	0,19	0,20	0,24	0,17	0,24
HOTELES C	0,75	0,93	3,00	12,99	0,75	12,99
CATALONIA	0,04	0,16	0,04	0,20	0,04	0,20
GLOBALES	0,04	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02
HOTELES PIÑERO	0,17	0,51	0,20	1,03	0,17	1,03
HOTETUR CLUB	0,32	0,35	0,46	0,54	0,63	1,07
HUSA	0,04	0,05	0,04	0,05	0,09	0,11
IBEROSTAR	0,51	0,55	1,05	1,24	3,58	8,70
NH HOTELES	0,08	0,08	0,08	0,09	0,16	0,17
OASIS	0,86	0,90	6,00	8,86	0,86	8,86
OCCIDENTAL	0,57	0,65	1,31	1,87	2,27	7,46
PARTNER HOTELS	0,20	0,13	0,25	0,15	0,20	0,15
RENTHOTEL	0,83	0,83	5,00	4,93	3,33	19,73
RIU	0,38	0,44	0,61	0,78	3,79	7,77
SIVA HOTELES	0,75	0,76	3,00	3,19	3,00	12,75
SOL MELIÁ	0,54	0,57	1,17	1,35	14,58	36,45
STABOTEL	0,50	0,28	1,00	0,39	0,50	0,39
TRYP	0,20	0,39	0,24	0,64	0,39	1,28
VISTA SOL	0,40	0,89	0,67	7,77	0,40	7,77
TOTAL	**0,36**	**0,44**	**0,55**	**0,77**	**1,22**	**2,65**

- V1 y V2: número de hoteles (V1) o habitaciones (V2) que las cadenas controlan fuera de nuestro país en relación al total de hoteles y/o habitaciones en las que opera. Si todos los hoteles que opera una empresa se ubican fuera del país de origen, su índice de internacionalización sería 1.
- V3 y V4: la ratio entre los hoteles y habitaciones regentadas fuera de España en relación a la oferta hotelera nacional. Si la cadena regenta el mismo número de hoteles fuera de España que dentro, la ratio sería del 1.
- V5 y V6[2]: se considera el número de países en los que opera una cadena, *NP*, el número de hoteles que tiene en el extranjero, *NHE*, y el número de hoteles totales que posee, *NHT*.

$$NP \times \frac{NHE}{NHT}$$

Fuente: elaboración propia

[2] Esta ratio hace referencia al número de países en los que las cadenas españolas están presentes, de forma que refleje como una cadena hotelera con, por ejemplo, cinco hoteles en cinco países diferentes presenta una ratio de internacionalización mayor que otra con cinco hoteles en el mismo país, identificando así como más internacionalizada a aquella cadena que está presente en un mayor número de países.

a) Se observa como el grado de internacionalización del total de la muestra es más elevado si se mide por el número de habitaciones que por el de establecimientos, indicándonos un tamaño medio de la planta hotelera en el extranjero mayor que el de la oferta nacional[3].

b) El grado de internacionalización presenta un amplio intervalo de valores como resultado de las diferentes fases del proceso de internacionalización de las empresas hoteleras españolas[4].

Para la elaboración del modelo de regresión lineal, introducimos además dos variables dependientes adicionales. La primera es una variable categórica que recoge la proporción de ventas en el extranjero en relación a las ventas totales de la empresa (V7)[5]. La segunda variable únicamente nos indica el número de países en los que las empresas tienen hoteles asociados (V8), sin ponderar por el número de hoteles o habitaciones al hilo de otros estudios que miden el grado de internacionalización (KOGUT Y SIGHT, 1988; CAVES Y MEHRA, 1986).

Por tanto, trabajamos con ocho variables dependientes, de las cuales tenemos cuatro que nos reflejan el grado de internacionalización en función del número de hoteles y habitaciones que la empresa opera fuera (V1-V4), tres que tienen en cuenta además el número de países donde se ubican las instalaciones foráneas (V5-V7), y una (V8) que lo mide a través del grado de internacionalización que presentan las ventas totales.

[3] En efecto, a nivel agregado, el 35% de los hoteles y el 43% de las habitaciones de las empresas hoteleras españolas internacionales se ubican en el extranjero. Aspectos como el mejor aprovechamiento de las economías de escala en la gestión y comercialización de los establecimientos y en consecuencia unos menores plazos de amortización de la inversión realizada explican el hecho de que la oferta española en el exterior presente un tamaño medio mayor que los hoteles nacionales.

[4] En general y de acuerdo con el incipiente grado de internacionalización que presentan algunas de las empresas de la muestra, una considerable proporción de empresas (el 40% de ellas) poseen menos del 20% de su planta fuera de España, el 23% ostenta un grado de internacionalización entre el 20% y el 50% y el resto de ellas se internacionalizan a una ratio mayor del 50%.

[5] La variable ventas adopta el valor 1: si la empresa tiene más del 75% de sus ventas fuera de España; 2 si la empresa tiene más del 50% de sus ventas fuera de España; 3 si la empresa tiene más del 25% de sus ventas fuera de España; 4 si la empresa tiene menos del 25% de sus ventas fuera de España

- **VARIABLES INDEPENDIENTES**

En nuestro intento de aproximarnos a los principales determinantes del grado de internacionalización de la empresa hotelera española, hemos de hacer frente a varias dificultades:

a) En primer lugar, utilizamos sólo seis variables independientes, principalmente porque el número de observaciones del modelo es sólo de veinte empresas, siendo ésta una de las principales limitaciones del estudio[6]. También se ha de tener en cuenta que no todas las variables identificadas como relevantes para la competitividad de las cadenas hoteleras son susceptibles de cuantificación o medida en este tipo de análisis. Las variables independientes del modelo se basan tanto en aquellas utilizadas frecuentemente en los trabajos teóricos y empíricos revisados en torno a la internacionalización empresarial, como en los resultados de nuestro trabajo de campo (capítulo VI) en relación a las ventajas de propiedad relevantes para la industria hotelera española.

b) Para integrar las variables propuestas por la literatura en los propósitos de este análisis hemos de considerar que este modelo sólo es capaz de detectar aquellos aspectos relacionados con factores específicos de la empresa, dejando aparte las ventajas competitivas que pudieran derivarse del país de origen de las mismas o de aspectos relativos a la relación entre países[7].

A pesar de ello, el análisis basado en variables específicas de la empresa se considera adecuado para la industria hotelera dado que, según DUNNING Y MCQUEEN (1981a), éstos son los determinantes o aspectos de los que derivan las fuentes de ventajas competitivas más importantes para la industria, e incluso

[6] El escaso número de observaciones que supone la población de empresas hoteleras españolas con presencia internacional a finales de 1999, compuesto por 26 empresas, de las cuales tenemos los datos necesarios de 20 empresas, nos obligan a interpretar las conclusiones de este apartado con extrema cautela y a modo de aproximación. En esta línea, el objetivo de este apartado pretende introducir este tipo de análisis estadístico a la industria hotelera española, de forma que en subsecuentes períodos y con un mayor número de observaciones, se pueda continuar con este análisis y contrastar las conclusiones que aquí se extraigan.

afirman la gran similitud que existe entre hoteles en países diferentes bajo la misma propiedad y hoteles en el mismo país bajo diferentes propiedades, relativizando el papel que ocupan las ventajas del país. Identificamos seis variables específicas de la empresa hotelera susceptibles del tratamiento operacional necesario para nuestro propósito de analizar cuánta variación en el grado de internacionalización entre las empresas puede ser explicada por las variables que se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 7.2.- VARIABLES INDEPENDIENTES INTRODUCIDAS EN EL MODELO.

VARIABLES ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA	PROPUESTAS EN ESTUDIOS PREVIOS	MEDIDA DE LA VARIABLE	SIGNO ESPERADO
PROPIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN	Horst (1972) Buckley y Casson (1976) Dunning (1988b, 1989) Winter (1987) Yip (1989) Dunning y McQueen (1981a) Dunning y Kundu (1995)	❑ Gastos en formación como porcentaje de las ventas	+
SISTEMAS DE RESERVAS GLOBALES (VENTAS A TRAVÉS DE OPERADOR TURÍSTICO)	Dunning y McQueen (1981a) Kundu (1994) Contractor y Kundu (1995)	❑ Porcentaje de ventas atribuible a operadores turísticos	+
EXPERIENCIA INTERNACIONAL	Davidson (1980) Johanson y Vahlne (1977) Weinstein (1977) Erramilli (1991) Blomström y Zejan (1991) Fladmoe-Lindquist y Jacque (1995)	❑ Número de años desde que instala su primer hotel en el extranjero (ó número de establecimientos que opera).	+
EXPERIENCIA NACIONAL	Porter (1990) Kundu (1994) Dunning (1993)	❑ Número de años desde que la empresa opera en España (ó número de establecimientos que opera).	+
TAMAÑO DE LA EMPRESA	Horst (1972) Terpstra y Yu (1988) Rugman (1979) Dunning (1988b) Seymour; Flanagan y Norman (1985) Porter (1990) Roberts (1999) Sauvant *et al.* (1993)	❑ Media de ingresos anuales de los últimos 3 años.	+
INTEGRACIÓN EMPRESARIAL DE LA CADENA HOTELERA	Dunning (1995) Salmon y Tordjman (1988) Beattie (1991, 1993)	❑ Dummy: 1: si presenta algún tipo de integración 0: si la empresa es meramente hotelera	+

Fuente: Elaboración propia

[7] Así mismo, hemos de eliminar aquellas variables a las que se refiere la literatura como influyentes para explicar el grado de internacionalización de las industrias que utilizan las exportaciones como una vía de internacionalización.

7.2.2.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

- PROPIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

Cómo la propiedad de determinado conocimiento o *hnow-how* confiere a la empresa ventajas competitivas que le permiten expandirse internacionalmente de forma más acelerada que el resto, es un concepto ya contrastado en estudios científicos previos (HORST, 1972; BUCKLEY Y CASSON, 1976). Según DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) y KUNDU (1994) al igual que la investigación y desarrollo son a menudo elementos esenciales en el mantenimiento de las ventajas de propiedad de las multinacionales del sector manufacturero, lo mismo ocurre con la inversión en formación para las multinacionales hoteleras. Parte de estos costes de formación surgen de la dispersión geográfica de la cadena, de la internalización de sus mercados de productos intermedios (incluidos las habilidades laborales) y de sus mayores necesidades de controlar, difundir y coordinar la información. Sin embargo los beneficios superan a los costes, ya que la inversión en formación permite a la multinacional mantener la calidad y distinción de su imagen y en consecuencia su cuota de mercado[8]. Del mismo modo la imagen competitiva de la multinacional se ve reforzada por medio de la internalización de la formación, al poderse de esta forma valorar más adecuadamente las habilidades y posibilidades de los empleados (BUCKLEY Y CASSON, 1976).

Por tanto, si para el caso de las empresas manufactureras, esta idea ha sido medida usando la ratio I + D sobre ventas de la empresa, en el caso del sector hotelero, dicha variable pudiera aproximarse por el desarrollo de actividades específicas que la empresa lleva a cabo para formar a su personal y transmitirle los conocimientos internos de la cadena. Efectivamente, ya se ha comentado que para que la empresa sea capaz de apropiarse de rentas adicionales en países foráneos, ha de desarrollar un mecanismo de transmisión de conocimientos al personal de cada establecimiento hotelero en el país de destino, a través de su formación. Por todo

[8] Como bien de experiencia, en el sector hotelero la calidad del producto depende directamente de la implicación humana en el servicio ofrecido.

ello, y teniendo en cuenta que la organización del aprendizaje actúa como motor de la internacionalización (YIP, 1989), en este estudio usaremos la ratio entre gastos en formación sobre las ventas totales de la empresa como variable *proxy* a la propiedad del conocimiento. Sin embargo, y dado el escaso número de observaciones disponible para esta variable[9], se opta por utilizar además otra variable alternativa que, en este caso, hace referencia a la percepción que los ejecutivos poseen acerca de la importancia de los gastos en formación. Con estas premisas nuestra primera hipótesis es:

> **H_1:** La ratio de gastos de formación sobre ventas (o alternativamente, la percepción de los ejecutivos acerca de la importancia de la formación del personal) estará asociada positivamente con el grado de internacionalización de la empresa.

- SISTEMAS DE RESERVAS GLOBALES VS. GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

En la literatura acerca de la internacionalización del sector hotelero (DUNNING Y MCQUEEN, 1981a; KUNDU, 1994) se enfatiza constantemente que la cadena forme parte de un sistema de reservas globales como determinante esencial de las ventajas competitivas de la empresa. Las razones aducidas para ello y siguiendo a (CONTRACTOR Y KUNDU, 1995) hacen referencia, en primer lugar, a la creciente convergencia entre las características de los consumidores dada la tendencia a la estandarización de las necesidades de los clientes. En este caso los sistemas de reservas significan para el consumidor un resguardo de calidad y la garantía de los servicios que implica una determinada marca (ANDERSON, 1993; JOHANSON Y VAHLNE, 1977). En segundo lugar, DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) afirman

[9] En efecto, sólo el 45% de las empresas de la muestra nos aportan este dato. Merece la pena comentar que, pese a la insistencia que por distintos medios se ha realizado para conseguir esta información, las razones aducidas por los empresarios, hacen referencia en primer lugar, a que la formación es una labor que se realiza diariamente en las instalaciones hoteleras foráneas, encontrando dificultades para la cuantificación de dicho gasto. En segundo lugar, y en relación a los cursos de formación realizados a sus empleados, el hecho de que la gran mayoría de los cursos recibidos hayan sido financiados por el Fondo Social Europeo, explica su no contabilización. No obstante, en nuestra opinión esta partida presupuestaria debiera estar debidamente prevista y cuantificada de forma permanente y con tendencia creciente en su consideración, no sólo por el entorno competitivo en el que la empresa hotelera opera, sino por la importancia que la generación de activos intangibles supone para la competitividad de la cadena.

que un sistema de reservas global confiere un poder oligopolístico a la empresa en términos de discriminación de precios y facilita la adaptación al cambio en el mercado. Siguiendo estos razonamientos, los autores consideran que el aspecto clave para explicar las diferencias en el grado de internacionalización entre empresas hoteleras derivado de su participación en un sistema de reservas globales, ha de tener en cuenta hasta qué punto el volumen de las reservas de sus establecimientos en el extranjero se canaliza a través de estos sistemas.

Para el caso de la industria española, donde la pertenencia a sistemas de reservas no es una característica común en la forma de comercialización dado su carácter vacacional, a pesar de observarse una reciente tendencia a pertenecer a ellos, se considera oportuno introducir como variable *proxy* alternativa en el modelo, el porcentaje de reservas en los establecimientos foráneos canalizados a través de los operadores turísticos. En la medida que los operadores turísticos también actúan como resguardo de calidad, presentan una comunicación directa con los clientes y un elevado grado de integración vertical, sin duda colaboran con la compañía hotelera a que ésta conozca y se adapte más rápidamente a los cambios en el mercado, permitiéndole inyectar mayor velocidad a su proceso de internacionalización. Por tanto, nuestra hipótesis sería:

> **H_2:** A mayor porcentaje de reservas en los hoteles en el extranjero canalizadas a través de los operadores turísticos, mayor será el grado de internacionalización de la empresa.

- EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Si entendemos la internacionalización como un proceso secuencial donde la empresa gradualmente va incrementando sus compromisos en el extranjero (JOHANSON Y VAHLNE, 1977), se pudiera esperar que cuantos más años lleve la empresa operando en mercados foráneos, mayor fuera su ratio de ventas extranjeras sobre ventas totales o el número de sus establecimientos foráneos sobre el total. En efecto, un conjunto de estudios que analizan el papel de la experiencia internacional de la empresa en el proceso de internacionalización (TREPSTRA Y YU, 1988;

WEINSTEIN, 1977; BLOMSTRÖM Y ZEJAN, 1991), encuentran esta variable significativa.

La forma de medir la variable experiencia internacional varía en función de los estudios a los que nos refiramos. Algunos autores como DAVIDSON (1980) consideran que la ubicación en un mercado determinado, puede servir para disminuir las barreras de futuras inversiones adicionales por parte de la misma empresa en ese mercado particular, pero no en un ámbito mundial, y que por tanto se requeriría un análisis de la secuencia por la cual los países reciben las inversiones en varios periodos, que permita el aislamiento del efecto de la experiencia en las decisiones de localización. Por otro lado, ANDERSEN (1993) estimaba que la experiencia es una variable determinante sólo en los primeros estados de internacionalización de la empresa. Si bien incluir estos matices en la variable a medir se encuentra con dificultades operacionales, también una medida basada en el tiempo – linear o logarítmico- puede crear problemas de interpretación en un estudio transversal como éste (CONTRACTOR Y KUNDU, 1995). Por tanto, ante los problemas que pudiera causar la variable medida a través del número de años que la empresa lleva gestionando hoteles en el extranjero, utilizamos otra alternativa en función del número de hoteles foráneos que la empresa opera, como *proxy* del aprendizaje internacional de la empresa[10].

> **H_3**: A mayor experiencia internacional de la empresa medida a través del número de años desde que la empresa se internacionaliza (o alternativamente a través del número de hoteles que opera en el extranjero), mayor será su grado de internacionalización.

- <u>EXPERIENCIA NACIONAL</u>

La experiencia nacional de las empresas como determinante de su competitividad internacional (PORTER, 1990; DUNNING Y MCQUEEN, 1981A; KUNDU, 1994) ha sido considerada en estudios previos como explicativa del grado de internacionalización y constituye una de las variables que los empresarios

españoles perciben tener ventajas competitivas (capítulo VI). Ciertamente, si la internacionalización de la industria hotelera abastece a los mismos clientes alrededor del mundo que en el país de origen de la multinacional, la experiencia en el mercado nacional debiera tener una correlación positiva con el grado de internacionalización. Asumidos los inconvenientes de las medidas temporales en este tipo de análisis, comentados anteriormente, utilizaremos la misma variable alternativa, es decir el número de hoteles que la empresa opera en España como *proxy* de la experiencia nacional.

H_4: A mayor experiencia nacional de la empresa medida a través del número de años desde que se creó (o alternativamente a través del número de hoteles que opera en España), mayor será su grado de internacionalización.

TABLA 7.3.- MATRIZ DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

	EXPINT[11]	TAMAÑO	VTASTTOO	ALIANZAS	FORMAC/VTAS	EXPNAC
EXPINT	1					
TAMAÑO Correlación de Pearson Sig. N	 0.302 0.055 20	 1				
VTASTTOO Correlación de Pearson Sig. N	 -0.034 0.965 20	 0.065 0.785 20	 1			
ALIANZAS Correlación de Pearson Sig. N	 0.392 0.049 20	 0.275 0.241 20	 -441 0.52 20	 1		
FORMAC/VTAS Correlación de Pearson Sig. N	 0.236 0.934 20	 0.022 0.928 20	 0.242 0.304 20	 -0.212 0.369 20	 1	
EXPNAC Correlación de Pearson Sig. N	 0.743*** 0.000 20	 0.587** 0.006 20	 0.258 0.273 20	 0.012 0.961 20	 0.413 0.070 20	 1

*** Significativo más del 1%
** Significativo más del 5%
* Significativo más del 10%
Fuente: elaboración propia.

[10] Ver Gatingnon y Anderson (1988).
[11] Los resultados presentados, tanto de la matriz de correlaciones como de la regresión lineal incluyen el número de hoteles en el extranjero como medida de la experiencia internacional de la empresa, además de por los problemas ya comentados, porque ajustaba mejor la significatividad total del modelo. Las conclusiones, con una u otra variable no difieren significativamente del análisis presentado.

Sin embargo, al final se opta por no incluir variable experiencia nacional en el modelo que se muestra dado que presentaba problemas de multicolinealidad fuertes, particularmente con la variable experiencia internacional (tabla 7.3). No obstante, se lleva a cabo otro modelo paralelo donde eliminamos la expansión internacional de la empresa, con el fin de comprobar el alcance de la experiencia nacional en el grado de internacionalización.

- TAMAÑO DE LA EMPRESA

Estudios tanto del sector servicios (TREPSTRA Y YU, 1988; TSCHOEGL, 1983) como de manufacturas (HORST, 1972) revelan una correlación significativa entre el grado de internacionalización de la empresa y su tamaño. Parece indudable que un tamaño importante de la empresa permite a la misma aprovechar las economías de escala y rango derivadas de sus operaciones internacionales (HYMER, 1960; KINDLERBERGER, 1969; CAVES, 1982), alcanzar una función de producción superior debido a una mejor racionalización de los elementos logísticos de la empresa (DUNNING, 1988) y, en el ámbito de la industria hotelera, facilitar una función de compras centralizadas (DUNNING Y MCQUEEN, 1981a). Para medir el tamaño de la empresa se han utilizado diferentes variables alternativas (número de propiedades, número de habitaciones, número de empleados, volumen de ventas...), sin embargo, y dado que los resultados muestran básicamente el mismo comportamiento, se opta por la variable media de las ventas globales de la empresa de 1996 a 1998, al ser la variable más utilizada en la literatura para medir el tamaño empresarial. Por tanto nuestra hipótesis de partida sería:

H_5: El grado de internacionalización de la empresa está positivamente relacionado con el tamaño de la misma.

- INTEGRACIÓN EMPRESARIAL (INTERNALIZACIÓN DE INPUTS).[12]

Estudios sobre la industria hotelera demuestran lo determinante que resulta para los objetivos de la compañía hotelera, los intereses de la empresa matriz (BEATTIE, 1993). En el entorno globalizado en el que nos encontramos, parece lógico pensar que en el caso en el que la empresa mantenga algún tipo de integración a largo plazo con entidades capaces de comercializarle el producto o financiar su expansión, la empresa dispondrá de mayores recursos y menor incertidumbre y, por tanto, ostentará un mayor grado de internacionalización.

En efecto, la integración de empresas que contratan servicios entre sí significa que las transacciones pueden ser coordinadas, es decir internalizadas en una empresa, disminuyendo los costes y facilitando el control de la calidad. Por tanto, dicha integración persigue, en primer lugar, disminuir la incertidumbre, tanto en el sentido de evitar problemas contractuales, asegurarse una demanda futura, adquirir información, o facilitar la provisión de inputs a un precio predeterminado y conocido. Una segunda fuente de motivos para la integración vertical hace referencia a la mejora en la sincronización de las diversas operaciones entre países (BOTE ET AL., 1989), y como tercer factor se puede añadir un crecimiento en el poder de mercado (HYMER, 1976)[13].

Otro tipo de integración a la que hemos hecho referencia para la industria hotelera española es la relativa a la participación en su capital de otras empresas o sociedades no pertenecientes al sector turístico, fundamentalmente provenientes del sector financiero o de la construcción (capítulo IV), mediante los cuales la compañía hotelera disminuye el elevado volumen de recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proceso de expansión internacional.

[12] Para esta variable se ha segmentado la muestra en aquellas empresas meramente hoteleras y aquellas que la empresa matriz se mantienen intereses con algún grupo empresarial turístico (mayoristas, minoristas, línea aérea) o no turístico (inmobiliaria, entidad financiera, constructora), de capital extranjero o nacional.

[13] No obstante, la integración vertical con los mayoristas, puede también, en opinión del sector reducir los márgenes de beneficio por habitación dado el mayor conocimiento que de las operaciones de la cadena dispone el operador turístico.

A pesar de que ninguno de los estudios empíricos consultados previamente introduzcan esta variable como determinante de la internacionalización, nos aventuramos a introducirla en el modelo teniendo en cuenta: a) en primer lugar, nuestros propios resultados expuestos en capítulo V y VI; b) que el trabajo de SALMON Y TORDJMAN (1988) considera que uno de los principales determinantes de la expansión del comercio al por menor ha sido la disponibilidad de recursos financieros c) para paliar la crítica al paradigma ecléctico aplicado al sector turístico que realizan DWYER Y FORSYTH, (1994) en el sentido de olvidar la importancia de los aspectos financieros de la inversión exterior y d) el propio DUNNING (1995) en su revisión del paradigma ecléctico, lo adapta a las consecuencias que puedan tener sobre él estas nuevas alianzas empresariales reconociendo que la internalización de mercados intermedios aumenta la competitividad dinámica de la empresa.

Con la intención de incorporar estas cuestiones y entendiendo que las alianzas con los operadores turísticos, empresas financieras o constructoras disminuyen tanto los riesgos como el volumen de recursos necesarios para la expansión internacional, construiremos una variable *dummy* de valor 1 si la empresa experimenta algún tipo de integración vertical o diagonal y 0 si la empresa es meramente hotelera y lleva a cabo el proceso de internacionalización por sí misma. En este sentido nuestra hipótesis es:

H_5= En el caso en el que la empresa sea meramente hotelera y lleve a cabo el proceso de internacionalización por sí misma, presentará un grado de internacionalización menor.

7.2.3.- RESULTADOS DEL MODELO DE REGRESIÓN

La regresión propuesta comprueba la relación existente entre las variables independientes y cada una de las variables dependientes, buscando explicar las variaciones entre el grado de internacionalización de las empresas hoteleras. La R^2 de las ecuaciones varía desde 0.35 a 0.97, y los valores de la F de todas las ecuaciones son significativos excepto para las variables V3 y V4. Es decir, de las ocho variables dependientes introducidas para medir el grado de

internacionalización de las empresas hoteleras españolas, seis de ellas vienen explicadas de forma satisfactoria por las variables independientes introducidas en el ajuste. Tomadas en su conjunto, la experiencia internacional y el grado de integración empresarial de la compañía hotelera son las variables explicativas más significativas en el modelo.

CUADRO 7.4.-DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS. RESULTADOS DE LA REGRESIÓN.

	Constante	TAMAÑO	EXPERIENCIA INTERNACIONAL	INVERSIÓN FORMACIÓN	VENTAS TTOO	INTEGRACIÓN EMPRESARIAL	F	R^2
V1: Estabglob	0.243	-0.139 (0.462)	0.184 (0.362)	-0.121 (0.513)	-0.078 (0.699)	0.635 (0.010)**	4.178** (0.016)	0.599
V2: Habglob	0.303	-0.248 (0.170)	0.076 (0.683)	-0.074 (0.667)	-0.090 (0.633)	0.742 (0.002)***	5.2999*** (0.006)	0.654
V3: Estabnac	0.861	-0.254 (0.298)	0.058 (0.817)	-0.086 (0.714)	-0.098 (0.703)	0.499 (0,089)*	1.509 (0.249)	0.350
V4: Habnac	1.369	-0.359 (0.122)	-0.086 (0.715)	-0.006 (0.976)	-0.128 (0.593)	0.593 (0.035)**	2.201 (0.113)	0.440
V5: Paisestab	0.575	-0.008 (0.872)	0.936 (0.000)***	-0.030 (0.527)	-0.056 0.285)	0.091 (0.120)	104.143*** (0.000)	0.974
V6: Paishab	3.210	-0.180 (0.113)	0.824 (0.000)***	-0.027 (0.796)	-0.083 (0.478)	0.248 (0.064)*	4.061*** (0.000)	0.867
V7: Países	1.629	0.070 (0.146)	0.912 (0.000)***	-0.016 (0.717)	-0.070 (0.172)	0.092 (0.101)	113.174*** (0.000)	0.976
V8: Ventas	3.363	0.281 (0.147)	0.108 (0.585)	0.026 (0.885)	0.118 (0.558)	-0.756 (0.003)***	4.292** (0.014)	0.605

Se muestran los valores de los coeficientes B y la significatividad:
*** Significativo más del 1% ; ** Significativo más del 5%; * Significativo más del 10%

La variable experiencia internacional presenta una fuerte capacidad explicativa, ($p<0.001$), en tres de las siete variables dependientes, con el signo de la hipótesis esperada, indicando que las empresas que salieron antes al extranjero y que operan más hoteles foráneos, tienden a mantener una mayor proporción de sus negocios fuera de su nación de origen[14]. Los resultados, además, coinciden con los de otros estudios al respecto (DUNNING y KUNDU, 1995), aunque todavía persista la cuestión de si la experiencia internacional aprendida por la empresa presenta o no un carácter acumulado.

[14] Si bien los valores representados hacen referencia a la experiencia internacional medida por el número de hoteles que la empresa gestiona en el extranjero, dados los problemas comentados para la variable número de años, se confirman las principales conclusiones de los resultados mostrados para las dos aproximaciones alternativas.

Sin duda alguna, la mayor aportación teórica del presente análisis, por lo novedoso de su contrastación en este tipo de modelos la constituye los resultados de la integración empresarial como determinante del grado de internacionalización. En efecto, la variable que mayor significatividad presenta en un mayor número de ecuaciones, es la que hace referencia a la integración empresarial (H_6)[15]. De esta forma, podemos afirmar que cuando la empresa lleva a cabo el proceso de internacionalización por sí misma, sus actividades presentan un menor grado de internacionalización relacionado directamente con un mayor requerimiento de recursos y menores ventajas competitivas o de internalización. Dicha afirmación nos corrobora tanto los resultados de nuestro trabajo de campo, como las previsiones de las teorías que resaltan la importancia que las relaciones entre empresas supone para la competitividad internacional y dota de explicación la teoría de BEATTIE (1991) en la que se consideraba a las cadenas que pertenecían a conglomerados empresariales más amplios con un mayor índice de internacionalización. Asimismo, de los resultados se desprende que la integración empresarial influye positivamente y de forma más acentuada en el grado de internacionalización de la empresa si para medir éste no tenemos en cuenta el número de países en los que se ubica la multinacional. Es decir, nos ayuda más a explicar el alcance de la internacionalización en términos de hoteles, habitaciones y ventas, que la dispersión o diversidad que adquiere la misma.

Estudios previos sobre la industria hotelera (DUNNING Y MCQUEEN,1981a, entre otros) dotan de un énfasis importante al papel de variables específicas de la empresa como la inversión en formación y pertenencia a sistemas de reservas globales, a la hora de definir la competitividad internacional de las empresas hoteleras. En nuestro modelo, las hipótesis H_1 y H_2 no son soportadas, indicando que estas variables carecen de significatividad para explicar las diferencias en el grado de internacionalización de la industria hotelera española. La no significatividad de H_2 parece obvia, si tenemos en cuenta que los porcentajes de reservas canalizados a través de operadores turísticos no difieren mucho entre las empresas, quienes en su mayoría utiliza de forma sustancial a estos agentes como

[15] El hecho de que el coeficiente de la variable integración empresarial en la dependiente V8 nos aparezca con signo negativo, no ofrece ninguna incoherencia en los resultados dada la formulación

intermediarios. Cabe mencionar que en el estudio de CONTRACTOR Y KUNDU (1995) donde se utilizaba el porcentaje canalizado a través de sistemas de reservas, dicha variable y la inversión en formación tampoco adquieren relevancia en el modelo, siendo por tanto, consistentes nuestros resultados con los de otros estudios previos.

El hecho de que el tamaño de la empresa no aparezca como significativo, nos obliga a rechazar la aplicabilidad del estudio de DUNNING Y KUNDU (1995) acerca del grado de internacionalización de la industria hotelera mundial, y a aceptar las conclusiones de Beattie (1991,1993) en relación con la industria hotelera europea. Pese a ello, no debemos concluir, a la luz de nuestros resultados en el capítulo VI, que el tamaño es independiente del hecho internacional. Quizá, el escaso volumen de empresas analizadas y el carácter heterogéneo de la muestra, el reciente proceso de internacionalización de algunas empresas con elevado volumen de ventas, o el hecho de que las empresas hoteleras que surgen nuevas se enfrenten a un mercado doméstico saturado, siendo su expansión al extranjero la alternativa más viable, constituyan argumentos del porqué en nuestro modelo el tamaño de la multinacional no es un factor muy significativo para explicar el porcentaje de internacionalización. Por otro lado, y corroborando de nuevo los hallazgos de Beattie, es posible que el tamaño vaya tomando más importancia al tiempo que la cadena consigue mayor apoyo financiero y corporativo que le permite incrementar su experiencia internacional y en consecuencia su grado de internacionalización.

No obstante, ya hemos comentado que el tamaño empresarial debiera ser un referente para la salida internacional armoniosamente acompañado, más que sustituido, por apoyos externos, que si bien se constituyen en propicios en el actual proceso acelerado de crecimiento, en épocas menos expansivas pudieran volverse en contra de la propia empresa hotelera.

Por último, si excluimos la variable experiencia internacional del modelo, la experiencia nacional aparece como significativa ($p<0,001$) en la regresión de la variable dependiente V5 (Paisestab), y el resto de las conclusiones no difieren del análisis presentado. Afirmaríamos, a la vista de este resultado, que la experiencia

---

inversa de esta variable dependiente (ver nota al pie 4).

nacional sirve para explicar el grado de internacionalización si éste lo medimos teniendo en cuenta el número de países en los que se ubica la multinacional, explicando mejor la diversidad del proceso de internacionalización que el alcance de la misma.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

7.3.- CONTRASTACIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LOS MODOS DE ENTRADA A ENTORNOS FORÁNEOS.

7.3.1.- ESPECIFICACIÓN DEL MODELO. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

A continuación se procede a comprobar si, aceptando una aproximación sincrética como marco conceptual, los conceptos que derivan de la teoría coste-transacción, la teoría de la agencia y la teoría estratégica de la organización de habilidades y conocimientos de la empresa, son capaces de explicar la modalidad de entrada a mercados foráneos de la industria hotelera española. Con este fin se estima un modelo Logit, técnica de análisis empleada en numerosos estudios previos relativos a la elección en el modo de entrada en entornos foráneos de las empresas (GATIGNON Y ANDERSON, 1988; KOGUT Y SINGH 1988; TREPSTRA Y YU, 1988; ERRAMILLI, 1991; FLADMOE-LINQUIST, 1995; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a, 1998b).

A) ESPECIFICACIÓN DEL MODELO, VARIABLES E HIPÓTESIS A CONSTRASTAR

En función de los datos que se obtienen del cuestionario donde se demanda que los ejecutivos especifiquen el modo de operación de cada hotel en el extranjero, obtenemos la variable dependiente M que será = 1 si en el establecimiento se opera mediante franquicia, 2 = si se opera bajo un contrato de gestión, 3 = bajo propiedad parcial (*joint-venture*) y 4 = cuando se gestiona la propiedad total del establecimiento[1]. Por tanto, la variable dependiente M es una medida politómica ordinal que al tiempo que aumenta muestra que la multinacional posee mayores niveles de propiedad accionarial y de control total sobre el establecimiento foráneo dotando a la empresa de menor flexibilidad para variar su posición internacional. Esta cuestión nos conduce a utilizar un análisis de regresión logística ordinal de forma que se tenga en cuenta el orden que implican las diferentes categorías de la

[1] Mientras que es posible que una inversión en joint-venture minoritaria permita a la empresa ejercer un menor control global que un contrato de gestión, de acuerdo con la reflexión de Contractor y Kundu (1998a) págs. 330-331, proponemos que una inversión accionarial en joint-venture provee a la empresa de mayor control estratégico en el largo plazo comparado con la alternativa contractual

medida multinomial M. El análisis logístico nos indica cuáles de las variables independientes tienen una influencia más fuerte en la forma de entrada elegida y para ello se hace uso del paquete de análisis estadístico STATA que nos ofrece la posibilidad de realizar el procedimiento del Logit ordinal.

Dado que una compañía hotelera puede usar más de un método de entrada conforme desarrolla la escala y variedad de sus operaciones internacionales[2], la unidad de análisis de este modelo se corresponde con cada una de las propiedades hoteleras foráneas. Se dispone, por tanto, de 323 observaciones de la variable dependiente, de las cuales y a priori, eliminamos las gestionadas bajo la modalidad de arrendamiento del inmueble con el fin de poder comparar las conclusiones de nuestro modelo con las de CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) para la industria hotelera mundial[3].

- **VARIABLES INDEPENDIENTES**

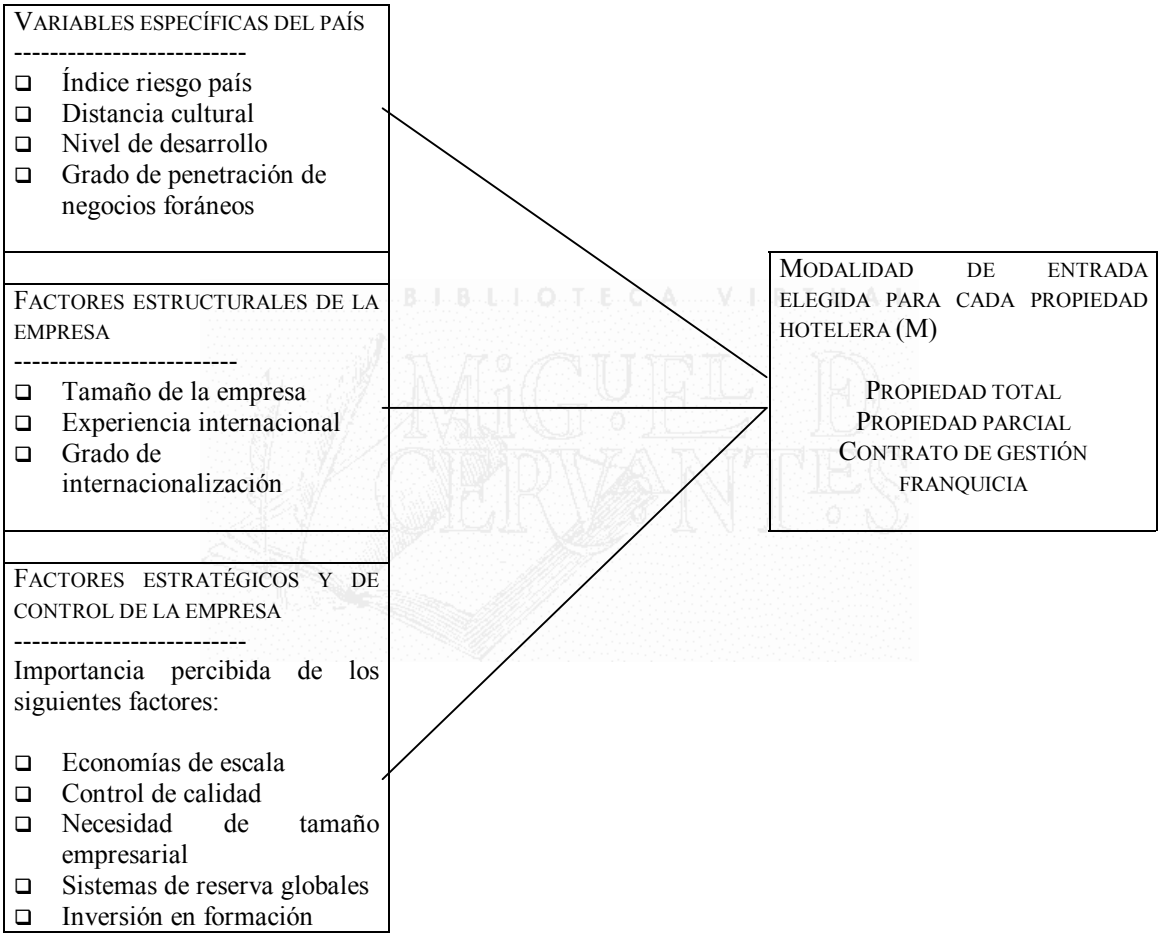
Contractor y Kundu (1998a) siguiendo los postulados de CONTRACTOR (1990); KIM Y HWANG (1992) Y ERRAMILLI Y RAO (1993), consideran necesario una aproximación sincrética que combine las teorías de la agencia y la de coste transacción, así como variables específicas de la empresa y del país, para tener una perspectiva completa en la forma en la que la industria hotelera organiza las actividades en el exterior. En la figura 7.1 se muestra la clasificación en grupos de las variables independientes introducidas en el modelo. El primer grupo hace referencia a los factores del país donde la propiedad del hotel se localiza. El segundo grupo describe el tamaño, la experiencia internacional y el grado de internacionalización, como factores estructurales de la empresa. En el tercer grupo de variables independientes se hace referencia a las respuestas de los ejecutivos en

[2] Occidental Hotels, por ejemplo, adquiere la cadena Allegro con implantación en Caribe y EE.UU., desarrolla proceso de expansión mediante contratos de gestión en R. Dominicana, entra en Méjico adquiriendo inmuebles y alquila establecimientos en Costa Rica. "El proceso de internacionalización varía de empresa a empresa, pero incluso en la misma empresa se pueden observar grandes diferencias" (Edvardsson *et al*. 1993, p.81).

[3] La variable dependiente M tiene, por tanto, 303 observaciones que suponen el 88% del total de establecimientos hoteleros en el exterior asociados a empresas españolas a finales de 1999, representando el 100% de las propiedades franquiciadas, el 90,8% de los contratos de gestión, el 85,7% de las *joint-ventures* y el 98,5% de las propiedades totales.

cuanto a la importancia percibida de aspectos estratégicos y de control de la empresa.

FIGURA Nº7.1.-: DETERMINANTES DEL MODO DE ORGANIZACIÓN DE LAS OPERACIONES FORÁNEAS



Fuente: Contractor y Kundu (1998a): Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the internacional hotel sector, *Journal of International Business Studies*, vol.29, nº2.

1.- VARIABLES ESPECÍFICAS DEL PAÍS

Como se ha hecho referencia previamente, aspectos relativos a la política del destino, su posición internacional, su nivel de desarrollo y experiencia de multinacionales anteriores pueden influir en la decisión del modo de entrada de la empresa hotelera. De las características del país que afectan a las operaciones internacionales de las multinacionales se introducen en el modelo las siguientes:

- RIESGO DEL PAÍS (POLÍTICO, ECONÓMICO Y FINANCIERO).

KIM Y HWANG (1992), AGARWAL Y RAMASWAMI (1992) y GATIGNON Y ANDERSON (1988) proponen que, *ceteris paribus*, a mayor riesgo se favorecerá modos de entrada que impliquen un menor compromiso de recursos precisamente para conseguir la flexibilidad necesaria que permita a la empresa adaptarse a las oscilaciones de las condiciones externas sin incurrir en elevados costes fijos (ANDERSON Y GATIGNON, 1986), aspecto corroborado por ERRAMILLI Y RAO (1993). Efectivamente, si la incertidumbre del entorno en términos de volatilidad política y económica es elevada, la teoría de la agencia sugiere que la franquicia puede ser una forma de organizar los negocios adecuada (SHANE, 1996) y BUCKLEY Y CASSON (1996) afirman que la internalización se vuelve menos atractiva[4]. En consecuencia nuestra hipótesis será:

H_1: M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) estará negativamente asociada con el riesgo político y económico del país.

No obstante y dado que los datos del riesgo país vienen ordenados en una escala invertida de forma que el riesgo más alto = 0 y el más bajo = 100 (Ver cuadro 7.5), nuestra hipótesis espera signo positivo para la variable RIESGOi.

- DISTANCIA CULTURAL[5]

También se ha hecho referencia a varios estudios previos que proponen la distancia cultural entre el país de origen de la empresa y el de destino como un

[4] Tan sólo uno de los estudios consultados que comprueban estadísticamente la importancia de la variable riesgo país en la elección de la modalidad de entrada a entornos foráneos, el de Fladmoe-Lindquist y Jacque (1995), concluye que a mayor riesgo país disminuye la probabilidad de utilizar la franquicia como método de entrada para empresas de servicios. La autora lo aduce a la existencia de empresas hoteleras en la muestra, proclives en su opinión, a invertir en entornos de riesgo.
[5] Distinguimos entre las variables riesgo país y distancia cultural dado que a priori no cabe pensar que estén correlacionadas, aspecto que se confirma con el análisis de su matriz de correlaciones.

poderoso determinante del modo de entrada. En cuanto a qué sentido adquiere dicha relación, la revisión bibliográfica consultada al respecto no es concluyente. Por un lado, nos encontramos un grupo de estudios que justifican que a mayor distancia cultural la empresa optará por menor implicación accionarial y tendrán más incidencia los modos de entrada cooperativos, *ceteris paribus* (KOGUT Y SINGH, 1988; ERRAMILL Y RAO, 1991; KIM Y HWANG, 1992; DAVIDSON, 1980; STOPFORD Y WELLS, 1972; JOHANSON Y VANLHE, 1977). Dado que el riesgo de malentendidos culturales es, si cabe, mayor en las industrias de servicios FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE (1995; pág. 1240) consideran que "*la distancia cultural tiende a crear mayores y más costosos requerimientos de información que induce a las empresas de servicios a usar menores estructuras de costes*".

Otros autores, sin embargo, afirman que las empresas prefieren entrar en solitario e imponer sus propios métodos de operación como reacción ante la presencia de culturas desconocidas. En este entorno, las empresas no confían en la gestión local y prefieren hacerlo por ellas mismas, confirmando que precisamente en el diferente modo de operar es donde en ocasiones reside la ventaja de propiedad distintiva necesaria para competir con las empresas locales en su propio entorno, aspecto defendido por HYMER (1976). GATIGNON Y ANDERSON (1986) postulan que los entrantes a un entorno desconocido es poco probable que suscriban contratos para imponer su estilo de hacer negocios y, por tanto, se cuestionan la idoneidad de licenciar o franquiciar actividades en entornos distanciados culturalmente. SHANE (1994) comprueba empíricamente que en economías altamente integradas, la empresa percibe costes de transacción más bajos que le inducen a inclinarse a favor de la franquicia o la licencia frente a la inversión directa, y viceversa[6].

[6] En relación con la discrepancia en el impacto de la distancia cultural y siguiendo a Gatignon y Anderson (1986), la teoría coste transacción sugiere que ambas visiones son correctas por la siguiente razón: la distancia cultural enfatiza la incertidumbre interna ante un entorno desconocido donde la empresa entrante ha de formar intensivamente a los agentes locales y transferirles sus procesos de operación. Ello unido la especificidad de los activos a transferir y la posibilidad de un mal uso de la marca por parte del agente local, puede inducir a la multinacional a preferir mantener un mayor control. Alternativamente, la empresa entrante puede decidir utilizar los métodos, diseños y operaciones que usan los locales, a cambio transferir el riesgo a terceros y ejercer, por tanto, un menor control.

Optamos por formular nuestra hipótesis de forma alternativa por las razones que exponemos a continuación. En primer lugar porque, algunos estudios centrados en empresas de servicios (ERRAMILLI Y RAO, 1990; LI Y GUISINGER, 1992), demuestran la relevancia del conocimiento del mercado al que se dirige la multinacional como determinante en la elección de modos más agresivos de entrada, dotando de significatividad el hecho de abastecer en los establecimientos foráneos a unos clientes de los que ya conocemos sus necesidades por la experiencia previa en instalaciones nacionales. En segundo lugar porque de las entrevistas con los ejecutivos hoteleros españoles se deduce que la dificultad en encontrar socios foráneos a los que transmitirle el conocimiento especializado de gestión aumenta al tiempo que aumenta la distancia cultural. Nuestra hipótesis, por tanto, sería:

> **H_2:** Los modos de entrada que conllevan elevadas implicaciones accionariales estarán positivamente asociados con incrementos de la distancia cultural entre el país de origen de la multinacional y el país de destino.

- NIVEL DE DESARROLLO ECONÓMICO

¿Cómo puede afectar el nivel de desarrollo económico a los potenciales inversores o entrantes a un mercado en particular? La teoría tradicional ha defendido siempre la existencia de ciertas dotaciones iniciales de infraestructura pública adecuada como prerequisito necesario para que se manifieste la IDE (GRAHAM, 1992). Además, otros autores defienden que la IDE es más frecuente en mercados altamente competitivos, frecuentemente ubicados en aquellos más desarrollados (YOUNG *ET AL.*, 1989). Dado que el estudio de la industria hotelera de DUNNING Y MCQUEEN (1981) propone que la incidencia de la propiedad accionarial sobre los negocios hoteleros estaría positivamente correlacionada con el desarrollo económico del destino, y considerando que una fuerte industria hotelera autóctona viene relacionada con el nivel de desarrollo del destino, nuestra hipótesis será:

H_3= M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) estará positivamente asociada con el nivel de desarrollo económico del país donde se ubica el hotel.

- PENETRACIÓN DE INVERSIONES FORÁNEAS EN LA ECONOMÍA LOCAL

De nuevo el estudio de Dunning y McQueen 1981 proponía que, *ceteris paribus,* en aquellas naciones caracterizadas por una alta penetración de IDE en su economía, las empresas tenderán a elegir modalidades que implicaran un elevado grado de control e inversión accionarial. La explicación que envuelve a esta afirmación, se basaba en el seguimiento de sus clientes a través del mundo que impulsa la internacionalización de la industria hotelera mundial y a la elevada proporción de sus consumidores que son clientes de negocios, aspecto este último poco trasladable a la industria hotelera española. Ejemplos de cómo el seguimiento de sus clientes se ha constituido en determinantes para entrar en entornos foráneos para empresas de servicios, los encontramos en la industria bancaria internacional (TSCHOEGI, 1983), o las empresas de publicidad (WEINSTEIN, 1977; TERPSTRA Y YU, 1988).

De nuevo en este tema, la literatura no es concluyente, de forma que algunos autores defienden que a mayor IDE previa en un país determinado, más habilidades de gestión presentarán en general los agentes locales y en función de esta mayor difusión de habilidades, CAVES (1981) afirma que se tenderá a incrementar el uso de franquicias o licencias ante las mejores posibilidades de encontrar socios locales preparados para asumir transmisiones de conocimientos. A priori, no parece no cumplirse estas premisas para la industria hotelera española, por lo que nuestra hipótesis será:

H4: M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) está positivamente asociada con el nivel de penetración de inversiones foráneas de cada país de destino.

2.- FACTORES ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

Los factores específicos de la empresa se dividen en dos grupos: los llamados factores estructurales u objetivos, que incluyen el tamaño de la empresa, su experiencia internacional y su grado de internacionalización, y los llamados aspectos subjetivos que se basan en las respuestas de los ejecutivos a cuestiones relativas al control y la estrategia de la empresa.

- TAMAÑO EMPRESARIAL

Si nos planteamos la pregunta de cómo afecta el tamaño de la empresa a la propensión de elegir modos de entrada no accionariales, la mayoría de los estudios indican que cuanto más grande es la empresa más probable es que se decida por inversiones directas, entendiendo que las empresas pequeñas aducen una carencia de recursos por lo que preferirán compartir los modos de control de las instalaciones foráneas y a la vez reducir riesgos (AGARWAL Y RAMASWAMI, 1992). En efecto, en la literatura basada en el sector de manufacturas, el tamaño de la empresa ha demostrado estar positivamente relacionado con la probabilidad de IDE (HORST, 1972[7]; HYMER, 1976). También en el ámbito de los servicios, el tamaño tiene un impacto positivo en el comportamiento internacional de las empresas de publicidad o las bancarias (TREPSTRA Y YU, 1988; TSCHOEGL, 1983). En palabras de ERAMMILLI Y RAO (1993, pág. 25) "*La elección del modo de entrada viene frecuentemente determinada por la habilidad o recursos que la empresa posea para llevar a cabo la expansión internacional*".

No obstante, otros estudios sugieren lo contrario, al afirmar que modalidades que impliquen un elevado control son menos probables para las grandes empresas (GATIGNON Y ANDERSON, 1988). La base de este argumento reside en que el volumen de las operaciones globales de las industrias forzará incluso a las empresas grandes a aceptar socios con los que compartir la inversión global. Dado el elevado

[7] En el trabajo de Horst (1972) se estudia la relación entre la decisión de la empresa de invertir en el extranjero y las características de la empresa y se encuentra el tamaño como el único factor significativo.

volumen de inversión que requiere la industria hotelera contrastaremos formalmente estos puntos de vista contradictorios, proponiendo como hipótesis la primera corriente de opinión:

H_5= Esperamos una relación positiva ente el tamaño de la empresa y M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

- EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La visión más tradicional del efecto de la experiencia internacional en los modos de entrada afirma que cuanto mayor sea ésta para la empresa, requerirá menos ayuda de un socio local y mostrará por tanto una menor tendencia a asociarse (JOHANSON Y VANHLE, 1977; ERRAMILLI, 1991)[8]. No obstante, también existe una visión no tradicional que afirma que a mayor experiencia internacional y aprendizaje de la empresa ésta será más capaz de evaluar el comportamiento de sus socios y dispondrá de una mejor utilización de los distintos modos de entrada. En esta línea, el análisis coste transacción afirma que la falta de experiencia internacional provoca en la empresa una incertidumbre organizativa que se materializa mediante modos de inversión directa, dado que la empresa encuentra difícil valorar el resultado de, por ejemplo, sus franquiciados FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE (1995)[9]. La evidencia empírica para la industria hotelera (CONTRACTOR Y KUNDU,1998a, 1998b, 2000) corrobora la visión tradicional. No obstante, del contacto directo con las empresa hoteleras españolas se extrae la conclusión contraria, dado que las únicas empresas que franquician son aquellas que mayor experiencia internacional ostentan y numerosas primeras incursiones se materializan por medio de IDE.

[8] Esta postura se fundamenta en cómo la empresa construye sus habilidades organizativas a través de una experiencia secuencial en mercados foráneos, de forma que inicialmente lleva a cabo posiciones no accionariales como exportaciones o licencias y más tarde se aventura a invertir directamente.

[9] En la misma línea Erramilli (1990) atribuye el hecho de que las compañías europeas sean más proclives a invertir en joint-ventures que las americanas a su mayor experiencia internacional que les permite estar más acostumbradas a tratar con socios foráneos. Por tanto, no existe consenso en la literatura acerca de la dirección de esta variable.

Siguiendo los razonamientos de ERRAMILLI (1991) podemos encontrar dos explicaciones teóricas para entender esta relación negativa entre incertidumbre y deseo de control. La primera de ellas hace referencia al denominado argumento etnocéntrico. En efecto, GATINGNON Y ANDERSON (1986) sugieren que muchas de las multinacionales jóvenes demandan en su orientación internacional que sus ejecutivos nacionales ostenten posiciones gerenciales en sus operaciones extranjeras[10]. Como este deseo es más difícil que sea satisfecho con acuerdos que comparten el control, las empresas deciden asumir el control y la propiedad[11]. Este aspecto se reafirma a lo largo de las entrevistas a los ejecutivos de multinacionales españolas.

BIBLIOTECA VIRTUAL

Por otro lado, el análisis coste transacción sugiere que cuando la incertidumbre es alta (debido tanto a una falta de experiencia como a operar en un entorno alejado culturalmente) las empresas encuentran dificultades en valorar los resultados del socio local, soportando los postulados de WILLIAMSON (1985) en cuanto a que modos de operación que implican una elevada integración de las actividades de la empresa son más eficientes, porque ayudan a evitar los costes de negociación y supervisión de los socios o agentes locales. Dichos razonamientos parecen lógicos dado que una de las principales dificultades con las que las empresas multinacionales se encuentran cuando adoptan fórmulas cooperativas es la de compartir una filosofía empresarial común con el socio local.

> **H6:** M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) está negativamente relacionada con la experiencia internacional de la empresa.

---

[10] El mismo Erramilli (1991) considera que conforme las empresas internacionales adquieren experiencia, su forma de expansión adopta una orientación policéntrica al confiar más en su habilidad para explotar de forma ventajosa las posibilidades del socio local.

[11] La modalidad del contrato de gestión para la expansión de la industria hotelera, permite a la empresa beneficiarse de un elevado control de la actividad sin necesidad de renunciar a la flexibilidad. No obstante, ya se ha comentado que conseguir la gestión de propiedades de terceros implica cada vez un mayor volumen de recursos por parte de la multinacional y necesita de un prestigio y experiencia previa de la empresa, en ocasiones suplantada por las relaciones que los agentes mantengan con el entorno, al hilo de la perspectiva de "redes" comentada en el capítulo III, que no viene incluida en las variables explicativas.

Por otro lado, ante la dinamicidad que presenta el proceso de expansión de algunas empresas hoteleras internacionales, de forma heterogénea en función de la empresa a la que nos refiramos[12], proponemos otra variable de medida que hace referencia a la experiencia que adquiere la multinacional en función de su grado de internacionalización, siempre y cuando estas variables no presenten multicolinealidad.

H7: M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) y grado de internacionalización de la empresa están negativamente asociados.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

3.- FACTORES ESTRATÉGICOS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA

Si tenemos en cuenta que los determinantes que influyen en la elección del modo de entrada de una decisión específica, no deben ir ligados sólo a las especificidades de esta transacción en sí, sino que estarán relacionados con la estrategia global de la empresa a medio y largo plazo, la percepción en torno a determinadas variables que tengan los ejecutivos de las empresas multinacionales debe de influir en esta decisión, otorgando a la internacionalización de una perspectiva dinámica. Estos aspectos cubren la importancia que economías de escala, activos intangibles como la marca o los sistemas de reservas, la inversión en formación, el control de calidad sobre las actividades foráneas o el tamaño de la empresa suponen sobre la estrategia de la empresa[13]. Por tanto, proponemos contrastar la información subjetiva obtenida de los cuestionarios de los ejecutivos,

[12] Por poner algún ejemplo, existen empresas muy dinámicas, que en la actualidad poseen un grado de internacionalización elevado, siendo su experiencia menor de 7 años, como es el caso de Siva, Hotetur y Renthotel; y viceversa, otro grupo de empresas que comienza su proceso de internacionalización hace más de 8 años y sin embargo ha cambiado de estrategia de expansión en la actualidad, orientándose más a asociar hoteles principalmente de países desarrollados a su sistema de reservas, como el caso de Husa, o que presentan un crecimiento ralentizado en relación al resto de la industria.

[13] Al hilo de las afirmaciones del estudio de Davé (1984) en torno a la internacionalización de la industria hotelera mundial.

donde con un rango de 1 a 5 responden a cuestiones relativas a la importancia percibida de las siguientes variables:

- IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA.

Una rama de la literatura empresarial afirma que para captar economías de escala global la empresa ha de tener un elevado control de la propiedad y los modos de operación de sus establecimientos foráneos (YIP, 1989). Si entendemos que las economías de escala del negocio turístico relacionadas con la logística, compras o diseños arquitectónicos comunes, pueden ser compartidos en redes de franquiciados y socios locales con un coste de transferencia de conocimiento relativamente bajo CONTRACTOR Y KUNDU (1998a), se pueden obtener estas economías sin necesidad de inversiones directas e incluso sin presencia en la gestión. No obstante, consideramos que para la industria hotelera española sí existe un coste derivado de los fallos de mercado relacionados con la transferencia de conocimiento especializado[14], por lo que proponemos:

H8: La importancia percibida de la escala en las operaciones globales del hotel irá positivamente relacionada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

- IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DEL TAMAÑO EN LAS OPERACIONES GLOBALES DE LA EMPRESA.

Para definir esta variable se ha requerido de los ejecutivos que valoraran la importancia que consideran tiene el tamaño empresarial como variable estratégica en las operaciones globales del hotel. Según las entrevistas, aquellas empresas que dotan de mayor importancia al tamaño de la empresa en la estrategia del grupo, presentan una mayor tendencia a adoptar fórmulas de inversión indirecta. Es decir, en el caso en el que el objetivo de la empresa sea crecer en tamaño, utilizará con mayor asiduidad fórmulas cooperativas que le permita reducir costes e imprimir una

[14] Ver conclusiones de la aplicación del Paradigma OLI a la industria hotelera española.

mayor rapidez en su crecimiento, y viceversa, aquellas multinacionales que no perciban el tamaño como una ventaja competitiva importante optarán por un crecimiento menos dinámico[15]. Hemos de recordar que las respuestas de los ejecutivos se relacionan con las referencias estratégicas de la empresa a medio, largo plazo, y no con decisiones de inversión en particular. Por tanto, nuestra hipótesis defiende que:

> **H_9:** La percepción de la importancia del tamaño de la empresa estará negativamente asociada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

BIBLIOTECA VIRTUAL

- IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DE LOS SISTEMAS GLOBALES DE RESERVA Y LA MARCA

La relación entre deseo de control de las actividades foráneas y posicionamiento de la marca es un asunto sobre el que también nos encontramos con alguna contradicción, aspecto ilustrado perfectamente por GATTINGNON Y ANDERSON (1986) cuando exponen que mientras algunos estudios sugieren que para marcas con un fuerte posicionamiento apoyado por elevados gastos en publicidad es apropiado un alto control de sus actividades (CAVES, 1981; DAVIDSON, 1982), otros estudios muestran lo contrario (CALVET, 1981) si bien admiten la existencia de problemas para la transferencia de conocimiento. En concreto para empresas de servicios, el estudio de FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE (1995) confirma empíricamente que cuanta más importancia percibida se tenga de la marca y la reputación de la empresa menor será la probabilidad de que las empresas se expandan por medio de franquicia.

En la industria hotelera, los sistemas globales de reserva[16] y la marca son considerados como los dos activos estratégicos codificados sobre los cuales la

[15] Si bien aparentemente el signo esperado de esta hipótesis parece ser incongruente con el de la variable H5, cabe recordar que H9 hace referencia a la estrategia a medio y largo plazo de la empresa y H5 al tamaño actual, por lo que incluimos las dos medidas, la objetiva y subjetiva, dado que no presentan multicolinealidad.

[16] Si bien los sistemas de reservas globales no demuestran tener mucha importancia para la industria hotelera española, cabe pensar que dicha relevancia aumente en un futuro si las industria hotelera

empresa hotelera global mantiene normalmente el control de la propiedad, independientemente del modo de entrada (DUNNING Y MCQUEEN, 1981). Además, los activos codificados incrementan la habilidad de la empresa para llevar a cabo alianzas, siguiendo a CONTRACTOR Y KUNDU (1998a), por tres razones fundamentales. Primero porque la codificación reduce el problema de *racionalidad limitada*[17] de los socios de cada nación que buscan maximizar el valor percibido por ser miembros de la empresa hotelera global. En segundo lugar, manteniendo el control *de jure* y *de facto* sobre la marca y los sistemas de reservas, la empresa hotelera reduce el oportunismo que pudiera tener el socio foráneo al intentar apropiarse de ellos cuando el acuerdo expire. En tercer lugar, mientras la creación de marcas y sistemas de reservas globales requiere unos elevados costes fijos, el incremento en el coste marginal de añadir a un franquiciado nuevo es pequeño. Por todo ello, estos activos estratégicos incrementan la probabilidad de llevar a cabo alianzas y franquicias a la industria hotelera, por lo que proponemos:

H_{10}: La importancia percibida de los sistemas de reservas irá negativamente asociada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

H_{11}: La importancia percibida de la marca irá negativamente asociada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

- IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN

GATIGNON Y ANDERSON (1988) afirman que cuando el contenido de *know-how* en productos y procesos es elevado, la elección de las fórmulas de entrada tienden hacia aquellas que implican una propiedad total, ya que las rentas de dicha ventaja competitiva pueden ser mejor explotadas a través de modos de inversión

diversifica su producto y hace uso de las oportunidades de comercialización que le brinda la nueva economía.

que garanticen un mayor control. Ya se ha comentado cómo para industria hotelera se considera la inversión en formación equivalente a los recursos orientados a I+D, porque actualiza y aumenta el conocimiento y las habilidades organizativas de gestión de la empresa global y sus empleados. En efecto, todos los hoteles, especialmente los grandes, emplean complejos sistemas logísticos, precios dinámicos, sistemas de control del marketing e inventarios. De estas habilidades de gestión y de sus diseminación a través de la organización de la empresa, dependen las ventajas competitivas de la misma y ello le permite apropiarse de rentas superiores que pudieran conllevar una preferencia por intereses accionariales. Al mismo tiempo, cuanto mayor sea la intensidad del conocimiento tácito de la empresa (WINTER, 1987) mayor será el coste de transferir ese conocimiento a sus socios, y por tanto disminuirá la probabilidad de alianzas, hipótesis verificada por KIM Y HWANG (1992). Por tanto:

H_{12}: Importancia estratégica percibida de la inversión en formación estará positivamente asociada con M.

- IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DEL CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

El control sobre la gestión es un aspecto complejo y multidimensional. Si identificamos la gestión diaria y el control de calidad como una de las dimensiones del control administrativo, este control aumenta conforme la empresa se mueve de franquicias a operaciones accionariales (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). Por tanto, cabría esperar en general, que para aquellos ejecutivos que consideren de mayor importancia el control operacional y de calidad de la empresa hotelera global, sea más probable que la empresa opere mediante modos de entrada accionariales, *ceteris paribus*. Formalmente definimos la hipótesis como:

H_{13}: La importancia percibida del control operacional sobre la gestión y la calidad de la empresa, estará positivamente relacionada con M

[17] En entornos complejos y con incertidumbre, el concepto de "racionalidad limitada" hace referencia a que la toma de decisión dispone de una capacidad analítica y mental limitada,

(variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y de control).

❑ MEDIDA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

En el cuadro 7.6 se ofrece la definición y forma de medida de las variables independientes, así como el signo esperado de la regresión.

CUADRO Nº7.6.: HIPÓTESIS PLANTEADAS Y FORMAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN Y MEDIDA	SIGNO ESPERADO
FACTORES ESPECÍFICOS DEL PAÍS		
RIESGOi	Índice riesgo utilizado para el país i es compuesto por *Institutional Investor Magazine* para el período 1985-1999 (El riesgo más alto = 0 y el más bajo = 100).	(+)
DCULTi	DCULTij= $\{(I_h-I_{hj})^2/V_h]/4$ donde I_h, h=1,2,3,4 son cuatro índices culturales de Hofstede (1980, 1991), y V_h es la varianza del íesimo índice tal y como promulgan Kogut y Singh (1988).	(+)
PIBPCi	PIB per capita en el país i medido en función de los últimos cuatro años disponibles de datos de las estadísticas del FMI.	(+) (+)
IDEPIBi	IDE/PIB ratio del país i medido en función de los últimos cuatro años disponibles de datos del *Wold Investment Report.*	
FACTORES ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA		
TAMj	Media de ingresos por ventas en pesetas de la empresa hotelera j en los últimos tres años a nivel mundial.	(+)
EXPINTj	Número de años desde que la empresa j establece su primer hotel en el extranjero.	(-)
GRINTj	Grado de internacionalización de la empresa j medido a través de ratio de establecimientos foráneos frente al total de los establecimientos de la empresa .	(-)
FACTORES ESTRATÉGICOS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA	Importancia percibida de factores estratégicos (5= muy importante...1= sin importancia)	
PESCA	Economías de escala	(+)
PTAM	Tamaño empresarial	(-)
PIMAG	Marca e Imagen	(-)
PFORM	Inversión en formación	(+)
PRES	Sistema de reservas	(-)
PCALI	Control de calidad	(+)

contrastando con el empresario ecuánime y racional de la teoría neoclásica (Galbraith y Kay, 1986).

H1: *Indice de riesgo del país* (RIESPA): Siguiendo a Meldrum (2000), pueden encontrarse más de 300 índices diferentes como medida del riesgo económico, político y financiero que presentan los países[18]. En Harvey (1997) se describe con detalle los índices más utilizados y se considera que el que publica el *Institutional Investor* es el más comúnmente utilizado. Este índice se lleva calculando desde 1979 y se publica semestralmente cada año con la ventaja de incluir un elevado número de países, de forma que se dispone de esta variable para casi el 100% de los países de la muestra. Su elaboración se basa en una encuesta a más de 100 representantes de los Bancos más importantes a nivel mundial donde, en una escala de 0 a 100 los encuestados valoran el riesgo percibido para cada país. El *Institutional Investor* pondera estas respuestas por medio de un ratio que tiene en cuenta el nivel de sofisticación que cada banco presente en el análisis y estudio de la concesión de créditos.

H2: *Distancia cultural* (DCULT). Para medir la distancia cultural entre España y los países destino de la inversión se elabora un índice basado en las investigaciones de Hofstede (1980, 1991) acerca de las características culturales de un conjunto de países (ver cuadro 7.6)[19]. Utilizando los índices de Hofstede y siguiendo la metodología de otros estudios (KOGUT Y SINGH, 1998; LI Y GUISINGER, 1992; ERRAMILLI, 1991) se compone un índice que calcula la desviación de cada una de las cuatro dimensiones culturales con las de España, de forma que nos permita medir la distancia cultural entre España y el resto de los países.

No obstante los datos de Hofstede se centran en 66 países sólo, careciendo de datos para destinos tan importantes para la expansión de la industria hotelera española como R. Dominicana, Cuba, Túnez o Marruecos. Para los países de la muestra cuyos índices no vienen reflejados por Hofstede, se utilizan los índices de aquellos países que se consideran más próximos culturalmente. En este sentido, y siguiendo el procedimiento ya iniciado por otros autores (ERRAMILLI, 1991), por

[18] The Economist Intelligence Unit (EIU), Political Risk Services' Risk Letter and International Country Risk Guide, Standard & Poor's DRI and risk rating, The WEFA Group, Moody's, Euromoney, BERI, Rundt's, por listar algunos de ellos.

[19] Hofstede encontró, en base a la información que recibe de 88.000 encuestados de 66 países, que las diferencias entre culturas nacionales variaban fundamentalmente en torno a cuatro dimensiones: incertidumbre, individualidad, tolerancia al poder de la distancia y masculinidad-feminidad.

ejemplo Egipto, Túnez y Marruecos se le asimila el valor de Hofstede (1991) para Países Árabes, y para Gambia y Tanzania, África Oeste y Este respectivamente. Además, y con la intención de obviar una de las principales carencias en la muestra de países de Hofstede y dada la importancia que los países latinos suponen para la inversión española, se asimila, por ejemplo, la distancia cultural entre España y Costa Rica, con la de Cuba y R. Dominicana[20].

Para evitar que dichas asimilaciones desvirtúen los resultados del análisis se estima otro modelo Logit ordinal alternativo, reduciendo el número de observaciones a 151 fruto de suprimir las propiedades hoteleras en aquellos destinos de los que no se disponía de la variable cultural de Hofstede. El nuevo modelo, en esencia no viene más que a corroborar los resultados obtenidos.

H3: *Nivel de desarrollo del país* (PIBpc). El nivel de desarrollo del país lo medimos a través del PIB per capita en el país de destino en función de su valor en los últimos cuatro años disponibles de datos de las estadísticas del FMI. La única excepción la constituye el valor del PIB per cápita de Cuba, el cual se obtiene de datos de la CEPAL para 1996.

H4: *Presencia de inversiones extranjeras* (IED): Para ello se calcula el cociente entre el IDE/PIB del país de destino en función de los últimos cuatro años disponibles de datos por el *Wold Investment Report.* Los valores perdidos de esta variable, en esencia los relativos a Cuba y a Tanzania, son reemplazados por la media aritmética

H5: *Tamaño de la empresa* (TAMAÑO). Para medir el tamaño que presenta la multinacional se calcula la media de sus ingresos por ventas a nivel mundial en pesetas en los últimos tres años.

H6: *La experiencia internacional* (EXPINT): La experiencia internacional de la empresa, puede ser valorada por el número de años desde que la empresa

[20] Por otro lado, a Croacia se le asimila el valor calculado para Yugoslavia, a Malasia y Vietnam con la media aritmética de Tailandia, Filipinas e Indonesia, a Nicaragua con el Salvador, y a Chipre con

desarrolla su primer hotel en el extranjero (CONTRACTOR Y KUNDU (1998a). No obstante, ya hemos comentado que según algunos autores (DAVIDSON, 1980) para contrastar el efecto de la experiencia internacional sería necesario, analizar la secuencia en la que los países reciben las inversiones. Teniendo en cuenta los problemas derivados de medidas longitudinales en estudios de corte transversal como éste y al hilo de otros estudios que analizan el impacto de la experiencia en los modos de entrada (FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE, 1995; GATTINGNON Y ANDERSON, 1988) utilizamos alternativamente la variable número de hoteles en el extranjero y el número de años desde que la empresa opera hoteles fuera de sus fronteras, como variables *proxies* del aprendizaje internacional de la empresa, eligiendo la que mejor ajuste presente.

H7: *Grado de internacionalización* (GRINT). Por otro lado, utilizaremos el ratio entre el número de propiedades fuera del país de origen de la empresa y el número de propiedades totales, como medida *proxy* del alcance de la globalización de la empresa, siempre que la introducción de dicha variable no nos provoque problemas de multicolinealidad con H6[21].

Las hipótesis restantes (H8-H13) se obtienen del cuestionario que rellenan los empresarios ponderando la importancia de los factores ya mencionados en una escala de Likert.

---

la media aritmética calculada para Grecia y Turquía.

[21] Se utiliza también varias variables alternativas del grado de internacionalización en función de las distintas formas de medida que expusimos en el apartado anterior y se elige el que mejor ajuste presenta.

7.3.2.- CONTRASTACIÓN EMPÍRICA. MODELO LOGÍT ORDINAL [22]

El modelo Logit Ordinal nos permite comprobar las trece hipótesis anteriormente expuestas e identificar aquellas variables independientes que más influencia tengan sobre la organización de los modos de entrada.

a) Consideraciones preliminares

En primer lugar, se realiza un análisis de correlaciones para comprobar la no existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas. Sólo las variables PIBpc y riesgo país parecen estar correlacionadas negativamente con una probabilidad mayor a 0,6. Para evitar que esta relación enturbie el ajuste, ofreceremos los resultados en dos modelos diferentes. En el modelo 1 incluimos la variable PIBpc como proxy del nivel de desarrollo del país y se deja fuera la variable que mide el riesgo país, y viceversa para el Modelo 2[23].

Asimismo se realizan dos ajustes diferentes en función de introducir en la muestra los 20 hoteles en arrendamiento que las empresas españolas operan en el extranjero (Regresión B)[24] y no incluirlos (Regresión A). Es interesante constatar, dado que refuerza la validez de las conclusiones del modelo, que los resultados obtenidos son consistentes en ambos ajustes, si bien destacaremos los resultados de la Regresión A por varias razones. En primer lugar, porque los resultados del ajuste

[22] Antes de llevar a cabo el análisis logístico, se realiza un análisis discriminante para comprobar la robustez de la clasificación de la variable dependiente en cuatro grupos. La dos primeras funciones explican más del 92% de los casos (la función 1 ya explica por sí misma el 71,8%) y su significatividad es elevada ($p<0,001$). La magnitud en números absolutos de los coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas nos indica que, para la función 1, el grado de desarrollo del país y el nivel de riesgo son las variables independientes que más discriminan los grupos de la variable dependiente. El porcentaje total de casos correctamente clasificados es del 57,9%.

[23] Tras un análisis de las correlaciones del resto de las variables, se estiman los distintos modelos que sortean el problema de la multicolinealidad, llegando básicamente a los mismos resultados.

[24] Para la regresión B la variable dependiente M = 1 si en el establecimiento se opera mediante franquicia, M = 2 si se opera bajo un contrato de gestión, M = 3 bajo la modalidad de arrendamiento, M = 4 bajo propiedad parcial (joint-venture) y 5 = cuando se gestiona la propiedad total del establecimiento. Por tanto, entendemos que el contrato de arrendamiento del inmueble supone mayor flexibilidad que una joint-venture patrimonial pero menor que el contrato de gestión. El análisis discriminante el porcentaje total de casos correctamente clasificados es del 53% y los resultados son prácticamente consistentes con los de la regresión A. Las pequeñas diferencias que existen entre ambas regresiones logísticas se comentarán a lo largo del texto.

presentan mejores valores, en segundo lugar por no encontrar datos sobre el arrendamiento como modalidad de entrada en la revisión bibliográfica consultada y en tercer lugar para poder comparar los resultados de la industria hotelera española con los obtenidos por KUNDU Y CONTRACTOR (1998a) para la industria hotelera internacional.

Para interpretar correctamente los resultados, hay que tener en cuenta, en primer lugar que se está explicando la modalidad de entrada a destinos foráneos una vez elegido el destino a ubicarse, y no la elección del destino en sí.

b) Resultados del análisis LOGIT ORDINAL

CUADRO 7.7.- ESTIMACIONES REGRESIÓN MULTINOMIAL LOGÍSTICA ORDINAL[a]

	REGRESIÓN A (SIN HOTELES EN ARRENDAMIENTO)		REGRESIÓN B (CON HOTELES EN ARRENDAMIENTO)	
VARIABLE	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 1	MODELO 2
PIBPC	0.000 (0.000)***		-0.000 (0.000)	
IDE	0.016 (0.008)*	0.009 (0.008)	0.005 (0.008)	0.005 (0.008)
DCULT	0.690 (0.150)***	**0.590** **(0.143)*** **	**0.456** **(0.131)*** **	**0.468** **(0.129)*** **
RIESPA		**0.006** **(0.003)***		**0.006** **(0.003)** **
EXPINT	0.002 (0.004)	0.002 (0.004)	0.001 (0.003)	0.000 (0.003)
TAMAÑO	0.000 (8.06e-06)	0.000 (7.95e-06)	**0.000** **(7.33e-06)***	**0.000** **(7.33e-06)***
GRINT	-1.552 (0.707)**	**-1.579** **(0.696)** **	**-1.29** **(0.635)** **	**-1.359** **(0.637)** **
PTAM	-0.472 (0.275)*	**-0.481** **(0.272)***	**-0.471** **(0.267)*** **	**-0.506** **(0.268)***
PIMA	0.647 (0.252)**	**0.573** **(0.251)** **	**0.456** **(0.242)***	**0.511** **(0.244)** **
PFORM	-0.312 (0.203)	-0.277 (0.201)	-0.264 (0.177)	-0.305 (0.179)
PRESER	-0.241 (0.201)	-0.244 (0.198)	-0.176 (0.187)	-0.159 (0.186)
PESCA	0.121 (0.268)	0.155 (0.264)	0.094 (0.242)	0.065 (0.241)
PCALI	0.646 (0.211)**	**0.580** **(0.207)** **	**0.527** **(0.193)***	**0.583** **(0.196)*** **
LR chi2(12) Prob > chi2 Pseudo R2 Log likelihood Nº Observaciones	105.58 0.000 0.161 -273.70 303	81.09 0.000 0.124 -285.95 303	82.66 0.000 0.102 -360.17 323	85.70 0.000 0.106 -358.65 323

[a] Valores de los coeficientes beta. Errores estándar entre paréntesis.
*** Significativo más del 1% ** Significativo más del 5% * Significativo más del 10%

Con las premisas comentadas, a continuación se exponen los resultados del análisis logístico ordinal. Ambas regresiones son globalmente significativas ($p<0.001$) y sus ajustes son aceptables ($0,10 <$ Pseudo $R^2 < 0.16$) para este tipo de modelos. De acuerdo con los resultados obtenidos, las variables grado de desarrollo del país de destino, nivel de riesgo que presenta, presencia de inversiones directas en el destino, grado de internacionalización de la empresa y la percepción de los ejecutivos sobre el tamaño de la empresa, la imagen de marca y el control de calidad, son las variables que mejor explican las diferencias en los modos de entrada a países foráneos para las empresas hoteleras españolas. Es interesante destacar, si bien se especificará a lo largo de este apartado, que nuestros resultados discrepan de los obtenidos por CONTRACTOR y KUNDU (1998a) para la industria hotelera global a causa, fundamentalmente, de la relativa juventud en el proceso de internacionalización de la industria hotelera española y su orientación vacacional[25].

1. El papel de la distancia cultural (H2) y de la experiencia internacional (H7): Incertidumbre en la transferencia de conocimiento especializado.

En primer lugar, y tal y como se deduce de las entrevistas realizadas la variable distancia cultural (H2) nos aparece como muy significativa en el modelo ($p<0,001$) y con el signo esperado. De esta forma se rechazaría para la industria hotelera española la aplicabilidad de aquella rama de la literatura que afirma que cuanta mayor distancia cultural existe entre países la empresa adoptará fórmulas cooperativas (KOGUT Y SINGH, 1988; GATIGNON Y ANDERSON, 1988; ERRAMILLI Y RAO, 1993; KIM Y HWANG, 1992). Además, esta conclusión es reforzada por los resultados del modelo eliminando aquellos países para los que HOFSTEDE (1991) carecía de índice cultural, e incluso cuando incluimos los hoteles en arrendamiento[26]. Sin embargo, nos corrobora que la industria hotelera española desea minimizar los costes de agencia y prefiere supervisar directamente el

[25] Las conclusiones del logit han sido comentadas posteriormente con algunos de los ejecutivos entrevistados que se han mostrado de acuerdo con los resultados del análisis.

[26] Merece la pena destacar, que se corrobora esta conclusión eliminando además las propiedades hoteleras en Cuba, aspecto que se comprueba por temor a que la limitada libertad para elegir los modos de entrada a este país caribeño estuviera distorsionando las conclusiones del análisis logístico.

comportamiento de los trabajadores cuando la distancia cultural puede llevarles a comportarse de forma más "oportunística" (SHANE, 1994). Tal y como HENNART (1989) explica, las empresas rehusan franquiciar porque temen que el franquiciador haga uso de su marca sin mantener el control de calidad. Esta desconfianza aumenta al tiempo que las culturas son diferentes y por tanto también pueden serlo los objetivos económicos y el comportamiento empresarial.

Por tanto, a mayor distancia cultural las empresas hoteleras españolas tienden a invertir directamente y evitar los acuerdos contractuales. Este resultado es coherente con las conclusiones que obtenemos para la variable grado de internacionalización de la empresa (H7), como proxy de su aprendizaje internacional. En efecto, consistente con la hipótesis esperada, dicha variable es significativa en nuestro modelo ($p<0'05$) con signo negativo. Ello nos indica que a mayor grado de internacionalización, es decir conforme la empresa adquiere mayor aprendizaje y se reduce su incertidumbre interna (GATIGNON Y ANDERSON, 1986), se inclinará por modos de operación más flexibles, al contrario de lo que propone una importante rama de la literatura empresarial (JOHANSON Y VANLHE, 1977; KOGUT Y SINGH, 1988). Para la industria hotelera española los resultados, asimismo, nos justifican que la experiencia internacional de la empresa aparece como más significativa cuando la medimos por su grado de internacionalización que por el volumen de hoteles foráneos que gestiona o el número años desde que se internacionaliza, resultado coherente tanto con los razonamientos expuestos en el apartado V como con los resultados del capítulo VI.

Ambas conclusiones nos corroboran la singularidad que presenta la industria hotelera española respecto de la internacional, dado que si bien la distancia cultural no aparecía como significativa en KUNDU Y CONTRACTOR (1998a, 2000), la experiencia internacional presentaba una relación positiva con el deseo de control de la empresa, medido tanto a través del número de años desde que las empresas operaban hoteles en el extranjero como a través del grado de internacionalización que presentan, confirmando por tanto, para la industria hotelera mundial las teorías de JOHANSON Y VANHLE (1977), aspecto que no se revalida en nuestro análisis de la industria hotelera española.

Nuestros resultados, sin embargo, son consistentes con otros estudios, como los de DANIELS *ET AL.* (1976) que observaron que la tendencia a invertir en entornos foráneos comenzaba con un completo control de las actividades y conforme la empresa se establecía internacionalmente se tendía a compartir dicho control; y el trabajo de STOPFORD Y WELLS (1972) en su análisis de las primeras cinco inversiones de empresas manufactureras fuera de EE.UU. y Canadá por compañías americanas, donde los autores se encontraron que casi tres cuartos de estas aventuras foráneas iniciales se manifestaban bajo modos de propiedad totales. Nótese que ambos análisis se centran en las primeras fases de internacionalización de las empresas objeto de estudio.

En definitiva, y reafirmando nuestras hipótesis, esta preferencia por el control conforme la empresa se mueve hacia entornos desconocidos, bien sea por operar en destinos alejados culturalmente, bien porque la empresa muestra escasa experiencia internacional, bien por ambos motivos, nos comprueba para la industria hotelera española la más tradicional teoría coste transacción en la elección de los modos de entrada y el comportamiento etnocéntrico observado en las entrevistas. Además nos ayuda a entender desde una perspectiva más amplia la preferencia verificada en las entrevistas personales por ubicarse en destinos que presentan cierta familiaridad. En otras palabras, entrar en destinos culturalmente similares no sólo ayuda a evitar la incertidumbre de evaluar entornos desconocidos, sino que facilita el establecimiento y el control de operaciones integradas. En efecto, esta práctica deliberada por parte de empresas facilita la asunción de control. Supuestamente, conforme las oportunidades en estos mercados desaparecen y al tiempo que las empresas adquieren mayor experiencia, cabe esperar que las inversiones se dirijan a entornos más desconocidos, disminuyendo su enfoque etnocéntrico y su incertidumbre transaccional[27].

Otros razonamientos que podemos añadir para explicar este comportamiento inversor de la industria hotelera española es el papel que ocupa el conocimiento del

[27] Por ejemplo, Barceló, una de las empresas con mayor experiencia internacional se aventura a entrar en el mercado estadounidense y asiático en el año 2000.

mercado en el proceso de internacionalización (ERRAMILLI Y RAO, 1990; JOHANSON Y VANLHE, 1977) al hilo de las llamadas teorías del conocimiento. En efecto, el hecho de que las empresas sigan a los mismos clientes que abastecían en su mercado local, cuando se internacionalizan les dota de un comportamiento más agresivo en sus modos de entrada[28], cuestión corroborada empíricamente por ERRAMILLI Y RAO (1990) y que según sus conclusiones se acentúa para aquellas empresas como la hotelera donde no se puede separar físicamente el consumo de la producción.

En otro orden de cosas, nuestras conclusiones enlazan directamente con el aspecto relativo a la transferencia de conocimientos especializados (CALVET, 1982). En efecto, y siguiendo a MARTÍNEZ BOBILLO (1993) la transferencia de tecnología cuando implica una dosis elevada de conocimiento tácito puede fracasar si es gobernada por un contrato a distancia, pues se requiere un acoplamiento próximo o cercano del que transfiere el conocimiento y del que lo recibe. Podríamos afirmar que los diferentes modos de comercialización de la industria hotelera española unido a la mayor proporción de tiempo que los clientes pasan en el establecimiento hotelero vacacional, implica que la propiedad del conocimiento mantenga ciertas características de conocimiento tácito (TEECE, 1987) que dificultan o encarecen su completa especificación y codificación bajo modos de expansión contractuales, cuestión que se acentúa en entornos desconocidos[29] y en aquellas actividades intensivas en mano de obra (JOHANSON Y VANHLE, 1977). Si a todo ello le añadimos, el relativamente novedoso surgimiento de la industria del ocio en forma de turismo de masas en la segunda parte del siglo XX ratificaría la afirmación de WEINSTEIN (1974) en cuanto a que a mayor madurez del producto menor necesidad de control. Es decir, y siguiendo a GATINGNON Y ANDERSON (1986), si bien es cierto que a mayor incertidumbre se potencian fórmulas más flexibles, en el caso en

[28] El estudio de Li y Guisinger (1997) sobre la entrada a mercados foráneos por parte de empresas de servicios confirman que cuando la empresa sigue a sus clientes, la distancia cultural adquiere un papel menos importante.

[29] Dicho aspecto nos corroboraría una de las razones por las que la industria hotelera española es poco proclive a franquiciar sus actividades, pero esta tendencia parece diluirse conforme la empresa adquiere más experiencia internacional. En efecto, siguiendo a Gatignon y Anderson (1986) en las primeras fases y en el caso en el que el conocimiento esté mal estructurado o sin definir la transferencia del mismo es más costosa.

el que los activos a transferir expongan a la empresa a actuaciones tipo *free-rider*[30], obliga a la misma a mantener su relación con el socio y disminuye la supuesta flexibilidad conseguida.

En resumen, y respecto al conocimiento especializado de la industria hotelera española, éste conlleva una mayor dosis de conocimiento tácito que el que demuestra tener la industria hotelera internacional (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a), dificultando su transacción. Se vuelve a hacer referencia, por tanto, a la existencia de fallos de mercado en la transmisión de activos intangibles[31] y a los riesgos de usar la licencia como modalidad de entrada cuando los costes de transacción derivados de revelar la importancia o valor del conocimiento de los clientes son altos, cuestión muy probablemente válida para la industria hotelera vacacional.

2. Nivel de desarrollo (H3), inversiones previas (H4) y riesgo que presenta el país (H1): La seguridad en la inversión.

Si bien la incertidumbre cultural, anteriormente expresada nos lleva a preferir modos de actuación individuales dada la dificultad no sólo para transferir el conocimiento, sino también para valorar la actitud de los socios, otro de los resultados del estudio nos confirma que cuando la empresa hotelera española se ubica en entornos considerados de riesgo (H1) prefiere compartir el control con agentes locales, disminuyendo la posición global de riesgo implícita en su salida al exterior[32]. Esta afirmación entronca con la significatividad que adquiere el grado de desarrollo del país (H3) en la elección de los modos de entrada, de forma positiva y con el signo esperado.

---

[30] Con este tipo de actuaciones "*El usuario de la marca intentará maximizar sus ingresos reduciendo la calidad de los bienes que produce y vende bajo dicho nombre comercial, lo que propicia una pérdida en las ventajas de la franquicia, que son compartidas por todos los usuarios de la marca a causa de su comportamiento*" (Martínez Bobillo, 1993, pp. 163). Este comportamiento es frecuente en aquellos negocios donde la probabilidad de que el mismo cliente repita la compra es baja (Brickley y Dark, 1987).

[31] Siguiendo a Martínez Bobillo (1993) los fallos de mercado en la transmisión de activos intangibles se concretan en las características de bien público, el oportunismo del socio y la incertidumbre.

[32] Hay que llamar la atención sobre la escasa relación entre la incertidumbre en el entorno debido a una distancia cultural considerable con la de operar en destinos con riesgo, confirmado por el valor que presentan las covarianzas de ambas variables de apenas 0,02.

La interpretación de estos resultados nos indica cómo aquellos entornos caracterizados por un alto riesgo, generalmente presentan bajos niveles de PIBpc y la empresa hotelera tiende a buscar socios locales con los que compartir su aventura internacional. Además cabe destacar, al comparar los resultados del Modelo 1 con el Modelo 2, que la variable PIBpc presenta mayor capacidad explicativa en los modos de entrada de la industria hotelera española que la variable riesgo país, como lo demuestran los mejores valores que ofrece la pseudo-R2.

Nuestros resultados ratificar las conclusiones de los cuestionarios cumplimentados (capítulo VI) donde los ejecutivos consideraban como muy importante la dotación de infraestructuras de comunicación que presentara el destino como factor locacional, sobre todo, y reafirmando los análisis de PORTER (1990), cuando se trataba de un destino en vías de desarrollo[33]. Por otro lado, estos resultados se pueden entender atendiendo a la dificultad de conseguir contratos de gestión en países europeos donde supuestamente están más difundidas las habilidades necesarias para la gestión de un establecimiento hotelero, según los propios empresarios. Esta consideración es un problema que se agudiza para el caso de las multinacionales hoteleras españolas, debido, según los propios ejecutivos, al posicionamiento y prestigio básicamente vacacional que presentan.

Por otro lado, los resultados a este respecto obtenidos para la industria hotelera nos ponen de manifiesto otra diferencia en los determinantes de los modos de entrada de ambas vertientes hoteleras, la vacacional y la urbana, que a priori no se esperaban. En efecto, los resultados que CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) obtienen para la industria hotelera internacional y contrariamente a lo esperado, confirman que en naciones con altos niveles de renta tendrá una importancia relativamente mayor formas de entrada como la franquicia y los contratos de gestión[34] obteniéndose para la variable riesgo país las mismas conclusiones que en

[33] El autor sugiere que las infraestructuras representan un factor menos importante de atracción de IDE en los países desarrollados que en vías de desarrollo.

[34] Los autores lo justifican con lo que denominan una menor "capacidad de absorción" (Cohen y Levinthal, 1990) de los franquiciados de los países menos desarrollados y unos más elevados costes de adaptación y de transferencia de conocimiento, induciendo a pensar que las franquicias adquirirán mayor relevancia en naciones más desarrolladas. Cabe pensar que este aspecto no se manifiesta, todavía, en la industria hotelera española de forma significativa.

nuestro estudio[35]. Por tanto, el sobradamente mencionado estudio encuentra que las empresas hoteleras internacionales, con implantación mayoritariamente urbana, tienden a adoptar modos indirectos de inversión en entornos que presentan un mayor índice de riesgo pero con niveles de desarrollo mayores, medidos a través del PIB/pc[36].

En nuestro estudio, los resultados revalidan los postulados de DUNNING Y MCQUEEN, 1981 Y GANNON Y JOHNSON, 1997 para la industria hotelera y YOUNG *ET AL.*, (1989) para la internacionalización en general, en el sentido de que es más frecuente encontrar inversiones directas en mercados altamente competitivos que poseen una industria autóctona más fuerte, caracterizados por mayor PIBpc y mayor ratio de IDE/PIB, aspecto este último (H4) que también influye en la industria hotelera española[37]. En efecto el ratio IDE/PIB encuentra cierta significatividad en el modelo ($p<0,05$) cuando incluimos el PIB como variable explicativa[38] o cuando no tenemos en cuenta las propiedades gestionadas bajo contratos de arrendamiento. Descartamos uno de los razonamientos más genéricamente aplicados a la importancia del PIBpc y de la IDE/PIB en la internacionalización empresarial: el que relaciona el grado de desarrollo con el tamaño del mercado y la presencia de inversiones foráneas con el abastecimiento de otras empresas, cuestión no aplicable a la industria hotelera española. Podría intuirse, por tanto, cierto comportamiento inversor precavido guiado por el seguimiento de otras empresas (o efecto rebaño en términos de De la Dehesa, (2000)) cuando la empresa considera aquellos países que presentan un elevado flujo de IDE como más seguros. O quizá se trata sólo de una

[35] Sorprendentemente, las variables riesgo país y PIBpc no ofrecían multicolinealidad en el estudio de Contractor y Kundu (1998a), probablemente debido a la elección de un índice diferente para medir el riesgo del país. Merece la pena destacar que, en nuestro intento de detectar las diferencias entre el comportamiento exterior de la industria hotelera española y la mundial, se intenta utilizar el mismo índice, publicado por Froost and Sullivan, pero la empresa nos comunica que su *Country risk Guide* ha dejado de publicarse.

[36] Los autores justifican esta aparente contradicción con la consideración de que la rentabilidad de las inversiones directas en los países emergentes o en desarrollo es considerablemente más alta que en las naciones ricas.

[37] Obsérvese que la significatividad del nivel de desarrollo económico del país y de la proporción de inversiones directas que presentan como determinante locacional del modo de entrada no se mantiene si incluimos los hoteles en arrendamiento. Esta cuestión suscita de nuevo la necesidad de posteriores análisis centrados en la peculiaridad del arrendamiento del inmueble como forma de expansión internacional de la industria hotelera.

[38] Es importante destacar que, si bien la significatividad de la variable IDE/PIB queda condicionada a la inclusión de la variable PIB en el modelo, dichas medidas no presentan multicolinealidad, lo cual significa que un elevado ratio de IDE/PIB no implica un PIBpc bajo.

circunstancia que concurre cuando determinados países en vías de desarrollo como Méjico o R. Dominicana donde las inversiones por parte de la industria hotelera española son considerables coincide con la apertura de estos países a la IDE exterior ante la liberalización de sectores amplios de su economía.

3. El papel del tamaño de la empresa (H5 y H9)

En cuanto a la variable tamaño empresarial (H5) como explicativa de la modalidad de entrada a mercados foráneos, los resultados de la Regresión A ponen de manifiesto una escasa significatividad, mientras que si tenemos en cuenta los establecimientos en régimen de arrendamiento (Regresión B), su capacidad explicativa aumenta ($p<0'10$) con el signo de la hipótesis esperada. De esta forma, quedaría moderadamente confirmado que las empresas pequeñas aducen una carencia de recursos que les lleva a preferir compartir los modos de control de las instalaciones foráneas, al igual que manifiesta el comportamiento de la industria hotelera mundial.

No obstante, y tal y como esperábamos, la opinión que los empresarios tienen del tamaño de la empresa (H9) como variable estratégica en las operaciones globales del hotel aparece como variable explicativa de la elección de los modos de entrada ($p<0'001$) con signo negativo, de forma que cuanta más importancia tenga para los objetivos a medio y largo plazo, adoptarán un crecimiento más dinámico mediante fórmulas de inversión indirecta que reduzca el volumen de recursos necesario para la expansión.

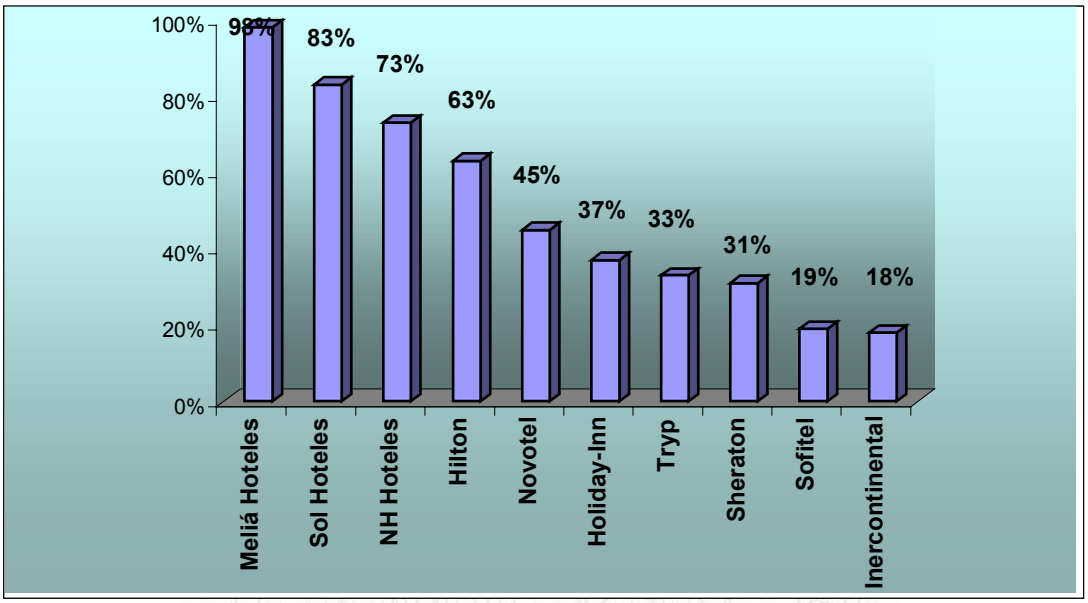
Nos surge de estos razonamientos, al menos un par de incógnitas que requerirían análisis posteriores. En primer lugar, y relacionando nuestra explicación con la importancia del tamaño, la estrategia de crecer mediante fórmulas contractuales parece que se consigue más eficazmente cuanto mayor tamaño presente la multinacional, como lo demuestra la probabilidad de franquicias. En segundo lugar, no podemos olvidar que, si bien crecer patrimonialmente requiere mayor volumen de recursos, también se adquiere con esta estrategia mayor porción

de beneficios que pudieran facilitar la dinamicidad en el crecimiento empresarial. Esta cuestión no es directamente aplicable a las empresas hoteleras meramente gestoras y nos conduce a intuir que otras variables como la orientación de la casa matriz están influyendo desde fuera del modelo.

4. La imagen de marca (H11) y el control de calidad (H13): Reconocimiento de marca.

De nuevo contrario a los resultados para la industria hotelera mundial y a la hipótesis esperada, nos aparece el signo de la importancia que los ejecutivos perciben de la imagen de marca. En efecto, según nuestros resultados la variable Pima (H11) aparece como significativa ($p<0,001$) con signo positivo en todos los ajustes realizados, de forma que a mayor importancia percibida de la imagen de marca menor probabilidad de que la empresa se expanda en franquicia. Quizá aquí encontremos con una aparente incongruencia dado que cabría esperar que a mayor percepción de la importancia de la marca mayor propensión a franquiciar. Dicho resultado inesperado puede venir derivado de la inseguridad que presenta la industria hotelera española en cuanto a ceder a terceros su conocimiento especializado de gestión, y al hilo de los razonamientos expuestos anteriormente. Nuestro resultado nos corrobora, sin embargo, otros estudios que analizan las modalidades de expansión de las industrias de servicios (FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE, 1995), que afirman que para reducir los problemas de que el proveedor externo de servicios se apropie de los beneficios del buen nombre de la empresa sin alcanzar los estándares de calidad apropiados, las empresas tienden a expansionarse por medio de fórmulas que les permitan extender su esfera de control sobre el gestor local, tanto más cuanta más importancia doten a su imagen de marca.

GRÁFICO Nº 7.1. ÍNDICE DE RECONOCIMIENTO SUGERIDO EN EL MERCADO ESPAÑOL



Fuente: BDRC y NOP London, en www.solmelia.com

No obstante, se deduce que el posicionamiento actual de la marca española no reduce el problema de racionalidad limitada y de oportunismo de los socios, y se desprende de nuevo la necesidad de invertir mayores volúmenes en la marca. En efecto, la carencia de un posicionamiento de marca fuerte, cuanto menos en el mercado nacional, como característica común en prácticamente todas las cadenas hoteleras españolas, es una de las deficiencias más acusadas del sector. Si bien hay que tomarlo con la debida cautela, fundamentalmente debido a que el reconocimiento de marca por parte del mercado español no es en absoluto identificable con el que las cadenas ostentan en el mercado vacacional mundial, dicho aspecto, sin duda alguna, dificulta la generación de valor estratégico en la marca hotelera para el conjunto de la industria. En nuestra opinión, el crecimiento que se ha comentado parece experimentar el mercado emisor español, las ventajas que las nuevas tecnologías ofrecen para una mejor definición del *know-how* y la consolidación del proceso de consolidación de la industria, ofrecerán el entorno apropiado para que el incremento necesario en los recursos orientados al posicionamiento de la marca ante el cliente final, conlleven una mejora sustancial en el valor de dicho activo estratégico para las cadenas españolas internacionales.

En definitiva, para los hoteleros españoles en la actualidad la mejor forma de preservar la imagen de marca y el prestigio de la empresa, tanto más cuanta mayor importancia otorguen a al valor de la marca, es mediante fórmulas que implican una mayor inversión de recursos (así se corrobora en el transcurso de las entrevistas y así se ha comentado a lo largo del texto), y supervisión directa de los estándares de calidad. Fundamentalmente debido a las fases iniciales en las que se encuentra el reconocimiento de la marca, ya que, cuando el posicionamiento de la marca es considerable, las ganancias en el corto plazo pueden conseguirse a expensas del largo plazo (GATIGNON Y ANDERSON, 1986). Las empresas controlarán las actividades para proteger su marca de degradaciones por parte de los llamados *free-riders* (DAVIDSON, 1982) o para prever que los agentes hagan uso de la marca de una manera inconsistente, diluyendo o confundiendo la posición internacional de la marca. CAVES (1981) destaca el peligro que supone el socio local, el cual tiene menos que perder degradando una marca que el entrante y evidencia que las empresas demandan niveles de control más elevados cuando forma parte de la estrategia del entrante la estandarización del diseño del producto, el estilo, la calidad y la marca. Desde el momento en el que de esta estrategia depende el asegurarse una buena reputación y supervivencia de la empresa, el control de calidad se convierte en un aspecto crítico.

En nuestra opinión, este peligro es, si cabe mayor para el sector hotelero vacacional que para el urbano debido a que, por ejemplo, el mal uso que un franquiciado haga de los estándares de calidad de un hotel en Roma o en Nueva York, no impide que en temporada alta ese establecimiento siga siendo rentable. Por tanto, se puede afirmar con cierta cautela, que la ubicación en grandes ciudades mundiales otorga al hotel una dosis de clientela cautiva en su mercado objetivo, que no ocurre en absoluto en los destinos vacacionales con alta capacidad de sustitución, máxime cuando son comercializados bajo la fórmula del todo incluido, donde el turista viaja al hotel más que al destino en sí[39].

[39] La reflexión en torno a la relevancia que la marca supone para la oferta hotelera española en el exterior, se hace extensible a aquella expansión que tenga como objetivo un posicionamiento urbano, máxime cuando son las cadenas hoteleras urbanas las que mayor importancia otorgan a la estrategia de marcas en su internacionalización, demostrado en el estudio de Kundu (1994) y Beattie (1993).

Ello enlazaría directamente con los resultados que obtenemos para la variable importancia percibida del control de calidad (H10). La importancia que para los hoteleros españoles tiene el control de calidad se relaciona significativamente ($p<0,001$) y de forma directa con la variable dependiente. La industria hotelera española parece cumplir los postulados de HENNART (1991) de que "*la elección entre franquiciar o establecerse por medio de recursos de la compañía dependerá de la comparación de dos tipos de costes; aquellos de supervisar el esfuerzo de los empleados foráneos frente al de especificar y reforzar un mínimo nivel de calidad en el contrato*" (pág. 89). En el caso en el que los niveles de calidad bien sean difíciles de estipular[40] bien no se disponga de la suficiente control de calidad como para ceder a terceros la gestión del *know-how*, se tenderá a operar directamente por parte de la compañía, constituyendo los altos costes del seguimiento del uso correcto del conocimiento transferido (YOUNG ET AL., 1989), la principal barrera que amenaza el crecimiento en franquicia de la industria hotelera española.

7.3.3.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

En definitiva del análisis logístico se extraen varios resultados acerca del modo de entrada a destinos foráneos que, en gran parte, nos corroboran las conclusiones de las entrevistas y los cuestionarios:

1.-LA TEORÍA SINCRÉTICA Y SU CAPACIDAD EXPLICATIVA DE LOS MODOS DE ENTRADA.

En primer lugar, se constata que tanto las características del país de destino, como los relativos a factores estructurales de la empresa o a los objetivos estratégicos de la misma, se constituyen en determinantes de la elección del modo

[40] Siguiendo los postulados de Magee (1976, 1977), cuanto más complejo e intangible el activo a transferir, mayor probabilidad habrá de que el franquiciado falle en sus resultados porque no consiga identificar los aspectos relevantes de las ventajas, y mayores justificaciones tendrá la cadena hotelera para la internalización del activo. No obstante, la complejidad del conocimiento hotelero reside en nuestra opinión, en sus múltiples y variadas vertientes a definir, en la heterogeneidad y pluralidad de sus componentes (desde sus peculiaridades de comercialización hasta cómo conseguir y valorar el máximo confort de los invitados).

de entrada a destinos foráneos, reafirmándose la aplicabilidad de la denominada teoría sincrética para la industria hotelera, si bien con determinadas adaptaciones o ampliaciones a especificidades concretas de cada industria. A su vez, cabe destacar la importancia de las relaciones de la empresa con su entorno (perspectiva de la formación de redes) y la posible concepción patrimonial de la empresa para la determinación de la forma de entrada a destinos internacionales.

2.- SINGULARIDADES DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

Se confirma, asimismo, que las principales características que diferencian los modos de entrada de la industria hotelera española con la internacional hacen referencia tanto a la fase de internacionalización en la que se encuentran como a su orientación eminentemente vacacional. En efecto, mientras los escasos análisis de la industria hotelera mundial se centran en empresas que gestionan una media superior a diez mil habitaciones foráneas gestionadas, para la industria hotelera española el número de habitaciones gestionadas en el extranjero por cada empresa matriz no llega a cuatro mil habitaciones de media, recordándose que un 42% de las cadenas se encuentra en una fase incipiente de internacionalización, operando un máximo de dos hoteles en el extranjero. Esta menor implantación internacional, que se acentuaría si tuviéramos en cuenta el número de países en los que las cadenas de ambos estudios están presentes, dadas las pautas de localización más dispersa y global de la industria hotelera internacional en relación a la ya comentada localización vacacional, deriva en diferencias tanto en la experiencia internacional como en los modos de organización del conocimiento, que se ha comprobado cómo repercuten en la modalidad de entrada en mercados foráneos.

3.- SEGURIDAD Y CONFIANZA EN EL ENTORNO REQUISITO PARA LA INVERSIÓN DIRECTA.

En concreto, se comprueba que la industria hotelera española tiende a invertir en solitario mediante fórmulas de inversión directa en:

a) aquellos destinos alejados culturalmente, dada la dificultad para valorar adecuadamente el comportamiento de los socios *ceteris paribus*.

b) en países que no presentan elevado riesgo político, económico o financiero, dado que la IDE conlleva una escasa flexibilidad y un elevado volumen de recursos, *ceteris paribus*.

c) en aquellas destinos con alto PIBpc e IDE/PIB como variables *proxies* de la infraestructura que presenta el entorno y de la seguridad que imprime a las inversiones directas, *ceteris paribus* (sin olvidar que las multinacionales españolas consiguen más difícilmente contratos de gestión en los países europeos).

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

4.- CARENCIA DE ACTIVOS CODIFICADOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

La industria hotelera española, a diferencia de la internacional, mantiene una fuerte dosis de conocimiento tácito en su *know-how* y presenta una fuerte carencia de activos estratégicos codificados. Ello deriva principalmente de su carácter vacacional que imprime cierta complejidad a la definición de los estándares a seguir, pero también del apoyo de la industria en agentes externos para la distribución y comercialización de su producto (ver capítulo IV) y de su reciente experiencia internacional. Todo ello realza la dificultad la transmisión del conocimiento de forma contractual a terceros, que cabe esperar vaya reduciéndose al tiempo que se consolida tanto la expansión internacional, como la aplicación a la industria de los avances tecnológicos orientados a la gestión y comercialización empresarial y la potencialidad de España como país emisor de turistas. Estas reflexiones nos conducen a refutar la afirmación de CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) acerca de que los modos cooperativos de operación en el sector hotelero sugieren que los fallos de mercado no son comunes y a resaltar la aplicabilidad de la teoría coste transacción para la industria hotelera española.

5.- NECESIDAD DE POTENCIAR LA IMAGEN DE MARCA.

Se ha justificado, asimismo, la importancia que presenta la consolidación de la fase actual en la que se encuentra la expansión internacional de la gran mayoría de cadenas hoteleras españolas dotando de mayor valor estratégico a la imagen de marca, y la necesidad de codificar, madurar y estructurar sus conocimientos técnicos de gestión que permita a la industria desarrollar un sistema de control de calidad y auditoría de sus actividades de servicios que facilite su cesión a terceros. Por tanto, y al tiempo que se consolida la expansión de la industria y su imagen de marca cabe esperar que se incremente el uso de franquicia (MCGUFFIE, 1996). Los recursos orientados hoy a conseguir estas metas son cruciales dado que cuando la cíclica evolución de la industria hotelera la enfrente a dificultades para obtener capital que financie su crecimiento, aquellas empresas que no sean capaces de adaptarse a la nueva situación verán peligrar su posicionamiento internacional. En esta línea, cabe valorar las actuaciones orientadas a invertir en las marcas hoteleras con el objetivo de llegar al cliente final y no confiar excesivamente en la publicidad del operador turístico, generalmente más interesado en promocionar las cualidades del destino.

6.- LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA COMO DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA.

Por otro lado, se ha verificado que las estrategias globales de la empresa, como complemento a la teoría coste-transacción, ocupan un papel importante para determinar el modo de entrada, de forma que si la empresa dota de más importancia a su tamaño empresarial optará por modos de inversión indirecta. En esta línea, se hace necesario diferenciar entre empresas meramente gestoras y empresas que aglutinan ambas actividades, la gestión y la patrimonial. Hay que tener en cuenta que en la industria hotelera algunas de las inversiones directas en hoteles en el extranjero adoptan la característica de inversiones financieras más orientadas hacia la búsqueda de unos beneficios derivados de la apreciación de activos inmobiliarios que de las rentas que obtengan de la gestión de dichos activos (DAVÉ, 1984;

KUNDU, 1994; DUNNING Y MCQUEEN, 1982a)[41]. Por tanto, la existencia de compañías hoteleras que consideran su experiencia gestora como una extensión al desarrollo inmobiliario puede ser un motivo para la búsqueda de participaciones accionariales[42]. Por otro lado, otro grupo las empresas hoteleras españolas eminentemente gestoras no parecen estar dispuestas a invertir en la propiedad de la planta, bien porque se consideran con poca experiencia en la gestión de propiedades inmobiliarias, porque no desean incurrir en altos riesgos o porque su expansión se vería reducida por la necesidad de endeudarse en altas sumas de capital, revalidando las hipótesis de DUNNING Y MCQUEEN (1982b), a pesar de que en períodos subsiguientes la hipotética recogida de beneficios les permitiera un crecimiento más acelerado. Son quizá estas empresas exportadoras de servicios hoteleros vacacionales las que más urgentemente necesitan mejorar el valor estratégico de su marca para la sostenibilidad y crecimiento de su posición en el mercado.

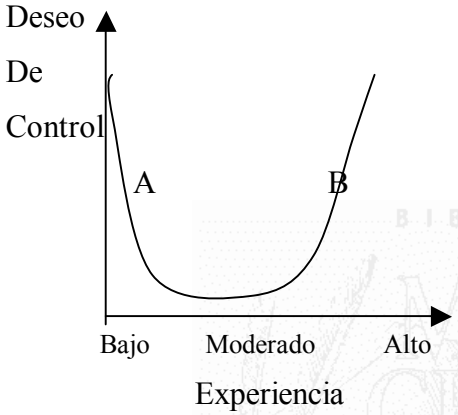
7.- FORMA DE U EN LA RELACIÓN ENTRE EL DESEO DE CONTROL Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

Si bien nuestro análisis confirma la internacionalización como un proceso gradual, y en concreto los aspectos que hacen referencia al modo de entrada, revalidando los postulados de JOHANSON Y VAHNLE, el comportamiento de la industria hotelera española nos obliga a diferenciar su aplicabilidad en función de la fase en la que se encuentre el proceso de internacionalización de la empresa, ratificándose totalmente las investigaciones de ERRAMILLI (1991) para empresas de servicios cuando afirmaba que la relación entre el deseo de control y la experiencia de la misma adquiere una forma de U. De esta forma, y entendiendo que la industria hotelera española, con honrosas excepciones, se halla hoy en una fase menos avanzada del proceso que la internacional, su relación atestigua hoy la pendiente negativa de la curva (punto A), sin menoscabo de que algunas pocas empresas hayan sobrepasado su punto de inflexión, y los estudios acerca de la industria hotelera internacional de CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) nos muestren que la

[41] No obstante, ya se comentó en el capítulo IV de este texto que, estas prácticas son más frecuentes en el sector hotelero urbano que en el vacacional.

industria en términos globales ha alcanzado una fase de consolidación en su expansión internacional que les lleva a situarse en la pendiente positiva (punto B) de la curva (figura 7.2).

FIGURA Nº7.2.-: EFECTOS DE LA EXPERIENCIA EN EL DESEO DE CONTROL DE LA EMPRESA HOTELERA.



Fuente: Adaptado de Erramilli (1991): Experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of International Business Studies*, third quarter.

Si afináramos un poco más, con la prudencia adecuada dado que la muestra de datos que se maneja en nuestra investigación es de carácter transversal, del contacto directo con las empresas se atestigua que las inversiones directas en forma de *joint-ventures* como modalidad de expansión para la industria hotelera española, son utilizadas de forma casi exclusiva para primeras incursiones internacionales a destinos culturalmente cercanos y por parte de empresas con intereses gestores y patrimoniales[43]. Tampoco podemos olvidar el papel que el respaldo financiero del

[42] Ello debe hacerse bajo una adecuada lectura del mercado y buscando las ventajas en los diferentes ratios de capitalización y expectativas de tipo de cambio, tal y como afirmaba Aliber (1970) para los movimientos de inversiones directas en el extranjero entre dos áreas con diferentes monedas.

[43] Por nombrar algunos ejemplos, en nuestra opinión muy representativos dado el número de *joint-ventures* analizadas, cadenas como Blau Hoteles adquiere el 51% de la propiedad de su primer complejo hotelero en el extranjero que pertenecía a empresarios mallorquines para su penetración en República Dominicana. Vista Sol elige asociarse a un inversor italiano en su primer proyecto de expansión en la República Dominicana en 1992 y aliarse al 50% con una empresa local en su último proyecto en el mismo país. La primera incursión internacional de la compañía catalana H10 Hotels se realiza mediante la compra del 60% de una sociedad dominicana propietaria del complejo. En ocasiones, esta incursión accionarial adquiere un carácter forzoso, si la cadena pretende conseguir el contrato de gestión del establecimiento.

que disponga la empresa y los incentivos de que ofrezca el destino para inversión directa[44], ocupa en la decisión de la forma de internacionalización.

8.- La Teoría de Redes como factor explicativo de los modos de entrada.

Por último, cabría tener en cuenta aquellos aspectos relativos a la teoría de la formación de redes (ver capítulo III), como explicativos no sólo de la inversión internacional (Johanson y Mattson, 1987), sino también de la elección del modo de entrada a mercados foráneos, sobretodo para el uso del contrato de gestión y la franquicia[45]. En efecto, y de acuerdo con los postulados de Coviello y McAuley (1999) en base a los primeros trabajos de Johanson y Vahnle, para conseguir una completa comprensión del proceso de internacionalización, hay que entender la forma de entrada en el mercado como un proceso gradual que resulta de la interacción, desarrollo y mantenimiento de relaciones a través del tiempo. En efecto, se ha observado durante las entrevistas que algunas de las incursiones mediante colaboración entre empresas, se realizan gracias a contactos personales de quienes toman la decisión de expansión en las cadenas hoteleras españolas, con inversores privados nacionales o extranjeros o con agentes públicos del país, verificando que el papel de las relaciones de la empresa con su tejido empresarial y social es en algunos casos incluso más relevante que las ventajas específicas que presenta la empresa o que caracterizan al país, para definir el modo de entrada.

---

[44] Si bien ya se ha comentado que cada vez un mayor número de países favorecen la entrada a la inversión directa, fundamentalmente si se dirige al sector turístico, la actitud gubernamental, en algunos casos, sigue prohibiendo la inversión directa de foráneos, forzando por tanto contratos de gestión de los establecimientos hoteleros como ocurre en Egipto o Cuba y en otros premia la inversión directa mediante todo tipo de exenciones fiscales como R. Dominicana, Méjico o Venezuela. En general, se estima que aproximadamente el 70% de las inversiones directas se orientan a aquellos países que más beneficios e incentivos ofrecen al capital extranjero inversor en proyectos de turismo y ocio (Dominicana, Méjico, Costa Rica o Venezuela). Cómo afectan las regulaciones gubernamentales en torno a las inversiones directas es un factor que requiere ser estudiado con profundidad, dado que a pesar de los esfuerzos realizados en este estudio por conseguir algún tipo de clasificación de los países en base a este criterio, la información conseguida es dispersa e imprecisa, careciendo de la homogeneidad necesaria para su directa aplicabilidad al modelo logístico.

[45] Si bien, no se puede afirmar con rotundidad, dado el escaso número de franquiciados, y a pesar de ser un aspecto que no aparece en la literatura consultada, da la sensación según las entrevistas mantenidas de que la expansión en franquicia se tiende a realizar con aquellos socios con los que la empresa ya ha mantenido cierta relación durante fases previas de la expansión.

Nuestras conclusiones hoy suscitan la reflexión de que posteriores análisis de la internacionalización de las empresas hoteleras españolas, cuando la industria haya adquirido una mayor experiencia internacional[46] y posicionamiento de marca, el signo y la significatividad de las variables explicativas debiera variar, tal y como corresponde a los procesos dinámicos como el de la internacionalización empresarial (JOHANSON Y VANLHE, 1977; ERRAMILLI, 1991). Ello no significaría más que la consolidación del proceso de internacionalización para un mayor número de cadenas hoteleras españolas.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

[46] Nótese que una de las características que señalamos en el capítulo V definía a la mayoría de las multinacionales hoteleras españolas era su relativa juventud en aventuras foráneas, incluso en algunos casos su escasa experiencia nacional.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha llevado a cabo un estudio aplicado a las empresas hoteleras españolas con presencia internacional para examinar sus principales rasgos distintivos y los del proceso de internacionalización en el que se encuentran inmersas. El propósito de ello ha sido, por un lado, descubrir cuáles son las pautas que definen el comportamiento de las empresas españolas en su expansión internacional y analizar si este proceso viene explicado convenientemente por los actuales cuerpos teóricos que abordan la internacionalización empresarial; y por otro, investigar si las estrategias seguidas por las cadenas españolas se ajustan a los procesos de internacionalización de la industria hotelera internacional, y en su caso analizar el origen de las principales diferencias.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Para la consecución de nuestros objetivos varias han sido las herramientas metodológicas utilizadas. En primer lugar, se mantiene un contacto directo con las empresas hoteleras españolas con presencia en el exterior, fundamentalmente por medio de entrevistas de campo con los responsables de expansión de las cadenas. Esta aproximación a la realidad empresarial y a la unidad de decisión en el compromiso de recursos internacionales nos ha permitido ahondar en los pormenores del proceso, y conseguir una valiosa información cualitativa expresada a lo largo de todo el estudio.

En segundo lugar, la opinión del empresariado hotelero se ha plasmado en la cumplimentación de un cuestionario que, por un lado y bajo el marco de la teoría ecléctica, desvela en qué medida los factores que ésta promulga se ajustan a los determinantes de internacionalización de la industria hotelera; y por otro, analiza los factores específicos que motivan la salida al exterior de la industria española.

En tercer lugar, teniendo en cuenta que algunos autores consideran que el grado de internacionalización puede actuar como indicador del éxito competitivo de la empresa, se desarrolla un análisis de inferencia estadística para determinar cuáles

son los factores específicos de la empresa que inciden en su grado de internacionalización. Asimismo, utilizando como herramienta de análisis un modelo Logit Ordinal hemos perseguido detectar las variables que mayor influencia presentan en la decisión adoptada en torno a la modalidad de entrada a un destino extranjero, bajo el marco de análisis de la denominada teoría sincrética (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). La similitud de las herramientas metodológicas empleadas con las de otros estudios previos sobre la internacionalización de la industria hotelera internacional, nos ha permitido comparar sus resultados con las conclusiones obtenidas en torno a los determinantes de la salida al exterior de las cadenas hoteleras españolas, y así detectar sus principales similitudes y diferencias.

Las respuestas a los planteamientos expuestos han sido analizadas a lo largo del trabajo. No obstante, en este último apartado, y a modo de conclusión a continuación se resumen los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación[1]:

1.- APLICACIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS A LOS DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

- TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

De acuerdo con las más tradicionales teorías del ámbito de la organización industrial que explican la internacionalización empresarial, para que una empresa pueda internacionalizarse es necesario que posea ventajas competitivas específicas. Efectivamente, la industria hotelera española se expansiona a nivel internacional porque dispone de ventajas de propiedad que le permiten competir con sus rivales en el exterior, provenientes fundamentalmente de la experiencia que ha desarrollado en España abasteciendo a un turismo organizado en paquete turístico y comercializado a través de los principales operadores turísticos europeos. Esta especialización de las cadenas hoteleras españolas, sus conocimientos de gestión y

[1] Nótese que las conclusiones, como en general esta investigación, centran su atención en la especialización vacacional de la oferta hotelera española en el exterior, y que algunas de las reflexiones no necesariamente se hacen extensivas a la reciente expansión internacional de cadenas como NH, la cual en nuestra opinión requeriría de un análisis específico.

del mercado al que se dirigen, la posibilidad de disminuir los costes medios de producción, y fundamentalmente los de comercialización, les confiere, sin duda, un acceso preferente a los mercados y constituyen incentivos a la internacionalización del sector hotelero.

Asimismo, estas ventajas para la industria hotelera española se manifiestan en muchos casos por la posibilidad de extraer mayores rentas como consecuencia de la integración vertical de las operaciones de alojamiento con las de comercialización y/o receptivo en el destino de los turistas, permitiendo a las empresas disfrutar de las sinergias o economías de gestión común en su expansión internacional. Por otro lado, la obtención de economías de escala también se ve beneficiada por la expansión empresarial de la industria y principalmente por el uso generalizado de la fórmula "todo incluido" que predomina en la oferta hotelera española en el exterior. Estos argumentos dotan a las teorías de la organización industrial de una explicación parcial en el proceso de internacionalización de la empresa hotelera.

Uno de los activos intangibles más valorados para la competitividad internacional de las empresas, y principalmente para los sectores de servicios que ofrecen *bienes de experiencia* como el hotelero, es el valor estratégico que adquiere la imagen de marca como punto de referencia del consumidor. Se ha reflexionado que el reconocimiento de las marcas hoteleras por parte del cliente final presenta más dificultad en el mercado vacacional, fundamentalmente por el papel que ocupa el intermediario en la comunicación con el cliente final. También hemos analizado cómo la internacionalización, incrementa el reconocimiento que adquiere la marca ante el intermediario, al que se le permite ofrecer un mayor rango de destinos, pero no consigue por sí misma, más que un pequeño avance en cuanto al cliente final si no es apoyando la imagen de marca intensamente por parte del hotelero. No se pretende con estas reflexiones, justificar una actitud pasiva y resignada en el empresariado español, sino muy al contrario, se persigue incitar a la industria al empleo de mayores esfuerzos en la aplicación de los avances tecnológicos a los sistemas de información para lograr una comunicación directa con el cliente final, independientemente de que éste adquiera un paquete turístico para acudir al destino. Sólo beneficiándose de los medios que ofrece la nueva economía, la empresa

española retendrá y fortalecerá una de las ventajas competitivas más valoradas en la industria hotelera, asegurándose su posición internacional en este entorno global y competitivo.

- TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El avanzado ciclo de vida en el que se encuentran los paquetes turísticos en los destinos tradicionales actúa como fuerza motor en la transnacionalización de la industria de alojamiento, y al mismo tiempo imprime cierto grado de flexibilidad e innovación a los productos ofrecidos por el operador turístico. Todo ello, tal y como la teoría del ciclo de vida promulgaba, gracias a un crecimiento estable en la demanda turística mundial, superior al crecimiento en el mercado español, tendencia que induce a muchas cadenas hoteleras a ubicar su expansión en el extranjero para mantener su posición competitiva en el mercado.

Sin embargo, el proceso de deslocalización de la planta hotelera española, parece haberse saltado una de las fases que Vernon defendía, y que sí parece cumplirse para la industria hotelera internacional, como es la localización inicial de los hoteles foráneos en aquellos países cuyos niveles de renta son similares a los de España. Esta peculiaridad obedece a que la producción de la industria de alojamiento vacacional no se orienta a una demanda local, sino al abastecimiento de una clientela internacional que viaja por motivos de ocio. Por esta razón, y por tratarse de actividades caracterizadas por altos requerimientos de trabajo, la evolución de las actividades turísticas se desplaza directamente hacia destinos que presentan costes inferiores, tal y como la teoría del ciclo de vida defendía para la fase de estandarización del producto.

A la luz de esta teoría del ciclo de vida, las inversiones buscan beneficiarse del análisis comparativo de los costes, mano de obra y terreno fundamentalmente para el caso de la industria hotelera, un nivel de desarrollo de la industria hotelera autóctona menor que el de la nación de origen, a pesar de que la competencia en el exterior de las cadenas españolas es básicamente internacional, y menores gravámenes impositivos de la actividad, conseguido en ocasiones a través de

localizaciones puente en paraísos fiscales. Además nos explicaría el traslado de las actividades turísticas vacacionales y los sectores que éstas arrastran a países en vías de desarrollo.

Entre los factores de localización que afectan a la decisión de ubicación de la oferta española en el exterior destaca por su clara y evidente vinculación al fenómeno vacacional, el atractivo turístico que presenta el país. Este atractivo no sólo reside en la belleza de sus playas o sus recursos naturales e históricos, sino que ocupa un papel esencial el sector público del destino, en tanto en cuanto de su actuación depende el desarrollo de infraestructuras en el país, la estabilidad política, social y económica del mismo, la política hacia la inversión extranjera y en cierto modo también la cualificación de los recursos humanos. Las exigencias medioambientales de los destinos en la elección de la ubicación óptima de la planta hotelera, frecuentemente próxima a entornos frágiles en términos medioambientales, se constituyen en aspectos relevantes con el fin de minimizar la internalización de costes y mejorar la calidad de las instalaciones y los servicios ofrecidos.

- LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO FORMA DE DIVERSIFICACIÓN

Las teorías que consideran la inversión directa en el extranjero como una forma de diversificar, y por tanto reducir el riesgo implícito de cualquier actividad empresarial, presentan, como hemos comprobado, una gran capacidad explicativa para la internacionalización de la industria hotelera española. A través de la diversificación de destinos y un mayor tamaño de la multinacional, se reducen los riesgos de fluctuaciones en los beneficios que conlleva la actividad vacacional cuando se ubica en un solo destino, ya experimentada por la industria hotelera española durante la crisis del turismo de masas de finales de la década de los ochenta, consiguiendo a la misma vez un alargamiento de la temporada turística.

En su expansión internacional, la industria no sólo pretende diversificar sus destinos y en consecuencia el producto ofrecido, sino también la procedencia de su

demanda y una ampliación y menor dependencia de los agentes mayoristas europeos. Por tanto, si bien al principio de esta investigación consideramos que la necesidad de localizarse cerca de la demanda potencial era un criterio que no se cumplía para la industria hotelera, hemos comprobado cómo la expansión al Caribe recoge, además, un intento de captar el mercado vacacional estadounidense y el de países incipientemente emisores como Chile o Argentina.

Por otro lado, al hilo de las teorías de la industria hotelera que defienden la internacionalización como variante a la diferenciación productiva, nuestras conclusiones apuntan que ciertamente constituye una vía de diferenciar el producto hotelero, si bien debería considerarse complementaria a la segmentación del mismo bajo distintas marcas y la especialización en nichos concretos de demanda que doten a la empresa hotelera de cierta clientela cautiva y, por tanto, una mayor capacidad de reacción ante posibles crisis y guerras de precios en la industria vacacional.

- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO OLIGOPÓLICO

Así mismo, la teoría que defiende la internacionalización como una reacción oligopolística explica también gran parte del proceso analizado, no sólo en su vertiente de inversiones directas sino también en las demás estrategias de salida al exterior. La industria hotelera se compone de un conjunto de grandes, medianas y pequeñas empresas, formando una industria altamente fragmentada que tiende a la concentración en grandes cadenas, pero muy lejos de formar un oligopolio de oferta. Sin embargo, son estas grandes cadenas las que inician el proceso de internacionalización y las que concentran el grueso de la oferta hotelera española en el exterior, mostrando además cierta concentración tanto geográfica como temporal de las inversiones. Por consiguiente, se pone de manifiesto que la deslocalización productiva de las empresas líderes genera en la industria una considerable presión sobre el resto de los agentes hoteleros, al afectar a su posición relativa en el mercado y a su capacidad de negociación con los agentes mayoristas, provocando una reacción oligopolística.

Dicha reacción oligopólica adquiere mayor significado si tenemos en cuenta la limitada diversidad productiva que presenta el mercado hotelero vacacional español, pero principalmente si analizamos la naturaleza escasamente competitiva de los primeros clientes a los que se dirige el producto hotelero, los operadores turísticos. Los movimientos estratégicos hacia la concentración horizontal que lleva experimentando el sector de la distribución de viajes organizados desde hace más de dos décadas, incentivado por los avances tecnológicos y las amenazas en el sector de la intermediación turística, intensifican la competitividad y en consecuencia la reacción oligopólica de las compañías hoteleras españolas.

La fuerza que adquiere el sector de distribución de viajes para explicar la internacionalización de la industria de alojamiento se manifiesta de una forma clara porque son precisamente aquellas cadenas integradas verticalmente con los grupos mayoristas nacionales o internacionales, las que mayor velocidad imprimen a su proceso de expansión internacional. Las razones que explican este comportamiento hacen referencia, por un lado, a su mayor disponibilidad de recursos, y por otro, a la posibilidad de beneficiarse con la internacionalización de mayores ventajas derivadas de la internalización de activos intermedios y de las sinergias de ambas actividades. A su vez, la integración vertical disminuye la incertidumbre, asegura la ocupación del establecimiento y facilita la información a lo largo del proceso de internacionalización. Estos planteamientos redundarán en una gestión más eficiente de los recursos y en mayores ventajas competitivas o de propiedad.

- VERTIENTE INMOBILIARIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de la industria hotelera también puede ser parcialmente explicada desde su vertiente inmobiliaria. Las revalorizaciones de las monedas del país donde se invierte ofrecen la oportunidad de conseguir grandes plusvalías por el negocio inmobiliario. No obstante, en nuestra opinión, el negocio inmobiliario en la industria hotelera es más atractivo en su vertiente urbana y más arriesgado en la vacacional, donde la posibilidad de que un destino turístico entre en crisis incrementa considerablemente los riesgos de la operación exclusivamente

inmobiliaria, tanto más cuanto menos consolidado e inestable sea el destino. Por esta razón, los principales inversores en la internacionalización de la industria hotelera vacacional, - las propias cadenas hoteleras, los operadores turísticos o inversores internacionales -, parecen más interesados por la rentabilidad del negocio de alojamiento que actúa a modo de producto financiero, que por las posibles plusvalías que se obtengan de la futura venta. No ocurre lo mismo en el negocio hotelero urbano y su expansión internacional, donde la ubicación estratégica de algunos inmuebles en centros urbanos e históricos de grandes capitales suscita más el interés de la industria inmobiliaria.

Sin perjuicio del razonamiento anterior, la coyuntura económica actual de bajos tipos de interés en el mercado financiero de renta fija, los pingües beneficios generados por la industria hotelera española, unido a la inminente llegada del euro y la revalorización del dólar, se torna propicia para canalizar ahorro hacia países que presentan una mayor estabilidad de sus monedas con el dólar como Méjico o R. Dominicana, dotando de una explicación parcial a la inversión directa de la industria hotelera en el exterior.

En definitiva, los diferentes cuerpos teóricos que explican la inversión directa al exterior, dotan de significado una u otra vertiente del proceso llevado a cabo por la industria hotelera española. De acuerdo con otros autores como GRAHAM (1992) o COVIELLO Y MARTÍN (1999), entendemos la inversión directa al exterior como un fenómeno complejo que dificulta el desarrollo de un cuerpo teórico unificado capaz de explicar todos los casos, realzando la complementariedad de las teorías que abordan el proceso de internacionalización.

Hasta ahora las teorías apuntadas, excepto quizá implícitamente la del comportamiento oligopólico, no aportan ninguna explicación del porqué la presencia en mercados internacionales no se realiza siempre mediante exportaciones o inversión directa, sino que la empresa opta por licenciar o franquiciar sus activos intangibles a terceros.

2.- APLICACIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS A LAS MODALIDADES DE ENTRADA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL EXTERIOR

La internacionalización de la industria hotelera presenta una considerable proporción de establecimientos operados por cadenas hoteleras españolas mediante contratos de gestión, y en menor medida por franquicias o *joint-ventures*. Este aspecto, ha conducido la investigación al análisis de las teorías que explican los determinantes que influyen en las decisiones de la modalidad de entrada a un país extranjero, abordando el proceso de internacionalización desde una vertiente más amplia.

- TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN

BIBLIOTECA VIRTUAL

El cuerpo teórico más importante desarrollado para explicar las diferentes modalidades de salida al exterior, atribuye estas diferencias a las imperfecciones de los mercados y en consecuencia a los elevados costes que conlleva la transacción de activos intermedios. Para el caso de la industria hotelera española, dichos costes vienen asociados fundamentalmente a la incertidumbre sobre el comportamiento del comprador de la licencia y a la dificultad de vigilar el cumplimiento de lo pactado, y por tanto a la calidad en la prestación del servicio. Estos aspectos encajan perfectamente en las razones por las cuales el crecimiento de la industria hotelera española apenas se ha materializado mediante la fórmula de franquicia, al menos hasta la actualidad.

Por otro lado, en cuanto al espectacular uso de los contratos de gestión, nuestra investigación nos indica cómo esta modalidad de entrada permite a la empresa un seguimiento diario de las operaciones y la perfecta supervisión del nivel de calidad, ejerciendo un *control de facto* sobre las instalaciones en el exterior y constituye la fórmula preferida de presencia en destinos foráneos no sólo para las empresas hoteleras españolas sino también para la industria hotelera internacional. Ello conduce a la necesidad de modificar el marco teórico de la internalización, que tradicionalmente se ha basado en el control de la actividad foránea mediante fórmulas accionariales, para adaptarlo a la peculiaridad del sector hotelero que

consigue el control *de facto* de la actividad y de los activos intermedios por medio de un contrato de gestión.

No obstante, hemos visto cómo las ventajas de internalización disminuyen su importancia al tiempo que la empresa hotelera española adquiere mayor tamaño y experiencia internacional, intuyéndose la incidencia de otras variables y la necesidad de ampliar los marcos teóricos conceptuales para entender las distintas formas en las que se materializa la presencia de la oferta hotelera española en el exterior. En efecto, se ha comprobado que no se puede simplificar la decisión acerca de la forma de entrada a un país de un establecimiento determinado, a un análisis del coste de esa transacción en particular aislada del resto de los objetivos, estrategias y naturaleza de la empresa. Hemos analizado porqué en dicha decisión ocupa una posición relevante las características estructurales y estratégicas de la empresa, su experiencia internacional, sus objetivos de crecimiento a medio y largo plazo o el papel de su imagen de marca. De acuerdo con los resultados del análisis logístico, las características del país de destino, fundamentalmente la distancia cultural que presenta con España, el riesgo que supongan las inversiones en el mismo y por tanto su nivel de desarrollo e incluso la presencia en él de inversiones extranjeras directas, también son factores explicativos del modo de entrada.

Además, el contacto directo con el sector nos permite confirmar las oportunidades que ofrece el proceso de formación de redes y su enfoque del comportamiento de la empresa en un contexto de relaciones y contactos empresariales y sociales desarrollado por ella misma, para explicar no sólo la modalidad de entrada, sino en ocasiones también el destino de la inversión. En consecuencia, cabría extender la teoría de la internalización para explicar los modos de entrada de la industria hotelera, enfatizando el papel que suponen los objetivos estratégicos de la empresa, la concepción patrimonial y experiencia de la misma, las relaciones que la empresa sea capaz de establecer con el entorno y la naturaleza de la industria autóctona del destino.

- LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO UN PROCESO SECUENCIAL

Una serie de teorías consideran la internacionalización como un proceso secuencial en el que la empresa va reduciendo la incertidumbre implícita en la expansión al exterior al tiempo que incrementa su aprendizaje. Este estudio demuestra que, efectivamente el proceso de internacionalización presenta un manifiesto componente dinámico en función de la experiencia internacional que adquiere la empresa, que a su vez le permite aumentar el grado de internacionalización de sus actividades. Sin embargo, la aplicación de esta teoría a la industria hotelera requiere ciertas adaptaciones, ya apuntadas en estudios anteriores de empresas de servicios.

Efectivamente, una de las características que resalta del análisis y que contribuye a soportar la gradualidad del proceso, es el papel que ocupa la experiencia internacional en el afianzamiento de la marca y los sistemas de control de calidad y, en consecuencia en la decisión de la modalidad elegida para salir al exterior, conduciendo a los grupos más experimentados a externalizar el uso de sus activos intangibles a empresas franquiciadas. Es precisamente esta cuestión la que contrasta con las teorías tradicionales, las cuales defienden que el comportamiento de la empresa va evolucionando en su proceso de internacionalización hacia estrategias que requieren un mayor compromiso de recursos. Las peculiaridades en la intermediación de la venta de habitaciones en la industria hotelera vacacional, unido a la escasa utilización de la franquicia en España y a lo reciente del proceso de internacionalización en relación con la expansión al exterior de la industria hotelera mundial, nos explica que en esta última la franquicia sí demuestra una relación inversa con la experiencia internacional de las multinacionales.

Por tanto, dado que analizamos empresas del mismo sector pero con peculiaridades propias y que se encuentran en otra fase de su ciclo de vida, nuestra investigación puede considerarse complementaria al resto de estudios centrados en la industria hotelera internacional, y nos impide considerar éstas como válidas para toda la industria hotelera, especialmente para la vacacional orientada a un turismo organizado. Concluiríamos pues afirmando que la diferente relación hallada entre el deseo de control de la empresa y la incertidumbre que rodea el proceso, bien por una escasa experiencia o por la distancia cultural, confirma las teorías aplicadas al

sector servicios que defienden una relación en forma de U entre la propensión de la empresa a emplear modos de entrada que garanticen un control completo de la operación y la experiencia de la misma (ERRAMILLI, 1991).

Dicha relación presentaría un primer tramo, donde se encuentran la mayoría de las empresas hoteleras españolas, en el que la elevada incertidumbre conduce a la empresa a internalizar los activos intermedios y ejercer un mayor control sobre los mismos para evitar las dificultades de auditar o supervisar a los agentes locales. Estos resultados también dotan de credibilidad al argumento que sostiene que las empresas menos experimentadas son más propensas a imponer su propio estilo de gestión bajo modos de operación sobre los que ejerzan un control total. En una segunda fase, adquiriría relevancia los resultados obtenidos por otros autores (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a) y las teorías más tradicionales (JOHANSON Y VANLHE, 1977) que entienden que el proceso de internacionalización dota a la empresa de un aprendizaje acumulado que le llevará a comprometer mayores recursos en el proceso[2].

Otro aspecto relevante, por su peculiaridad frente a la industria hotelera internacional es, como hemos visto, que no existe una correlación directa entre el tamaño de la empresa y el grado de internacionalización que presenta. Ello se explica, por un lado, porque las empresas nuevas se encuentran con un mercado doméstico muy saturado, pero principalmente, porque por medio de la internalización de activos intermedios tan esenciales para la industria de alojamiento como el capital o la comercialización y transporte de pasajeros, las empresas consiguen ventajas competitivas que les permite incrementar su presencia en el exterior. Cabría mencionar que esta diferencia no la presenta sólo la industria hotelera española, sino también la europea, adquiriendo de nuevo significado los argumentos que otorgan a la experiencia nacional capacidad explicativa en la evolución de una industria. Indudablemente, el volumen de mercado doméstico estadounidense, no sólo su cuota de demanda sino también su extensión territorial,

[2] Cabría hacer un análisis específico del caso Meliá, como susceptible de haber pasado el punto de inflexión en esta relación.

conforman uno de los principales orígenes de las diferencias en los patrones de internacionalización entre los distintos sectores regionales de la industria hotelera.

Se ha argumentado porqué se estima conveniente un tamaño mínimo o umbral, no tanto para entrar a la escena internacional, sino para permitir a la empresa beneficiarse en mayor medida de las ventajas que ofrece la internacionalización y minimizar los riesgos inherentes a las participaciones de terceros en el capital y decisiones de la empresa. Este mayor beneficio que le reporta a la empresa su proceso internacional en función del tamaño de la misma, dotan sin duda a la internacionalización de la industria hotelera de un carácter dinámico y secuencial. En la medida en la que algunas de las empresas hoteleras internacionales presentan una escasa dimensión empresarial, se valora la aplicabilidad de políticas activas de internacionalización que amortigüen las dificultades a las que se enfrentan en su proceso de internacionalización.

4.- CONSIDERACIONES FINALES

El análisis de los determinantes que rodea el proceso de internacionalización de la industria hotelera española ha verificado cómo éstos abarcan una amplio rango de criterios a tener en cuenta para entender la complejidad del proceso. En definitiva, para la internacionalización de la empresa hotelera influyen factores o causas que podemos clasificar en comunes a toda actividad multinacional; una serie de características específicas derivadas de su naturaleza de empresa de servicios de alojamiento; y las que responden a la propia idiosincrasia de las cadenas hoteleras españolas, principalmente a causa de su especialización vacacional. Estos motivos, que vienen especificados en el siguiente cuadro-resumen, unido a especificidades propias derivadas tanto de características específicas de la empresa, como del desarrollo del sector del que provienen en su país de origen, explican a su vez los diferentes patrones seguidos en el proceso internacional.

COMUNES A TODAS LAS MULTINACIONALES	ESPECÍFICAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA	ESPECÍFICAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA
• Globalización de los mercados • Incremento de beneficios • Reacción oligopólica	• Seguimiento de los clientes nacionales • Incrementar la imagen de marca	• Estado de madurez de los paquetes de vacaciones • Consolidación en la estructura

• Política hacia las inversiones extranjeras directas • Búsqueda de inputs de producción a bajo precio • Ganar economías de escala • Aumentos en la cuota de mercado • Saturación del mercado interno • Precios de transferencia • Ventajas fiscales	• Surgimiento de nuevos destinos turísticos y centros de negocios • Incremento de los viajes por motivos de negocios • Nuevas necesidades de la demanda • Vía de diversificación productiva • Plusvalías por la transacción de los activos físicos • Amortización de la inversión es menor en determinados países	de distribución de viajes organizados • Desestacionalizar la actividad • Fortalecer la posición comercial ante el intermediador turístico • Seguimiento de clientes europeos

El estudio ha abordado aspectos enmarcados en diversas teorías, si bien gran parte del análisis se ha centrado en el marco de la teoría ecléctica por la generalidad que ésta demuestra. Aceptando que los determinantes de la inversión pueden ser explicados usando el paradigma ecléctico de la producción internacional, los elevados volúmenes de capital que requiere la industria hotelera demandan la necesidad de otorgar más relevancia a la vertiente financiera de la inversión exterior. En la medida en que dicho recurso es común obtenerlo en el sector hotelero vía integración empresarial con entidades financieras y mayoristas de viajes fundamentalmente, se corrobora la modificación y extensión que el propio Dunning hace de su paradigma ecléctico, donde defiende que las ventajas o posición competitiva de la empresa ya no depende solo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas.

Se ha detectado también a lo largo de la investigación la necesidad de prestar una mayor atención a la formación de la mano de obra por parte de la industria hotelera española, como ventaja competitiva esencial en un sector de servicios intensivo en factor trabajo. Es evidente que toda incursión internacional requiere de una efectiva formación del personal implicado, y que las empresas hoteleras realizan esta tarea de forma natural, constante y continua. Pero los cambios en el escenario económico internacional, las exigencias del consumidor y la mayor complejidad en la actividad empresarial, requieren de las empresas hoteleras una mayor sistematización, que conlleve una contemplación y aplicación expresa de dotaciones específicas de recursos hacia labores de formación, no sólo en los estudios de viabilidad del proceso de internacionalización, sino en el propio desarrollo de la actividad a nivel nacional.

En relación con la metodología seguida, desearía resaltar la inestimable fuente de información que ha supuesto el contacto directo con el sector hotelero para la consecución de los objetivos propuestos, dada la carencia de estudios previos que aproximaran la internacionalización de la empresa hotelera. En nuestra opinión, preguntar a las empresas qué hacen, cómo y porqué lo hacen constituye un valioso método de análisis, especialmente cuando las cuestiones a investigar hacen referencia al comportamiento de las mismas y envuelve criterios que presuponen una perfecta racionalidad en la conducta empresarial. Así mismo, los procedimientos estadísticos han constituido una herramienta de gran utilidad para corroborar, interpretar y jerarquizar la información recabada por medio del contacto directo, demostrando la complementariedad de ambos métodos de análisis para inferir comportamientos empresariales.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

Antes de concluir la investigación me gustaría indicar algunas posibles líneas de investigación sobre cuestiones vinculadas al proceso de internacionalización de la industria hotelera española que han quedado pendientes en este trabajo:

- Es necesario profundizar en los factores que influyen en la elección de uno u otro país para la localización de la planta hotelera en el exterior. Si bien hemos comprobado como la potencialidad turística del país se erigía como el factor locacional clave, cabe preguntarse cuáles son, además de los recursos naturales y culturales, los determinantes que impulsan el posicionamiento internacional de un destino turístico, de qué forma actúan y qué mecanismos son necesarios habilitar para atraen inversión internacional turística. Se requeriría, como se anticipó, un análisis detallado de los factores que rodean la política de incentivos a la inversión extranjera y en general de las leyes de comercio exterior, así como los aspectos relativos a cuestiones sociales, económicas, políticas y medioambientales de los destinos. Así mismo, el alcance del impacto de la política fiscal y financiera, no sólo en la decisión de internacionalización, sino también en el grado de integración internacional de las actividades, se erige como línea de investigación prácticamente inexplorada.

- Ha desbordado nuestro ámbito de análisis ahondar en los posibles vínculos existentes entre las fases de desarrollo en la que se encuentra el destino turístico de acuerdo con la teoría de ciclo de vida de Butler y la actividad multinacional turística. Podría señalarse, a modo de hipótesis, que la presencia de multinacionales viene directamente relacionada con la fase en la que se encuentre el país receptor y que estas empresas surgen de destinos consolidados. Probablemente además de una mayor especificación del grado de desarrollo necesario y las condiciones del destino, cabría distinguir diferentes dinámicas en función del subsector turístico al que nos refiramos y de la modalidad en la que se materializa la expansión.

- Otro aspecto que debería ser objeto de mayor concreción es el reciente proceso de fusiones y adquisiciones de empresas que está experimentando el sector tanto a nivel nacional como internacional, y que indudablemente conformarán un tejido empresarial distinto del actual. Así mismo, en tanto en cuanto, por esta u otra vía la internacionalización de la vertiente urbana del sector hotelero español cabe pensar se incremente, se requerirán análisis específicos que complementaran la presente investigación.

- Se valora, así mismo, por la importancia que dichas aportaciones pueden tener sobre la competitividad del sector hotelero español, aquellas investigaciones centradas en el marketing, promoción de la imagen de marca y comercio electrónico en la industria hotelera.

- El presente estudio analiza datos de corte transversal, por tanto, un análisis longitudinal del proceso de internacionalización que aporte información sobre los cambios que éste ha experimentado, tanto en la estructura de propiedad de la oferta en el exterior como en la localización de la misma, sería de gran interés para una comprensión más amplia del proceso.

- Esta investigación ha analizado los factores que influyen en la decisión del modo de salida al exterior de la industria hotelera. Pese a ello, es necesario explorar cómo se lleva a cabo el proceso de decisión, cuáles son los

pasos en la formulación de la estrategia de salida y cómo se desarrolla ésta una vez tomada la decisión.

- Por último, en este trabajo se ha dejado entrever la validez de la teoría coste transacción para explicar los procesos de integración vertical de la industria turística española. Dado el acelerado proceso de adquisición de plantas hoteleras en España por parte de operadores turísticos europeos, un análisis de estos procesos bajo el marco teórico identificado ayudaría a entender los entresijos de la actividad turística europea y el papel que en ella ocupa la industria hotelera española.

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

BIBLIOGRAFÍA

ACHE (varios años): *Las cadenas hoteleras en España*, Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, Madrid.

AECIT (1998): "La actividad turística española en 1998", Asociación de Expertos Científicos en Turismo, Madrid.

AGARWAL, S. (1994): "The life cycle approach and south coast resorts", en COOPER, C. Y LOCKWOOD, A. (Eds.), *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, vol. 5, John Wiley, Chichester, pp.194-208.

AGARWAL, S. (1980): "Determinants of foreign direct investment: a survey", *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116, pp.739-773.

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992): "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors.", *Journal of International Business studies*, first quarter, pp.1-27.

AGUILÓ, E. (1992): "El sector turístico. Consideraciones sobre el ciclo y la tendencia", *Papeles de economía española,* núm. 50, pp.329-331, Fundación FIES, Madrid.

AGUILÓ, E. (1996): "Evolución y expectativas de la actividad turística", en PEDREÑO, A. (1996) (dir.) op.ct.

AHARONI, Y. Y NACHUM, L. (2000): *Globalization of services, some implications for theory and practice*, Routledge, London.

AKEHURST, G.; ALEXANDER, N. (1995): "Developing a framework for the study of the internationalization of retailing", *The Service Industries journal*, vol. 15, nº4, pp. 204-220.

AKHTER, S.H.; LUSCH, F.R. (1991): "Environmental determinants of U.S. Foreign direct investment in developed and developing countries: a structural analysis", *The International Trade Journal*, Vol. V, nº 3.

ALBAUM, G.; STRANSDSKOF, J.; DUERR, E. DOWD, L. (1989): *International marketing and Export management*, Addison-Wesley, Workingham.

ALBERTI, F. (1996): "Políticas de expansión empresarial de RIU hoteles", *I Foro Internacional de Turismo de Benidorm*, Fundación Cavanilles Altos Estudios Turísticos, Alicante.

ALEXANDER, N.; LOCKWOOD, A. (1996): "Internationalization: a comparison of the hotel and retail sectors", *The service industry journal,* pp.458-473. Published by Frank Cass, London.

ALIBER, R.Z. (1993): *The multinational paradigm*, The MIT Press, Cambridge, Mass.

ALIBER, R.Z. (1970): "A theory of foreign direct investment", en C.P.KINDELBERGER, (ed.) *The international Corporation*, The MIT Press, Cambridge, Mass.

ALISEAU, P. (2000): "U.S. based companies provide Latin America with growth", *Hotel and Motel Management*, Duluth, vol. 215, nº1, pp.48-51.

ALONSO, J.A. (1994): "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, nº725, enero, pp.127-143.

ALONSO, J.A. (1999): "La inversión española en América Latina: ¿tiempos de crisis?", *Economistas*, nº80, marzo, pp.163-171.

ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1996): "Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción. El caso de España.", *Papeles de Economía Española*., nº66, pp.124-43.

ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales,* Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

ALTINAY, L. (1999): *The influence and impact of culture on the capital investment decision making. Process in International Hotel Groups*, CHME Conference, University of Surrey, 7-9 April.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1988): "Modes of market entry: a transaction cost analysis and propositions, *Journal of International Business Studies*, nº17, pp.1-26.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A.T. (1987): "International market entry and expansion via independent of integrated channels of distribution", *Journal of Marketing*, nº 51, pp.71-82.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): "Modes of foreign market entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, pp.1-26.

ANDERSSEN, O. (1993): "On the internalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business studies*. Second quarter, pp.209-231.

ICEX (2000): "Internacionalización turística de la empresa española. Un reto con futuro", *El Exportador*, abril., pp.7-17, Instituto de Comercio Exterior, Madrid.

ARROW, K.J. (1962): "Economics welfare and the allocation of resources for invention", en NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH: *The rate and direction on incentive activity: Economic and social factors*, Princenton University Press, Princenton.

AXELSSON, B.; EASTON, G. (1992): *Industrial networks: a new view of reality*, London: Routledge.

AYAL, I. (1981): "International product life cycle: a reassessment and product policy implications", *Journal of Marketing*, vol. 45. pp. 91-96.

BAILEY, J.; CLARKE-HILL, C.; ROBINSON, T. (1995): "Towards a taxonomy of international retail alliances", *The Service Industries Journal*, vol.15, nº4.

BAILEY, M. (1999): "Update on Asia's hotel sector", *TTI, Travel and Tourism Analyst*, nº3, pp.61-83.

BAJO, O.; SOSVILLA, S. (1992): "Un análisis empírico de los determinantes macroeconómicos de la inversión extranjera directa en España, 1961-1989", *Moneda y Crédito*, nº194, pp.107-148.

BANCO MUNDIAL (1999): *World Bank Atlas*, Washington, D.C.

BANCO MUNDIAL (1999) *World Development Indicators*, Washington, D.C.

BARLETT, C; GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras. La solución transnacional*, McGraw Hill. HBS Press.

BAUM, T Y MUDAMBI, R. (1995): "An empirical analysis of oligopolistic hotel pricing", *Annals of Tourism Research*, vol.22, nº3, pp.501-516.

BAUM, T; MUDAMBI, R. (1996): "Attracting hotel investment: insights from principal-agent theory", *Hospitality Research Journal*, vol. 20, nº2.

BDO HOSPITALITY CONSULTING (varios años): *Industria hotelera en España,* BDO Hospitallity Consulting, Madrid.

BEATTIE, R. (1991): "Hospitality internationalization: an empirical investigation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 3, nº4, pp.14-20* MCB University Press.

BEATTIE, R. (1993): *Internationalization trends in the European hospitality industry with specific reference to hotel companies*, Dissert. Napier University, Edimbrugo, Reino Unido.

BECKER, K. ; ROSENBLOOM, B. (1991): "Problemas en el desarrollo de canales de distribución de servicios en los mercados internacionales.", *Información Comercial Española*, nº 692, abril, pp.51-66.

BELL, C.A. (1993): "Agreements with chain-hotel companies", *Cornell Hotel and Restaurant Association Quarterly*, February, vol.34, nº1, pp.27-33, Cornell University.

BENITO, I. (1998a): *Hotel chains international development: Group Sol Melia and Queens Moat Houses PLC*, MSc. Sheffield Hallam University.

BENITO, I. (1998b): "De propietarios a operadores turísticos internacionales", *Congreso Internacionalización de empresas turísticas,* Menorca. 15-17 septiembre

BENITO, I. (1998c): "Estrategias de desarrollo internacional en el sector hotelero", *Congreso Internacionalización de empresas turísticas*, Menorca. 15-17 septiembre

BENNETT, O. (1994): "Financing for tourism projects in developing countries", en PEARCE, D. ET AL.(dir): *Tourism: The State of the arts*, pp.31-40.

BERGSTEN, C.F.; GRAHAM, E.M. (1992): "Needed: new international rules for foreign direct investment.", *The International Trade Journal*, vol. VII, nº1, pp.15-44.

BERMAN, S. (1998): "Tapping into deal flow. Enticing partners into development deals remains the hardest part about hotel prospecting in Latin America.", *Hotels: the magazine of the world-wide hotel industry*, IHRA, October, pp.58

BERTRÁN, J. (1994): *Marketing internacional y exportación*, Ediciones Gestión. 2000. S.A.

BESCOS, M; CREMADES, B; TOMAS, V.; DURÁN, J.J. (1987): *Establecimiento de la empresa en el exterior*, Banco Exterior de España. Servicio de Estudios Económicos.

BHAGWATI, J. (1976): *La economía y el orden mundial en el año 2000*, Siglo veintiuno editores, S.A.

BHAGWATI, J. (1991): *Political Economy and International Economics*, Ed. Douglas A. Irwin. The MIT Press.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. (1997): *The nature of the international firm*, Handelshojskolens Forlag, Copenhagen Business School Press.

BLANES CRISTÓBAL, J.V. (1995): "Determinantes del comercio intra-industrial en manufacturas de España con la Comunidad Europea (1983-1990)", *Documentos del Departament d'Economía Aplicada*. Universidad Autónoma de Barcelona.

BLANKENBURG, D.; JOHANSON, J. (1997): "Business network connections and the atmosphere of international business relationships", en BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M., (1997) op.ct.

BLOMSTRÖM, M.; LIPSEY, R.E. (1991): "Firm size and foreign operations of multinationals", *Scandinavian Journal of Economics* 93(1), 101-107.

BLOMSTRÖM, M; ZEJAN, M. (1991): "Why do multinational firms seek out joint ventures?", *Journal of International Development*, vol.3, nº1, pp.53-63.

BLOMSTRÖM, M; ZEJAN, M. (2000): "Modes of International Investment", en BLOMSTRÖM, M. ET. AL.: *Foreing direct investment. Firm and host countries strategies*, MacMillan Press, London.

BLUM, S.C. (1997): "Current concerns: a thematic analysis of recent hospitality industry issues", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 9/7, pp.350-361, MCB University Press.

BODDEWYN, J.J.; HALBRICH, M.B.; PERRY, D.C. (1986): "Services multinationals: conceptualization, measurement and theory", *Journal of International Business studies*, vol. 17, pp. 41-58.

BODLENDER, J. (1995): "The case of the hotel industry", en *Seminar on GATS implications for tourism*, Organización Mundial de Turismo, Milan, pp.108-112.

BOTE GÓMEZ, V; SINCLAIR, M.T. (1993): "Integration in the tourism industry: a case study approach", en SINCLAIR, T.M.; STABLER, M.J. (1993) *The tourism industry: an international analysis*. CAB International.

BOTE V.; VALENZUELA, M.; SINCLAIR, T. ; SUTCLIFFE, C. (1991): "Vertical integration in the Spanish/English tourism industry", *Leisure Studies Association International Conference*, pp.80-95.

BOTE, V. (1993): "La necesaria revalorización de la actividad turística española en una economía terciarizada e integrada en la CEE", *Estudios Turísticos* nº 118, pp.5-26, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.

BOU GELI, J; DE CAMBRA BASSOLS, J. (1998): "Efectos de la reestructuración turística en el empleo y las relaciones laborales en Varadero (Cuba)", *VI Jornadas de Economía Crítica*. Marzo, Málaga.

BRAY, R. (1996): "The package holiday market in Europe", *E.I.U. Travel and Tourism analyst*, nº4, pp.51-71.

BRICKLEY, J.; DARK, F. (1987): The choice of organizational form. The case of franchising, *Journal of Financial Economics,* nº18, pp.401-420, North Holland.

BROADMAN, H. (1994): "The Uruguay Round accord on international trade and investment in services", *The World Economy*, vol.17, nº3, pp.281-293.

BRUGEUGH, S.G. (1987): "Determinants of direct foreign investment", *The review of economics and statistics*, vol.69, nº4, pp.149-152.

BUCKLEY Y CASSON (1976): *The future of multinational enterprises*, MacMillan, segunda edición (última versión de 1991).

BUCKLEY, P. (1989): "Foreign direct investment by small and medium sized enterprises: the theoretical background", *Small Business Economics*, nº1, pp.89-100

BUCKLEY, P.; CASSON, M. (1992): *Multinational Enterprises in the world economy. Essays in honor of John Dunning*, Edward Elgar Publishing, Vermont.

BUCKLEY, P.; CASSON, M.C. (1998): "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", *Journal of International business Studies*, vol.29, 3. Pp.:539-562.

BUCKLEY, P.; PASS, C.; PRESCOTT, K. (1992): "The internationalization of service firms: a comparison with the manufacturing sector", *Scandinavian International Business Review*, n1, vol.1, pp.39-57.

BUCKLEY, P.J. (1987): "Tourism-an economic transaction analysis", *Tourism Management,* vol.8-nº3, pp.190-194, Butterworth & Co Publis. Ltd.

BUCKLEY, P.J. (1995): *Foreign direct investment and multinational enterprise*, Edith Penrose. Reino Unido.

BUCKLEY, P.J. (1988): "The limits of explanations: testing the internalization theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business studies*, summer, vol. XIX, pp.181-93.

BUCKLEY, P.J. (1983): "New forms of International Industrial Co-operation", *Aussenwirtschats,* 38, pp.195-122.

BUCKLEY, P.J.; BROOKE, M. (1988): "Foreign investment", en *Handbook of International trade*, McMillan Pub., Basingstoke, pp.203-254.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. (1988): "A theory of international corporation cooperation", en CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington, Mass.

BUCKLEY, P.J.; MUCCHIELLI, J-L (1996): *Multinational firms and international relocation*, Edward Edgar, London.

BUHALIS, D. (1997): "The virtual tourism enterprise: concepts, practices and lessons", *III Foro Internacional de Turismo de Benidorm: El turismo en la era de la globalización*, Fundación Cavanilles, Alicante.

BUIGUES, P. Y JACQUEMIN, A. (1992): "Inversión extranjera directa y exportaciones en el Mercado Común: aspectos teóricos, empíricos y de política económica", *Moneda y Crédito*, nº194, pp.59-99.

BUISAN, A. (1997): *El sector exterior en España*, Banco de España. Servicio de Estudios. Estudios Económicos, nº 60

BULL, A. (1994): *La economía del sector turístico*, Alianza Ed., Sección Economía, Madrid.

BULL, A. (1990): "Australian Tourism: effects of foreign investment", *Tourism Management*, dec. 1990, pp.325-331, Butterworth & Co Publis. Ltd.

BURGESS, C.; HAMPTON, A.; PRICE, L.; ROPER, A. (1995): "International hotel groups: what makes them successful?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* vol.7, nº2/3, pp.74-80, MCB University Press.

BUTLER, R.W. (1980): "The concept of the tourist area cycle of evolution; implications for management of resources", *Canadian Geographer*, nº24, pp.5-12.

BYWATER, M. (1998): "Who owns whom in the European travel industry", *E.I.U Travel and tourism analyst*, nº3, pp.41-59.

CALDERÓN, A. (1999): "El boom de la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe: el papel de las empresas españolas", *Economistas* nº81, septiembre, pp.24-35.

CALDERÓN, A.; MORTIMORE, M.; PERES, W. (1996): "Mexico: foreign investment as a source of international competitiveness", en DUNNING, J.N.; NARHULA, R.(dir.) *Foreing Direct Investment and Government: catalyst for economic reestructuring,* Routledge, Reino Unido

CALS, J. (1974): *Turismo y política turística en España. Una aproximación*, Ed. Ariel, Madrid.

CALS, J. (1986): "Turismo y territorio: los términos de una dialéctica", en VV.AA.: *Ecología, economía y turismo en el Mediterráneo*, pp. 153-162, Ayuntamiento de Benidorm y Universidad de Alicante, Alicante.

CALVET, A. L. (1981): "A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm", *Journal of International Business Studies*, nº12, pp.43-59.

CALVET, A.L. (1982): "Mergers and the theory of foreign direct investment", en RUGMAN, A. (1982a) op.ct.

CALLAN, R.J. (1998): "An attributional approach to hotel selection. Part 2: The customer's perception.", *Progress in tourism and hospitality research*, 4, pp. 67-84.

CALLEJO, J. (1998): "Sobre el uso conjunto de prácticas cualitativas y cuantitativas", *Revista Internacional de Sociología*, nº21, sep-dic, pp. 101-126

CALLOT, P. (1997): "Internationalization of the tourist enterprise", *III Foro Internacional de Turismo de Benidorm. El turismo en la era de la globalización*, Fundación Cavanilles, Alicante.

CALLOT, P. (1997): "De l'internationalisation des enterprises de l'hotellerie et de la restauration", *Espaces* 144, abril, pp.19-24.

CALLOT, P. (1999): "Un marche trop emiette pur etre international", *Hotellerie-tourisme, loisirs, environnement*, nº157, pp.37-41

CAMISÓN, C. (1998): "El sector hotelero en la Comunidad Valenciana: cadenas frente a hotelería independiente", *Revista Valenciana de Estudios Autonómicos*, nº25, pp.197-116.

CAMPA, J.M. Y GUILLÉN, M. (1996b): "Spain: a boom from economic integration", en DUNNING, J.N.; NARHULA, R.(eds.) *Foreing Direct Investment and Government: catalyst for economic reestructuring,* Routledge, Reino Unido

CAMPA, J.M. Y GUILLÉN, M.F. (1996a): "Evolución y determinantes de la inversión directa en el país extranjero por las empresas españolas.", *Papeles de Economía*, nº 66, pp.235-247.

CAMPBELL, A.J.; VERBEKE, A. (1994): "The globalization of service multinationals", *Long Range Planning*, nº2, vol.27, pp.92-102.

CANALES CERÓN, A: (1998): "Sobre la globalización: Propuestas conceptuales y desafíos metodológicos", *Alternatives for regional development on the context of NAFTA and the globalization process*, Inst.

CANALS, J. (1994): *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill, Madrid.

CANALS, J. (1992): *L'internacionalització*, Departament d'Industria, Generalitat Canalunya, Barcelona.

CANTWELL, J. (1988): "Los factores determinantes de la internacionalización de las empresas", *Información Comercial Española*, octubre, nº662, pp.17-31.

CANTWELL, J. (1995): "La globalización de la tecnología ¿qué queda del modelo del ciclo de vida del producto?", *Economía Industrial,* nº305, pp.33-48.

CARLSON, E. (1970): "International Growth of Western International Hotels", *University of Whasington Business Review,* spring, pp.5-º4.

CASSON (1979): *Alternatives to multinationals,* MacMillan, London.

CASSON (1985): "Alternative contractual arrangements for technology transfer: new evidence form business history", *International Investment and Business Studies*, nº95.

CASSON, M. (1982): "Transaction costs and the theory of the multinational enterprise", en RUGMAN, A.(1982a) op.ct.

CASSON, M. (1987): *The firm and the market*, Oxford, Basil Blackwell

CASSON, M.; BUCKLEY, P.J. (1996): "An economic model of International Joint-ventures strategy", *Journal of International business studies*, special issue nº27, vol.5, pp.849-876.

CASSON, M; WADESON, N. (1998): "Communication costs and the boundaries of the firm", *International journal of the Economics of Business*, vol.5, nº12, pp.5-27

CASTILLO PÉREZ, P. (1994): "Inversión extranjera y código tributario en la República Dominicana", I *Foro Internacional de Turismo de Iberoamérica y las Islas Baleares*. Col.legi Oficial D'arquitectes.

CAVES, E. Y MEHRA, K. (1986): "Entry of foreign multinational into U.S. manufacturing industries", en PORTER, M.E. (ed.) (1986) op.ct.

CAVES, R. (1994): "Patterns of competition.", en FRISCHTAK, C.; MEWFARMER (eds.) *Transnational Corporations: market structure and industrial performance.* Rouledge, New York.

CAVES, R. (1971): "International corporation: the industrial economic of foreign investment", *Economica*, nº38, pp.1-27

CAVES, R. (1982): "Multinational enterprises and technology transfer", in RUGMAN, A. (1982a) op. ct.

CAVES, R.E. (1974): "Causes of direct investment: foreign firms shares in Canadian and United Kingdom manufacturing industries", *Review of Economics and Statistics,* nº56, 279-93.

CAVUSGIL, S.T. (1982): "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization", *Journal of Business Research*, vol. 12, nº2, pp.195-208.

CAVUSGIL, S.T. (1982): "Some observations on the relevance of the critical variables for internationalization stages", en *Export Management*, Czinkota, M.R. (ed.), New York: Praeger, pp.276-286.

CAVUSGIL, S.T. (1980): "On the internationalization process of firms", *European Research*, nº8, vol.6, pp- 273-281.

CELI, P. (1995): "Impact of GATS on tourism", en *Seminar on GATS implications for tourism*, Organización Mundial del Turismo, Milán.

CERVERÓ; GOMES (1992): "La internacionalización de la inversión turística", *I Simposio internacional de Turismo en Cataluña*. ESADE, Barcelona, Tomo I.

CHATFIELD, C.; COLLINS, A.J. (1980): *Introduction to multivariate analysis, Science Paperbacks*, Chapman and Hall Ltd.

CICIC, M; PATTERSON, P.; SHOHAM, A. (1999): "A conceptual model of the internationalization of services firms", *Journal of Global Marketing,* vol.12, nº 3, pp.81-104.

CLIFTON, W.J.; JOHNSON, K. (1994): "A structural analysis of the European hotel sector: a simple case of deja vu", *International Journal of Contemporary hospitality management*, vo.6, nº4, pp.vii-viii, MCB University Press.

CLINE, R. (1999): "Private capital seeking hospitality returns", *Lodging hospitality*, vol.55, nº13, pp.45-48.

CLINE, R. (1997): *The challenge facing the hospitality industry*, Urban Land, may, pp.5-13.

COASE, R. (1937): "The theory of the firm", *Economica*, vol.4, pp. 386-405.

COCKERELL, N. (1999): "Short-term trends and key issues in the tourism industry", *TTI, Travel and Tourism Analyst*, nº6, pp.65-77.

COHEN, W; LEVINTHAL,D. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº1, pp.128-52.

CONNELL, J. (1997): "International hotel franchise relationships-UK franchisee perspectives", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6, pp. 215-220, MCB University Press.

CONNELL, J. (1997): "Generating grounded theory from qualitative data: the application of inductive methods in tourism and hospitality management research", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol.3, 165-177.

CONNER, F. (1999): "Big opportunities and small hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, nº4, pp.13-19, Cornell University.

CONSEIL NATIONAL DU TOURISME (1999): *Le financement du tourism et de l'hotellerie en periode de mutation*, Ministeire de l'Equipament, des Transports et du Logement, Paris.

CONTRACTOR, F. J. (1990): "Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice", *Management International Review*, vol.30, nº1., pp.31-54.

CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. (1998a): "Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in International Hotel Sector.", *Journal of International Business Studies*, vol.29-nº2, pp.325-357.

CONTRACTOR, F. Y KUNDU, S. (2000): "Globalization of hotel services. An examination of ownership and alliance patterns in a maturing service sector", en AHARONI, Y.; NACHUM, L.; op. ct.

CONTRACTOR, F.; KUNDU, S.K. (1998b): "Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector", *Journal of International Marketing*, vol.6, nº2, pp.28-53. John Wiley & Sons.

CONTRACTOR, F.J. (1985): "A generalized theorem for joint venture and licensing negotiations", *Journal of International Business,* nº16, vol. 3, pp.23-50.

CONTRACTOR, F; KUNDU, K. (1995): "Explaining variation in the degree of internationalization across firms: the case of the hotel industry", *Journal of International Management*, spring, vol. 1, nº1, pp.87-123. John Wiley & sons.

COOPER, C.P. Y JACKSON, S. (1989): "Destination life cycle: the Isle of Man case study", *Annals of Tourism Research,* nº19, vol. 3.

COSTA, J.; ECCLES, G.; TEARE, R. (1997): "Trends in hospitality: academic and industry perceptions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 9/7, pp. 285-294, MCB University Press.

COVIELLO Y MARTIN (1999): "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", *Journal of International Marketing*, vol.7, nº4, pp.42-66. John Wiley & sons.

COVIELLO, N. Y MCAULEY, A. (1999): "Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, third quarter, vol. 39, nº3, pp.223-255.

COWLING Y SUGDEN (1987): "Market exchange and the concept of Transnational Company", *British Review of Economic Issues,* vol. 9; pp.57-68.

CRAWFORD-WELCH, S.; TSE, E. (1990): "Mergers, acquisitions and alliances in the European hospitality industry", *International Journal of Contemporary hospitality management,*pp.10-16. MCB University Press.

CROSTON, F.; ROBINSON, S. (1996): "Setting the agenda for success in hospitality: the convergence of owners, operators and customers", *Hospitality and leisure executive report*, Amsterdam. Arthur Andersen, vol.3, nº4, pp.6-12

CUERVO, A. (1999): "Razones para las fusiones y adquisiciones: factores organizativos y factores no explícitos como determinantes del éxito", *Economistas*, nº82, diciembre, pp.20-31.

CULLEN, P. (1997): *Economics for hospitality management,* International Thomson Business Press, Reino Unido.

CURWEN, P.J. (1976): *The theory of the firm,* McMillan, London

CHAN, S. (1995): *Foreign Direct Investment in a changing global political economy,* MacMillan International Political Economy Series.

CHANG, W.W.; CHEN, F. (1994): "Vertically related markets: export rivalry between DC and LDC firms", *Review of International Economics* 2(2), pp.131-142.

CHEKITAN, D.S; KLEIN, S. (1993): "Strategic alliances in the hotel industry", *Cornell H.R.A. Quarterly*, pp.42-45, Cornell University.

CHOI, S.R.; TSCHOEGL, A.E.; YU, C.M. (1986): "Banks and the world's major financial centers, 1970-1980", *Weltwirtschaftliches Archiu*, pp.48-64.

CHON, K.S.; SINGH, A. (1993): "Current economic issue facing the US lodging industry"", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.5, nº3, pp.3-9, MCB University Press.

DANIELS, J.; OGRAM, E. & RADEBAUGH, L. (1976): *International business: environments and operations*, Addison-Wesley, Reading.

DANIELS, R; THRIFT, N; LEYSON, A. (1989): Internationalisation of Professional Producer Services: Accountancy Conglomerates, en ENDERWICK, P. (1989) (dir.) op.ct.

DAVÉ, (1984): "US multinational involvement in the international hotel sector", *Service Industry Journal,* pp.48-63. Published by Frank Cass, London.

DAVIDSON, W. (1980): "The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects", *Journal of International Business Studies,* fall, pp.9-23.

DAVIDSON, W. (1982): *Global Strategic Management*, Ronald Press Publication

DAWSON, J. (1994): "Internationalization of Retailing Operations", *Journal of Marketing Management*, nº10-pp.267-282.

DE LA DEHESA, G. (2000): *Comprender la globalización*, Ed. Alianza, Madrid.

DE LA FUENTE, J.M; GALÁN, J.I.; SUÁREZ, I. (1999): "La internacionalización de la empresa castellano-leonesa", *Boletín Económico del ICE*, nº2629, pp.11-20.

DE MELLO L.R.; SINCLAIR, M.T. (1995): "Foreign direct investment, joint ventures and endogenous growth", *Studies in economics*, nº13, pp.1-17.

DELGADO, J.M.; RAMÍREZ, M.; ESPITIA, M.A. (1999): "Comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior", *Información Comercial Española*, nº 780, pp.101-112.

DENIA, A.; HIDALGO, M. (1991): "Actividades turísticas en España: análisis de las series de turistas y divisas y estudio de la crisis 1.989-90", en VV. AA.: *Apertura e internacionalización de la economía española*, Economistas Libros, Madrid.

DENT, C.M. (1997): "Global and regional interdependence: the context of European challenge.", en DENT, M.C.(ed.) *The European economy. The global context. Routledge. L*ondon and New York.

DESINANO, P.; VIGO, C. (1994): "Developing information technology options in the hotel industry: the value chain approach.", *Tourism: The State of the arts*, PEARCE, D. ET AL.(dir.), pp.274-282.

DILON, W. GOLDSTEIN, M. (1984): *Multivariate analysis. Methods and applications*, Wiley Series, NY.

DEVAS, E. (1997): "Hotels in the Caribbean", *E.I.U. Travel and Tourism Analyst*, nº2, pp. 57-76. Economist Intelligent Unit.

DICKENS, P. (1992): *Global Shift: the internationalization of economic activity*, Paul Chapman Publishing, London.

DICKENS, P. (1998): *Global Sift*, Paul Chapman Publishing, London.

DICKINSON, C. (1998): "Latin America market opportunities", *Lodging Hospitality*, vol. 54, nº 5, Cleveland, May, pp.9-15.

DICKINSON, C.; CHONG-HON, G. (1999): "Hospitality industry trends in the Caribbean and in Latin America", *Lodging Hospitality*, vol. 55, nº6. Cleveland, pp.6-8.

DONOSO, V. (1999): "Globalización y comercio internacional", *Economistas* nº 80, marzo, pp.122-131.

DREXL, C.; AGEL, P. (1987): "Touroperators in West Germany", EIU *Travel and tourism analyst*, may, pp.29-43.

DUMAN, F.; LITTELJOHN, D. (1999): "Searching for hotel chain competencies - a methodological approach", *CHME Conference*, University of Surrey, 7-9 April

DUNNING, J. (1993): *Multinational Enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Reading.

DUNNING, J. (1983): "Market power of the firm and international transfer or technology", *International Journal of Industrial Organization,* nº1, 333-351.

DUNNING, J. (1995): "Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas", *Economía Industrial*, nº305, pp.15-32

DUNNING, J. (1977): "Trade location of economic activity and multinationals: a search for an eclectic approach", OHLIN, P.O. HESSELBORN Y P.M. WIJKMAN, (eds.), *The International Allocation of economic activity*, Macmillan, London.

DUNNING, J. (1980): Towards an eclectic theory of international production: some empirical test, *Journal of International Business Studies,* sping/summer, pp.9-31.

DUNNING, J. (1982c): "Non-equity forms of foreign economic involvement and the theory of international production", *International Investment and Business Studies,* nº59.

DUNNING, J. ; MCQUEEN, M. (1982a): "The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry", *New Theories of multinationals* Rugman A.M (Ed.). (1982a).

DUNNING, J. ; MCQUEEN, M. (1982b): "Multinational Corporations in the international hotel industry", *Annals of Tourism Research*, vo.9, pp.69-90

DUNNING, J.; MCQUEEN, M. (1981b): "The eclectic theory of international production: a case study of the international hotel industry", *Managerial and Decision Economics*, 2 (December), pp.197-210.

DUNNING, J.; MCQUEEN, M. (1981a): *Transnational Corporations in the International Tourism*, UNCTC, New York

DUNNING, J.; NORMAN, G. (1983): "The theory of the multinational enterprise: an application to multinational office location", *Environment and Planning A*; vol. 15, pp.675-692.

DUNNING, J.; NORMAN, G. (1987): "The location choice of offices of international companies", *Environment and Planning A*, vol.19, pp.613-631.

DUNNING, J.H. (1989): "Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues", *The Service industry journal*, vol.9, pp. 5-39. Published by Frank Cass, London.

DUNNING, J.H. (1988a): "The eclectic paradigm of international production: restatement and some possible extensions", *Journal of International Business studies,* spring, pp.1-31.

DUNNING, J.H. (1996): "Explaining foreign direct investment in Japan: some theoretical insights", YOSHITOMI, M; GRAHAM, E.M. (Ed.): *Foreign Direct Investment in Japan*.

DUNNING, J.H. (1988b): *Explaining international production*, Unwin Hyman, London

DUNNING, J.K. (1974): *Economic Analysis and the Multinational Enterprise,* London George Allen and Unwin.

DUNNING, J.K. ; KUNDU, S.K. (1995): "The internationalization of the hotel industry: some new findings from a field study.", *Management International Review,* vol. 35, nº2, pp.101-133.

DUNNING, J.N.; NARHULA, R. (1996): "The investment development path revisited. Some emerging issues", in DUNNING, J.N.; NARHULA, R. *Foreing Direct Investment and Government: catalyst for economic reestructuring,* Routledge, Reino Unido.

DURÁN HERRERA, J (1995): "Estrategia de localización de la empresa multinacional española", *Economía Industrial*, nº306; pp.15-26

DURÁN HERRERA, J.J. (1997): "Sol-Meliá. Un nuevo Paradigma en la gestión hotelera.", en DURÁN HERRERA, J.J., *Multinacionales españolas II. Algunos casos relevantes,* Ed. Pirámide, Madrid.

DURÁN HERRERA, J.J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa.", *Información Comercial Española*. Nº 735, noviembre, pp.21-41.

DURÁN HERRERA, J.J. (1992): "Cross-Direct Investment and technological capability of Spanish domestic firms.", CANTWELL, J. (ed.) *Multinational Investment in modern Europe*, pp.214-255.

DURÁN HERRERA, J.J. (1999): "La fiscalidad de la empresa multinacional", *Información Comercial Española*, marzo-abril, nº777, pp.113-124.

DURÁN HERRERA, J.J. (1996): "La empresa multinacional española: estrategias de localización", en.Durán Herrera J.J: *Multinacionales españolas I*. Ed. Pirámide, Madrid.

DURÁN, J.J. (1984): "Configuración de una teoría económica de la empresa multinacional", *Información Española*, nº 616, pp.9-26.

DWYER, L.; FORSYTH, P. (1994): "Foreign tourism investment: motivation and impact", *Annals of Tourism Research*, vol.21, nº3, pp.512-37

DWYER, R.F.; OH, S. (1988): "A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies", *Journal of Marketing*, nº52, pp. 21-34.

EADINGTON, W.; REDMAN, M. (1991): "Economics and Tourism", *Annals of Tourism Research,* vol.18, pp.41-56.

EAST, (1994): "Homogeneous Products, the future of established resorts", en THEOBALD, W. (ED.), (1994) op.ct.

EDGELL, D. (1995): "A barrier-free future for tourism", *Tourism management,* vol. 16, nº2, pp.107-110, Butterworth & Co Publis. Ltd.

EDITUR (varios años): *Editur,* Ediciones Turísticas S.A., Madrid

EDVARDSSON, B.; L. EDVINSSON; H. NYSTROM (1993): "Internationalization in service companies", *The service industries journal*, vol. 13, nº1, pp. 80-97.

E.I.U. (1995): *The International Hotel industry*, The Economist Intelligent Unit.

E.I.U. (1997): "Improvement for Spanish hotels, but cost still high", *Travel Industry monitor,* The Economist Intelligent Unit.

ENDERWICK, P. (1992): "The scale and scope of service sector multinationals", BUCKLEY Y CASSON (eds.) (1992) op.ct.

ENDERWICK, P. (1989)(dir.): *Multinational service firms,* Routledge, N.Y.

ENDERWICK, P. (1989): "Multinational Contracting", en ENDERWICK, P. (1989)(dir.), op.ct., pp.133-151.

ERAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1993): "Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, nº57, pp.19-38

ERNEST AND YOUNG (1998): "*Indicadores económicos en la industria hotelera española*", Ernest and Young, Madrid.

EROGULU, S. (1992): "The internationalization process of franchise systems: a conceptual model", *International Marketing Review,* vol.9, nº5, pp.19-30.

ERRAMILLI, M.K. (1991): "The experience factor in foreign markets entry behavior of services firms", *Journal of International Business studies*, vol.22, nº3, pp. 479-502

ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1990): "Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge", *Management International Review*, vol.30, nº2, pp. 135-150

ERRAMILLI, M.K.; SOUZA, D.E. (1993): "Venturing into foreign markets: the case of the small service firm", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 17, pp.29-41.

ESPASA, A. (1996): "Características de la demanda en los estudios econométricos sobre el turismo e implicaciones de política económica y de estrategia empresarial*", Información Comercial Española*, nº749.

ESPASA, A.; GÓMEZ-CHURRUCA, R.; JAREÑO, J. (1990): "Los ingresos por turismo en la economía española: evolución reciente y análisis causal", *Boletín Económico del Banco de España*, enero.

ESPINA, A. (1995): "La internacionalización de la empresa española. El caso de Acerinox", *Economía Industrial*, nº306, pp.27-49.

ESPINOSA, O. (2000): "Políticas y oportunidades del sector turístico", *Economía Exterior. Estudios de la revista de Política Exterior sobre la Internacionalización de la economía española*, nº12, pp.45-51.

ESTADÍSTICAS INFORMATIVAS (varios años): "Inversiones españolas en el exterior y extranjeras en España", *Boletín Económico del ICE*, varios números.

ESTEFANÍA, J. (1996): *La nueva economía. La globalización*, Ed. Debates S.A.

ESTEVE SECALL, R. (1991): "Perspectivas del turismo en la década de los noventa", en VV. AA., *Apertura e internacionalización de la economía española*. Economistas libros, Madrid.

EVANS, N. Y STABLER, M. (1995): "A future for the package tour operation in the 21st century", *Tourism Economics*, vol.1, nº3, pp.245-263.

EYSTER, J. (1977): "Factors influencing the adoption of management contacts in the lodging industry", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, February, pp.17-26, Cornell University.

EYSTER, J. (1993): "The revolution in domestic management contracts", *Cornell Hotel and Restaurant Adinistration Quarterly*, vol. 34, nº1, pp.16-26, Cornell University.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES (varios años): *El sector hotelero en España,* FEH, Madrid.

FENELON, R. (1990): "The European and International hotel Industry", *Horwath book of tourism*. London Horwath Consulting. pp.185-193.

FERNÁNDEZ, Z. (1999): "Banca, energía, telecomunicaciones: la nueva estructura de los "núcleos duros" de la economía española", *XIV Jornadas de Economía Española*, Universidad de Alicante, Alicante.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1993): "Políticas empresariales para el sector hotelero", *Estudios Turísticos*, nº118, pp.27-49.

FLADMOE-LINDQUIST, K.; JACQUES, L. (1995): "Control modes in international service operations: the propensity to franchise", *Management Science*, nº41(7), pp.1238-1249.

FLOWERS, B.E. (1976): "Oligopolistic reactions in European and Canadian direct investment in the United States", *Journal of International Business Studies*, vol.7, nº2, pp.43-55.

F.M.I. (varios años): *World Economic Outlook*, Fondo Monetario Internacional.

F.M.I. (varios años): *Estadíticas Financieras Internacionales*, Fondo Monetario Internacional.

FONTRODONA, J.; HERNÁNDEZ, J.M. (1997): "Les multinationals industrials catalanes", *Papers de Economia industrial*. Generalitat de Catalunya.

FRITS, P.K. (1987): "Understanding services complexities", *Transnational Data and Communications Report,* mayo, pp.10-11.

FROOT, K. (1993): *Foreign direct investment*, National Bureau of Economic Research

GAEDAKE, R. (1973): "Selected U.S. multinational service firms in perspective", *Journal of International business studies*, pp. 61-66.

GALBRAITH, C.S.; KAY, N.M. (1986): "Towards a theory of multinational enterprise", *Journal of economic behavior and organization*, nº 7, pp.3-19, North Holland.

GALLAGHER, M.; MANSOUR, A. (2000): "An analysis of hotel real estate market dynamics", *Journal of Real Estate Research,* vol. 19; nº ½, pp.133-164.

GANNON, J.; JOHNSON, K. (1997): "Socialization control and market entry modes in the international hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6. Pp. 193-198, MCB University Press.

GARCÍA C.E. (1996): "La internacionalización de los servicios: modalidades y tendencias reflejadas en la balanza de servicios", *Papeles de Economía Española,* nº66, pp.144-157.

GARCÍA CANAL, E. (1992): "La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986-1989", *Economía Industrial*, julio-agosto, pp.113-123.

GARCÍA DE QUEVEDO RUIZ (1996): "Competencia internacional por la captación de inversiones", *Boletín Económico del ICE*, n.º2500.

GARCÍA-FALCÓN;MEDINA-MUÑOZ (1999): "The relationship between hotel companies and travel agencies: an empirical assessment of the United Stated market", *The Service Industries journal*, vol. 19, nº4, pp.102-122.

GARRO ARZA, J. (1998): "La comercialización de los hoteles urbanos independientes", *Tecno Hotel (Suplemento semanal Editur)*, pp.38-39.

GELLER, L. (1998): "The demands of globalization on the lodging industry", *FIU hospitality review,* pp.1-6.

GHOSAL S.; WESTNEY, E. (1993): *Organization theory and the multinational corporation*, St. Martin Press.

GIDDY, I.H; YOUNG, S. (1982): "Conventional theory and unconventional multinationals: do new forms of multinational enterprise require mew theories?", in RUGMAN, A. (1982a).

GO, F. (1989): "International hotel industry-capitalizing on change.", *Tourism Management,* Septiembre, pp. 195-200. Butterworth & Co Publis. Ltd.

GO, F. (1998): "El Turismo en el contexto de la globalización", *Papers de Turisme*, nº23, pp.6-47, Valencia.

GO, F. (1991): "Competitive strategies for the international hotel industry", *Economist Intelligent Unit, Special Report,* nº 1180.

GO, F. (1988): "Key problems and the prospects in the international hotel industry", *EIU, Travel and Tourism analyst*, nº1, pp.27-49

GO, F. (1993): "The multinational firm", *VRN,s encyclopedia of hospitality and tourism*, New York, pp.354-365.

GO, F.; CHRISTENSEN, J. (1989): "Going global", *The Cornell H.R.A. Quaterly,* noviembre, pp. 73-79, Cornell University.

GO, F.; PINE, R. (1995): *Globalization strategy in the hotel industry*, Routledge, London

GO, F.; PYO, S; UYSAL, M.; MIHALIK, B. (1990): "Decision criteria for transnational hotel expansion", *Tourism Management,* vol.11-nº4, pp.297-309. Butterworth & Co Publis. Ltd.

GO, F.; RITCHIE (1990): "Tourism and transnationalism", *Tourism Management*, December, pp.287-290, Butterworth & Co Publis. Ltd.

GOLDBEERG, L.; SAUNDERS, A. (1980): "The cause of the U.S. Bank expansion overseas", *Journal of Money, Credit and Banking,* vol. 12, nov. pp. 630-643.

GOLDBERG; L.; JOHNSON, D. (1990): "The determinants of US banking activity abroad", *Journal of International Money and Finance*, nº9, 123-137.

GOMES-CASSERES, B. (1994): "Group versus group: how alliance networks compete", *Harvard Business Review*, July-august, pp.62-74.

GOMES-CASSERES, B. (1989): "Ownership structures of foreign subsidiaries. Theory and evidence*.", Journal of Economic behaviour and organization*, vol.11, pp.1-25.

GRAHAM, E. (1978): "Trasanlantic Investment by Multinational Firms: a rivalistic phenomenon", *Journal of Post Keynesian Economics*, nº1, pp.82-99.

GRAHAM, E. Y KRUGMAN, P. (1989): *Foreign direct investment in the United States*, Institute for International Economics, Washington DC.

GRAHAM, E.M. (1992): "Los determinantes de la inversión extranjera directa: teorías alternativas y evidencia internacional", *Moneda y Crédito*, nº194, pp.13-49.

GREENE, W.H. (1993): *Econometric Analysis*, Macmillan Publishing Co., New York.

TRIL (1999): *Building global hotel brands: competition and consolidation among the leading international hotel companies*, Travel Research International Limited, London

GRAY Y GRAY (1981): "A multinational bank: a financial multinational company", *Journal of banking and finance*, vol.5, pp.33-63.

GRAY, P. (1982): "Macroeconomic theories of foreign direct investment: an assessment", in RUGMAN, *A*.(1982a) op.ct

GREEN, M; MCNAUGTHON, L. (1995): *The location of FDI. Geographic and business approaches*, Avebury. Ashgate Publishing Ltd.

GREENAWAY, D. (1993): "Comercio exterior e inversiones directas extranjeras", *Revista del Instituto de Estudios Económicos,* pp. 43-104, Madrid.

GROGAN, B. (1998): "Extended-stay hotels", *Urban Land*, may, pp.43-59.

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. (1991): "The internationalization of the economy, global strategies and strategic technology alliances", *Nouvelles de la science et des technologies,* vol.9, nº 2, pp.29-41.

HALLWOOD, P. (1994): "A reconsideration of the theory of the multinational corporation", *Keio Economic Studies*, vo. 31, nº2.pp.1-11.

HANDSZUH, H. (1996): "Turismo y Gats", *Información Económica Española*, nº 749, pp.123-129.

HARRIGAN, K. (1985): "An application of clustering for strategic group analysis", *Strategic management Journal*, vol.6, pp. 55-73.

HARVEY, C. (1997): *Country risk in global financial management*, Duke University web.

HELPMAN, E. (1981): "Comercio internacional en presencia de diferenciación de productos, economías de escala y competencia monopolística. Enfoque: HOS", *Journal of International Economics*, vol.11.

HENNART, J.F. (1982): *A theory of the mutinational enterprise*, University of Michigan Press.

HENNART, J.F. (1988): "A transaction costs theory of equity joint-venture", *Strategic Management journal*, vol. 9, pp. 361-374

HENNART, J.F. (1991): "The transaction cost theory of the multinational enterprise", PITELIS, C.; SUGDEN, R. (Eds.) *The Nature of the Transnational firm*. London, Routledge.

HENNART, J.F. (1989): "Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"? A transaction costs perspective", *Journal of International Business Studies,* nº20, pp. 211-34.

HERRERO MALLOL, C. (1999): *Precios de transferencia internacionales. Estudio tributario y microeconómico,* Ed. Aranzadi, Pamplona.

HESKETT, J.L. (1987): "Lessons in the service industry", *Business Harvard Review,* march-april, pp.118-126.

HILL, C.W; HWANG, P.; CHAN KIM, W. (1990): "An eclectic theory of the choice of international entry mode", *Strategic Management Journal*, 11.pp. 117-128.

HIRSCH, S. (1976): "An International trade and investment theory of the firm", *Oxford Economic Papers*, vol. 28, pp. 258-270.

HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and organizations, software of the mind*, McGraw-Hill, London.

HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences, international differences in work related values*, Sage, Beverly-Hills, CA.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; ET ALL. (1990): "Measuring Organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases.", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.286-316

HORSBURGH, L. (1991): "Resources in the international hotel industry: a framework for analysis", *International Journal of Contemporary hospitality*, vol.3, nº4, pp.30-36, MCB University Press.

HORST, T. (1972): "Firm and industry determinants of the decision to investment abroad: an empirical study", *The review of economics and statistics*, vol. 54, nº3, pag. 258-66

HORST, T. (1971): "Theory of the multinational firm: optimal behavior under different tariffs and tax rates", *Journal of Political Economy,* 1971, vol.79, nº5, pp. 1059-72

HORWATH AND HORWATH INTERNATIONAL (varios años): *World-wide hotel industry*, Horwath International, New York

HORWATH AND HORWATH INTERNATIONAL (1996): *La industria hotelera dominicana, 1996*, Santo Domingo, Horwath Consulting

HOSTELMARKET (varios años): *Anuario de la Hostelería*, Publicaciones Alimarket S.A., Madrid.

HOWARTH CONSULTING ESPAÑA (1996/1998): *La industria hotelera española*, Howarth Consulting España.

HTR (1998): "Lodging Industry world-wide", *Hotellerie-tourisme-restauration*, nº48-49, pp.26-91

HUFBAUER, G.C. (1975): "The multinational corporation and direct investment", en P.B. KENEN (ed.) *International Trade and Finance: frontiers for Research*, Cambridge, University Press.

HUSZAGH, F.W.; MCINTYRE, F. (1992): "International franchising in the context of competitive strategy and the theory of the firm", *International marketing review*, vol. 9, nº5, pp.5-18.

HYMER, S.H. (1976): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, The MIT Press, Cambridge

IHA (1993): *The case for hotel management contract*, International Hotel Association)

IHA (1996): *Into the new millennium: a white paper on the global hospitality industry*, International Hotel Asociation, Paris

IHRA (varios años): *Hotels: the magazine of the world-wide hotel industry*, Diario Oficial de International Hotel and Restaurant Association, Des Plaines, Illinois.

INE (varios años): *Movimientos de viajeros en establecimientos hoteleros*, Instituto Nacional de Estadística, Madrid

IOANNIDES, D.; DEBAGGE, K. (1998): "Neo-fordism and flexible specialization in the travel industry", IOANNIDES, D.; DEBAGGE, K(eds.): *The economic Geography of the tourist industry*, Routledge, London, pp. 99-122.

ITAKI, M. (1991): "A critical assessment of the eclectic theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business studies*, third quarter, nº22, pp.445-60.

IVARS, J. (1999): "Los espacios litorales ante las nuevas dinámicas de consumo y producción turísticas: entre la inercia y la reestructuración del espacio turístico", en *El territorio y su imagen, Actas del XVI Congreso de Geógrafos Españoles*, Volumen I, pp. 553-562.

JACQUEMIN, A. (1996): "Capitalismo, competencia, cooperación", *Papeles de Economía Española,* nº 66, pp.2-9.

JARILLO, J.C. (1989): "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Economía Industrial*, marzo-abril, pp.69-75

JIMÉNEZ AGUIRRE, C.; MADRID JUAN, M. (1994): "Principales tendencias de la inversión extranjera directa: especial referencia a España", *Boletín Económico del ICE*, nº2.415, pp.1393-1402.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. (1987): "Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction costs approach", *International Studies of Management and Organization*, XVII, 1, pp.34-87.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. (1988): "Internationalization in industrial systems-a network approach", en HOOD, N.; VAHLNE, J.E. (eds), *Strategies in global competition*, London: Croom Helm, pp.287-314.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. (1992): "Network positions and strategic action- an analytical framework", en AXELSSON, B.; EASTON, G. (eds.) *Industrial networks: a new view of reality,* London: Routledge

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. (1992): "Management of foreign market entry", *Scandinavian International Business Review*, vol.1, nº3, pp.9-38.

JOHANSON, J; VAHLNE (1977): "The internationalization process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.", *Journal of International Business Studies*, nº8, pp.23-32.

JOHANSON; VANHLE (1990): "The mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, nº4, pp.11-24.

JOHNSON C. (1996): "Globalization and the multinational hotel industry", *46 congreso de AIEST,* Rotorua (Nueva Zelanda), vol. 38, pp.335-363.

JOHNSON, H.G. (1970): "The efficiency and welfare implications of the international corporations", en KINDLERBERGER, C.P. (ed.); *The International Corporations*, Mit Press, Cambridge, Massachusetts.

JOHNSON, K. (1999): "Hotel management contract terms: still in flux", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, vol. 40, nº2, pp.34-39, Cornell University.

JONES, M.V. (1999): "The internationalization of small high-technology firms", *Journal of International marketing*, vol.7, nº4, pp.15-41. John Wiley & sons.

JONES, P. ; PIZMAN, A. (1993): *The International Hospitality Industry. Organizational and Operational Issues.,* Pitman Publishing.

KAKABADSE, M.A. (1995): "The general agreement on trade in services: opportunities for tourism", *Seminar on GATS implications for tourism*, OMT, Milan, Diciembre, 1994.

KERR, J. (1989): "Export strategies", *Small Business Reports*, mayo, pp.20-26.

KIM, C.; HWANG, P. (1992): "Global Strategy and multinationals entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº1, pp.29-53.

KIM, K Y OLSEN, M. (1999): "Determinants of successful acquisition processes in the US lodging industry", *International Journal of Hospitality Management,* vol.18, nº3, pp.285-308.

KIM, W.C.; ARBEL A. (1998): "Predicting merger targets of hospitality firms (a Logit model)", *International Journal of Hospitality Management*, nº17, pp.303-318.

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

KINDLERBERGER, C.P. (1969): *American business abroad: six lectures on direct investment*, Yale University press, New Haven.

KING, B. (1997): "Hotel investment in South Pacific", *E.I.U. Travel and Tourism Analyst*, nº5, pp63-87.

KLEINWORTH BENSON SECURITIES (1995): *Quoted Hotel Companies*, Kleinworth Benson Securities. London.

KNICKERBOCKER, F. (1973): *Oligopolistic reaction and multinational enterprises*, Division of Research Graduate School of Business Administration, Boston.

KOGUT, B. (1988): "Joint ventures. A theorietical and empirical perspectives", *Strategic Management journal*, vol. 9, pp. 319-332.

KOGUT, B. (1983): "Foreign direct investment as a sequential process", en C.P. KINDLERBERGER Y D. AUDRETSCH, (eds.), op. ct.

KOGUT, B.; SINGH, H. (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, fall, pp.411-433.

KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business studies*, fourth quarter, 24(4), pp.625-646.

KOJIMA, K. (1982): "Macroeconomic versus international business approach to direct foreign investment", *Hitotsubashi Journal of Economics*, Junio, pp.1-19.

KPGM (1998): "Las entidades financieras motor de la industria del ocio", *IH Economía*, 4º trimestre.

KPMG INTERNATIONAL (1999): *Alliances, networks and virtual organizations*, KPMG International.

KRAUSE, P.C.; GARFINKEL, L. (1991): "Trends in financing: be creative, flexible", *Hotels: the magazine of the world-wide hotel industry*, IHRA, September, pp.68-71.

KRAUSE, P; SLATTERY, P. (1996): "Desarrollo y análisis de las inversiones hoteleras", *Alta Hotelería Internacional*, nº34, pp.10-12. Mexico D.F.

KRUGMAN, P. (1986): "The new theories of international trade and the multinational enterprise", en C.P. KINDLERBERGER Y D. AUDRETSCH, (eds.), op. ct.

KRUGMAN, P. (1991): *Geography and trade*, MIT Press

KRUGMAN, P.; VENABLES, A. (1995): "Globalization and the inequality of nations", *Quarterly Journal of Economics,* vol.CX, nº4, pp.857-80.

KRUGMAN, P.R. (1980): "Scale Economies, product differentiation and the pattern of trade", *American Economic Review*, 70, pp. 950-59.

KRUGMAN, P.R. (1979): "Rendimientos crecientes, competencia monopolística y comercio internacional", *Journal of International Economics*, 9, pp 47-56.

KUNDU, S.K. (1994): *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*, dissert. Rutgers, The State university of New Jersey, U.M.I.

LALL, S. (1996): "The investment development path. Some conclusions", en DUNNING, J.N.; NARHULA, R.(dir.) *Foreing Direct Investment and Government: catalyst for economic reestructuring,* Routledge, Reino Unido

LALL, S. (1980): "Monopolistic advantages and foreign involvement by US manufacturing industry", *Oxford Economic Papers*, 32(marzo), pp.102-22.

LANDESMANN, M.; PETIT, P. (1995): "International trade in producer services: alternative explanations", *The Service Industries Journal*, vo.15, nº2, pp.123-161

LEDGERWOOD, C.E.; CROTTS, C.; EVERETT, A.M. (1998): "Antecedents of employee Burnout in the hotel industry", *Progress in tourism and hospitality research,* nº4, pp. 31-44

LEVY-LIVERMORE, A. (1998): *Handbook on the globalization of the world economy*., Edwar Elgar.

LI, JIATEO; GUISINGER, S. (1992): "The globalization of service multinationals in the "triad" nations: Japan, Europe, North America", *Journal of International Business studies*, fourth quarter, pp.675-696.

LITTELJHON, D. (1997): "Hotels chains and their strategic appraisal", *Hospitality, tourism and leisure management: issues in strategy and culture*, Cassell, pp.229-246.

LITTELJOHN D. ; ROPER, A. (1991): "Changes in international hotel companies' strategies", TEARE, R.; BOER, A.(eds.) *Strategy hospitality management*. London, Casell.

LITTELJOHN, D. (1997): "Internationalization in hotels: current aspects and developments", *International Journal of Contemporary hospitality Management,* 9/5/6, pp.187-192, MCB University Press.

LITTELJOHN, D. (1985): "Towards an economic analysis of Trans-multinational companies", *International Journalof Hospitality Management*, vol. 4-nº 4, pp.157-65

LITTELJOHN, D; BEATTIE, R. (1992): "The European hotel industry: corporate structures and expansion strategies.", *Tourism Management*, march, pp.27-33., Butterworth & Co Publis. Ltd.

LITTELJONH D. ; SLATTERY, P. (1993): "Macroanalysis techniques: an appraisal of Europe's main hotel markets", *International Journal of Contemporary hospitality management,* vol.3, nº4, pp. 6-13, MCB University Press.

LIVINGSTONE, J.M. (1992): "The European hotel industry corporate and expansion strategies", *Tourism management*, vol.13, nº1, pp.27-33, Butterworth & Co Publis. Ltd.

LODGING INDUSTRY WORLDWIDE (1998): "Lodging industry world-wide", *Hotellerie-tourisme-restauration: tendances & marketing*, Paris: Alcyon, nº48-49, pp.26-54.

LÓPEZ DUARTE, C.; GARCÍA CANAL, E. (1997): "Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior: principales rasgos distintivos", *Información Comercial Española*, nº761, pp.17-31.

LÓPEZ DUARTE, C.; GARCÍA-CANAL, E. (1998): La estructura de propiedad de la inversión directa en el exterior", Investigaciones Económicas, vol. XXII (1), pp.19-44.

LÓPEZ LÓPEZ, A.; MELLA MÁRQUEZ, J. (1990): Inversiones directas extranjeras en servicios, *Economistas*, nº55, pp.328-331.

LORRAINE, E.; POTTER, E. (1993): *Multinationals in the global political economy*, MacMillan Press Ltd.

LOVERSEED, H. (1998): "Dominican Republic", *International Tourism Report*, nº2, pp. 3-19. Travel and Tourism Intelligence.

LUOSTARINEN, R. (1979): "The internationalization of the firm", *Helsinki School of Economic*, nº 65.

MADRID, M. (1994): "Inversiones españolas en el exterior en el primer semestre de 1994", *Boletín Económico del ICE*, nº2.427, pp.2453-2427.

MAGEE, S.P. (1977): "Technology and the appropriability theory of the multinational corporations", BHAWATI, J. (ed.), *The new international economic order*. Cambridge. MIT Press.

MARCH POQUET, J.Mª (1998): "Inversión extranjera en Cuba: localización por actividades productivas", *VI Jornadas de Economía Crítica*. Málaga. Marzo, 1998.

MARCHENA, M. (1994): "Un ejercicio prospectivo: de la industria del turismo fordista al ocio de producción flexible", *Papers de Turisme*, nº14/15, Valencia, pp.77-94.

MARTÍN, C; VELÁZQUEZ, F.J. (1996): "Factores determinantes de la inversión directa en los países de la OCDE: una especial referencia a España.", *Papeles de Economía Española,* nº 66, pp.209-219.

MARTIN, F. (1988): "Global consortia report 1.1 million rooms, 7% growth", *Hotel and Restaurants International*, pp.60-4.

MARTÍN, ROJO I. (1998): "Crecimiento empresarial e internacionalización en el sector turístico,", *Revista Información Hostelera,* diciembre.

MARTÍN ROJO, I. (1995): *La cultura empresarial de los hoteles de la Costa del Sol*, Junta de Andalucía, Conserjería de Industria, Comercio y Turismo, Málaga.

MARTÍNEZ BOBILLO, A. (1993): "La naturaleza de la empresa multinacional", *Información Comercial Española*, nº724, pp.151-167.

MARTÍNEZ GONZÁLEZ-TABLAS (2000): *Economía política de la globalización*, Ariel Economía, Barcelona.

MARTÍNEZ MORA, C. (1997): *Causas de la internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a las pequeñas y medianas empresas de la*

provincia de Alicante, Generalitat Valenciana. Instituto Juan Gil Albert. Diputación de Alicante

MARTÍNEZ MORA, C. (1998): "Causas de la internacionalización de las empresas: una revisión teórica", *Boletín Económico del ICE*, nº 2583, pp.17-21

MARTÍNEZ, C.; PARDO, G. (1996): "La internacionalización de la empresa hotelera: inversiones extranjeras en España y españolas en el exterior", *Información Comercial Española*, nº 749, pp.47-62.

MATE RUBIO, J.M. (1996): "Factores determinantes del comportamiento diferencial de las empresas industriales españolas que invierten en el extranjero", Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, Documento de trabajo nº129. *Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros*

MATÉ RUBIO, J.M. (1996): "La inversión directa española en el exterior", *Papeles de Economía Española*, nº66, pp.220-234.

MATHE, H. ; PERRAS, C. (1994): "Successful global strategies for service companies", *Long Range Planning,* vol.27, nº1, pp.36-49.

MATHEWS, V.E. (2000): "Competition in the international hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* vol.12, nº2, pp. 114-118, MCB University Press.

MATHEWSON, G.; WINTER, R. (1985): "The economics of franchise contracts", *Journal of Law and Economics*, vol.28, nº3, pp.503-26.

MCCONNELL, T; SUMMERS, J. (1997): "Hospitality investment: the view from Wall Street", *Hospitality and Leisure executive report*, Arthur Andersen, vol.3, nº4, pp.6-12.

MCGUFFIE, J. (1996): "Franchising in Europe", *EIU Travel and Tourism Analyst*, nº 1, pp.36-52.

MCGUFFIE, J. (1987): "UK hotel industry", *EIU Travel and tourism analyst*, September, pp.15-31.

MCNULTY, R. ; WAFER, P. (1990): "Transnational corporations and tourism issues", *Tourism Management*, diciembre, pp.291-295, Butterworth & Co Publis. Ltd.

MCQUEEN, M. (1983): "Appropriate policies towards multinational hotel corporations in developing countries", *World Development,* vol11, nº 2, pp.141-152.

MCVEY, M. (1986): "International hotel chains in Europe", *EIU, Travel and tourism analyst,* september, pp.3-23.

MELDRUM, D.H. (2000): "Country risk and foreign direct investment", *Business Economics*; vol. 35; nº1, pp.33-40.

MELIN, L. (1992): "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal,* vol.13, pp.99-118.

MELLA MÁRQUEZ, J.M. (1995): La transferencia de tecnología en la cooperación empresarial europea en el Norte de África. Estudio piloto, D.G.XII. *Instituto de prospectiva tecnológica. Sevilla*.

MENGUZZATO BOULARD, M. (1999): "Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* vol.8, nº9, pp.127-138.

MENGUZZATO, M.; RENAU, J. (1995): "Estrategias de empresa y teoría de los costes de transacción", *Información Comercial Española,* nº 746, octubre, pp.7-24.

MONTEBUGNOLI, E.; SCHIATTARELLA, R. (1989): "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las PME.", *Economía Industrial,* marzo-abril, pp.87-97.

MORA SÁNCHEZ, A. (1996): "La demanda de características de los servicios turísticos", en PEDREÑO, A. (dir.)op.ct.

MORÁN REYERO, P. (1994): "La inversión directa española en el exterior", *Economistas,* 12(62), pp.11-16.

MOUTINHO *ET AL*. (1995): "The future development of the hotel sector: an international comparison", *International Journal of Contemporary Hospitality,* vol.7, nº4, pp.10-15, MCB University Press.

MOUTINHO, L; BIGNÉ, E. ; P. MCDONAG (1994): "Key factors contributing to the future development of the hospitality industry", *Journal of Hospitality and leisure management*, nº 6, pp.125-130.

MOWLANA, H.; SMITH, G. (1990): "Tourism, telecommunications and transnational Bank", *Tourism Management*, diciembre, pp.315-324, Butterworth & Co Publis. Ltd.

MÚGICA GRIJALBA, J.M.; YAGÜE GUILLÉN, MªJ. (1996): "Franquicias internacionales", *Papeles de Economía Española*, nº66, pp.267-280.

MUÑOZ GUARASA, M. (1999): *La inversión directa extranjera en España. Factores determinantes*, Civitas: Estudios y Monografías, Madrid.

MYRO, R. (1999): "Tendencias recientes de la inversión internacional", *XIV Jornadas de Economía Española*, Universidad de Alicante, octubre 1999, Alicante.

NACHIRA, F. (1998): "EC main emphasis in research and development in the field for the next 5 years", *IT and the dynamic tourism marketplace: new partenerships, new competition through virtual enterprise*, Instambul, Turkey, 21-23 January.

NEFF, D.M. (1999): "Tax-liability protection key to management-company contracts", *Hotel and Motel Management*, vol. 214, nº9, pp.10-12.

NICKSON, D. (1998): "A review of hotel internationalization with a particular focus on the key role played by American Organizations", *Progress in tourism and hospitality research*, nº4, pp.53-66.

O'FARREL Y WOOD (1995): "Internationalization by business services: a methodological critique of foreign market entry mode choice", *Environment and Planning A*, nº27., pp.683-97.

O'FARRELL; WOOD; ZHENG (1998): "Internationalization by business service SMEs: an inter-industry analysis", *International Small Business Journal,* Jan-mar, vol.16, nº2, pp.13-33.

O'FARRELL; WOOD; ZHENG (1998): "Regional influences on foreign market development by business services companies: elements of a strategic context explanation", *Regional Studies*,nº1, vol.32, pp.31-48 Cambridge.

OCDE (1997): *The world in 2020. Towards a new age*, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, París

OCDE (1999): *OECD in figures*, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, París

OHMAE, K. (1992): *El mundo sin fronteras*, McGraw-Hill, Madrid

OLMEDO, CARMONA, E. (1996): "Grupo Oasis", *Alta Hotelería Internacional*-nº34, pp.6-9. Mejico D.F.

OLSEN, M. (1991): "Structural Changes: The international hospitality industry and firm", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 3, nº 4, pp 21-24, MCB University Press.

OLSEN, M.; CONNOLLY, D. (2000): "Experience-based travel: how technology is changing the hospitality industry", *Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp.30-40, Cornell University.

OLSEN, M.; CRAWFORD-WELCH, S.; TSE, E. (1991): "The global hospitality industry no the 1990,s", en TEARE, R.; BOER, A. (EDS.), *Strategic*

Hospitality Management. Theory and Practice for the 1990s. Cassells, London.

OLSEN, M.; WEST, J.; TSE, E. (1998): "*Strategic Management in the hospitality industry*, second edition, Jonh Wiley & Sons, New York.

OLSEN, M.; ZHAO, J.L. (1997): "New management practice in the international hotel industry", *EIU Travel and Tourism Analyst*, nº 1, pp.53-73.

OLSEN, M.D. (1993): "International Growth strategies of major US hotel companies.", *E.I.U. Travel and Tourism Analyst*, nº3, pp.51-64.

OMT (varios años): *Anuario de Estadísticas de Turismo*, Organización Mundial de Turismo, Madrid.

OMT (1995): *Seminar on GATS implications for tourism*, Organización Mundial de Turismo, Milan, Diciembre, 1994.

OMT (1998): *International Global Tourism. A perspective,* Organización Mundial de Turismo, Madrid.

OMT (varios años): *Tendencias del Mercado Turístico*, Organización Mundial de Turismo, Madrid.

OMT (varios años): *Compendio de Estadísticas de Turismo*, Organización Mundial de Turismo, Madrid.

OMT (1998): *Previsiones del Turismo Mundial*, Organización Mundial de Turismo, Madrid.

ORTEGA, E. (1993): "La inversión extranjera en el sector servicios", *Información Comercial Española,* nº 719, pp.67-76.

ORTS, V; SUÁREZ, C. (1996): "La ronda de Uruguay y la Organización Mundial de Comercio.", *Papeles de Economía Española*, nº 66.

PALMER, C. (1987): "Using IT for competitive advantage at Thomson Holidays", *Long Range Planning*, vol.21, nº6, pp.26-29.

PATTERSON, M.CC.; AVIV, P. (1999): "A conceptual model of the internationalization of service firms", *Journal of Global Marketing*, vol.12, nº3, pp.81-106.

PEACOCK, R. (1993): "A question of size", *International Journal of Contemporary Hospitality*, vol.5, nº4, pp. 29-32, MCB University Press.

PEDREÑO, A. (1996) (dir.): *Introducción a la economía del turismo en España*, Ed. Civitas, Madrid.

PELLEJERO, C; MARTIN ROJO, I. (1998): "Origen, desarrollo y consolidación de un líder hotelero: Sol-Meliá", *Revue de Tourisme*, nº2, pp.48-54.

PÉREZ BUSTAMANTE, G. (1999): "Gestión del conocimiento en las alianzas tecnológicas", *Revista de Dirección y Organización de empresas*, nº22, Fundación General U. Politécnica de Madrid.

PETERSON, J; BARRAS, R. (1987): "Meassuring international competitiveness in services", *The service industries journal,* vol. 7,nº2, pp. 131-142.

PLAZA CEREZO, S. (1997): *Los bloques comerciales en la economía mundial*, Ed. Sintesis, Madrid.

POON, A. (1993): *Tourism, Technology and competitive strategies*, Wallingford, CAB International.

POON, A. (1998): "All-inclusive resorts", *Travel and Tourism Analyst*, nº6, pp. 63-77. Travel and Tourism Intelligence.

POON, A. (1994): "The new tourism revolution", *Tourism Management*, nº15, vol.2, pp.91-93, Butterworth-Heinemann, Oxford.

PORTER, M. (1987): *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA

PORTER, M.E. (1986): "Changing patterns of international competition", *California Management Review*, vol.28, nº2, pp.27-57.

PORTER, M.E. (1986): *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: techniques for analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

PORTER, M.E. (1990): *The competitive advantage of the nations*, Free Press, New York.

PRABHU, S. (1996): "Challenges for hospitality and tourism operators: a North American perspective", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* vol.36, nº3, pp.52-62, Cornell University.

RANDOY, T. (1997): "Towards a firm-based model of foreign direct investment", en BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. (eds.) op.ct., pp.257-279.

RASTROLLO, M.A.; ALARCÓN, P.; RODRÍGUEZ, J. (2000): "Los intermediarios en la comercialización de los destinos turísticos a través de Internet", *II Congreso de Turismo Universidad y Empresa.* Universitat Jaume I, Castellón. Abril.

REID, S. (1983): "Firm Internationalization, transaction costs and strategic choice", *International Marketing Review*, vol.1, nº2, pp.44-56.

REID, S. (1980): "A behavioral approach to export decision making", en Bagozzi, R.P. et al.(eds.) *Marketing in the 80's: changes and challenges*, Chicago.

REINDERS, J; BAKER, M. (1998): "The future for direct retailing of travel and tourism products: the influence of information technology", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, nº4, pp. 1-15

RENGIFO, A.; PEIRÓ, M. (1994): "La inversión española", *Boletín Económico del ICE*, nº2400-2401, pp.401-407.

RIALP, A.; RIALP, J. (1996): "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico", *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp.248-258.

ROBERTS, J. (1999): "The internationalization of business service firms: a stages approach", *The service industries journal*, vol.19, nº4, pp.68-88.

ROLDÁN, R.; SORIANO, A. (1999): "El fenómeno inversor en Latinoamérica", *Economía Exterior. Estudios de la revista Política Exterior sobre la internacionalización de la economía española*, nº9.

RONQUILLO, A. (1997): *Estadística aplicada al sector turístico. Técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis turístico*, Ramón Areces, Madrid.

ROOT, F.R: (1987): *Entry strategies for international markets,* Lexington Mass, Lexington Books.

ROPER, A. (1995): "The emergence of hotel consortia as transorganizational forms.", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.7, nº 1, pp.4-9, MCB University Press.

RUESGA, S.; BICHARA, J. (1998): "Inversiones españolas directas en Latinoamérica en los años 90", *VI Jornadas de Economía Crítica. Málaga. Marzo*, 1998.

RUESGA, S.; BICHARA, J.S. (1998): "Inversiones españolas en América Latina en los años 90", *Boletín Económico del ICE*, nº 2574, pp.9-18.

RUGMAN, A. (1987): "Multinational and trade in services: a transaction cost approach.", *The theory of multinational enterprises. The selected scientific papers of A. Rugman.* Edward Elgar Publising, Reino Unido.

RUGMAN, A. (1982a): *New Theories of the multinational enterprise*, Croom Helm, Londres.

RUGMAN, A. (1981): *Inside the Multinationals. The Economics Internal Markets*, New York Columbia University Press.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. (1992): "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management", *Journal of International Business studies*, first quarter, nº4, pp. 761-771.

RUGMAN, A.M. (1996): *The theory of multinational enterprises: the selected scientific papers of Alan Rugman*, Edward Edlgar, Reino Unido

RUGMAN, A.M. (1982b): "Internationalization and non-equity forms of international involvement", en RUGMAN, A. (1982a) op.ct.

RUIZ LIGERO, A. (1994): "La internacionalización de la empresa española", *Economistas,* nº62, pp.6-10.

SÁEZ LOZANO, J.L. (1994): *Industria y Territorio. Un análisis de las economías de aglomeración en España*, Instituto de Desarrollo Regional. Universidad de Granada.

SALMON, W.; TORDJMAN, A. (1989): "The internationalization of retailing", *International Journal of Retailing*, vol. 4, nº2, pp.3-16.

SANGREE, D; HATHAWAY, P. (1996): "Trends in hotel management contracts: shorter lengths and changing fees structures", *Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, pp.26-37, Cornell University.

SANGSTER, A. (2000): "The impact of branding on the UK hotel industry", *Travel and Tourism Analyst*, nº2, pp.65-83.

SARATHY, R. (1994): "Global Strategy in service industries", *Long Range Planning*, vol.27, nº6, pp.115-124.

SAUNDERS, H.; RENAGHAN, L. (1992): "Southeast Asia: a new model for hotel development", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, nº5, pp.16-30, Cornell University.

SCOVIAK LERNER, M. (1998): "Chasing potential in Latin. Risk reward roller coaster continues to promise an interesting ride for global players", *Hotels: world-wide magazine*, *Special Report* October 1998. Pp.42-56.

SCHAFFER, J.D. (1984): "Strategy, Organization structure and success in the lodging industry", *International Journal of Hospitality Management* vol.3, nº4, pp.159-165.

SECRETARÍA DE ESTADO, COMERCIO Y PYMES (1998): *Foro sobre la internacionalización de la esmpresa turística española*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

CESTUR (1991): *Desarrollo turístico de América Latina: México, Costa Rica, Brasil, Cuba, Puerto Rico, Rep. Dominicana*, Secretaría de Turismo y Centro de Estudios Superiores, Mexico D.F.

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA (1996): "El sector exterior en España en 1996", *Boletín Económico del ICE,* nº2.485

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA (1996): "Internacionalización de la producción: inversión directa, multinacionales y comercio intra-empresa", *Boletín Economico del ICE*, nº 2496.

SERRA RAMONEDA, A. (1994): "Aportacions recents al concepte d'empresa transnacional", *Revista Económica de Catalunya*, nº 26, pp.76-81.

SEYMOUR, FLANAGAN Y NORMAN (1985): *International Investment in the construction industry*, Discussion Papers in International investment and business studies, nº87. University of Reading.

SEYMOUR, H. (1987): *The multinational construction industry*, Croom-Helm, London.

SHAN, W.; HAMILTON, W. (1991): "Country-specific advantage and international cooperation", *Strategic Management Journal,* vol.12, pp.419-432

SHANE, S. (1996a): "Hybrid Organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisers", *Academy of management journal*, vol. 39, nº1, pp. 216-34.

SHANE, S. (1994): "The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment", *Strategic Management journal*, vol. 15, pp.627-642.

SHANE, S. (1996b): "Why franchise companies expand overseas", *Journal of Business Venturing*, nº11, pp.73-88.

SHARMA, D. (1992): "International business research: issues and trends", *Scandinavian International Business Review*, winter, pp.20-29.

SHARMA, D.; JOHANSON, J. (1987): "Technical consultancy in internationalization", *International Marketing Review*, winter, pp. 20-29.

SHELDON, P. (1986): "The touroperator industry. An Analysis", *Annals of tourism research,* vol.13, pp.349-365

SIMANCAS, V. (1994): "Debate sobre las multinacionales españolas", *Economistas*, nº62, pp.108-113.

SINCLAIR, M; STABLER, M (1997): *The economics of tourism*, Routledge, London.

SINCLAIR, T.M.; STABLER, M.J. (1991): *The tourism industry: an international analysis*, CAB International

SINGH, A.J (1999): "Capital investment in the US hotel industry to 2005", *Travel and Tourism Analyst*, nº5, pp.69-87.

SINGH, A.J; KWANSA, F.A: (1999): "Financing the lodging industry in the next millennium", *International Journal of Hospitality Management,* vol.18-nº4, pp.415-425.

SLATIN, P. (1998): "The ground floor: US investors, facing rising prices at home for luxury hotels cast their eyes and dollars toward Europe", *Barron's* vol. 78, nº15, pp.50-52.

SLATTERY, P. (1996): "International development of hotel chains", *Environmental scanning and trends analysis, pp.30-35.*

SLATTERY, P. (1991): "Hotel Branding in the 1990,s", EIU *Travel and Tourism Analyst*, nº1, pp. 23-35

SLATTERY, P. ; JOHNSON, S. (1993): "Hotel chains in Europe", *EIU Travel and Tourism Analyst*, nº1, pp.65-80.

SMERAL, E. (1998): "The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries", *Tourism Management*, nº19, nº4, pp.371-380., Butterworth & Co Publis. Ltd.

SMITH, C. Y JENNER, P. (1999): "Leveraging the new millennium for tourism", EIU *Travel and tourism analyst,* nº3, pp.39-59.

SOBERS, A. (1996): "USA to the Caribbean", *Travel and Tourism Analyst*, nº3, pp.63-77.

SOL-MELIA (1996): *Oferta Pública de Acciones de Sol-Meliá*, Documento informativo. Sol Meliá co.

SOLBERG, C.A. (1991): "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones", *Información Comercial Española,* nº692, pp.9-24.

STEIN, J. (1998): "Lenders and hotel management agreements", *Real State Review*, vol. 28, nº1, pp.24-29, New York.

STERN, R.M. (1985) (ed.): "*Traded and investment in services: Canada/US perspectives*", Ontario Economic Council.

STILES, R. (1998): "Capital flows in the Asian hotel sector", *E.I.U.Travel and Tourism Analyst*, nº3, pp.61-73

STOPFORD, J.M.; WELLS, L.T. (1972): *Managing the multinational enterprises. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, Basic Book, New York.

SUBD. GRAL.ESTUDIOS SECTOR EXTERIOR (1997): "El ranking de las 100 empresas multinacionales más importantes por su actividad en el exterior (1990 y 1995).", *Boletín Económico del ICE,* nº 2560, pp.3-10.

SUBD. GRAL.ESTUDIOS SECTOR EXTERIOR (1998): "La inversión directa mundial y el papel de las multinacionales (El informe de la UNCTAD)", *Boletín Económico del ICE*, nº 2593, pp.3-10

SUBD. GRAL. ESTUDIOS SECTOR EXTERIOR (1999): "Inversiones exteriores directas y el reto del desarrollo. El informe de la UNCTAD", *Boletín Económico del ICE*, nº2629, pp.3-9.

SUE, M; GRAHAM, T. (1993): *Tourism in the Caribbean.* EIU Special Report, Economist Intelligence Unit. Report nº R455.

TAYLOR, P. (1996): "Oligopoly or contestable markets in the UK package tour industry?", *Service industries Journal,* vol. 16, nº3, pp.379-388.

TEARE, R. (1995): "The international hospitality business: a thematic perspective", *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* vol.7, nº 7., pp.55-73, MCB University Press.

TEARE, R. (1991): "Developing hotels in Europe: some reflections on progress and prospects", *International Journal of Contemporary hospitality Management*, vol. 3, nº4., pp. 55-59. MCB University Press.

TEARE, R.; BOER, A. (1991): *Strategic Hospitality Management. Theory and Practice for the 1990s*., Cassells. London

TEARE, R; OLSEN, M. (1992): *International Hospitality Management*, Ptiman, London

TEARE, R; OLSEN, M. (1999): *International Hospitality Management: corporate strategy in practice*, Addison Wesley Longman.

TECNO HOTEL (1998): "Las cadenas españolas en plena expansión", *Editur-Tecno Hotel*. Barcelona, enero, pp.14-18.

TEECE, D. (1987): *The competitive challenge: strategies for the industrial innovation and renewal*, Cambridge, M.A.: Ballinger.

TEECE, D. (1983): "Technology and organizational factors in the theory of the multinational enterprise", en CASSON (ed.) THE GROWTH OF INTERNATIONAL BUSINESS, Allen and Unwin, London.

TEECE, D.J. (1981): "Multinational enterprise market failure and market power considerations", *Sloan Management Review*, September, nº22, pp.3-17.

TEECE, D.J. (1986): "Transaction Cost Economies and the multinational enterprise: an assessment", *Journal of Economic behaviour and Organization*, nº7, pp.21-46.

TEECE, D.J. (1987): "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy", en TEECE, D.J., (ed.), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal.* Cambridge, ME, Ballinger, 185-220.

TERPSTRA, V.; YU, C. (1988): "Determinants of foreign investment of U.S. Advertising agencies", *Journal of International business studies*, spring, pp. 33-47.

THARAKAN, P.; VAN DEN BULCKE, D. (1998): *International trade, foreign direct investment and the economic environment*", MacMillan Press. Ltd.

THEOBALD, W. (ED.) (1994): *Global tourism: the next decade*, Butterworth-Heinemann.

T.T.I. (1999): *The international hotel industry*, Travel and Tourism Inteligence.

TREMBLAY, P. (1998): "The economic organization of Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol.25, nº4, pp. 837-859.

TREVOR, W. (1997): "Hotel markets trends in the UK", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/7 pp.270-273, MCB University Press.

TRONDSEN, E.; EDFELT, R. (1987): "New opportunities in global services", *Long Range Planning,* vol.20, nº 5, pp.53-61.

TSCHOEGI, A.E. (1983): "International retail banking as a strategy: an assessment", *Journal of International Business Studies*, summer, pp.67-88.

TSE E.; WEST, J. (1992): "Development Strategies for international hospitality markets", TEARE, R; OLSEN, M. (eds.)(1992) op.ct.

TSE, E.; OLSEN, M.D. (1990): "Business strategy and organizational strategy: a case o US restaurant firms"", *International Journal of Contemporary hospitality management*, vol.2, nº3, pp17-23, MCB University Press.

TSHOEGI, A. (1987): "International retail banking as a strategy: an assessment", *The Journal of International business studies,* verano, pp.67-88.

TSHOEGI, A.E. (1983): "Size, growth and transnationality among the world", *The Journal of Business*, April, pp.187-202

TSUI, J. (1989): "Lodging finance goes global", *Lodging Hospitality*, vol.45, nº7, pp.78.

TURNBULL, D.R. (1996): *The influence of political risk events on the investment decisions of multinational Hotel Companies in Caribbean Hotel Projects*, Dissert. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

UNCTAD (1998/1999): *World Investment Report 1997/1998*, United Nations Centre Of Transnational Corporation Program of Transnational Corporation, Ginebra.

UNITED NATIONS (UNCTAD) (1993): *The transnationalization of service industries*, United Nations, United Nations Centre of Transnational Corporation , NY.

UNCTAD (1990): *Transnational Corporations, services and the Uruguay Round*, United Nations, United Nations Centre of Transnational Corporation NY

UNCTAD (1981): "*Transnational Corporations in International Tourism*", United Nations, New York.

URRA URBIETA, A. (1999): "Cooperación interempresarial. Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno", *Revista de Dirección y Organización de empresas* nº22, Fundación General U. Politécnica de Madrid.

URRY, J.D. (1990): *The tourist gaze*, Sage Publications, London

VAHLNE, J:E.; NORDSTRÖM, K.A. (1993): "The internationalization process: impact of competition and experience.", *The International Trade Journal*, vo. VII, nº5, pp.529-549.

VANDERMERWE, S.; CHADWICK, M. (1989): "The internationalization of services", *The service industries journal*, vol. 9, nº1, pp.79-93.

VANHOVE, N. (1998): "Tourism demand globalization and its impact on marketing strategies", *Papers de Turisme,* Valencia, nº23, pp.48-87.

VEAL, A.J. (1997): *Research Methods for leisure and tourism. A practical Guide*, Pitman Publishing. Leisure and management series.

VELLAS, F; BÉCHEREL, L. (1995): *International Tourism*, MacMillan Press, London.

VERA REBOLLO, J.F.; MARCHENA GÓMEZ, M. (1996): "El turismo español: perspectiva económica y territorial", en PEDREÑO, A., (dir.)(1996) op.ct. pp. 327-364.

VERNON, R. (1980): "The product cycle hypothesis in a new international environment", *International Investment*, pp.230-242.

VERNON, R. (1966): "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly journal of Economic,* vol. 83, nº1, pp. 190-207.

VERNON, R. (1971): *Sovereignty at Bay: The mne spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, Inc.

VERNON, R. (1974): "Location of industry", En DUNNING, J.H. (ed.): *Economic analysis and the multinational enterprise,* George Allen & Unwin, London, pp.89-114.

WAHEED, A. (1992): "The internalization theory of foreign direct investment: some empirical evidence", *Journal of Multinational Financial Management*, vol.2(1), pp.75-83.

WEIERMAIR, K. (1997): "Globalization and new ways in tourism management", *III Foro Internacional de Turismo de Benidorm: El turismo en la era de la globalización,* FCAET, noviembre, Benidorm (Alicante)

WEINSTEIN, A.K. (1977): "Foreign investment by service firms: the case of multinational advertising agencies", *The journal of International Business Studies,* pp.83-91.

WELCH, L; LUOSTARINEN, R. (1988): "Internationalization: evolution of a concept", *Journal of General Management*, vol. 14, pp.34-55.

WHITE, D.; GRIFFITH, D. (1999): "Profiling exporting and nonexporting service firms: critical differences to decision-makers", *Thunderbird International Business review*, vol. 41, nº2, 195-213.

WHITFORD, M. (1998): "Merger and acquisition activity dominates lodging landscape", *Hotel and motel management,* 21 Sept, pp.48-67.

WILSON, I. (1988): "Competitive strategies for service businesses", *Long Range Planning,* vol.21, nº6, pp.10-12.

WILLIAMS, A. (1995): "Capital and the transnationalisation of tourism.", MONTANARY y WILLIAMS (Ed.). *European Tourism: Regions, spaces and restructuring,* European Science Foundation, J. Wiley&Sons Ltd.

WILLIAMSON, O.E. (1979): "Transaction cost economies: the governance of contractual relations", *Journal of law and economics*, vol.22, nº2, pp.233-262.

WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications*, New York: Free Press.

WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, The Free Press. New York.

WINTER, S. (1987): "Knowledge and competence as strategic assets", en TEECE, D.J., (ed.) (1987). op. ct., pp. 159-84.

WITT ET AL. (1995): *The management of international tourism*, Routledge, Second Edition, London.

WRIGHT, P. ET AL. (1981): "The developing world to 1990: trends and implications for multinational business", *Long Range Planning*, vol. 15, pp.116-25.

YIP (1989): Global Strategy in a world of nations, *Sloan Management Review*, fall, pp. 29-41.

YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. (1989): *International market entry and development: strategies and management*, Prentice Hall, Reino Unido.

ZAJAC, E.J.; OLSEN, C. (1993): From transaction cost to transactuibak vakye abaktsus: implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies,* nº30 (1), pp.131-145.

ZHAO, J.L. (1994): T*he antecedent factors and entry mode choice of multinational lodging firms: the case of growth strategies into new international markets*, Dissert. Faculty of Virginia Polytechnic Institute and the State University.

ZHAO, J.L. (1998): "Globalization, multinationals and corporate strategies", OLSEN, M.; WEST, J.; TSE, E. (1998), op.ct.

ZOIDO, E.M. (1998): "Un estudio de las participaciones accionariales de los bancos en las empresas españolas", *Investigaciones económicas,* vol.XXII (3), pp.427-467

ANEXOS

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

ANEXO 1

Características de la empresa

Origen	• ¿De quien es la propiedad de la empresa?
Expansión nacional	• ¿Dónde se ha producido la expansión a nivel nacional y en respuesta a qué factores?
Formación mano de obra	• ¿Ofrece algún tipo de reciclaje profesional para sus empleados?

Estructura del mercado al que se dirige

Competencia y rivalidad **Competencia perfecta u oligopolio** **Estrategia de diferenciación**	• ¿Han iniciado los hoteles con los que compite a nivel nacional su expansión empresarial? • ¿Ha incrementado mucho la competitividad nacional la entrada de cadenas hoteleras extranjeras? • ¿Existen empresas en el sector que dominan algunos mercados de clientes extranjeros? ¿Causas? • ¿Existen grandes hoteles que dominan el mercado o está repartido entre muchos de tamaño similar? • ¿Se sustituyen fácilmente unos hoteles por otros o se potencia la diferenciación del producto? • ¿Utiliza distintas marcas para posicionar el producto ante diferentes mercados?
Características de la demanda	• ¿Se dirige específicamente a un tipo de cliente concreto? • ¿Presenta su demanda un comportamiento estacional? • ¿Es la disminución de la estacionalidad un factor importante para su expansión internacional? • ¿Cuál es el porcentaje de clientes nacionales y extranjeros que recibe? • ¿De qué países extranjeros recibe clientes? ¿En qué proporción? • ¿Es allí donde se orienta la expansión empresarial?
Proveedores y empresas auxiliares	• ¿Cómo capta la demanda nacional? ¿Y la extranjera? • ¿Qué proporción de ventas totales se atribuye a sistemas de reservas? ¿Y a través de operadores turísticos? • ¿Qué tipos de acuerdo (accionarial, compras, reservas) tiene su cadena con... con compaías aéreas: con tour operadores: con otras empresas:

Estrategia de internacionalización

Causas que la motivan	• ¿Cuándo se planteó la empresa la posibilidad de salir al exterior? • ¿Se había producido previamente una expansión importante a nivel nacional? • ¿Es posible crecer más a nivel nacional? ¿Ha influido en su política de expansión la moratoria al crecimiento en la isla? • ¿Qué tipo de estudios de viabilidad se llevan a cabo? • ¿Presentan los países de destino una demanda potencial importante de clientes nacionales o extranjeros? • ¿Se ha debido a que la demanda en España se ha debilitado o a que presenta más posibilidades de crecimiento en el país extranjero? • ¿La amortización de un hotel en el extranjero es menor que en España? • ¿Presenta el país extranjero ventajas en costes salariales? • ¿Y otro tipo de incentivos para llevar a cabo la expansión?
Forma de expansión	• ¿Qué forma de expansión se elige? • ¿Por qué se elige....y no otra? • ¿Evolución experimentada en la forma de expansión elegida?
Estrategia de posicionamiento	• ¿Los hoteles en el exterior presentan las mismas características que el nacional o existen diferencias? • ¿Se dirige al mismo tipo de clientes extranjeros que en España? • ¿Intenta captar la demanda nacional que elige salir al extranjero? ¿ha sido la mayor salida al exterior de los españoles un motivo clave para su expansión? • ¿Utiliza los mismos canales de comercialización que para sus hoteles en España? ¿Varía su estrategia de marketing? • ¿Qué porcentaje de reservas de los hoteles en el exterior se capta a través de operadores turísticos?
Estructura de mercado de los países de destino de las inversiones	• ¿Presenta el país extranjero más posibilidades de crecimiento de la demanda que el país nacional? • ¿mejores infraestructuras? • ¿Presenta el país extranjero menor rivalidad empresarial que España? • ¿Se han producido en el país extranjero otras inversiones directas de otros países? ¿de cuáles? ¿Varía por tanto el origen geográfico de sus rivales? • ¿Está más o menos desarrollada la industria hotelera en ..... que es España? • ¿Está dominada por capital nacional o extranjero? • ¿Se ha planteado su empresa expandirse por Europa?
Transferencia de mano de obra	• ¿Se han presentado problemas con el personal contratado allí para ofrecer un buen servicio? • ¿La productividad es allí la misma que en España?

	• ¿Se han trasladado personas de la empresa en España hacia los hoteles en el extranjero? ¿Con qué nivel de especialización y de categoría profesional? • ¿Qué porcentaje de la plantilla es de aquel país?
Recursos financieros	• ¿Utiliza financiación externa para hacer frente a sus instalaciones nacionales? • ¿Y en la expansión internacional de su empresa? ¿De qué forma?
Expectativas de futuro	• ¿Existen perspectivas de continuar la expansión en ...o en otros países? • ¿Cuáles son los principales riesgos que observa en el proceso de internacionalización?

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

ANEXO 2

CUESTIONARIO

1.- Nombre de la cadena hotelera _____

Año de creación_____

Año de su expansión internacional _____

2.- Total de establecimientos hoteleros en los que el hotel tiene intereses accionariales, de gestión o de franquicia (a fecha de diciembre de 1998)

	Número de hoteles	Número de habitaciones
a) Domésticos o nacionales		
b) Internacionales		

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

3.- Sobre una escala de 5, clasifique las ventajas que perciba **en los países** en los que opera hoteles en relación con otros países donde podía haber abierto un hotel. (5= muy importante; 4= importante; 3 = de alguna importancia; 2 =poca importancia ; 1 = no importante)

VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN	Países desarrollados	Países en desarrollo
Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tamaño y naturaleza de la ciudad en la que el hotel se localiza	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Oportunidades para el turismo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Infraestructura en general del país	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Proximidad geográfica del país	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Proximidad cultural (ej. idioma)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Política gubernamental hacia la inversión extranjera en términos de regulación e incentivos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estabilidad política, social y económica	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej: trabajo, materias primas)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tratamiento fiscal favorable	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Otros (nombrar, por favor).....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

4.- Sobre una escala de 5, clasifique las **ventajas competitivas** que piensa que **posee su empresa** sobre los hoteles domésticos de los países en desarrollo y desarrollados en los que tiene actividades (5= muy importante; 4= importante; 3 = de alguna importancia; 2 =poca importancia ; 1 = no importante)

VENTAJA COMPETITIVA	Países desarrollados	Países en desarrollo
Tamaño de su empresa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Experiencia internacional	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Experiencia nacional	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Imagen de marca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Inversión en formación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Sistema de reservas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Conocimiento de los gustos de los turistas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Estructura de comercialización propia (mayoristas)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Ventajas por cooperación y asociacionismo (ej: compras, finanzas y marketing)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Economías de escala debido a un proceso de aprendizaje más amplio y mayores habilidades de producción	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Otras (nombrar, por favor)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

5.-¿Qué porcentaje de sus ventas totales en 1998 proviene de las operaciones hoteleras fuera de España?

I. Más del 75% _____

II. Más del 50% _____

III. Más del 25% _____

IV. Menos del 25% _____

6.- En 1998, ¿qué porcentaje de las ventas totales de sus establecimientos hoteleros es orientado en formación de personal?

a) en todos los hoteles: _____% de las ventas (aproximadamente)

b) en los hoteles asociados en el extranjero _____% de las ventas (aproximadamente)

7.- Indique por favor, en qué sentido piensa usted que los distintos modos de entrar en un país extranjero (accionista-propietario, accionista-co-propietario, franquicia o contrato de gestión) ayudan a la empresa matriz a ejercer el control que desea. En una escala máxima de 5, ordene los factores que abajo se enumeran para ambos, países desarrollados y no desarrollados en relación a los distintos modos de entrada. (5= muy importante; 4= importante; 3 = de alguna importancia; 2 =poca importancia ; 1 = no importante).

PD= países desarrollados / PND= países no desarrollados

	Propietario 100%	Copropietario	Franquicia	Contrato de gestión
Para asegurarse un adecuado control de calidad				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Para coordinar las habilidades y la experiencia aprendida por la empresa matriz				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Para controlar las actividades de la empresa matriz en términos de marketing o desarrollo de actividades turísticas relacionadas				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Las condiciones económicas y financieras del país de destino				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión directa extranjera				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Experiencia en negocios internacionales				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Para minimizar los costes de negociación y transacciones diarias				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Para explotar economías de escala y alcance				

PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
Otros (por favor, nombrar...)				
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PD.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5
PND.....	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5	1-2-3-4-5

8.- Indique, por favor, en qué medida los siguientes objetivos forman parte de la **estrategia global** de su empresa

Conseguir economías de escala	1-2-3-4-5
Crecer en tamaño	1-2-3-4-5
Invertir en formación	1-2-3-4-5
Formar parte de sistemas de reservas centrales	1-2-3-4-5
Potenciar la imagen de marca	1-2-3-4-5
Estricto control de calidad	1-2-3-4-5

9.- En escala de 1 (sin importancia) a 5 (muy importante) por favor **evalúe las razones** por las cuales su empresa **decide operar en un país extranjero**:

RAZONES	IMPORTANCIA
Para incrementar mis ventas	1 2 3 4 5
Para incrementar mis beneficios	1 2 3 4 5
Para incrementar mi cuota de mercado	1 2 3 4 5
Simplemente porque el desarrollo actual de la industria lo convierte en necesario para sobrevivir en ella	1 2 3 4 5
Para ganar economías de escala (abaratamiento de costes al producir mayor número de unidades)	1 2 3 4 5
Por tener costes laborales más baratos	1 2 3 4 5
Para seguir a mis clientes nacionales cuando salen al extranjero	1 2 3 4 5
Porque en el mercado Español es muy caro y difícil seguir creciendo	1 2 3 4 5
Para expandir mi gama de servicios y penetrar en segmentos de mercado diferentes	1 2 3 4 5
Para diversificar riesgos	1 2 3 4 5
Para ganar en imagen de marca	1 2 3 4 5
Porque la amortización de la inversión es menor en determinados países	1 2 3 4 5
Para reducir la estacionalidad de mi actividad	1 2 3 4 5
Por la intensa competencia que sufren mis establecimientos en España	1 2 3 4 5
Para adaptarme a los cambios en las tendencias de la demanda turística	1 2 3 4 5
Por la disponibilidad de financiación local en algunos países	1 2 3 4 5
Beneficios fiscales	1 2 3 4 5
Repatriación de beneficios y capitales	1 2 3 4 5
Otros (por favor, nombrar).....	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

10.- Por último, por favor enumere todos los hoteles establecidos fuera de España en diciembre de 1999. Puede también enumerar aquellos que se encuentren en fase de construcción. Indique si éstos son:

Totalmente suyas (100% propiedad): T
Parcialmente suyas: P
Franquicia: F
Contrato de Gestión: G
Alquiler: A

Nombre de la propiedad	Habitaciones	País	T	P	F	G	A
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16.							
17.							
18.							
19.							
20.							

BIBLIOTECA VIRTUAL MIGUEL DE CERVANTES

ANEXO 3

Profesionales del sector hotelero que han colaborado en esta investigación:

	NOMBRE	CARGO
BARCELÓ HOTELES	D. JOSÉ L. MULET	VICE-PRESIDENTE EJECUTIVO
BEST HOTELS	D. JOSÉ LUIS MATEO	DIRECTOR GENERAL
BLAU HOTELES	D. JORGE ROSELLÓ	DIRECTOR GENERAL
H10 GROUP HOTELS	D. JUAN MOLAS	CONSEJERO DELEGADO
HOTELES HESPERIA	D. JAVIER BERASTAIN D. EDUARD DE GISPERT	DIRECTOR GENERAL DEPARTAMENTO. DE EXPANSIÓN
HOTELES C	D. LUIS CALLEJÓN	DIRECTOR GENERAL
HOTELES CATALONIA	D. FRANC BALONGA	DIRECTOR DE EXPANSIÓN
HOTELES GLOBALES	D. JAIME SASTRE	DIRECTOR GENERAL
HOTELES PIÑERO	D. ENCARNA PIÑERO	CONSEJERA DELEGADA
HOTETUR CLUB	D. FRANCISCO GIMENA	DIRECTOR GENERAL
HUSA HOTELES	D. J. GASPART D. VICTOR MARTÍ	DIRECTOR DE EXPANSIÓN
IBEROSTAR HOTELES	D. FRANCISCO ALBERTI	DIRECTOR DE EXPANSIÓN
NH HOTELES	D. MÁXIMO ROMERO	SUBDIRECTOR EXPANSIÓN Y DESARROLLO
OCCIDENTAL HOTELS	D. ANGEL LORENZO	DIRECTOR DE RELACIONES CON HOTELES ASOCIADOS
PARTNER HOTELES	D. FERNANDO MATAS	DIRECTOR GENERAL
RENTHOTEL	D. JUAN MORRO	DIRECTOR GENERAL
RIU	D. JOS GRAVEN	DIRECTOR DE EXPANSIÓN
SIVA HOTELES	D. ERIC STAUB	HOTEL DIVISIÓN OPERATIONS MANAGER
SOL MELIÁ HOTELES	D. MARCELLO PIGGOZZO D. CORE MARTÍN	DIRECTOR ÁREA VACACIONAL ASSISTANT TO VICE-PRESIDENT
HOTELES TRYP	D. LUIS CARLOS CALERO D. MIGUEL ANGEL PÉREZ	ADJUNTO A DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTO A DIRECTOR DE EXPANSIÓN
VISTA SOL HOTELES	D. JUAN JUAN MARI	DIRECTOR GENERAL
ZONTUR	D. PERE JOAN DEVESA	PRESIDENTE ZONTUR
ASOCIACION CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS Y FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES	D. ALEJANDRO PICARDO	GERENTE ACHE Y FEH
SERVIGRUP HOTELES	JOSÉ Mª CABALLÉ	DIRECTOR GENERAL
HOTUSA	MIGUEL CELADES	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN
HOSTELMARKET	MIGUEL A. MERINO	REDACTOR JEFE HOSTELMARKET

BIBLIOTECA VIRTUAL
MIGUEL DE CERVANTES

ANEXO 4

CUADRO Nº A.1.- VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR TAMAÑO*.

	0-6.000		6000-19000		19.000-90.000		total empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Específicas de la empresa								
Tamaño de su empresa	3,14	3,43	3,33	3,09	3,38	4,17	3,28	3,56
Experiencia internacional	3,29	3,86	2,70	3,13	3,53	4,33	3,18	3,78
Experiencia nacional	4,14	3,86	4,17	4,21	3,82	4,33	4,05	4,12
Imagen de marca	3,29	3,14	3,00	2,75	3,72	4,67	3,33	3,50
Formación del personal	3,39	3,66	3,67	3,71	4,13	4,17	3,71	3,86
Sistema de reservas	3,00	3,29	3,17	3,09	4,24	4,33	3,44	3,56
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,14	4,57	4,17	4,25	4,01	4,67	4,11	4,50
Estructura de comercialización propia (mayoristas)	4,29	4,71	4,00	4,61	4,19	4,67	4,16	4,67
Específicas de la transacción								
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	3,86	4,29	4,17	3,51	3,96	4,34	3,99	4,06
Economías de rango y gestión común (ej.: compras, finanzas y marketing)	3,66	3,22	3,67	3,59	3,78	3,83	3,70	3,53
Economías de escala	3,71	4,00	3,83	3,30	4,13	4,14	3,88	3,82

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

*: El tamaño se define como el total de ventas ganadas por las empresas en el total de operaciones hoteleras mundiales.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.2.- VENTAJAS LOCACIONALES PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR TAMAÑO DE LA EMPRESA*.

	0-6.000		6000-20000		20.000-90.000		Todas las empresas	
	P.D.	**P.N.D.**	**P.D.**	**P.N.D.**	**P.D.**	**P.N.D.**	**P.D.**	**P.N.D.**
Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	2,57	2,57	3,67	2,67	3,67	3,67	3,26	2,95
Tamaño y naturaleza de la ciudad	3,00	3,29	3,83	3,00	4,50	3,67	3,74	3,32
Oportunidades para el turismo	4,71	4,71	4,17	3,33	3,67	4,67	4,21	4,26
Infraestructura en general del país	4,43	3,71	4,50	2,83	4,83	4,00	4,26	3,53
Proximidad geográfica del país	2,86	2,43	2,67	2,00	2,33	2,33	2,63	2,26
Proximidad cultural (ej. Idioma)	2,71	2,71	3,17	3,50	3,83	4,00	3,21	3,37
Política gubernamental hacia la inversión extranjera	4,00	4,29	3,33	3,17	3,17	4,00	3,53	3,84
Estabilidad política, social y económica	4,43	4,57	4,17	3,33	3,83	4,33	4,16	4,11
Disponibilidad de inputs a bajo coste (je: trabajo, materias primas)	3,29	4,29	3,50	4,50	2,67	3,67	3,16	4,16
Tratamiento fiscal favorable	3,57	4,43	3,33	4,33	2,83	3,83	3,26	4,21

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

*: El tamaño se define como el total de ventas ganadas por las empresas en el total de operaciones hoteleras mundiales.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.3.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, POR TAMAÑO.

	0-6.000		6000-20000		19.000-90.000		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,94	4,20	4,95	3,97	4,11	3,57	3,69	3,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,98	4,04	3,92	4,11	3,29	3,61	3,74	3,93
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,75	3,75	3,92	3,73	3,50	3,40	3,72	3,63
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,06	3,88	4,11	3,97	3,71	3,68	3,96	3,85
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,62	3,65	3,49	3,53	2,98	3,12	3,38	3,44
Explotar economías de escala y rango (Ot)	4,45	4,42	3,84	3,87	3,44	3,58	3,94	3,98
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,43	3,73	3,59	3,63	3,21	3,32	3,41	3,58
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,81	3,62	3,51	3,40	3,08	3,37	3,49	3,47
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,54	3,56	3,58	3,49	2,85	3,06	3,33	3,38

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.4.- VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL*.

	0-3 años		4-7 años		8-11 años		más 11 años		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Específicas de la empresa										
Tamaño de su empresa	3,33	3,11	3,57	3,50	3,00	4,19	3,00	4,33	3,28	3,56
Experiencia internacional	2,80	3,00	3,80	4,50	3,00	4,26	3,67	4,67	3,18	3,78
Experiencia nacional	3,89	3,68	4,74	4,50	3,67	4,71	4,00	4,33	4,05	4,12
Imagen de marca	2,89	2,44	3,58	4,25	3,67	4,50	4,00	4,67	3,33	3,50
Formación del personal	3,22	3,22	4,19	4,50	4,25	4,10	4,00	4,67	3,71	3,86
Sistema de reservas	2,89	2,44	4,36	4,50	3,00	4,52	4,33	4,67	3,44	3,56
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,11	4,22	4,52	4,75	4,00	4,83	3,67	4,67	4,11	4,50
Estructura de comercialización propia (mayoristas)	4,44	4,44	4,78	4,75	3,00	4,89	3,67	5,00	4,16	4,67
Específicas de la transacción										
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	4,00	3,56	4,47	4,50	3,67	4,69	3,63	4,35	3,99	4,06
Economías de rango y gestión común (ej.: compras, finanzas y marketing)	3,56	3,00	4,41	4,50	3,55	3,69	3,33	3,67	3,70	3,53
Economías de escala	3,67	3,22	4,47	4,50	4,00	4,61	3,63	3,94	3,88	3,82

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado
*: Los años de experiencia internacionales se definen como el número de años desde que el hotel establece su primera operación en el extranjero, mediante inversión directa, contrato de gestión o franquicia.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.5.- VENTAJAS LOCACIONALES PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL*.

	0-3 años		4-7 años		8-11 años		más 11 años		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	3,00	2,78	3,75	2,75	3,00	3,00	3,67	3,67	3,26	2,95
Tamaño y naturaleza de la ciudad	3,89	3,44	3,75	3,50	2,67	3,00	4,33	3,00	3,74	3,32
Oportunidades para el turismo	4,33	3,89	5,00	4,75	3,67	4,00	3,33	5,00	4,21	4,26
Infraestructura en general del país	4,00	2,78	5,00	4,75	4,33	3,67	4,00	4,00	4,26	3,53
Proximidad geográfica del país	2,56	1,67	3,00	3,25	2,33	2,33	2,67	2,67	2,63	2,26
Proximidad cultural (ej. Idioma)	3,33	3,56	2,75	2,75	2,67	2,67	4,00	4,33	3,21	3,37
Política gubernamental hacia la inversión extranjera	3,33	3,44	5,00	4,75	2,67	3,67	3,00	4,00	3,53	3,84
Estabilidad política, social y económica	4,44	3,78	4,50	5,00	3,33	3,67	3,67	4,33	4,16	4,11
Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej.: trabajo, materias primas)	3,00	4,22	4,25	4,00	3,00	4,67	2,33	3,67	3,16	4,16
Tratamiento fiscal favorable	2,89	4,11	4,50	4,25	3,00	4,67	3,00	4,00	3,26	4,21

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

*: Los años de experiencia internacionales se definen como el número de años desde que el hotel establece su primera operación en el extranjero, mediante inversión directa, contrato de gestión o franquicia.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.6. VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

	0-1 años		4-7 años		8-11 años		más 11 años		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,73	4,04	3,94	3,91	3,18	3,73	3,75	3,83	3,69	3,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,83	4,02	4,08	4,32	4,03	4,14	2,75	2,92	3,74	3,93
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,77	3,77	3,94	3,74	3,20	2,88	3,83	3,83	3,72	3,63
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,07	4,02	4,19	3,82	3,30	3,03	4,00	4,17	3,96	3,85
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,57	3,63	3,50	3,73	3,53	3,46	2,50	2,50	3,38	3,44
Explotar economías de escala y rango (Ot)	4,16	4,14	4,06	4,27	4,13	4,15	2,92	2,92	3,94	3,98
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,63	3,57	3,45	4,13	3,28	3,61	2,83	2,83	3,41	3,58
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,56	3,53	3,73	3,63	3,35	3,08	3,08	3,50	3,49	3,47
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,55	3,55	3,37	3,70	3,56	3,59	2,42	2,17	3,33	3,38

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país

Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.7..- VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN*.

	0,01-0,30		0,31-0,60		0,61-0,90		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Específicas de la empresa								
Tamaño de su empresa	3,56	3,06	3,05	4,17	3,00	3,75	3,28	3,56
Experiencia internacional	2,80	2,98	3,03	4,33	4,25	4,75	3,18	3,78
Experiencia nacional	3,89	3,80	3,82	4,17	4,75	4,75	4,05	4,12
Imagen de marca	3,22	2,83	3,39	4,50	3,50	3,50	3,33	3,50
Inversión en formación	3,78	3,85	3,63	3,83	3,69	3,91	3,71	3,86
Sistema de reservas	3,11	2,84	4,07	4,33	3,25	4,00	3,44	3,56
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,11	4,17	4,01	4,67	4,25	5,00	4,11	4,50
Estructura de comercialización propia	4,11	4,41	4,19	4,83	4,25	5,00	4,16	4,67
Específicas de la transacción								
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	4,11	3,67	3,96	4,18	3,75	4,75	3,99	4,06
Economías de rango y gestión común (ej.: compras, finanzas y marketing)	3,56	3,17	3,61	3,83	4,16	3,88	3,70	3,53
Economías de escala	3,78	3,20	4,13	4,30	3,75	4,50	3,88	3,82

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

*: El grado de internacionalización se define como el número de habitaciones fuera del país de origen como porcentaje de todas las habitaciones en las operaciones globales de la cadena.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.8.- VENTAJAS LOCACIONALES PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN*.

	0,01-0,30		0,31-0,60		0,61-0,90		todas las empresas	
	P.D.	**P.N.D.**	**P.D.**	**P.N.D.**	**P.D.**	**P.N.D.**	**P.D.**	**P.N.D.**
Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	3,44	2,78	3,17	3,17	3,00	3,00	3,26	2,95
Tamaño y naturaleza de la ciudad	3,89	3,33	4,17	3,17	2,75	3,50	3,74	3,32
Oportunidades para el turismo	4,11	3,56	4,17	4,83	4,50	5,00	4,21	4,26
Infraestructura en general del país	4,22	2,89	4,50	4,67	4,00	3,25	4,26	3,53
Proximidad geográfica del país	2,67	1,78	2,33	2,33	3,00	3,25	2,63	2,26
Proximidad cultural (ej. Idioma)	3,22	3,44	3,67	3,83	2,50	2,50	3,21	3,37
Política gubernamental hacia la inversión extranjera	3,33	3,33	4,17	5,00	3,00	3,25	3,53	3,84
Estabilidad política, social y económica	4,22	3,56	4,00	4,67	4,25	4,50	4,16	4,11
Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej.: trabajo, materias primas)	3,22	4,33	3,17	4,00	3,00	4,00	3,16	4,16
Tratamiento fiscal favorable	3,11	4,22	3,67	4,67	3,00	3,50	3,26	4,21

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

*: El grado de internacionalización se define como el número de habitaciones fuera del país de origen como porcentaje de todas las habitaciones en las operaciones globales de la cadena.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.9: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, POR GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

	0,01-0,30		0,31-0,60		0,61-0,90		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,60	3,91	3,66	3,75	3,95	4,17	3,69	3,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,67	3,94	4,17	4,42	3,27	3,16	3,74	3,93
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,80	3,71	3,50	3,38	3,89	3,84	3,72	3,63
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,96	3,92	3,91	2,79	4,04	3,75	3,96	3,85
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,00	4,02	3,98	4,12	3,74	3,68	3,38	3,44
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,64	3,66	3,40	3,54	2,77	2,80	3,94	3,98
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,63	3,62	3,04	3,71	3,46	3,28	3,41	3,58
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,44	3,38	3,54	3,79	3,51	3,22	3,49	3,47
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,46	3,44	3,51	3,67	2,79	2,83	3,33	3,38

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO NºA.10.- VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR ESTRUCTURA DE SU PROPIEDAD*.

	no accionarial		0,01-0,99		1,00-3,00		accionarial		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Específicas de la empresa										
Tamaño de su empresa	2,00	2,64	3,50	4,50	3,32	3,75	3,86	3,43	3,28	3,56
Experiencia internacional	3,25	3,95	3,75	4,75	3,30	4,00	2,74	3,00	3,18	3,78
Experiencia nacional	3,75	4,03	4,00	4,50	3,99	4,25	4,29	3,87	4,05	4,12
Imagen de marca	2,25	2,63	3,5	3,50	3,58	4,00	3,71	3,71	3,33	3,50
Inversión en formación	4,00	3,91	3,50	3,75	4,19	4,25	3,39	3,66	3,71	3,86
Sistema de reservas	3,00	3,39	3,75	3,50	4,11	4,00	3,14	3,43	3,44	3,56
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,50	4,38	4,25	4,50	3,77	4,50	4,00	4,57	4,11	4,50
Estructura de comercialización propia	4,00	4,67	4,25	5,00	4,28	4,50	4,14	4,57	4,16	4,67
Específicas de la transacción										
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	3,75	3,77	4,00	4,00	3,94	4,27	4,14	4,14	3,99	4,06
Economías de rango y gestión común (ej.: compras, finanzas y marketing)	3,00	3,38	4,00	3,50	3,66	3,75	3,95	3,50	3,70	3,53
Economías de escala	4,00	3,71	4,00	4,00	4,19	3,96	3,57	3,71	3,88	3,82

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado
*: La estructura de propiedad se define como el número de habitaciones bajo intereses accionariales sobre los que no tienen estos intereses. En un extremo, tenemos las empresas que, tienen todas sus habitaciones bajo la modalidades no accionariales (franquicia, contrato de gestión o alquiler) o todo en propiedad (total o parcial). Otro grupo de empresas tienen habitaciones bajo ambas modalidades. El ratio bajo indica una menor presencia de habitaciones bajo modalidades accionariales y el ratio grande una mayor presencia bajo modalidades accionariales.
Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.11.- VENTAJAS LOCACIONALES PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS MATRICES. POR ESTRUCTURA DE SU PROPIEDAD*.

	no accionarial		0,01-0,5		0,51-0,99		accionarial		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	2,50	2,50	3,25	3,50	4,00	3,50	3,29	2,57	3,26	2,95
Tamaño y naturaleza de la ciudad	2,25	2,25	3,75	3,00	4,75	4,00	4,00	3,71	3,74	3,32
Oportunidades para el turismo	4,00	4,00	4,00	4,25	3,75	4,50	4,71	4,29	4,21	4,26
Infraestructura en general del país	4,50	4,50	3,50	2,75	4,00	4,00	4,71	3,14	4,26	3,53
Proximidad geográfica del país	2,00	2,00	1,50	1,25	2,50	2,75	3,71	2,71	2,63	2,26
Proximidad cultural (ej. Idioma)	1,75	1,75	3,00	3,25	4,00	4,00	3,71	4,00	3,21	3,37
Política gubernamental hacia la inversión extranjera	2,75	3,25	3,00	4,00	3,75	3,75	4,14	4,14	3,53	3,84
Estabilidad política, social y económica	4,00	4,00	3,75	3,25	4,00	4,25	4,57	4,57	4,16	4,11
Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej.: trabajo, materias primas)	3,75	4,50	2,50	4,25	2,50	3,25	3,57	4,43	3,16	4,16
Tratamiento fiscal favorable	4,75	5,00	2,25	4,25	3,00	3,25	3,14	4,29	3,26	4,21

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

*: La estructura de propiedad se define como el número de habitaciones bajo intereses accionariales sobre los que no tienen estos intereses. En un extremo, tenemos las empresas que, tienen todas sus habitaciones bajo la modalidades no accionariales (franquicia, contrato de gestión o alquiler) o todo en propiedad (total o parcial). Otro grupo de empresas tienen habitaciones bajo ambas modalidades. El ratio bajo indica una menor presencia de habitaciones bajo modalidades accionariales y el ratio grande una mayor presencia bajo modalidades accionariales.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

CUADRO Nº A.12.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, POR ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD.

	no accionarial		0,01-0,5		0,51-0,99		accionarial		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,77	3,97	3,35	3,75	3,73	3,64	3,87	4,16	3,69	3,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,96	3,81	3,36	3,35	3,90	3,80	3,77	3,66	3,74	3,93
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,27	4,15	3,60	3,60	4,09	3,87	3,99	3,84	3,72	3,63
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,66	3,61	3,10	3,30	3,58	3,36	3,41	3,85	3,96	3,85
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,02	3,78	3,25	3,50	3,17	3,24	3,49	3,38	3,38	3,44
Para explotar economías de escala y rango (Ot)	3,67	4,02	3,82	4,00	2,75	3,14	4,14	4,16	3,94	3,98
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,92	3,83	3,30	3,25	2,44	2,96	3,41	3,40	3,41	3,58
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,85	3,80	3,33	3,35	2,63	2,90	3,45	3,54	3,49	3,47
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,42	4,48	3,49	3,50	3,31	3,58	3,25	4,21	3,33	3,38

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país

Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.13.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD TOTAL, POR TAMAÑO.

	0-6.000		6000-20000		19.000-90.000		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	4,91	4,99	4,95	4,98	4,11	4,82	4,67	4,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	4,16	4,16	4,36	4,40	3,68	3,86	4,07	4,14
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,84	4,16	4,66	4,43	3,31	3,69	3,93	4,10
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,20	4,34	4,70	4,68	3,74	3,68	4,21	4,36
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,65	4,68	4,38	4,46	3,76	3,96	3,86	4,15
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,94	4,07	4,14	4,55	3,48	3,86	4,20	4,32
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,20	3,68	3,95	3,89	4,00	3,8	3,69	3,79
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,24	4,19	4,61	4,51	4,17	4,39	4,33	4,36
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,20	4,18	4,69	4,38	3,52	3,68	4,14	4,08

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.14: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD TOTAL, POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

	0-1 años		4-7 años		8-11 años		más 11 años		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	4,96	4,98	4,84	4,75	3,89	4,98	4,33	5,00	4,67	4,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	4,13	4,17	4,29	4,75	4,69	4,38	3,00	3,00	4,07	4,14
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,65	4,52	3,97	4,50	1,98	2,05	3,67	4,33	3,93	4,10
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,71	4,71	4,61	4,75	2,07	2,12	4,33	5,00	4,21	4,36
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,48	4,57	4,39	4,60	4,52	4,59	3,33	3,33	3,86	4,15
Explotar economías de escala y rango (Ot)	4,21	4,50	3,86	4,09	3,90	4,10	3,00	3,33	4,20	4,32
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,74	3,57	3,92	5,00	3,56	3,60	3,33	3,00	3,69	3,79
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,63	4,49	4,33	4,50	4,11	3,79	3,67	4,33	4,33	4,36
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,57	4,48	3,82	4,02	4,10	4,39	3,33	2,67	4,14	4,08

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.15.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD TOTAL, POR GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

	0,01-0,30		0,31-0,60		0,61-0,90		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	4,93	4,97	4,11	4,83	4,92	5,00	4,67	4,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	4,02	4,08	4,51	4,67	3,52	3,50	4,07	4,14
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,53	4,43	3,16	3,67	3,73	4,00	3,93	4,10
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,63	4,64	3,87	4,17	3,80	4,00	4,21	4,36
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,40	4,50	4,43	4,56	3,82	3,85	3,86	4,15
Explotar economías de escala y rango (Ot)	4,19	4,51	3,98	4,33	2,93	3,08	4,20	4,32
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,82	3,77	3,67	4,17	3,42	3,25	3,69	3,79
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,67	4,52	4,33	4,67	3,58	3,50	4,33	4,36
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,48	4,38	4,19	4,17	3,32	3,29	4,14	4,08

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.16: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD TOTAL, POR ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD.

	no accionarial		0,01-0,5		0,51-0,99		accionarial		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	4,84	4,98	4,00	5,00	4,89	4,64	4,95	4,98	4,67	4,93
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,79	4,04	4,40	4,40	3,02	3,38	4,45	4,35	4,07	4,14
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,47	4,79	3,40	3,80	4,29	4,38	3,85	3,79	3,93	4,10
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,61	4,84	3,80	4,20	4,47	4,45	4,17	4,15	4,21	4,36
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,64	4,69	4,06	4,08	3,43	3,79	4,61	4,68	3,86	4,15
Para explotar economías de escala y rango (Ot)	4,43	4,58	4,00	4,20	2,95	3,38	3,82	4,21	4,20	4,32
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	4,57	4,54	4,40	4,20	2,71	3,36	4,33	4,05	3,69	3,79
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,67	4,84	4,40	4,80	4,00	3,79	4,24	4,01	4,33	4,36
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,34	3,70	4,00	3,80	4,00	3,60	3,53	3,91	4,14	4,08

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.17.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD PARCIAL, POR TAMAÑO.

	0-6.000		6000-20000		19.000-90.000		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,66	3,83	3,58	3,90	3,60	3,63	3,62	3,79
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,98	4,16	4,06	4,27	3,47	4,03	3,85	4,15
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,45	4,14	3,95	4,00	4,06	3,83	4,17	4,00
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,99	3,69	3,95	4,10	3,82	3,81	3,92	3,86
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,58	4,44	4,06	4,06	3,23	3,69	3,40	3,44
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,69	3,69	3,44	3,44	3,07	3,07	4,08	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	4,29	4,92	4,00	4,31	3,69	4,08	4,00	4,46
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,78	4,76	4,62	4,82	3,83	4,27	4,43	4,62
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,24	4,33	4,06	4,41	3,14	3,69	3,83	4,15

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.18.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD PARCIAL, POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

	0-1 años		4-7 años		8-11 años		más 11 años		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,69	3,95	3,97	3,90	3,54	2,93	4,00	4,00	3,62	3,79
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,97	4,16	3,88	4,33	4,28	4,72	3,00	3,33	3,85	4,15
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,04	4,22	4,38	3,75	4,45	3,67	4,00	4,00	4,17	4,00
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,20	4,30	3,69	3,43	3,31	2,62	4,00	4,33	3,92	3,86
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,35	4,36	4,31	4,54	4,06	3,72	3,00	3,00	3,40	3,44
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,76	3,69	3,31	3,46	3,28	3,28	2,67	2,67	4,08	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	4,56	4,60	3,75	4,73	3,67	4,82	3,00	3,33	4,00	4,46
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,76	4,88	4,21	4,32	4,48	4,88	3,67	4,00	4,43	4,62
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,30	4,59	3,63	4,08	3,89	4,44	2,67	2,67	3,83	4,15

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.19.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD PARCIAL, POR GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

	0,01-0,30		0,31-0,60		0,61-0,90		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,61	3,80	3,60	3,67	3,66	3,95	3,62	3,79
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,82	3,97	4,14	4,67	3,46	3,79	3,85	4,15
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,08	4,11	4,06	3,67	4,54	4,25	4,17	4,00
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,96	4,05	3,65	3,67	4,23	3,72	3,92	3,86
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,26	4,27	4,19	4,35	3,52	3,27	3,40	3,44
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,74	3,68	3,40	3,50	2,71	2,71	4,08	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	4,33	4,48	3,50	4,50	4,00	4,37	4,00	4,46
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,63	4,80	4,17	4,50	4,36	4,41	4,43	4,62
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,15	4,51	3,81	4,17	3,17	3,33	3,83	4,15

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.20.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN PROPIEDAD PARCIAL, POR ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD.

	no accionarial		0,01-0,5		0,51-0,99		accionarial		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,56	3,65	3,40	3,80	4,21	3,93	3,55	3,80	3,62	3,79
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,67	3,83	4,20	4,80	2,95	3,38	4,08	4,21	3,85	4,15
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,34	4,25	3,83	4,00	4,39	4,00	4,22	3,86	4,17	4,00
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,21	4,18	3,80	4,00	4,31	3,95	3,68	3,53	3,92	3,86
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,54	4,54	3,82	3,82	3,36	3,69	4,32	4,18	3,40	3,44
Para explotar economías de escala y rango (Ot)	3,71	3,71	3,60	3,60	2,81	2,81	3,38	3,38	4,08	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	4,50	4,73	3,40	4,00	4,33	4,15	4,00	4,77	4,00	4,46
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,71	4,82	4,40	4,80	3,67	3,88	4,61	4,70	4,43	4,62
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,42	4,58	4,00	4,20	2,61	3,38	3,90	4,21	3,83	4,15

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.21.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN FRANQUICIA, POR TAMAÑO.

	0-6.000		6000-20000		19.000-90.000		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	2,47	2,15	2,72	2,95	3,24	3,55	2,83	2,92
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,07	3,10	3,61	3,72	3,55	3,88	3,45	3,58
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,01	2,45	3,05	2,45	3,17	3,05	3,08	2,67
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,25	2,86	3,50	3,11	3,71	3,43	3,50	3,17
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	2,98	2,95	3,30	3,08	3,99	3,96	2,55	2,45
Explotar economías de escala y rango (Ot)	2,26	2,08	2,36	2,30	2,95	2,91	3,42	3,36
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	2,17	2,29	2,91	3,00	2,75	2,93	2,62	2,75
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	2,00	2,24	2,09	2,11	2,97	2,83	2,38	2,42
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	2,23	2,41	2,24	2,30	2,58	2,62	2,36	2,45

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.22.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN FRANQUICIA,POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

	0-1 años		4-7 años		8-11 años		más 11 años		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,00	2,33	3,12	2,96	3,28	3,31	2,50	2,96	2,83	2,92
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	2,67	2,67	3,81	3,79	3,47	3,53	3,47	3,81	3,45	3,58
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,67	3,00	3,56	2,84	3,36	3,22	2,58	2,30	3,08	2,67
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,33	3,00	3,88	3,08	4,17	4,06	3,17	2,96	3,50	3,17
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	2,33	2,33	3,34	3,43	3,97	3,91	3,71	3,49	2,55	2,45
Explotar economías de escala y rango (Ot)	2,00	1,67	2,91	2,98	2,36	2,30	2,63	2,54	3,42	3,36
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	2,00	2,00	2,56	3,13	2,87	3,25	2,76	2,67	2,62	2,75
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	2,33	2,67	2,69	2,71	2,13	1,81	2,35	2,41	2,38	2,42
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	1,67	1,67	2,52	2,98	2,58	2,64	2,45	2,42	2,36	2,45

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país

Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.23.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN FRANQUICIA,POR GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

	0,01-0,30		0,31-0,60		0,61-0,90		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,21	3,48	3,31	2,83	2,35	2,72	2,83	2,92
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,34	3,83	4,07	4,00	2,60	2,40	3,45	3,58
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	2,71	2,34	3,35	2,50	3,52	3,67	3,08	2,67
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,06	2,89	3,75	3,17	4,13	3,79	3,50	3,17
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,47	3,24	3,32	3,39	3,61	3,59	2,55	2,45
Explotar economías de escala y rango (Ot)	2,64	2,53	2,59	2,50	2,27	2,23	3,42	3,36
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	2,68	2,72	2,33	2,83	2,90	2,69	2,62	2,75
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	1,99	2,06	2,67	2,83	2,85	2,60	2,38	2,42
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	2,20	2,19	2,89	3,17	1,93	1,98	2,36	2,45

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.24.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN FRANQUICIA,POR ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD.

	no accionarial		0,01-0,5		0,51-0,99		accionarial		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	2,92	2,96	2,60	2,40	2,28	2,31	3,19	3,53	2,83	2,92
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,46	4,29	3,40	3,20	2,47	2,53	3,81	3,90	3,45	3,58
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	2,54	2,34	2,80	2,20	2,03	2,89	3,62	3,10	3,08	2,67
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,25	3,08	3,00	2,60	3,50	3,06	4,00	3,67	3,50	3,17
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,98	3,93	2,69	2,67	3,15	3,12	3,83	3,64	2,55	2,45
Para explotar economías de escala y rango (Ot)	2,77	2,73	2,40	2,20	2,18	2,15	2,68	2,61	3,42	3,36
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	2,31	2,38	2,40	2,40	2,33	2,25	3,07	3,43	2,62	2,75
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	2,69	2,71	2,00	2,20	2,33	2,47	2,51	2,38	2,38	2,42
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	2,68	2,73	2,20	2,20	2,12	2,48	2,40	2,47	2,36	2,45

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.25.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN CONTRATO DE GESTIÓN, POR TAMAÑO.

	0-6.000		6000-20000		19.000-90.000		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,95	4,45	3,32	4,05	3,61	3,68	3,64	4,08
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	4,23	3,95	3,65	4,06	2,94	3,47	3,64	3,83
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,53	3,65	4,02	4,05	3,62	3,63	3,71	3,77
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,32	4,00	4,27	4,00	4,04	4,00	4,21	4,00
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,56	4,58	3,63	3,89	3,47	3,69	3,69	3,75
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,91	3,93	4,01	3,83	3,12	3,46	3,92	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,48	3,37	3,50	3,32	3,00	3,22	3,33	3,31
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,26	2,71	2,73	2,17	2,33	2,58	2,80	2,50
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,14	3,10	3,33	2,89	2,50	2,47	3,00	2,83

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.26: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN CONTRATO DE GESTIÓN, POR EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

	0-1 años		4-7 años		8-11 años		más 11 años		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,77	4,26	3,82	4,04	3,00	3,69	2,67	4,00	3,64	4,08
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,77	3,93	4,32	4,42	3,67	3,94	2,33	2,67	3,64	3,83
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,79	4,03	3,86	3,89	3,00	1,59	4,00	4,00	3,71	3,77
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,18	4,11	4,61	4,00	3,67	3,33	4,33	4,33	4,21	4,00
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,09	4,15	4,21	4,52	3,97	4,35	3,00	3,00	3,69	3,75
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,68	3,78	4,10	4,44	4,56	4,17	2,33	2,33	3,92	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,44	3,44	3,58	3,65	3,00	2,77	3,00	3,00	3,33	3,31
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	2,49	2,33	3,70	3,00	2,67	1,83	2,67	3,00	2,80	2,50
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	2,89	2,81	3,50	3,71	3,67	2,89	2,00	1,67	3,00	2,83

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.27.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN CONTRATO DE GESTIÓN, POR GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

	0,01-0,30		0,31-0,60		0,61-0,90		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,51	4,16	3,61	3,83	4,00	4,27	3,64	4,08
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,51	3,85	3,94	4,33	3,50	2,96	3,64	3,83
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,87	3,98	3,45	3,67	3,75	3,44	3,71	3,77
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	4,20	4,11	4,37	4,17	4,00	3,50	4,21	4,00
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,85	4,06	3,97	4,18	4,00	4,00	3,69	3,75
Explotar economías de escala y rango (Ot)	3,97	3,94	3,62	3,83	3,17	3,19	3,92	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,70	3,50	2,67	3,33	3,50	2,83	3,33	3,31
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	2,47	2,11	3,00	3,17	3,25	2,38	2,80	2,50
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,00	2,67	3,17	3,17	2,75	2,71	3,00	2,83

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.

CUADRO Nº A.28.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, CUANDO SE EXPANDE EN CONTRATO DE GESTIÓN, POR ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD.

	no accionarial		0,01-0,5		0,51-0,99		accionarial		todas las empresas	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,75	4,29	3,40	3,80	3,55	3,69	3,79	4,33	3,64	4,08
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,75	3,92	3,40	2,40	2,55	3,28	4,22	4,19	3,64	3,83
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,50	3,89	3,40	3,40	3,90	3,92	3,41	3,90	3,71	3,77
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	5,00	4,50	3,80	3,60	4,07	4,00	4,12	4,00	4,21	4,00
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	4,50	4,77	3,38	3,42	3,31	3,69	4,24	4,33	3,69	3,75
Para explotar economías de escala y rango (Ot)	4,50	4,19	3,40	3,40	2,56	3,25	3,92	3,96	3,92	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	4,50	3,65	2,60	3,00	3,67	3,44	3,05	3,27	3,33	3,31
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,00	2,75	2,20	3,60	2,67	2,83	2,60	2,43	2,80	2,50
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,00	3,46	2,60	3,40	2,33	2,61	3,00	2,88	3,00	2,83

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país
Fuente: Cuestionario.