

### **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 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<sup>1</sup> presenta considerables dificultades tanto en el aspecto empírico como en el conceptual<sup>2</sup>. 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).

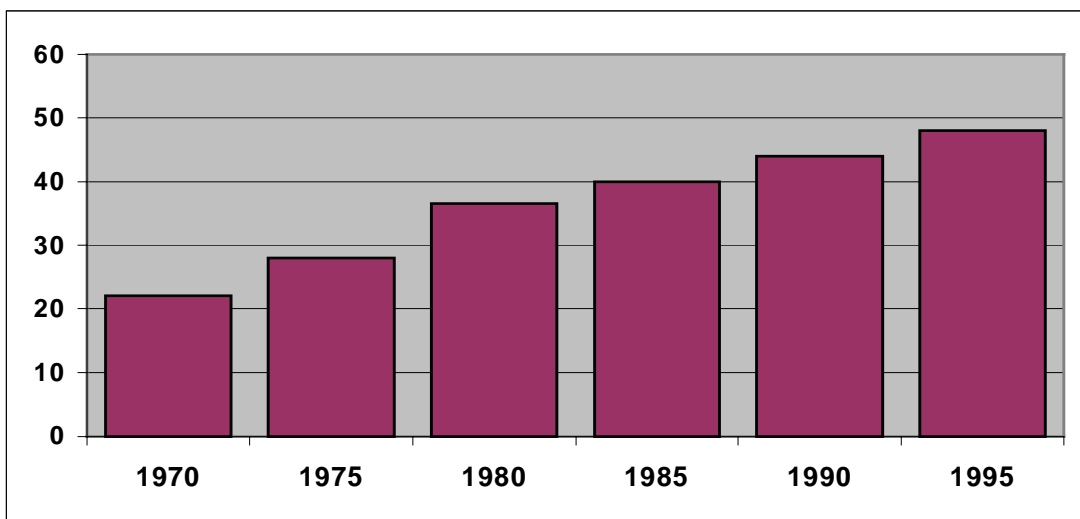
En consecuencia, la creciente importancia de la inversión en el extranjero del sector servicios como resultado de un número de factores relacionados con el desarrollo económico, intensificada por los avances tecnológicos y la expansión de las telecomunicaciones y propiciada por los cambios en las políticas, 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

---

<sup>1</sup> 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)<sup>3</sup>. 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<sup>4</sup>.

**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

<sup>2</sup> Véase Enderwick (1989)

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> 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, sobretudo 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<sup>5</sup>. En este sentido, el punto de referencia clave es la tesis doctoral de HYMER (1960)<sup>6</sup> 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

---

<sup>5</sup> 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<sup>7</sup>. 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<sup>8</sup>. 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

---

<sup>6</sup> Publicada en 1976.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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<sup>9</sup> 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<sup>10</sup> 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.

---

<sup>9</sup> 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

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”<sup>11</sup> 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

---

<sup>10</sup> Ver Porter (1990) para ahondar en el modelo del diamante.

<sup>11</sup> 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<sup>12</sup>.

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<sup>13</sup>. 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<sup>14</sup>. 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

---

<sup>12</sup> 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).

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> 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<sup>15</sup>. 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<sup>16</sup>. 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

---

<sup>15</sup> 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

---

<sup>16</sup> 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)<sup>17</sup> 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<sup>18</sup>. 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<sup>19</sup> y reducirá los costes de transacciones asociadas con la información, el oportunismo y la incertidumbre (CAVES, 1982)<sup>20</sup>.

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<sup>21</sup>. Durante las últimas décadas, la teoría de la internalización ha constituido una herramienta analítica potente para mejorar la comprensión de las

---

<sup>17</sup> 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).

<sup>18</sup> 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 pérdida de eficiencia en el coste de la transacción.

<sup>19</sup> 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).

<sup>20</sup> 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).

<sup>21</sup> 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<sup>22</sup>. 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

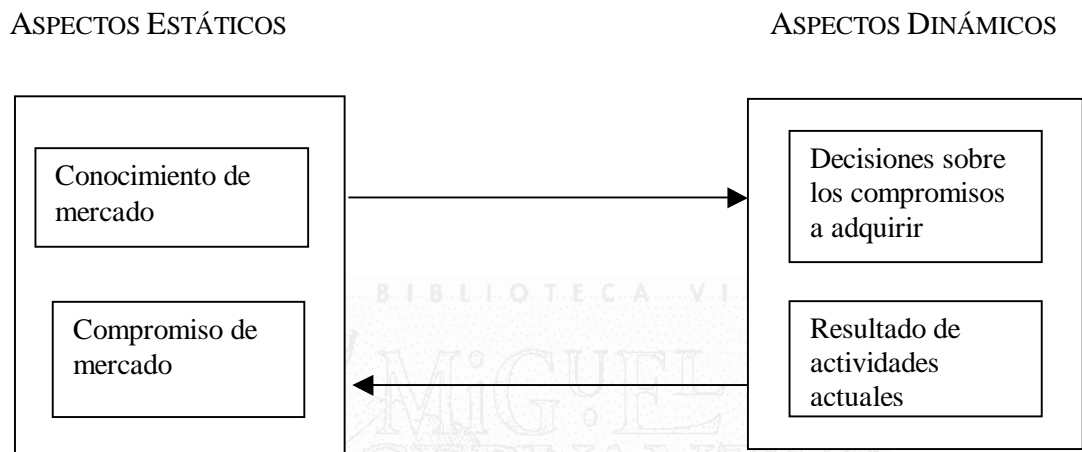
---

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

<sup>22</sup> 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<sup>23</sup>.

**FIGURA 3.1.-: EL MECANISMO BÁSICO DE INTERNACIONALIZACIÓN: ASPECTOS ESTÁTICOS Y 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*, n°8.

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

<sup>23</sup> 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<sup>24</sup>. 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<sup>25</sup> 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, Tschöegi y Yu, 1986; Goldberg y Johnson, 1990).

<sup>24</sup> Para analizar otras críticas y límites al modelo de Uppsala, consultar Björkman y Forgren (1997), pp.117-132.

<sup>25</sup> 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<sup>26</sup>. 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.

---

<sup>26</sup> Este enfoque es, según el propio Dunning, ecléctico porque el papel relativo que desempeña cada uno de estos prerequisites 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**

<b>VENTAJAS DE PROPIEDAD</b>	
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.
<b>VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN</b>	
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)
<b>VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN</b>	
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<sup>27</sup> y la naturaleza de estas ventajas depende de las características específicas del

<sup>27</sup> 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<sup>28</sup>. 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 enfatizen 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

---

<sup>28</sup> 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<sup>29</sup>. 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

---

<sup>29</sup> 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<sup>30</sup>, 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

---

<sup>30</sup> 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<sup>31</sup>: Los estudios que han analizado la estabilidad política se han basado principalmente en encuestas de opinión

---

<sup>31</sup> 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<sup>32</sup>. 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<sup>33</sup>.

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

---

<sup>32</sup> Para dar un repaso a ambos tipos de estudios, véase Agarwall (1980).

<sup>33</sup> 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<sup>34</sup>.

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)<sup>35</sup> 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

---

<sup>34</sup> Tomado de Muñoz Guarasa (1999).

<sup>35</sup> 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<sup>36</sup>.

### **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<sup>37</sup> (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.

---

<sup>36</sup> 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.

---

<sup>37</sup> 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<sup>38</sup>.

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

---

<sup>38</sup> 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<sup>39</sup>. 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

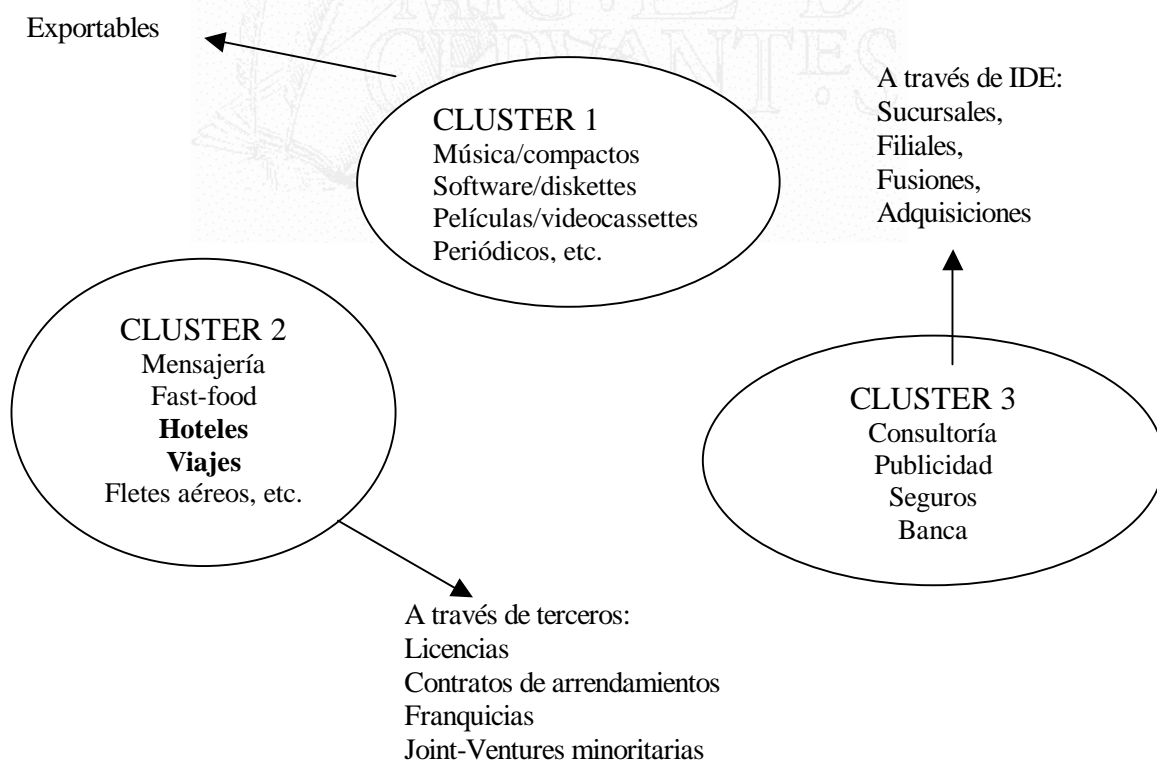
---

<sup>39</sup> 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<sup>40</sup>. 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

---

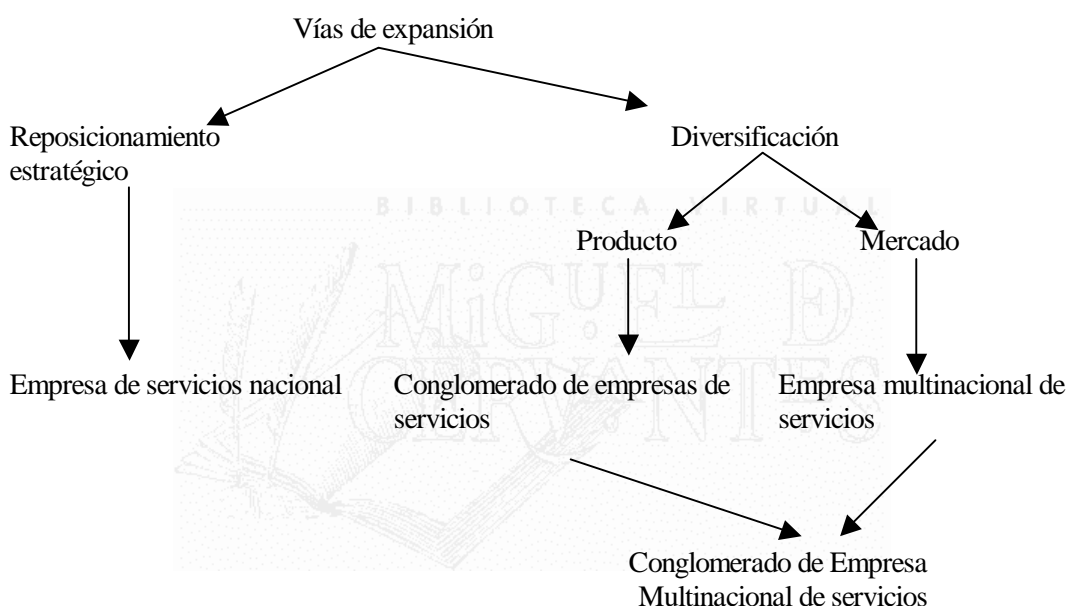
<sup>40</sup> Como resultado muchos países se han visto envueltos en procesos de liberalización y confían cada vez más en la competencia como vía para incrementar la eficiencia en los servicios. Esto se confirma tanto a los países desarrollados como a aquellos en vías de desarrollo. Para mayor profundización 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
<b>Intangibilidad</b>	Crecimiento de mercado basado en la diferenciación	Propiedad y control mayoritario. Crecimiento interno.
<b>Inseparabilidad</b>	Crecimiento de mercado basado en la especialización y mantenimiento de calidad.	Propiedad y control mayoritario. Crecimiento interno. Limitación de franquicias.
<b>Heterogeneidad</b>	Crecimiento de mercado y producto basado en la reducción del riesgo y mantenimiento de la calidad.	Propiedad y control mayoritario. Adquisiciones y absorciones externas.
<b>Variabilidad</b>	Crecimiento de mercado y producto buscando igualar demanda y oferta.	Variedad de formas de operar. Relativa diversificación
<b>Regulación</b>	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<sup>41</sup>. 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<sup>42</sup>.

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):

---

<sup>41</sup> 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.

<sup>42</sup> 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, <i>joint-venture</i> 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 N° 3.5: DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

<b>FACTORES ESPECÍFICOS DEL PAÍS</b>	<b>EJEMPLOS</b>
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.
<b>FACTORES ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA</b>	<b>EJEMPLOS</b>
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, n°6, 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<sup>43</sup>. 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.

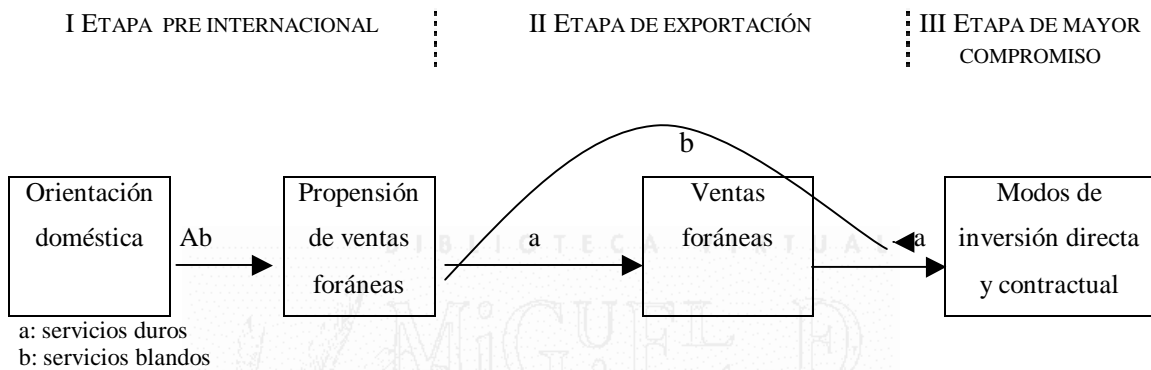
Sin embargo, más recientemente, PATTERSON, SHOHAM Y CICIC (1999) analizan el proceso de internacionalización de las empresas de servicios y concluyen que éste se encuentra impulsado por la misma serie de variables que afectan a las empresas manufactureras pero que la intensidad y dirección de algunas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

---

<sup>43</sup> 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, n°3, 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<sup>44</sup>, 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.

---

<sup>44</sup> 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
<b>EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES</b>				
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 oligopólstica.
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

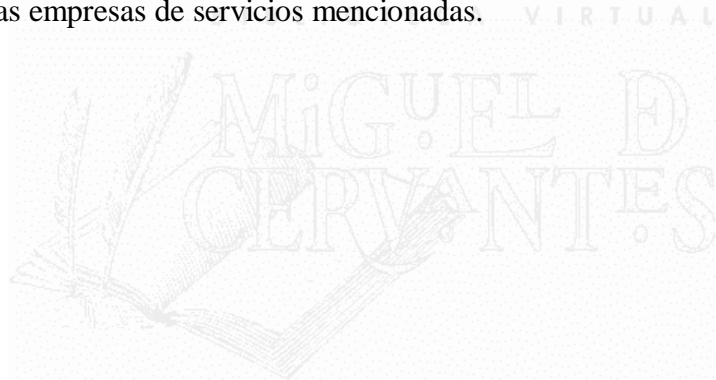


**CUADRO 3.6. : ESTUDIOS QUE ANALIZAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE SERVICIOS. (Continuación)**

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.
<b>EMPRESAS DE CONTRATACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN</b>				
SEYMOUR, NORMAN Y FLANAGAN (1985)	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.
SEYMOUR (1987)				
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.
<b>EMPRESAS DE COMERCIO AL POR MENOR</b>				
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.
<b>OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS</b>				
SAUVANT, LI, MALLAMPALLY Y GUISENGER (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<sup>45</sup>, 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.



---

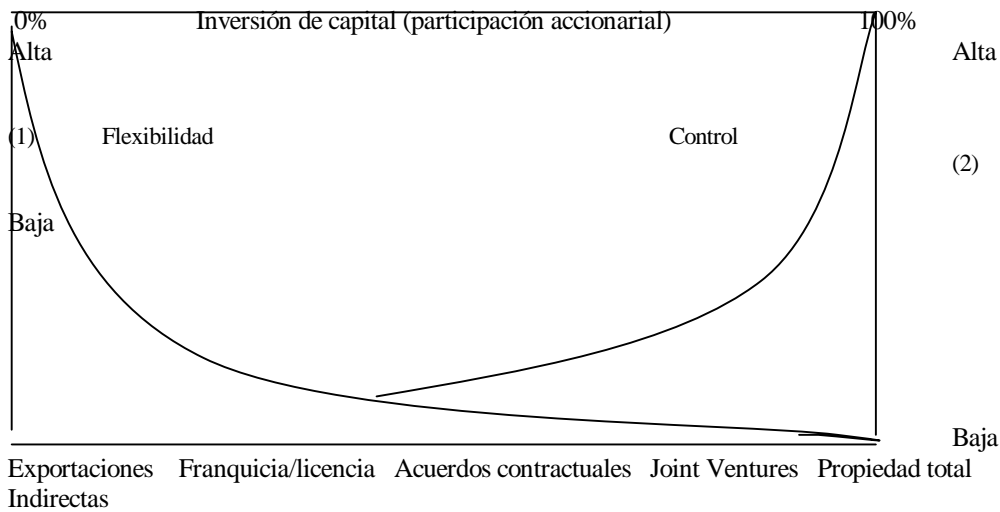
<sup>45</sup> El denominado *efecto vagón* en la localización de las empresas de servicio hace referencia a la atracción que ejercen las empresas ubicadas en el extranjero sobre otras empresas del mismo sector (Dunning y Norman, 1986).

### **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 N° 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*, n° 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<sup>46</sup>, condiciones en los costes de los recursos, factores ambientales, económicos, políticos y culturales) o con el mercado de origen<sup>47</sup>, y por otro, en factores internos a la empresa

<sup>46</sup> 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.

<sup>47</sup> 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<sup>48</sup> (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).

<sup>48</sup> 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 externalizados 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 (WILLIAMSON, 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<sup>49</sup>. 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<sup>50</sup> defienden y comprueban empíricamente que, además de las ventajas que se derivan de una reducción de los costes de transacción,

---

<sup>49</sup> La empresa puede entonces reducir sus costes de transacción integrando a los proveedores externos y asumiendo un mayor control sobre ellos.

<sup>50</sup> 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<sup>51</sup>. 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<sup>52</sup>.

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.

<sup>51</sup> 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.

<sup>52</sup> 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<sup>53</sup>.

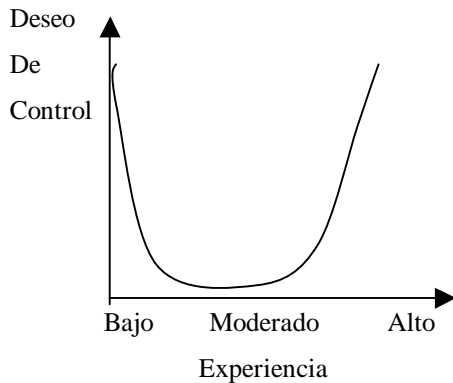
En cuanto a la relación entre la experiencia de la empresa y el modo de entrada, no todos los estudios convergen en la misma conclusión. Probablemente, y según ERRAMILLI (1991), los diferentes resultados se deben a los dispares períodos de tiempo que los investigadores han tomado como marco de referencia. 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).

---

<sup>53</sup> 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 N°3.6.-: 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 cuanto 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<sup>54</sup> (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.

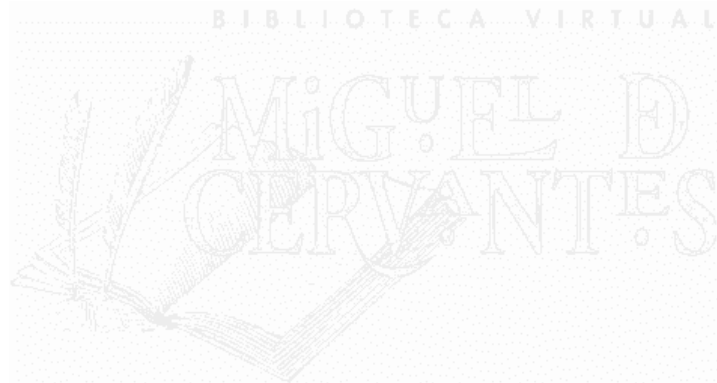
Uno de los aspectos analizados en la literatura hacen referencia al efecto de la distancia cultural entre países y su impacto en la forma de entrada. En esta línea, KOGUT Y SINGH (1988) demuestran que la distancia cultural entre EE.UU. y el país destino de la inversión incrementa la probabilidad de elegir una *joint-venture* como modo de entrada frente a una adquisición o establecimiento de empresas subsidiarias en el país<sup>55</sup>. 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.

---

<sup>54</sup> 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 “oportunisto” 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<sup>56</sup>. 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).



---

<sup>55</sup> Estos resultados validan la utilidad de los estudios de Hofstede (1980, 1991), Hofstede *et al.* (1990) centrados en medir las dimensiones culturales entre países.

<sup>56</sup> 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<sup>57</sup>

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)<sup>58</sup> y sus subsecuentes publicaciones en 1982<sup>59</sup>. 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.

---

<sup>57</sup> 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.

<sup>58</sup> 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<sup>60</sup>. 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.

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

---

<sup>59</sup> Dunning y McQueen (1982a, 1982b).

<sup>60</sup> 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<sup>61</sup>.

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 prerequisite para su internacionalización<sup>62</sup>, 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<sup>63</sup>. 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

---

<sup>61</sup> 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).

<sup>62</sup> 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.

<sup>63</sup> 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<sup>64</sup>.

DUNNING (1989) realiza una adaptación de las ventajas promulgadas en su teoría ecléctica aplicadas a sectores de servicios, distinguiendo entre diferentes tipos de servicios<sup>65</sup>. 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).

**CUADRO N° 3.8.- LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD, LOCALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN PARA LAS MUNTINACIONALES DEL SECTOR HOTELERO.**

<b>VENTAJAS DE PROPIEDAD</b>	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.
<b>VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN</b>	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.
<b>VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN</b>	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.
<b>ÍNDICE DE PRESENCIA EN EL EXTERIOR *</b>	Frecuentemente se realizan a través de implicaciones no accionariales, exportando conocimientos de gestión.
<b>FORMA DE ORGANIZACIÓN</b>	Varía, pero principalmente a través de <i>joint-ventures</i> 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

<sup>64</sup> 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.

<sup>65</sup> 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 accionario en un país que en otro.

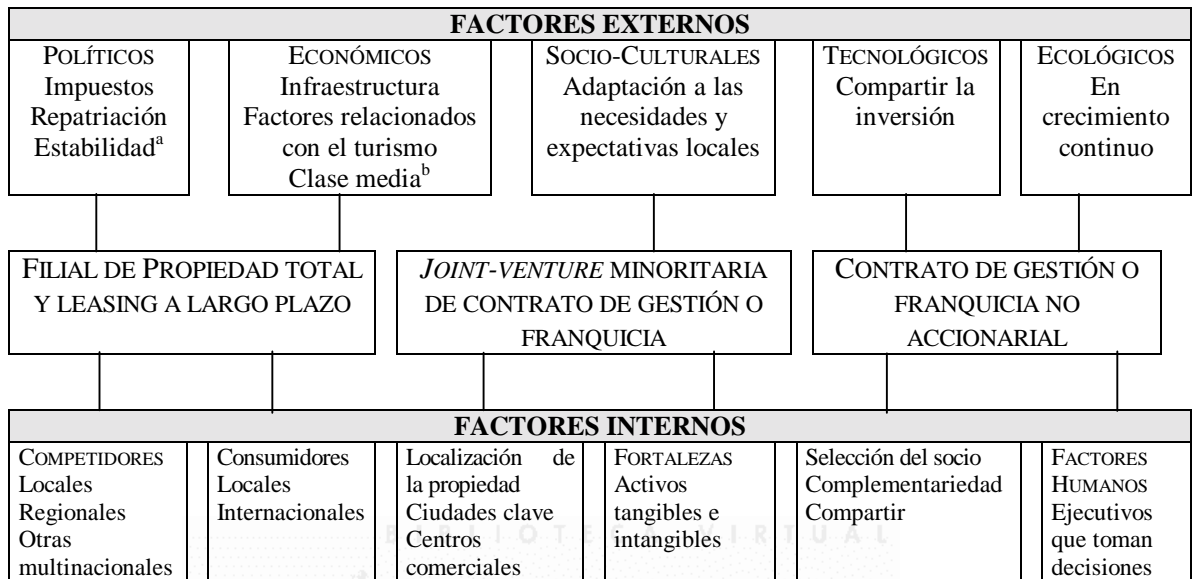
También bajo el marco de la teoría ecléctica, ZHAO (1994) lleva a cabo un trabajo para identificar, a través del estudio de cinco casos de compañías hoteleras internacionales, qué factores del entorno interno y externo de la empresa son tenidos en cuenta en la decisión de la forma de salida al exterior. 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<sup>66</sup>. Sus resultados apuntan que la escala y el grado del análisis del entorno van asociados a la implicación financiera o grado de participación accionario 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.

<sup>66</sup> Cuando una compañía hotelera se expande, incluso en el caso de que tenga ya decidido el modo de entrada va a usar, debe 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 N° 3.7.-: FACTORES A CONSIDERAR EN LA DECISIÓN 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)<sup>67</sup> (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,

<sup>67</sup> 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<sup>68</sup>.

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 influyen 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 la 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<sup>69</sup>. El análisis confirma que las empresas con menores grados de internacionalización ubican sus hoteles en el exterior en su misma región

---

<sup>68</sup> 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.

<sup>69</sup> 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.

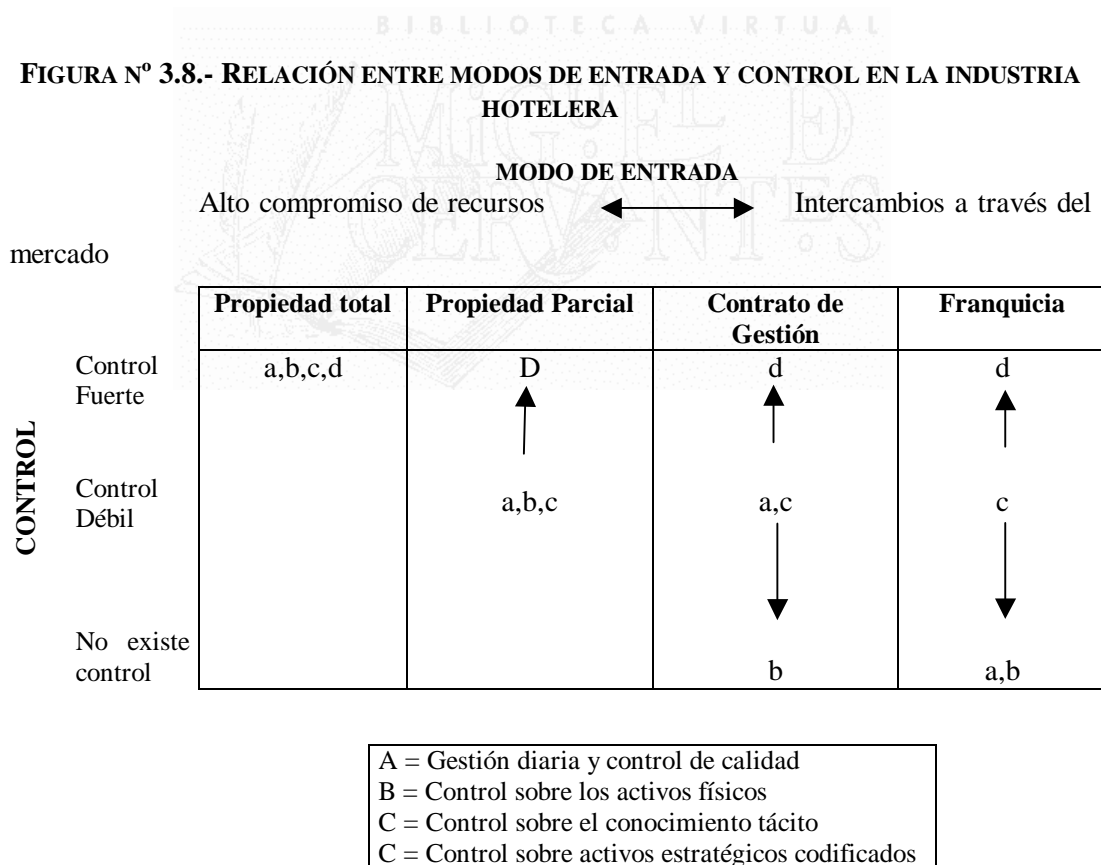
De nuevo CONTRACTOR Y KUNDU (1998a), basándose en información primaria obtenida a través de cuestionarios, analizan los factores que influyen en el modo de entrada o implantación de un establecimiento hotelero en el exterior. Por medio de una regresión logística, los autores comprueban empíricamente 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; ERRAMILI, 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<sup>70</sup>. Su estudio también comprueba que, al contrario que en empresas de manufacturas, los hoteles consiguen economías de escala sin necesidad de inversiones directas.

---

<sup>70</sup> 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<sup>71</sup>. 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.



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.

<sup>71</sup> 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<sup>72</sup>. 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.

---

<sup>72</sup> 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)<sup>1</sup>. 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.

---

<sup>1</sup> 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<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup>. 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<sup>4</sup>. 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.

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Todo ello es analizado sobre la base de una encuesta a las oficinas en Europa de multinacionales americanas.

En otro estudio posterior<sup>5</sup>, 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<sup>6</sup>.

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<sup>7</sup>.

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<sup>8</sup>. Las hipótesis contrastadas en referencia al tamaño del mercado de destino, la proximidad geográfica, el tamaño de la empresa y el número de clientes

---

<sup>5</sup> Dunning y Norman (1986).

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> 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<sup>9</sup>. 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<sup>10</sup>.

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,

---

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Dada la tradición internacional de este tipo de empresas, su estudio distingue dos grupos diferentes de motivaciones en función de que la empresa se expandiere 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<sup>11</sup> 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<sup>12</sup>. Las diferentes fases por las que pasa este tipo de empresa en su proceso de internacionalización se materializan en:

---

<sup>11</sup> A través de un cuestionario respondido por más de doscientas empresas de publicidad, contabilidad, asesoras y proveedores de servicios informáticos británicas.

<sup>12</sup> 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<sup>13</sup>. 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.

<sup>13</sup> 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<sup>14</sup>.

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<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> 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<sup>16</sup>.

El paradigma OLI como base teórica es también utilizado POR SEYMOUR, FLANAGAN Y NORMAN (1985) para estudiar la industria internacional de la construcción<sup>17</sup>. 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

---

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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 GUISENGER (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 oligopólicos 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.