

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

6.1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El principal objetivo de este capítulo es el análisis de los determinantes de la internacionalización de la industria hotelera española en el marco de la teoría ecléctica de DUNNING (1982c, 1989, 1993) y la comparación de los resultados obtenidos con estudios anteriores acerca de la industria hotelera internacional¹. Esta aproximación facilita una base flexible que permite un análisis empírico y sus fundamentos teóricos agrupan muchas otras explicaciones parciales al fenómeno de la internacionalización (SEYMOUR, 1987; KUNDU, 1994). En consecuencia, en nuestro intento de profundizar en el conocimiento de los principales factores que llevan a la empresa hotelera a invertir en el exterior, el paradigma ecléctico nos ofrece un interesante marco conceptual de análisis. A partir de las tres principales hipótesis que defiende la teoría ecléctica para explicar porqué, cómo y dónde se produce la internacionalización de la planta hotelera, este capítulo pretende discernir el grado de aplicabilidad de estas hipótesis a la industria hotelera española.

Con este propósito y partiendo de los postulados de la teoría ecléctica, en primer lugar, se procederá a analizar la naturaleza del producto hotelero e introducir las adaptaciones necesarias para explicar la deslocalización de los servicios hoteleros españoles. De acuerdo con la metodología explicada en el capítulo anterior (ver apartado 5.2)², a continuación se presentan los resultados de nuestro trabajo de campo en torno a la importancia que los ejecutivos hoteleros españoles

¹ Dunning y Mcqueen (1981a, 1981b); Dunning y Mcqueen (1982a, 1982b); Kundu (1994); Dunning y Kundu (1995).

² Se recuerda para una lectura más rápida, que los empresarios cumplimentan un cuestionario donde se les solicita su opinión (1: no importante,..., 5: muy importante) acerca de la relevancia que las variables promulgadas por la teoría ecléctica tienen para la internacionalización de su empresa. Dicho cuestionario fue cumplimentado por el 77% de las empresas hoteleras españolas con presencia internacional a finales de 1999, y en este capítulo se analizan las conclusiones que derivan de este análisis empírico.

dotan a las variables OLI³ en el proceso de internacionalización de sus empresas. Seguidamente se contrastarán los resultados obtenidos con los de otros estudios que siguen esta misma metodología y objetivos, para terminar resaltando las principales conclusiones que se obtienen del análisis empírico.

Es oportuno destacar, como autocrítica a nuestro propio método, que se va a analizar información que proviene de opiniones empresariales, es decir, datos primarios de carácter subjetivo. Ya se justificó en el apartado dedicado a metodología y se comprobó en la revisión de los trabajos publicados, cómo esta forma de analizar comportamientos empresariales es muy común en numerosos estudios que abordan el proceso de la internacionalización empresarial.

Varias peculiaridades del sector hotelero, algunas derivadas de su vertiente vacacional, nos inducen a estudiar si la internacionalización de la industria hotelera española necesita reelaboraciones teóricas en su marco de análisis, que se adapte a sus singularidades. A continuación exponemos algunas de ellas:

a) En primer lugar, siguiendo a DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) y KUNDU (1994), la industria hotelera posee sus características diferenciadas al ser un sector que generalmente opera con menor nivel de tecnología que el asociado normalmente con la producción multinacional.

b) En segundo lugar, muchos de los beneficios que consigue la empresa por la internacionalización se adquieren a través de formas contractuales que permitan a la multinacional el control “de facto” de las operaciones (DUNNING Y MCQUEEN, 1982a), sin intereses accionariales. Tradicionalmente se ha asumido que las ventajas de internalización solo pueden ser conseguidas a través de participaciones en el capital accionarial de las empresas, de forma que se consiga un control “de jure” sobre la localización de los recursos.

³ De acuerdo con la revisión de trabajos publicados en torno a la internacionalización empresarial, se ha generalizado la denominación OLI al referirse a las tres ventajas que promulga la teoría ecléctica (de propiedad (O), de localización (L), y de internalización (I)).

c) Los estudios basados en la industria hotelera internacional se han centrado en las pautas de expansión de la hotelería urbana, enfocada al hombre de negocios y/o clase alta del mercado, proceso liderado por multinacionales americanas. Sin embargo el *know-how* hotelero que España exporta al resto del mundo posee, como hemos visto en el capítulo IV, un carácter vacacional orientado a una gama media, media-alta del mercado europeo.

d) Además, la industria hotelera internacional se encuentra en una fase más avanzada de desarrollo en su ciclo de vida que la española (ver capítulo IV) y su expansión internacional se inicia con anterioridad. Numerosos estudios previos nos indican la importancia de la experiencia internacional de las empresas para entender las diferentes pautas de comportamiento empresarial (ERRAMILLI, 1991; DAVIDSON, 1980; VAHLNE, Y NORDSTRÖM, 1993).

6.2.- EL PARADIGMA OLI APLICADO A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

Con el fin de evaluar las ventajas OLI de las empresas hoteleras españolas en el exterior seguiremos como referencia los estudios de DUNNING Y MCQUEEN (1981b, 1982a, 1982b) y KUNDU (1994).

6.2.1.- VENTAJAS DE PROPIEDAD

El concepto de ventajas de propiedad o ventajas competitivas de la empresa⁴ hace referencia a su habilidad para satisfacer las necesidades de los consumidores actuales o potenciales, y reflejan tanto el trabajo de HYMER (1976) como posteriores variantes del mismo (KINDLEBERGER, 1969; HIRSCH, 1976; CAVES, 1971; JOHNSON, 1970). Para producir servicios de una forma más eficiente que sus competidores las

⁴ Si bien el término ventajas competitivas de Porter (1980, 1985, 1986) es un concepto más genérico que el de ventajas de propiedad, el mismo Dunning (1989) identifica la aplicabilidad a las ventajas de propiedad del término ventajas competitivas de las empresas. En este sentido, afirma que la palabra “propiedad” hace referencia a “empresa” enfatizando de esta forma el carácter genérico de las ventajas competitivas. Por este motivo, en el presente texto se utiliza ventaja competitiva de la empresa o ventaja de propiedad, indistintamente.

multinacionales de servicios deben disfrutar de una de las siguientes características (DUNNING, 1989):

a) Un acceso exclusivo o privilegiado a activos específicos (tecnológicos, habilidades de gestión, financieros o de marketing) que les permita producir un servicio determinado a un menor coste.

b) Capacidad de organizar y coordinar estos y otros activos complementarios de forma más eficiente para producir un conjunto de actividades de valor añadido y ofrecerlos en la localización adecuada.

c) ENDERWICK (1992) aporta una tercera razón en el caso de que las economías de aglomeración generadas permitieran ofrecer servicios innovadores o complementarios que reforzaran la posición competitiva de las empresas. Según se apuntó, la internacionalización del sector hotelero genera economías externas asociadas a la concentración espacial de la actividad turística, no tanto en términos de innovación como de comercialización e infraestructuras orientadas al desarrollo turístico (aeropuertos, carreteras, puertos deportivos,...).

El concepto de ventajas competitivas de la empresa ha sido ampliado por el propio DUNNING (1993), para diferenciar entre aquellas asociadas a activos intangibles específicos de la empresa (Oa) y las ventajas específicas que derivan de coordinar y minimizar los costes de la transacción (Ot)⁵. Las primeras son función de las imperfecciones estructurales del mercado a las que hace referencia las teorías de la organización industrial (HYMER, 1976; JONHSON 1970), y proceden principalmente de la posesión de activos intangibles que el hotel posee antes de internacionalizarse. Las Ot están más relacionadas con los beneficios que derivan de una organización interna comparada con el mercado externo, y se corresponden a las ventajas argüidas para la internalización de la actividad (TEECE, 1987; CASSON,

⁵ Es oportuno mencionar que al igual que se reconoce explícitamente en Dunning y McQueen (1995), se considera un tanto confusa esta distinción dado que, en algunos casos, las ventajas abarcan ambas clasificaciones. No obstante, se utilizará en este capítulo por su utilidad operativa e intuitiva, fundamentalmente.

1987). Surgen, por tanto, de las economías de coordinar la misma o múltiples actividades en diferentes países y resultan directamente de la internacionalización de la empresa y del crecimiento del valor añadido que aportan sus actividades foráneas⁶.

A) NATURALEZA DEL PRODUCTO HOTELERO

A continuación examinamos la naturaleza del producto ofrecido por los hoteles en el extranjero asociados a cadenas hoteleras españolas:

1.- La *teoría de la organización industrial* sugiere que para que las empresas de una nacionalidad se introduzcan en una industria ubicada en otro país, deben poseer o ser capaces de producir o adquirir activos que generen rentas, no disponibles para las empresas autóctonas o potenciales entrantes, y suficientes para superar las ventajas que éstas últimas tienen en su país (HYMER, 1976; CANTWELL, 1988; DUNNING, 1977). Hay que tener en cuenta que la oferta hotelera en el exterior compete, en mayor medida, con otras cadenas hoteleras extranjeras que con empresas domésticas, como consecuencia de la falta de experiencia internacional por parte de las empresas autóctonas de la mayoría de los destinos turísticos en países de bajo niveles de renta⁷.

2.- En cuanto a los servicios ofrecidos por la industria hotelera, éstos comprenden, en primer lugar, el conjunto de servicios que tienen lugar en la instalación hotelera - principalmente alojamiento y mantenimiento -, variando su nivel de calidad en función de las características del hotel. Otro tipo de servicio ofrecido hace referencia a la provisión o gestión de servicios fuera de las instalaciones - transporte, reservas en restaurantes, teatros y otros entretenimientos culturales o

⁶ En la terminología de Kogut (1983) se corresponderían con las ventajas secuenciales. Obsérvese que esta clasificación es aplicable, tanto a las ventajas de propiedad como a las de internalización. Un ejemplo de ventaja de internalización (Oa) sería la experiencia internacional y las Ot se corresponderían con las ventajas de internalizar la labor de promoción o marketing en la misma organización.

⁷ Algunos autores, sin embargo, argumentan (Trembley, 1998) que dos hoteles en el mismo destino pueden considerarse complementarios en el sentido de que el prestigio, la marca, los canales de distribución o la inversión en marketing de uno puede mejorar la reputación del propio destino o producto del otro.

deportivos, excursiones locales y turísticas-. En el caso de la industria hotelera española, la forma de comercialización de los productos hoteleros vacacionales y la generalización de la venta de paquetes *todo incluido* implica que la mayoría de los servicios fuera del establecimiento hotelero en sí se realicen en el establecimiento⁸ o vengan de antemano acordados con el agente local del operador turístico que contrata los servicios hoteleros para los clientes⁹.

3.- Otro componente específico del servicio hotelero surge de su característica de *bien de experiencia* cuando los consumidores compran un producto que no han visto y tienen poco conocimiento real de lo que se ofrece. Que el conocimiento del producto que satisface las necesidades sólo pueda ser experimentado después de su compra unido al considerable número de clientes que visitan el establecimiento por primera vez, confiere a la imagen de marca una garantía especialmente importante que actúa como punto de referencia para el consumidor¹⁰.

Dadas las características peculiares de la transacción económica de un paquete turístico (BUCKLEY, 1987) donde la captación de la clientela se realiza mediante intermediarios, cabría hacer una adaptación a la teoría general. En primer lugar, los primeros consumidores de la marca hotelera son los intermediarios, por lo que la importancia de la marca y el prestigio actúa también como garantía ante estos agentes. Pero, por otro lado y principalmente, el prestigio y la imagen del intermediario ocupa una importancia crucial en la configuración de las ventajas competitivas de los hoteles, dado que ofrecen al consumidor una garantía de carácter complementario o sustitutivo a la marca hotelera¹¹.

⁸ Estos servicios en el hotel comprenden actividades de ocio y entretenimiento (deportivos, relacionados con la salud, animación, etc.), facilidades para efectuar compras, mantenimiento de restaurantes abiertos prácticamente todo el día y las actividades complementarias del hotel en general: jardines, guarderías, TV en habitación, etc.

⁹ En el caso en el que la casa matriz del grupo hotelero internacional posea también una división de su receptivo en el país de destino, suele ser ésta la encargada de realizar estas actividades para sus clientes, dotando a la empresa de un motivo más para la internalización de actividades dentro de la cadena de valor de la industria turística.

¹⁰ Cualquier marca identificada por parte del cliente-turista es capaz de guiar la decisión de compra en la industria hotelera internacional (Dunning y McQueen, 1981b, 1982a, 1982b; Kundu, 1994; Dunning y Kundu, 1995).

¹¹ Siguiendo a Buckley (1987): “*la promoción de la marca del operador turístico origina una creciente fidelidad del consumidor hacia el operador, y la transferencia de fidelidad hacia los*

B) FUENTES DE GENERACIÓN DE LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD.

Se va a tratar de responder a la pregunta de *porqué los hoteles asociados con alguna empresa extranjera tienen ventaja sobre las empresas autóctonas en las provisión de servicios*. El carácter pionero de los destinos españoles en especializarse en el abastecimiento del turista vacacional europeo¹² nos conduce a pensar que las empresas españolas poseen un mayor conocimiento de los productos que demanda el mercado, manteniendo esta ventaja inicial sobre las empresas *de novo* autóctonas y sobre potenciales competidores foráneos. Esta ventaja de propiedad que implica el conocimiento del mercado permite a las multinacionales hoteleras diferenciar sus productos de los de sus competidores (CAVES, 1971). La combinación del servicio hotelero como un bien de experiencia y diferenciación efectiva del producto, hace recaer de nuevo en la imagen de marca del hotel un peso crucial en las ventajas de propiedad de las cadenas hoteleras internacionales. Como consecuencia, siguiendo a DUNNING Y MCQUEEN (1981b, 1982a, 1982b) y KUNDU (1994), la marca y los sistemas de reservas es decir, el canal por el cual el producto llega al consumidor final, se convierten en los activos intangibles más apreciados por la industria hotelera.

A nuestro entender, la ventaja de mantener y gestionar los sistemas de reservas en la industria hotelera internacional no puede traducirse exclusivamente en unas óptimas relaciones contractuales o accionariales con los agentes de distribución del producto hotelero y permitir que las ventajas de propiedad dependan principalmente de agentes externos o en su caso internalizados. Si bien es cierto que la relación o asociación hotel-operador turístico conlleva una esencial responsabilidad en la consecución de ventajas de propiedad, y que el desarrollo turístico en España proporciona a la industria hotelera española la experiencia y

destinos donde éste opera. El operador es capaz de ofrecer garantías de calidad implícitas o explícitas al turista y por tanto reducir el riesgo percibido en la incertidumbre de la transacción” (p.193).

¹² Según Bray (1996) España se considera la elección más común para los viajes organizados a nivel mundial, seguida por Grecia, Turquía con altibajos en función de inestabilidades sociales, Chipre, Portugal y Florida.

habilidad organizativa necesarias para afrontar este tipo de relación, dicha dependencia no viene exenta de los riesgos ya comentados en capítulos anteriores¹³.

Las mencionadas ventajas de la oferta hotelera española en el exterior relacionadas con los conocimientos de los gustos de los turistas, su habilidad para diferenciar productos y la propiedad de activos intangibles, dota de capacidad explicativa la implantación internacional de la industria en países de bajo nivel de renta donde las empresas autóctonas no han desarrollado una imagen de marca en otras partes del mundo. Por otro lado, llegados a este punto, hemos de admitir que, pese a los riesgos que supone la supeditación a los intereses de los grupos de distribución, esta relación a largo plazo de la industria hotelera española con los agentes europeos de más renombre internacional, le otorga un acceso favorable a los mercados que conlleva una posición dominante y ventaja de propiedad no sólo frente a las empresas domésticas en estos países, sino también frente a las cadenas hoteleras internacionales, al menos en los estados iniciales del proceso.

C) CÓMO SE MATERIALIZAN LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD

Habiendo determinado los factores que generan las ventajas de propiedad de la multinacional hotelera española, intentaremos analizar *cómo se producen estas ventajas*. La literatura al respecto (HYMER, 1966; JOHNSON, 1970; MAGEE, 1977) indica que la habilidad para innovar y producir productos y servicios complementarios determinan la cuota de mercado. Se sugiere que la diversificación y la experiencia juegan un importante papel y que, por tanto, a mayor experiencia de la multinacional, ésta presentará mayor grado de diversificación que su rivales¹⁴. Las razones que explican porqué las multinacionales hoteleras son capaces de

¹³ Principalmente, el ya mencionado proceso de asociación en grandes grupos que experimenta los principales mayoristas europeos y la acentuación en la dependencia de estos agentes que conlleva el proceso de internacional.

¹⁴ Ya comentamos en el capítulo V la incipiente adopción de una estrategia de segmentación por marcas de la industria hotelera española. Es importante que la diversificación como estrategia comienza a tomar peso en el segmento hotelero español vacacional con el fin de evitar que posibles guerras de precios afectaran a la rentabilidad del negocio hotelero nacional e internacional. Cuando un producto es diferenciado del resto, si existe demanda para el mismo, ésta presenta un carácter más rígido, lo cual permite a la empresa fijar mayores precios.

mantener elevadas proporciones de mercado y captar más fácilmente nuevos segmentos de mercado son:

a) La experiencia que tienen previamente en su país de origen, donde generan activos intangibles y habilidades logísticas que transmiten a los hoteles foráneos a un coste de transacción menor que los entrantes *ex novo* en la industria (JOHNSON, 1970).

b) Economías de escala y especialización. Sus mayores fuentes de recursos y sus ventajas por tamaño les faculta para ofrecer el servicio a un coste marginal menor bajo los mismos estándares de calidad y diseño. A su vez, se benefician de la especialización del personal y de las economías de gestión común que surgen de la posibilidad de mover personas e información entre diferentes partes de la misma organización, y disfrutar del diferencial de los costes de los factores y la flexibilidad del entorno¹⁵.

c) En tercer lugar, su conocimiento en organización y gestión y su habilidad para invertir en formación del personal, les ofrece una experiencia superior en planificación y diseño de los complejos hoteleros o en el empleo de óptimos métodos de producción en las operaciones diarias, control y mantenimientos de los hoteles.

d) Economías de alcance. Los productores de servicios hoteleros obtienen a través de la diferenciación posiciones dominantes en el mercado materializadas en un mayor poder de negociación, y por tanto costes de transacción inferiores, en la comercialización del producto, gracias a un mayor volumen de plazas hoteleras cubriendo varios segmentos del mercado.

6.2.2.- VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN

A pesar de no tener la misma incidencia en la literatura científica que las variables de propiedad, la influencia de factores locacionales en los procesos de internacionalización ha sido también tratada por VERNON (1974), BUCKLEY (1985), CASSON (1979), RUGMAN (1980), PORTER (1990) y DAVIDSON (1980), entre otros. Para la industria hotelera, estas variables adquieren gran relevancia, dado que el valor percibido por los consumidores del hotel se encuentra íntimamente ligado a su localización. Por tanto, la elección del país donde invertir viene condicionada por los gustos y necesidades de los clientes, dotando a la localización hotelera de un carácter diferenciado de la ubicación de plantas industriales en general, y similar al caso de productos primarios. En el marco de la teoría ecléctica, los factores que determinan el atractivo de un país específico para el desarrollo hotelero son:

1.- El tamaño, ratio de crecimiento y tipo de turismo entre el país de origen y el de destino. Para el caso de la industria hotelera española, dado que los turistas españoles se encuentran en una fase incipiente en los viajes turísticos internacionales, parece más lógico pensar que ha de ser un país con atractivos flujos reales o potenciales de turistas internacionales, principalmente europeos.

2.- Transporte, comunicaciones e infraestructura para el desarrollo del turismo (PORTER, 1990). Aspecto fundamental dado que determina la posibilidad de que la demanda acuda a la oferta y se materialice el servicio.

3.- Volumen y calidad de los inputs La disponibilidad de activos humanos, de recursos naturales y las economías de aglomeración son factores que influyen en la localización de los servicios hoteleros. Las pautas de localización de la industria hotelera vacacional, hacia aquellos países que presentan ventajas en costes nos

¹⁵ De acuerdo con Enderwick (1992), las economías de escala y especialización son particularmente importantes en aquellos sectores caracterizados por altos costes fijos y comparativamente bajos costes variables de operación, como pudiera ser el hotelero.

inducen a introducir el bajo coste de estos recursos como una variable determinante para la decisión de deslocalización¹⁶.

4.- La política del gobierno frente a la inversión directa extranjera (HIRSCH, 1976; HORST, 1973; BHAGWATTI, 1985).

5.- La estabilidad política, social y económica del país (BUCKLEY Y BROOKE, 1988; KNICKERBOCKER, 1973), así como la actitud de la población local con los turistas. Este factor es más importante en turismo que en otro sector puesto que el cliente viaja al lugar de la producción.

6.- Estado de desarrollo económico del país. Este aspecto es particularmente importante para el turismo de negocios¹⁷. No obstante, si se estima que los factores que determinan la rentabilidad de la inversión directa en el extranjero influyen también en la rentabilidad de las multinacionales hoteleras, y que la dotación de infraestructuras viene normalmente ligada al desarrollo del país, podría constituirse en determinante para la inversión vacacional.

7.- Distancia física entre el país de origen y el de destino (DAVIDSON, 1980; PORTER, 1991; TREPSTRA Y YU, 1988) es un factor que tiende a disminuir en importancia al reducirse los costes de transporte.

8.- La afinidad social y cultural entre el país de origen y el de destino (CASSON, 1979; DAVIDSON, 1980; ERRAMILLI, 1991), si bien es importante, en el turismo vacacional también se valora, e incluso puede motivar la decisión del viaje, el exotismo y el conocimiento de diferentes formas de vida entre sociedades.

¹⁶ A su vez, algunas frases obtenidas de las entrevistas justifican perfectamente su inclusión: “*La amortización de un hotel en países en subdesarrollo es dos o tres veces más rápida que en España.*” “*El tema de la amortización acelerada es muy importante.*” “*En el Caribe la ventaja de la inversión es el terreno. La recuperación de la inversión es muy interesante y beneficiosa*”

¹⁷ Dunning y McQueen (1982a) observan que la distribución geográfica internacional del sector hotelero mantiene una fuerte relación con las pautas de la inversión directa en el extranjero en otras actividades, dado que el volumen y la dirección de la inversión y el comercio internacional comprometen los flujos de turistas corporativos internacionales, y por tanto la localización de los hoteles multinacionales.

La decisión empresarial en torno a la deslocalización de la planta hotelera, incluye no sólo la elección del país donde invertir, sino dónde en ese país, qué clase de hoteles, su tamaño y la forma de participación en el mismo, decisiones que dependerán primordialmente de los objetivos y estrategias de la empresa, sus fortalezas o debilidades.

6.2.3.- VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN

El último subconjunto de ventajas del paradigma ecléctico se encuadra dentro de las relacionadas con la internalización, que en esencia se obtienen en función del grado por el cual el agente que transfiere los recursos continúa ejerciendo control sobre el uso de estos y otros recursos complementarios no de su propiedad¹⁸.

Las multinacionales hoteleras desean retener el control *de facto*¹⁹ mediante la supervisión y dirección de las operaciones diarias del hotel, bien porque se consideran capaces de imprimir un mejor uso de los recursos de la empresa, bien para integrar la toma de decisiones en un hotel determinado en la empresa matriz²⁰. Si entendemos por internalización que una empresa de una nacionalidad extranjera ejerza cualquier tipo de control o influencia sustancial sobre la producción ubicada en otro país de forma diferente al mecanismo del mercado, las franquicias constituyen los métodos de entrada menos internalizados en el contexto de la

¹⁸ El paradigma también sugiere que las ventajas de internalización, de propiedad y localización están íntimamente correlacionadas (Dunning, 1993), al considerar que aspectos relativos a los costes y beneficios de la transacción pueden ser atribuibles a la organización interna. Por tanto, la condición tercera de la teoría ecléctica sugiere, no sólo que la internalización de las ventajas de propiedad debe tener lugar para aprovechar las ventajas de los factores de localización, sino que existen importantes beneficios relacionados con las ventajas de propiedad y los factores de localización como producto de la internalización, negando de esta forma cualquier crítica referida a la tautología de las tres condiciones de la teoría ecléctica (Seymour, 1987).

¹⁹ Tradicionalmente se ha estipulado que un 100% de interés accionarial es necesario para ejercer un control integral y no poseer implicaciones accionariales implicaba ausencia de control en absoluto, erigiéndose el 51% como la posición ideal. No obstante, otros estudios (Rugman, 1982; Contractor, 1985; Fladmoe-Lindquist-Jacques, 1995), algunos de ellos centrados en el sector hotelero (Gannon y Johnson, 1997; Kundu, 1998a, Dunning y Mqueen, 1982a), han puesto su atención en las alternativas a la inversión accionarial como medio para retener el control *de facto* sobre el uso de activos intangibles, dada la creciente tendencia hacia fórmulas que no implican una relación accionarial en la industria hotelera.

²⁰ Una de las principales razones que inducen a las compañías hoteleras a optar por formas no accionariales de asociación reside en que no parece haber conflicto de intereses entre los objetivos de la empresa matriz y los de los hoteles individuales del grupo, dado que el servicio hotelero abastece a los clientes en el lugar de la producción.

expansión internacional de la industria hotelera. En efecto, según CONTRACTOR Y KUNDU (1998b) la empresa hotelera opta por esta forma de entrada cuando las imperfecciones del mercado son mínimas.

Dado que las ventajas de propiedad de las compañías hoteleras se basan más en el capital humano (conocimiento del mercado, habilidad para coordinar actividades, etc.) que en la posesión de una tecnología superior, DUNNING Y MCQUEEN (1981a) opinan que la empresa puede asegurar sus rentas a través de contratos que protejan el nombre de la cadena. Sin embargo, no debemos olvidar que el uso de contratos tiene sus propios costes de transacción (WILLIAMSON, 1979). La multinacional sólo llevará a cabo una inversión (por ejemplo de recursos orientados al diseño, desarrollo y marketing de un hotel en particular y la formación específica del personal) bajo la seguridad de una relación continuada con el hotel. El problema reside, como Williamson señala, en que los contratos de largo plazo son necesariamente incompletos dada la imposibilidad de prever futuras eventualidades y las adaptaciones a los cambios en el entorno durante la vida del contrato. Asimismo, el uso de los contratos puede también llevar a una mayor difusión del conocimiento al país de destino y por tanto pérdida de las ventajas de propiedad del sector hotelero.

DUNNING Y MCQUEEN (1981b) consideran que esos costes de transacción no son elevados para la industria hotelera y que es posible impedir un comportamiento “oportunistico” del dueño del hotel²¹. En relación con la difusión del conocimiento, una proporción significativa de activos transferidos permanece en la organización multinacional para que ésta continúe reteniendo una parte sustancial de sus ventajas de propiedad²². Por todo ello se diferencian los activos intangibles de la industria en función de que el conocimiento y la experiencia de la multinacional resida en:

²¹ Por ejemplo, la multinacional puede reaccionar reduciendo la transferencia de *know-how* a largo plazo, o la promoción del hotel a través de sus sistemas de reserva. Para el caso de la industria española, donde los sistemas de reservas se sustituyen con la labor del operador turístico, ésta reacción de la multinacional sólo será posible si existe una integración vertical entre el operador turístico y la cadena hotelera, o si la multinacional ostenta una muy relevante posición en el mercado.

²² Por un lado, gracias a las economías de escala asociadas con el tamaño y por otro, porque las operaciones de la multinacional incrementan el conocimiento y experiencia del grupo.

a) Activos codificados: como los sistemas de reserva o los contratos para el uso del nombre del hotel, que permiten a la multinacional apropiarse de rentas económicas a través de un control cualitativo, marketing e inputs ofertados a través de la central de compras de la cadena.

b) Activos o experiencia tácita: relacionada más con la rutina diaria de la empresa y que por tanto requiere una presencia personal y labor de demostración no tan fácilmente transferible mediante acuerdos contractuales.

Entendemos, como se demostrará a lo largo del presente capítulo y en el siguiente, que la industria hotelera española presenta mayor dosis de conocimiento tácito derivado de la cantidad de actividades que realiza en el hotel, así como del escaso uso de centrales de reservas o falta de posicionamiento de la marca ante el cliente final, que limita su expansión mediante franquicias. Como sugieren WILLIAMSON (1975, 1979, 1985, 1986), TEECE (1986), HENNART (1987,1989) Y BUCKLEY Y CASSON (1985), las multinacionales hoteleras españolas internalizan sus operaciones en el extranjero para reducir sus costes de transacción y coordinación y maximizar la renta recibida por la empresa por medio de un estricto control de calidad sobre los servicios.

El tipo de contrato en el que se base el control (contratos de gestión, los acuerdos de servicio técnico, franquicias, etc.) dependerá de las ventajas específicas de la empresa multinacional²³ y de las condiciones que predominan en el país de destino. Según el paradigma de la internalización (BUCKLEY Y CASSON 1976, 1985) y la adaptación al sector hotelero realizado por KUNDU (1994). La forma en la cual las multinacionales se introducen en otros países también puede venir definida por variables exógenas que varían de unos países de destino a otros en función, por ejemplo de la disponibilidad de capital local, la calidad de la mano de obra, la

²³ Siguiendo a Dunning y McQueen (1981b), cuando las ventajas tienen que ver con el día a día operacional del hotel (como en el caso de hoteles de algunos países en desarrollo con poca o ninguna experiencia en hoteles), el contrato de gestión puede ser la forma más favorable de incursión; cuando se necesita alguna ayuda más específica, por el lado de la provisión de mercancías por ejemplo, un acuerdo de servicio técnico puede ser apropiado; cuando la ventaja recae principalmente en el marketing y atracción de visitantes foráneos, un acuerdo de franquicia o reservas puede ser suficientes.

regulación gubernamental, el peso del sector hotelero local, la fortaleza de la moneda y los tipos de interés.

CUADRO 6.1.- VENTAJAS OLI PARA EL SECTOR HOTELERO.

	PROPIEDAD	LOCALIZACIÓN	INTERNALIZACIÓN
ESPECÍFICAS DEL PAÍS	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento de los gustos y requerimientos de los turistas de negocios y clientes (Oa) •Estructura de la industria hotelera en el país de origen (Oa,Ot) 	<ul style="list-style-type: none"> •Tamaño y ratio de crecimiento de la economía en general y turismo en particular •Infraestructura general •Proximidad geográfica y/o cultural •Política gubernamental hacia la inversión extranjera en términos de regulación e incentivos •Estabilidad política, económica y social •Disponibilidad de inputs baratos y de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> •Condiciones económicas y financieras en el país de destino •Política y regulación hacia la inversión directa extranjera en el país de destino •Condiciones y necesidades locales •Fortalezas de la moneda y tipos de interés •Distancia cultural entre el origen y el destino
ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> •Tamaño de las empresas (Oa) •Experiencia (Oa) •Imagen de marca de la cadena hotelera (Oa) •Inversión en formación (Oa) •Sistema de reservas (Oa) •Economías de oferta conjunta (Ot) •Economías de escala dada la función de producción superior y proceso amplio de aprendizaje (Ot) •Redes de comercialización. Relación con los mayoristas de viajes (Oa) 	<ul style="list-style-type: none"> •Vínculos con compañías aéreas u operadores turísticos •Protección contra riesgos medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> •Actividades de la empresa matriz •Habilidad de coordinación con la multinacional hotelera •Control de calidad •Experiencia en negocios hoteleros en el extranjero. •Minimizar los costes de negociación •Explotar economías de escala y alcance

Fuente: Adaptado de Kundu, S. (1994): *Globalization of service: the case of hotel multinational*, PhD. Rutgers, The State University of New Jersey.

6.3.-ANÁLISIS DE LAS VARIABLES OLI DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

A continuación, se procede al análisis de las percepciones de los ejecutivos hoteleros españoles en torno a la importancia de las ventajas de propiedad, localización e internalización en la internacionalización de sus empresas. Con este fin, en primer lugar se expondrá una visión general de los resultados que nos muestre las principales variables OLI percibidas por los empresarios, al tiempo que se analiza si las diferencias de éstas entre los países desarrollados y no desarrollados, son significativas. Seguidamente se expondrán las conclusiones más relevantes extraídas del análisis de los datos a nivel más desagregado, cuando dividimos la muestra de empresas en *clusters* de acuerdo con algunas variables específicas relevantes para la internacionalización empresarial, según la bibliografía consultada.

6.3.1.- RESULTADOS AGREGADOS DE LA MUESTRA

La información obtenida de los ejecutivos nos va a servir para entender la importancia de las ventajas OLI que propone la literatura, analizar hasta que punto éstas han influido en la expansión internacional de la industria y profundizar en nuestro conocimiento de los principales factores que llevan a la empresa hotelera española a invertir en el exterior.

En el cuadro a continuación, se exponen los resultados globales acerca de la percepción media de los ejecutivos en torno a la importancia que suponen una serie de factores clasificados de acuerdo con el marco de análisis de la teoría ecléctica. Antes de considerar las principales conclusiones resumidas en este cuadro, se procede a realizar un test de medias de los factores considerados como más importantes en cada uno de los componentes de la teoría ecléctica, para comprobar si las diferencias observadas entre las percepciones de las ventajas en los países desarrollados y en los no desarrollados²⁴, son significativas. Con este fin, nuestra hipótesis nula (Ho) e hipótesis alternativa (Ha) serían las siguientes:

²⁴ Para la distinción entre países desarrollados y no desarrollados (como se observa en el texto, se utiliza indistintamente no desarrollado, en desarrollo, en vías de desarrollo o con menor nivel de renta) se hace uso de la clasificación que realiza el Banco Mundial. A pesar de que no todas las

$$H_0: M_{pd} = M_{pnd}$$

$$H_a: M_{pd} \neq M_{pnd}$$

M_{pd} = Valoración media otorgada a un factor determinado en los países desarrollados.

M_{pnd} = Valoración media otorgada a un factor determinado en los países no desarrollados.

CUADRO 6.2.: RESUMEN DE LAS VENTAJAS OLI PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

DE PROPIEDAD			LOCALIZACIÓN			INTERNALIZACIÓN		
	P.D.	P.N.D.		P.D.	P.N.D.		P.D.	P.N.D.
Tamaño de su empresa	3,28	3,56	Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	3,26	2,95	Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,69	3,93
Experiencia internacional	3,18	3,78	Tamaño y naturaleza de la ciudad	4,05	3,68	Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,74	3,93
Experiencia nacional	4,05	4,12	Oportunidades para el turismo	4,21	4,26	Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,72	3,63
Imagen de marca	3,33	3,50	Infraestructura en general del país	4,26	3,53	Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,96	3,85
Formación de personal	3,71	3,86	Proximidad geográfica del país	2,63	2,26	Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,38	3,44
Sistema de reservas	3,44	3,56	Proximidad cultural (ej. Idioma)	3,21	3,37	Explotar economías de escala y alcance (Ot)	3,94	3,98
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,11	4,50	Política gubernam. hacia la inversión extranjera	3,53	3,84	Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,41	3,58
Estructura de comercialización propia (mayoristas)	4,16	4,67	Estabilidad política, social y económica	4,16	4,11	La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,49	3,47
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	3,99	4,06	Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej.: trabajo, materias primas)	3,16	4,16	Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,33	3,38
Economías de alcance y gestión común (ej.: compras, finanzas y marketing)	3,70	3,53	Tratamiento fiscal favorable	3,26	4,21			
Economías escala	3,88	3,82						

P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

Rango de la valoración: 1: no importante, ..., 5: muy importante.

Fuente: Nuestro cuestionario

cadena hotelera operan establecimientos en países de ambas clasificaciones, en general, los ejecutivos especificaron su percepción en ambos contextos, demostrando de alguna manera disponer de una perspectiva global de la expansión internacional.

CUADRO 6.3.-: RESULTADOS DE LA PRUEBA T COMPARACIÓN DE MEDIAS

	Media	T	Significatividad
Experiencia nacional	-0,0684	-0,369	0,716
Conocimiento de los gustos de los turistas	-,03916	-2,099	0,049
Estructura de comercialización propia (mayoristas)	-0,5032	-2,124	0,047
Oportunidades para el turismo	-0,0526	-0,236	0,816
Estabilidad política y social	-0,05263	0,205	0,839
Fiscalidad	-0,9474	-3,320	0,004
Infraestructura en general del país	0,7368	2,636	0,016
Asegurarse un adecuado control de calidad	-0,2403	-2,333	0,031
Experiencia en negocios internacionales	-0,1841	-2,746	0,013
Explotar economías de escala y alcance	0,1168	1,222	0,237
Coordinar las actividades de la empresa matriz	-0,0419	-0,889	0,385

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos en el test de medias realizado para analizar la significatividad de las diferencias de las ventajas entre país desarrollado o en vías de desarrollo, afirmaríamos que:

a) Se rechaza la hipótesis nula para el caso de las variables de propiedad que hacen referencia al conocimiento de los gustos de los turistas y a la estructura de comercialización propia. En estos aspectos las cadenas hoteleras españolas demuestran tener mayores ventajas en los países en vías de desarrollo, como consecuencia de los establecimientos en estos países se orientan a los mismos turistas vacacionales que las empresas españolas están acostumbradas a abastecer.

b) La prueba también sale significativa casi al 1% para las variables de localización referidas a la infraestructura del destino y a un favorable tratamiento fiscal de la actividad. La variable infraestructura del destino es, de las más relevantes, la única en la que se percibe tener mayores ventajas en los países desarrollados. Por otro lado, la valoración otorgada al tratamiento fiscal de la actividad nos refuerza en la convicción de la importancia del sector público para el surgimiento de nuevos destinos turísticos.

c) Por último, las variables de internalización en las que las diferencias percibidas entre países desarrollados y no desarrollados permiten aceptar la

hipótesis alternativa son el control de calidad y la experiencia en negocios internacionales.

A continuación exponemos las conclusiones más relevantes extraídas de los resultados del cuadro 6.2:

- 1.- Las ventajas de propiedad de la industria hotelera española:

1.a.- Las empresas hoteleras otorgan mayor importancia a tres ventajas específicas de la empresa que al resto. Éstas coinciden con las ventajas que dispone la empresa antes de iniciar su proceso internacional (Oa), y son:

i) El conocimiento de los requerimientos y gustos de los turistas, reafirmando las tesis de WEINSTEIN (1977) Y ERAMILI Y RAO (1990), y nuestras reflexiones previas.

ii) La experiencia nacional de la empresa²⁵ (PORTER, 1990; SEYMOUR, 1987; UNCTAD, 1978) directamente relacionada con i) e iii).

iii) Poseer una estructura de comercialización propia y fuertes vínculos con los mayoristas de viajes²⁶.

1.b.- Por último, si bien con menor importancia percibida, se valora el tamaño y la estructura del sector hotelero en España²⁷ y la inversión en formación. La escasa cualificación de la mano de obra, principalmente en los países en vías de desarrollo, se erige en uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la

²⁵ Merece la pena recordar en este punto que, si bien algunas de las empresas hoteleras españolas mostraban una sorprendente juventud, ya se anticipó cómo del contacto directo con los ejecutivos se comprueba cómo la práctica totalidad de ellos provienen de otras cadenas hoteleras de donde adquieren los conocimientos necesarios que trasladan a la nueva empresa.

²⁶ Si bien ya hemos reflexionado ampliamente sobre este aspecto, sólo apuntar como ilustración para el lector que “*Sin operadores turísticos no hay negocio hotelero*” fue una frase repetida durante la fase de entrevistas que nos ilustra de forma contundente la especialización de las empresas hoteleras españolas internacionales.

²⁷ Al hilo de los postulados de Porter (1985, 1990) acerca de cómo la importancia del contexto donde se crean y organizan las empresas afecta a su competitividad internacional

internacionalización de la industria hotelera española (excesiva rotación, baja productividad,...) compensada favorablemente por el bajo coste de la misma.

- 2.- Ventajas de localización para la industria hotelera española²⁸:

2.a.- En los países desarrollados, se observa cómo las oportunidades para el desarrollo turístico (DUNNING y MCQUEEN, 1982a; KUNDU, 1994), la infraestructura general del país (PORTER, 1990), su estabilidad política, social y económica (BUCKLEY Y BROKE, 1988; KNICKERBOCKER, 1973) y el tamaño y naturaleza de la ciudad son los aspectos más significativos que determinan la ubicación hotelera.

2.b.- Para ubicarse en países en desarrollo, adquiere mayor relevancia la disponibilidad de inputs a bajo coste, como trabajo y materias primas (ENDERWICK, 1989) y un tratamiento fiscal favorable a la inversión extranjera (GO, PYO ET AL., 1990), además de las oportunidades que el destino presente para el desarrollo turístico.

2.c.- Destaca por su menor importancia la variable proximidad geográfica del país, aspecto que contrasta con otros estudios de los determinantes de la internacionalización de empresas de servicios (WEINSTEIN, 1977; TREPSTRA Y YU, 1988), debido a los avances en el transporte. No obstante, probablemente hubiera adquirido más relevancia la proximidad geográfica respecto del país de origen de los turistas.

²⁸ Si bien no se incluyó explícitamente en el cuestionario, un factor que en gran medida, explica ciertas localizaciones principalmente para aquellas cadenas integradas verticalmente, es la posibilidad de captación de clientes por parte del operador turístico. A continuación se transcriben algunas de las frases que nos apuntan este hecho: *“La presión del operador turístico empuja a la empresa también a otros destinos”* ó *“Si el hotelero ve posibilidades o buen negocio en algún destino, lucha por conseguir implantar allí su hotel, independientemente de que otros destinos vengan determinados por lo que pida la demanda al operador turístico”*.

**CUADRO N° 6.4.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA
MATRIZ, EN FUNCIÓN DE LA MODALIDAD DE ENTRADA.**

	Propietario 100%		Copropietario		Franquicia		Contrato de gestión	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	4,67	4,93	3,62	3,79	2,83	2,92	3,64	4,08
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	4,07	4,14	3,85	4,15	3,45	3,58	3,64	3,83
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	4,17	4,10	3,93	4,00	3,08	2,67	3,71	3,77
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.)(Ot)	4,21	4,36	3,92	3,86	3,50	3,17	4,21	4,00
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,86	4,15	3,40	3,44	2,55	2,45	3,69	3,75
Explotar economías de escala y alcance (Ot)	4,20	4,32	4,08	4,08	3,42	3,36	3,92	4,08
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,69	3,79	4,00	4,46	2,62	2,75	3,33	3,31
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	4,33	4,36	4,43	4,62	2,38	2,42	2,80	2,50
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	4,14	4,08	3,83	4,15	2,36	2,45	3,00	2,83

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país. P.D.: País desarrollado; P.N.D.: País no desarrollado

Rango de la valoración: 1: no importante, ..., 5: muy importante.

Fuente: Cuestionario.

- 3.- Ventajas de internalización, de la industria hotelera española²⁹:

3.a.- Las ventajas de internalización más valoradas para organizar el modo de entrada a destinos foráneos son i) el control de la calidad (CAVES, 1982), ii) la experiencia en negocios internacionales³⁰ (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a; JOHANSON Y VANHLE, 1977; ERRAMILLI, 1991), iii) la coordinación de las actividades de la empresa matriz (ANDERSON Y GATIGNON, 1986) y iv) las posibilidades de explotar economías de escala y alcance (DUNNING, 1993; KOGUT, 1983; CAVES, 1982).

²⁹ Para analizar cuáles son las ventajas de internalización fundamentales que afectan la forma de expansión extranjera de las cadenas hoteleras, se siguen las hipótesis adaptadas a la industria hotelera por Dunning y McQueen (1981b, 1982a) y Kundu (1994). Se requiere, además, de los encuestados que valoren los diferentes aspectos en función de las distintas modalidades de entrada. Los resultados se exponen en el cuadro 6.4.

³⁰ Obsérvese que los resultados obtenidos del papel del control de calidad y la experiencia internacional como determinantes de la modalidad de entrada se corroboran con las conclusiones que se extraen del análisis logístico en el capítulo siguiente.

3.b.- De los datos se deduce que la expansión en franquicia es la modalidad que menores ventajas de internalización presenta, ratificando los postulados de CASSON (1985)³¹. En esta línea, es importante destacar que las empresas consideran tener un adecuado control de la actividad foránea mediante fórmulas contractuales como el contrato de gestión³², si bien la percepción de las ventajas cuando las empresas son propietarias al 100% es mayor que en cualquier otra situación.

3.c.- No obstante las empresas parecen disfrutar de una mejor coordinación de las actividades de la cadena mediante contratos de gestión que formando *joint-ventures*, cuestión que parece relevante para entender el escaso número de empresas que la utilizan para su salida a mercados foráneos y que según los datos, parecen provenir de imposiciones gubernamentales (el caso de Cuba está influyendo en la muestra).

3.d.- Por otro lado, se observa cómo las ventajas de internalización asociadas a factores de localización (política del país o condiciones económicas y financieras) son tenidas en cuenta en mayor medida por aquellas empresas que deciden implantarse mediante inversión directa, cuestión que ratifica de nuevo las teorías de GO, PYO *ET AL.*, (1990) acerca de la tendencia a utilizar el contrato de gestión en los países en desarrollo dada la mayor incertidumbre o riesgo que presentan.

En definitiva, si bien la práctica totalidad de los factores enunciados por la teoría ecléctica parecen tener importancia para la internacionalización de la empresa hotelera española, las ventajas de propiedad o competitivas son las que mayor valoración global obtienen. Este resultado nos llevaría a afirmar que empresas españolas se internacionalizan porque perciben poseer ventajas de propiedad que le

³¹ “El control de calidad es más efectivo cuando es administrado a través de una supervisión directa del proceso de producción y consigue evitar la producción de ítems de inferior calidad. La clave aquí es asegurarse que la ventaja de propiedad de la empresa matriz sea efectivamente transferida a la unidad de producción local, que el personal haya sido formado por la empresa matriz para supervisar la producción.(.). *Joint-ventures, acuerdos de cooperación industrial y contratos de gestión, normalmente proveen esa seguridad mientras que otros acuerdos contractuales no lo hacen.* (Traducción de Casson 1985, p.17).

³² Las ventajas de internalización más importantes para expansionarse bajo contratos de gestión residen en coordinar las actividades de la empresa matriz y explotar economías de escala y alcance.

permiten ofertar servicios hoteleros de forma más eficiente que la competencia, sin menoscabo de que las ventajas de localización e internalización adquieran posiciones relevantes³³. En consecuencia, no se confirma para la industria hotelera española, que los factores de localización por sí mismos sean capaces de promover la internacionalización (BUCKLEY, 1995). Ello podría deberse, como se anticipó, a que las empresas hoteleras en el extranjero no sólo han de hacer frente a los rivales domésticos, sino principalmente a otras multinacionales extranjeras (fundamentalmente americanas, inglesas y alemanas).

En términos agregados, los hoteleros españoles perciben tener mayores ventajas de propiedad en activos específicos en los países en vías de desarrollo que en los países desarrollados³⁴, dotando de explicación el hecho de que más del 90% de las habitaciones en el exterior se localicen en países de bajo nivel de renta. Esta diferencia en la importancia de las ventajas competitivas de las cadenas en función del grado de desarrollo del destino, es especialmente destacable en tres ventajas de propiedad específicas de la empresa (Oa) como son su experiencia internacional, el mantenimiento de vínculos con operadores turísticos³⁵ y el conocimiento de los gustos de los turistas como consecuencia de la especialización vacacional de la industria hotelera española.

³³ Este hecho otorga validez los resultados de la regresión lineal que se lleva a cabo en el siguiente capítulo y que pretende mostrar qué ventajas de propiedad de la empresa influyen en su grado de internacionalización.

³⁴ En efecto, de acuerdo con el test de medias realizado para las percepciones de los ejecutivos de las variables OLI, en términos agregados, las diferencias en éstas sólo son significativas ($p < 0,05$) para las ventajas de propiedad. No obstante, hemos visto que en ventajas de localización como la fiscalidad o la dotación de infraestructuras y de internalización como el control de calidad, existían diferencias significativas.

³⁵ Obsérvese que este aspecto nos refleja las diferentes pautas de internacionalización que supone la localización en países como Portugal, Bélgica, Reino Unido, Francia, Italia o EE.UU., destinos más cercanos a los países emisores de turistas y con un posicionamiento más orientado a un turista menos dependiente de la organización de un paquete turístico y donde los sistemas de reservas constituyen la vía de comercialización más común.

**CUADRO N°6.5.- LAS VENTAJAS DE PROPIEDAD, LOCALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN
PARA LAS MULTINACIONALES DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL.**

VENTAJAS DE PROPIEDAD	Experiencia en los países de origen en abastecer al segmento de turismo vacacional organizado, su relación con los principales operadores turísticos, economías de especialización, acceso a inputs y economías de escala.
VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN	Exportan a través del servicio que ofrecen a los visitantes extranjeros en el país de origen. Para ubicarse en el extranjero requieren que el país presente oportunidades para el desarrollo turístico, infraestructuras y estabilidad política y social. En los países en vías de desarrollo se valora un tratamiento fiscal favorable y el coste y la calidad de los inputs.
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN	Las inversiones hoteleras son intensivas en capital por lo que se aprecian las ventajas de los contratos de gestión donde la multinacional se asegura el control de calidad. Internalizando eliminan los costes de defender sus ventajas de propiedad. Carencia de mecanismos de codificación y control de calidad de su <i>know-how</i> que le dificulta su expansión por medio de franquicia. Incertidumbre ante el comportamiento del socio.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2.- RESULTADOS AL SEGMENTAR LA MUESTRA

Con el fin de detectar si las ventajas OLI presentan diferencias en función de variables específicas de la empresa, se ha procedido a dividir la muestra³⁶. Para la segmentación de las empresas por variables específicas se han seleccionado algunas de las propuestas por la literatura como relevantes a la hora de definir la configuración de las ventajas OLI en la empresa. Entre ellas, el tamaño de la empresa (SARATHY, 1994; WEINSTEIN, 1977; SEYMOUR *ET. AL.*, 1985; TREPSTRA Y YU, 1988), la experiencia internacional (VERNON, 1966; JOHANSON Y VAHLNE, 1977; JOHNSON, 1970; DAVIDSON, 1980, 1983; ERRAMILI, 1991; KUNDU, 1994 Y CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a), el grado de internacionalización (BEATTIE, 1991, 1993; CONTRACTOR Y KUNDU, 1995) y la estructura de propiedad que predomine en sus establecimientos foráneos. A continuación exponemos los resultados más relevantes que nos ofrece esta desagregación de datos. Las tablas con los datos segmentados que sirven de base para las reflexiones siguientes se pueden encontrar en el anexo de este estudio (cuadros A1-A28).

³⁶ Para hallar los puntos de corte de cada clasificación se ha utilizado de la técnica de segmentación cluster, si bien ello sólo nos indica el grado de homogeneidad de cada grupo respecto de esa variable concreta.

6.3.2.1.) EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Ya uno de los primeros estudios acerca de los determinantes de la inversión directa, HORST (1972), señaló el tamaño de la empresa como una variable *proxy* de excelente comportamiento para inferir muchas de las ventajas de propiedad poseídas por las empresas multinacionales³⁷. De dicha segmentación obtenemos la siguiente información adicional:

1.- En efecto, las empresas más grandes otorgan más importancia a las variables de propiedad en el proceso de internacionalización que las más pequeñas, corroborando las conclusiones de numerosos estudios previos respecto de la importancia del tamaño de la multinacional en el proceso de internacionalización³⁸. Además, la ola de fusiones y adquisiciones que se produce en la industria hotelera internacional y más recientemente en la española confirman la importancia, que el mantenimiento de activos estratégicos en una organización con tamaño acorde a su ámbito global de actuación, suponen para la industria hotelera en el contexto económico actual. (Cuadro A.1.).

2.- Llama la atención que a la vez que crece la empresa adquieren menos importancia las variables de internacionalización críticas que influyen en la forma de entrada expuestas en el apartado 6.3.1, intuyéndose la influencia de otras variables diferentes a las relacionadas para la elección de la modalidad de entrada. (cuadro A.3).

3.- Se aprecia que las empresas pequeñas estiman ligeramente más importante para su decisión de internacionalización la política hacia la inversión extranjera y los incentivos fiscales que ésta conlleve así como la disponibilidad de inputs a bajo coste en el país de destino, que las empresas más grandes, aspecto que

³⁷ Para la segmentación de la muestra en función del tamaño empresarial, como ya se comentó en el capítulo anterior se ha utilizado la variable ventas globales de la empresa.

³⁸ Rugman (1979), Sarathy (1994), Seymour, Flanagan y Norman (1985), Trepstra y Yu (1988), Tschoegl (1983) y Caves (1974).

pondría de relevancia la menor capacidad para conseguir recursos financieros en función del tamaño de la empresa. (Cuadro A.2.).

6.3.2.2) LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Segmentada la muestra en función de la experiencia internacional medida a través del número de años que la empresa opera hoteles en el extranjero, apenas obtenemos resultados concluyentes (cuadros A4-A6)³⁹. Este hecho nos conduce a plantearnos, no tanto la aplicabilidad de las teorías promulgadas al respecto de la influencia en la competitividad de la empresa de su experiencia internacional corroborada por varios estudios previos⁴⁰, sino quizá la adecuación de la variable *proxy* utilizada para medir la experiencia internacional de la industria hotelera española. Una de las peculiaridades de la industria hotelera española y la deslocalización de su planta de alojamiento reside, como ya comentamos en el capítulo V, en ser un proceso muy reciente que presenta un dinamismo espectacular, por lo que se dan casos de empresas clasificadas en el primer grupo (menos de tres años de experiencia internacional) que operan una docena de hoteles y empresas en el tercer grupo (de ocho a once años) que operan uno o dos, razón por la cual esta división podría no tener conexión con las variables identificadas.

6.3.2.3) EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La segmentación de la muestra en función del grado de internacionalización que presentan las empresas, nos ofrece un variado rango de situaciones:

1.- Por un lado, acorde con nuestras expectativas, las empresas más internacionalizadas perciben mayores ventajas en su experiencia nacional e internacional, la imagen de marca, el conocimiento en los gustos de los turistas y las

³⁹ Se observa que las empresas con mayor experiencia internacional, perciben tener mayores ventajas competitivas o de propiedad en los países no desarrollados, a excepción de aspectos como la experiencia nacional o el conocimiento en los gustos de los turistas, cuestiones que la empresa adquiere en la fase previa a su proceso de internacionalización (cuadro A.4).

⁴⁰ Weinstein (1977), Jonhson (1970), Johanson y Vahlne (1977), Erramilli (1991), Kundu (1994).

economías de alcance y de gestión común de actividades⁴¹. Como se contrastará estadísticamente en el capítulo siguiente, la mayoría de las empresas con un mayor grado de internacionalización se encuentran integradas verticalmente con algún agente mayorista y generalmente realizan también labores de receptivo, beneficiándose de la captación de rentas de ambas actividades conjuntamente, con el proceso de internacionalización. (Cuadro A.7).

2.- Al igual que ocurría en la segmentación por tamaño, las ventajas de internalización seleccionadas parecen tener más importancia a la hora de elegir el modo de entrada para las empresas menos internacionalizadas que para las más internacionales, intuyéndose de nuevo la influencia de otras causas externas a las recogidas por la teoría ecléctica para explicar la modalidad de entrada (cuadro A.9).

6.3.2.4) LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

El último proceso de segmentación realizado, siguiendo los pasos metodológicos de DUNNING Y KUNDU (1995) y KUNDU (1994) divide la muestra de empresas de acuerdo con la proporción de hoteles en el exterior en los que se poseen intereses accionariales⁴². A continuación exponemos las conclusiones más relevantes que se extraen de este análisis:

1.- La percepción de las ventajas de localización en función de la proporción de hoteles con intereses accionariales en el exterior, nos ofrece uno de los resultados más contundentes de la información analizada en este apartado. En primer lugar, se observa cómo las ventajas locacionales influyen mucho más en aquellas empresas que mantienen mayores intereses accionariales que en las que se expansionan mediante fórmulas contractuales. Esta diferencia es especialmente notable en las variables estabilidad política, social y económica, proximidad cultural y

⁴¹ Ello nos confirma el carácter dinámico a las ventajas competitivas de las empresas, en la línea de los postulados de Johanson y Vanlthe (1977) o Kogut (1983).

⁴² Se corresponde con los cuadros A10 a A12 del anexo. La clasificación de las columnas centrales de los cuadros indican el ratio entre el número de habitaciones con intereses accionariales y aquellos con intereses no accionariales en los hoteles asociados en el extranjero. Por ejemplo, si este ratio para una empresa es de 2,00 indica que el número de habitaciones en los que la empresa tiene algún tipo de inversión directa es el doble de aquellos hoteles extranjeros asociados en los que no tiene intereses accionariales, por lo que aparecerá en la categoría 1,00-3,00.

oportunidades para el turismo. Dichos resultados demuestran cómo la asunción de mayores riesgos financieros y empresariales así como la menor flexibilidad que supone la implicación accionarial, obliga a minimizar los posibles factores locacionales que en un futuro pudieran afectar negativamente a la rentabilidad de la inversión⁴³. A pesar de lo dicho, la política gubernamental hacia la inversión extranjera constituye un factor de interés también para la expansión bajo fórmulas no accionariales, como lo indica la importancia otorgada por estas empresas al tratamiento fiscal de su actividad gestora en el destino. Este aspecto ratifica definitivamente la importancia del sector público y de su actitud ante la inversión extranjera en la configuración y surgimiento de nuevos destinos turísticos (UNITED NATIONS, 1999), independientemente del modo de entrada. (Cuadro A11).

2.- Aquellos hoteles que poseen más intereses accionariales, perciben la imagen de marca como una variable más determinante en sus ventajas de propiedad. Este planteamiento nos confirma que la presencia a largo plazo en el país de destino por medio de inversiones directas influye positivamente en la generación y potenciación de la imagen de marca, dado el mayor control que mantiene la cadena hotelera tanto sobre activos físicos como intangibles. (Cuadro A10).

3.- Asimismo, se comprueba como las empresas con menos intereses accionariales otorgan mayor valor a la experiencia internacional de su empresa, reafirmando la importancia que supone la experiencia internacional para conseguir contratos en franquicia e incluso contratos en gestión donde las implicaciones financieras de la empresa son menores⁴⁴. (Cuadro A10).

⁴³ Confirmando las tesis de Go, Pyo, *et al.*, (1990). A su vez, se revalidan los estudios sobre inversión directa que afirman que la proximidad cultural es una variable crítica para la localización de las inversiones foráneas (Kogut y Sigh, 1988; Sauvart *et al.*, 1993; Erramilli y Souza, 1993; Go, Pyo *et al.*, 1990).

⁴⁴ A continuación se procede a segmentar los resultados de los factores de internalización dependiendo de la forma elegida de entrada (cuadro 6.4), en función de las variables tamaño empresarial, experiencia internacional, grado de internacionalización y estructura de propiedad, sin que se obtenga ningún resultado relevante que aporte información adicional. Los datos obtenidos se exponen en los cuadros del anexo A13 a A28.

4.- Por último, se observa que las empresas con mayores intereses accionariales valoran más el control de calidad y las economías de escala y alcance como ventajas de internalización, reafirmandonos anteriores reflexiones.

CUADRO 6.6.- EVOLUCIÓN DE LAS VENTAJAS OLI MÁS RELEVANTES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

VENTAJAS OLI	VENTAJAS CON MAYOR VALORACIÓN	TAMAÑO EMPRESARIAL	EXPERIENCIA INTERNACIONAL	MODALIDAD DE ENTRADA
VENTAJAS DE PROPIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia nacional • Conocimiento de los gustos de los turistas • Estructura de comercialización propia (mayoristas) 	A mayor tamaño, más relevancia	A mayor tamaño, más relevancia	⇔ Intereses accionariales <ul style="list-style-type: none"> • A mayores, mayor percepción de la imagen de marca. • A menores, mayor importancia de la experiencia internacional
VENTAJAS LOCACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades para el turismo • Infraestructura en general del país ⇔ P. desarrollados: • Estabilidad política, social y económica • Tamaño y naturaleza de la ciudad ⇔ P. no desarrollados: • Disponibilidad de inputs a bajo coste • Tratamiento fiscal favorable 	A mayor tamaño menor relevancia	No se encuentra variación	A mayores intereses accionariales mayor relevancia
VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa) • Experiencia en negocios internacionales (Oa) • Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot) • Explotar economías de escala y alcance (Ot) 	A mayor tamaño, menor relevancia	A mayor tamaño, menor relevancia	A mayores intereses accionariales: <ul style="list-style-type: none"> • Mayor control de calidad • Mayores oportunidades de explotar economías de escala y alcance

Fuente: elaboración propia

6.4.- UNA COMPARACIÓN DE LAS VARIABLES OLI PARA LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA CON LA INTERNACIONAL.

En este apartado se pretende establecer una comparación entre los resultados obtenidos, fruto de la opinión de los ejecutivos hoteleros españoles y los resultados del estudio de KUNDU (1994) Y KUNDU Y DUNNING (1995)⁴⁵ acerca de las opiniones de los ejecutivos hoteleros a nivel mundial entorno a la importancia de las variables OLI⁴⁶. Se debe tener en cuenta que, a pesar de que ambos estudios siguen metodologías similares, existen algunas variables incorporadas en nuestro cuestionario que no se incluyen en el estudio de la industria hotelera internacional y que responden a las peculiaridades de la industria hotelera española observadas a lo largo de las entrevistas con los ejecutivos⁴⁷.

A) VENTAJAS DE PROPIEDAD⁴⁸

1.- En primer lugar, se observa en el cuadro 6.7 que los ejecutivos internacionales perciben tener mayores ventajas de propiedad que los españoles. Esta diferencia es particularmente destacable para el caso de la imagen de marca, la experiencia internacional y el acceso a los sistemas de reservas, cuestiones que coinciden con nuestras expectativas y nos indica una mayor madurez en el proceso

⁴⁵ Tal y como expusimos en el capítulo de revisión bibliográfica, los trabajos de Dunning y Kundu (1995) y Kundu (1994) se basan en un cuestionario elaborado bajo el marco de la teoría ecléctica cumplimentado por ejecutivos de las cadenas hoteleras internacionales con intereses en hoteles foráneos. La metodología de nuestro estudio en cuanto a los criterios de selección de la muestra de empresas y el diseño de esta parte del cuestionario, ha seguido las pautas de dichos autores, con el fin de que nuestros resultados fueran comparables. No obstante, en esta comparación se debe tener en cuenta que las diferencias entre entornos empresariales y culturas, pudieran derivar en distintas referencias a la hora de graduar su percepción. Con estas premisas, resaltaremos aquellas conclusiones que a la vista del análisis de ambas industrias parezcan más relevantes.

⁴⁶ Ver capítulo III para una mayor profundización en estos estudios.

⁴⁷ Se han introducido ventajas competitivas propias de las multinacionales hoteleras españolas como la relación o los vínculos a largo plazo mantenidos con los agentes de distribución de viajes, o la experiencia nacional; y factores de localización como el tratamiento fiscal de la actividad o la proximidad cultural. Que estos factores no sean comparables, no significa que no influyan en la decisión de ubicación de la planta hotelera de las cadenas hoteleras internacionales. Dada la relevancia que demuestran tener algunos de ellos, revalidan la importancia del trabajo de campo en contacto directo con el sector, como metodología de análisis.

⁴⁸ En la clasificación de las empresas hoteleras internacionales por tamaño, las conclusiones de nuestro estudio refrendan los de la industria hotelera internacional, percibiéndose en ambos una mayor importancia de las ventajas de propiedad conforme aumentamos en tamaño de la empresa, confirmándose la importancia del tamaño para la competitividad internacional.

de internacionalización de las cadenas hoteleras internacionales, y por tanto un mayor tamaño empresarial⁴⁹.

2.- Las ventajas de propiedad más importantes para la industria hotelera internacional son i) conocimiento de los requerimientos y gustos de los clientes, ii) la imagen de marca de su hotel e iii) sistemas de reservas. En consecuencia, puede afirmarse que la diferencia más significativa (al margen de las distintas formas que comercialización utilizadas) hace referencia a la importancia percibida de la imagen de marca. Esta conclusión nos reafirma, por un lado, que el proceso de internacionalización realza la imagen de marca, y por otro, que los hoteles dirigidos al cliente de negocios permiten a la cadena mantener un mayor contacto directo con el cliente final.

CUADRO N° 6.7.: COMPARACIÓN PERCEPCIÓN DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES E INTERNACIONALES. VENTAJAS DE PROPIEDAD.

	INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA		INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Ventajas específicas de la empresa				
Tamaño de su empresa	3,28	3,56	3,5	3,76
Experiencia internacional	3,18	3,78	3,81	4,10
Experiencia nacional	4,05	4,12	-	-
Imagen de marca	3,33	3,50	4,06	4,28
Inversión en formación	3,71	3,86	3,53	4,10
Sistema de reservas	3,44	3,56	4,03	4,03
Conocimiento de los gustos de los turistas	4,11	4,50	4,50	4,76
Estructura de comercialización propia	4,16	4,67	-	-
Ventajas específicas de la transacción				
Tamaño y estructura de la industria hotelera española	3,99	4,06	3,47	3,45
Ventajas por asociacionismo (ej.: compras, finanzas y marketing)	3,70	3,53	3,66	3,69
Economías de escala	3,88	3,82	3,69	3,79

Rango de la valoración: 1: no importante,...., 5: muy importante.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia y Dunning y Kundu (1995): "The internationalization of the hotel industry-some new findings from a field study", *Management International Review*, vol.35, nº2, pp.101-133.

⁴⁹ Dos excepciones podemos resaltar de esta afirmación genérica. La primera hace referencia a que los hoteleros españoles otorgan mayor importancia que los internacionales a la estructura de la industria hotelera en España, la segunda y más sorprendente, hace referencia a la mayor valoración aportada por los hoteleros nacionales, de la formación del personal de sus empresas en países desarrollados.

3.- Por último, ambos estudios coinciden en confirmar que las ventajas percibidas por los ejecutivos hoteleros son mayores en los países no desarrollados que en los desarrollados, corroborando la carencia de *know-how* que presentan los países de bajo nivel de renta para la gestión hotelera.

B) VENTAJAS LOCACIONALES

CUADRO N° 6.8.: COMPARACIÓN PERCEPCIÓN DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES E INTERNACIONALES. VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN.

	INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA		INDUSTRIA HOTELERA INTERNACIONAL	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
	Tamaño y ratio de crecimiento de la economía	3,26	2,95	4,25
Tamaño y naturaleza de la ciudad	4,05	3,68	4,00	3,79
Oportunidades para el turismo	4,21	4,26	4,06	4,25
Infraestructura en general del país	4,26	3,53	3,81	4,54
Proximidad geográfica del país	2,63	2,26	2,90	2,86
Proximidad cultural (ej. Idioma)	3,21	3,37	-	-
Política gubernamental hacia la inversión extranjera	3,53	3,84	3,56	4,32
Estabilidad política, social y económica	4,16	4,11	3,77	4,46
Disponibilidad de inputs a bajo coste (ej.: trabajo, materias primas)	3,16	4,16	3,63	4,11
Tratamiento fiscal favorable	3,26	4,21	-	-

Rango de la valoración: 1: no importante,.... 5: muy importante.

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia y Dunning y Kundu (1995): "The internationalization of the hotel industry-some new findings from a field study", *Management International Review*, vol.35, nº2, pp.101-133.

1.- La diferencia más relevante que se desprende del cuadro 6.8 hace referencia al mayor peso que los ejecutivos de las cadenas hoteleras internacionales otorgan al grado de desarrollo económico del destino, sobre todo en países en vías de desarrollo. Esta conclusión confirma nuestras expectativas acerca de las diferentes pautas de internacionalización que presentan las empresas hoteleras españolas y la expansión de la industria hotelera internacional, y cómo condicionan la importancia relativa otorgada a las variables de localización⁵⁰. Además de la estrecha relación entre grado de desarrollo de un destino y la presencia en él de viajeros de negocios, no debemos olvidar que los establecimientos urbanos suelen

⁵⁰ No debe confundirse esta afirmación con la importancia que se le concede a las condiciones económicas y financieras del destino a la hora de decidir el modo de entrada. Es decir, mientras que un aspecto se refiere al peso otorgado al desarrollo económico del destino para decidir invertir en él o no, el otro haría referencia a la forma de entrar en el destino, una vez se ha decidido estar presente en el mismo.

mantener cierta proporción de su cuota de mercado proveniente del mercado local, mientras que el vacacional se dirige exclusivamente al mercado foráneo, factor que explica la mayor importancia que el grado de desarrollo del destino supone para la implantación urbana⁵¹.

2.- Por otro lado, se confirma lo que intuíamos para la industria hotelera española, en relación a que las cadenas hoteleras más pequeñas parecen relativamente más proclives a considerar la política gubernamental del destino y la disponibilidad de inputs a bajo coste como determinantes a la hora de decidir su localización empresarial, mientras que las más grandes consideran el tamaño y el crecimiento de la economía del país de destino más importante. De esta forma, para empresas más pequeñas carentes de confianza y de recursos organizativos para gestionar operaciones foráneas, la rentabilidad de sus inversiones viene mucho más condicionada por los factores locacionales, dado que no disfruta de la totalidad de las rentas percibidas por el proceso de internacionalización como economías de escala o de gestión común. En este sentido, los incentivos a la inversión por parte del país receptor parecen actuar como sustitutivos de las ventajas competitivas en activos específicos de la empresa⁵².

C) VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN

1.- La industria hotelera internacional percibe mayores ventajas en asegurarse un adecuado control de calidad y una coordinación de habilidades y recursos para la elección del modo de entrada, que la española. La industria hotelera internacional parece haber conseguido definir tanto la imagen de marca como el *know-how* operacional, y ello le permite desarrollar un mejor sistema de auditoría y control de sus operaciones franquiciadas. Se deduce, por tanto, que ésta transmite mejor los aspectos relativos al conocimiento y las habilidades, probablemente como

⁵¹ Sirva como referencia la única empresa de nuestra muestra considerada como cadena hotelera urbana, NH, y cómo su expansión se orienta hacia Chile y Argentina en América del Sur, y más recientemente a Europa.

⁵² Por último, nos llama la atención que la industria hotelera internacional dota de más importancia a los política gubernamental hacia la inversión extranjera a la hora de ubicarse en un país en vías de

consecuencia de una mejor codificación de su conocimiento en “manuales de funcionamiento” y una mayor estandarización de sus actividades. Quedaría por delimitar si ese mejor posicionamiento de la marca se consigue beneficiándose de la cuota de mercado cautiva que posee el hotel urbano gracias a su posicionamiento en ciudades claves a nivel mundial, en términos históricos, culturales y empresariales o financieros, como resultado de una más amplia y temprana experiencia internacional o proviene de características intrínsecas de las multinacionales hoteleras mundiales.

CUADRO N° 6.9.: COMPARACIÓN PERCEPCIÓN DE LOS EJECUTIVOS ESPAÑOLES E INTERNACIONALES. VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN.

	EMPRESAS ESPAÑOLAS		EMPRESAS INTERNACIONALES	
	P.D.	P.N.D.	P.D.	P.N.D.
Asegurarse un adecuado control de calidad (Oa)	3,69	3,93	4,29	4,05
Experiencia en negocios internacionales (Oa)	3,74	3,93	3,58	3,36
Coordinar las habilidades y recursos de la empresa matriz (Ot)	3,72	3,63	3,80	3,78
Coordinar las actividades de la empresa matriz (marketing, etc.) (Ot)	3,96	3,85	3,71	3,60
Minimizar los costes de negociación y transacciones diarias (Ot)	3,38	3,44	3,41	3,31
Explotar economías de escala y alcance (Ot)	3,94	3,98	3,63	3,61
Las condiciones económicas y financieras del país (L)	3,41	3,58	3,62	3,63
La política del país de destino hacia regulaciones de la inversión (L)	3,49	3,47	3,56	3,63
Fortaleza de la moneda y atractivos tipos de interés del destino (L)	3,33	3,38	3,39	3,49

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia y Dunning y Kundu (1995): “The internationalization of the hotel industry-some new findings from a field study”, *Management International Review*, vol.35, nº2, pp.101-133.

Rango de la valoración: 1: no importante, ..., 5: muy importante.

2.- Llama la atención la mayor importancia que otorga la industria hotelera española a la experiencia internacional a la hora de decidir bajo qué modalidad se establecen. Si tenemos en cuenta que el 75% de las empresas españolas tienen una experiencia menor a 10 años, siendo esta proporción del 30% para las cadenas hoteleras internacionales que participan en el estudio de DUNNING y KUNDU (1995), pudiera estar ocurriendo que la experiencia internacional actúe en mayor medida en los primeros estados del proceso internacional para suplir la carencia de otros activos intangibles. No obstante, el capítulo siguiente nos aportará más luz sobre esta cuestión.

desarrollo, aspecto que nos induce a pensar que la industria hotelera española presenta una menor

3.- De la segmentación de la muestra por grado de internacionalización, ambas coinciden en concederle más importancia a las condiciones del país de destino para definir sus ventajas de internalización conforme las empresas tienen menos experiencia o grado de internacionalización. Este resultado puede estar poniendo de manifiesto de nuevo que la experiencia internacional otorga mayores ventajas de internalización derivadas de un mayor valor añadido de las actividades foráneas.

4.- La industria hotelera española percibe tener mayores economías de escala y alcance que la internacional derivadas de la internalización de sus actividades, probablemente por su menor uso de franquicias. Se confirma, por tanto, que con la franquicia como fórmula de expansión se consiguen menos economías de escala y alcance como ventaja de internalización.

6.5.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES TEÓRICAS

Tres propósitos fundamentales ha pretendido este capítulo. En primer lugar identificar las variables OLI más importantes que afectan el comportamiento internacional de la industria hotelera española en países desarrollados y en vías de desarrollo. En segundo lugar, se ha intentado señalar las principales características de las empresas y del país de destino que influyen en la composición de estas variables. En tercer lugar hemos contrastado las diferencias en las variables OLI de la industria hotelera española y la internacional. Antes de examinar más rigurosamente algunos de estos datos en el siguiente capítulo, recapitulemos las principales conclusiones obtenidas.

1.- VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA O DE PROPIEDAD

De la contrastación analítica realizada basada en opiniones empresariales resaltamos, por orden de importancia, las siguientes conclusiones en relación a las

ventajas competitivas o de propiedad que poseen las empresas hoteleras españolas en el extranjero:

□ En primer lugar, confirmar la importancia de disfrutar de ventajas de propiedad para la expansión de la industria hotelera española. En efecto, si bien las ventajas de localización e internalización son importantes para entender el proceso de internacionalización de la industria hotelera, las cadenas hoteleras españolas salen al extranjero fundamentalmente porque perciben disponer de ventajas de propiedad respecto de sus rivales en el destino, acentuadas para el caso de los países en vías de desarrollo. Estas ventajas de propiedad derivan, fundamentalmente de su manejo y/o control de los canales de comercialización, de un mayor conocimiento de las necesidades del mercado al que se dirigen en sus instalaciones foráneas y de su experiencia en gestión hotelera vacacional en España. Es decir, la internacionalización hotelera española adquiere posiciones relevantes en los nuevos destinos gracias a que la actividad turística vacacional organizada en paquete turístico va paulatinamente trasladándose hacia países de bajo nivel de renta, al tiempo que se agotan las posibilidades de los destinos turísticos tradicionales. Esta circunstancia es aprovechada por la industria española dada la carencia de capital y *know-how* que presentan estos países, si bien a costa de una mayor dependencia de los grupos comercializadores de turistas a causa de la lejanía de algunos de estos destinos.

□ Al hilo de esta última afirmación, la experiencia en España en gestión hotelera orientada al turismo vacacional organizado ha sido capaz de suplir, al menos hasta ahora, la carencia manifestada por los ejecutivos en cuanto al posicionamiento de su imagen de marca a nivel internacional como ventaja competitiva relevante en las cadenas españolas. En consecuencia, cabe resaltar la aplicación para el caso de la industria turística vacacional y más concretamente para su vertiente de alojamiento hotelero, los postulados de PORTER (1990) y JOHNSON (1970) que vislumbran cómo las ventajas competitivas de las empresas vienen muy estrechamente condicionadas por las ventajas de propiedad de la industria a la que pertenecen, donde generan sus activos intangibles y habilidades logísticas.

Sin embargo, podría argumentarse que, al tiempo que se desarrollan nuevos destinos turísticos y se difunde el *know-how* de gestión hotelera gracias a la generalización de fórmulas contractuales, el valor de dicha ventajas tendería a disminuir. Esta afirmación queda condicionada, tanto a la evolución que siga el proceso de internacionalización y la imagen de la marca hotelera española, como al uso y nivel de implantación a la industria de las nuevas tecnologías orientadas a la producción y distribución de viajes y la posición de la industria en la nueva configuración del mercado de viajes y ocio organizado.

□ Se ha comprobado cómo, tal y como auguraban Dunning y McQueen en su trabajo para la UNCTAD (1981), la importancia de los sistemas de reservas y nombre comercial decrece con el crecimiento de los viajes en grupo porque la selección del hotel se realiza a través del operador turístico transnacional. Hemos visto como estas dos ventajas de propiedad, son las que en mayor medida determinan el éxito de la industria hotelera mundial, conformando al mismo tiempo los dos activos intangibles más fácilmente codificables y transmisibles bajo licencia o franquicia. Sin embargo, no constituyen una ventaja competitiva relevante, al menos hasta el momento, para el montante de empresas hoteleras españolas analizadas. Asimismo, ambos aspectos, imagen de marca y comercialización, se encuentran bajo un dinámico proceso de evolución y transformación al hilo de los avances tecnológicos orientados a sistemas de información y de la concentración empresarial en el sector de la distribución vacacional.

Llegados a este punto, cabría plantearse si los riesgos que corre la industria hotelera internacional basando parte de su competitividad en los sistemas de reservas son los mismos que corre la española en su relación con los grandes mayoristas de viajes. Para responder a ello hay que tener en cuenta, en primer lugar, que el mercado objetivo que manejan los operadores turísticos europeos, si bien se está incrementando y diversificando, es sin duda alguna menos global que el que permite el acceso y comercialización bajo los sistemas de reservas (tanto más cuantos mayores avances tecnológicos). Por tanto,

podemos afirmar que la actividad de los grupos mayoristas es más vulnerable a coyunturas económicas negativas en determinados países emisores, trasladando esta inestabilidad al negocio hotelero y a la rentabilidad de sus proyectos internacionales. Nuestro razonamiento adquiere mayor peso si consideramos que el mercado objetivo de la industria hotelera urbana, mantiene una parte de su clientela cautiva que reduce la inestabilidad y el riesgo implícito en el proceso de internacionalización.

Se reitera, por tanto, la necesidad por parte de la industria hotelera española de invertir mayores esfuerzos en promoción y posicionamiento de la marca. Viene absolutamente avalado por la investigación empresarial que en la posesión de activos intangibles descansa un eje primordial para definir la competitividad internacional (JOHNSON, 1970; CAVES, 1974; PORTER, 1980, 1985, 1990) acentuado, como vimos en la primera parte de este capítulo, para la industria hotelera. En este sentido, cabe valorar positivamente la incipiente diversificación de las cadenas hoteleras españolas internacionales hacia el mercado urbano, potenciando canales alternativos de venta y, aprovechando las ventajas que ofrece la innovación tecnológica y el incipiente desarrollo de sistemas de reservas propios que aseguran a las cadenas sus ventajas de propiedad y el acceso al consumidor final. Esta reducción de la dependencia de los grupos intermediarios de distribución podría, además, conseguirse captando a aquel turista más maduro o familiarizado con el destino⁵³, que contrata los diferentes servicios directamente mediante el uso del comercio electrónico, y conseguir así mejorar la posición de los hoteles en la cadena de transacción turística.

Para concluir con las ventajas de propiedad de las empresas hoteleras españolas, sólo nos queda resaltar que:

- Se ha comprobado cómo el desigual dinamismo que presentan las empresas de la muestra provoca que la segmentación de la misma en función de su experiencia internacional utilizando el primer año que ubica un hotel en el

extranjero como variable *proxy*, no aporta información relevante. Sin embargo, si la experiencia internacional la medimos a través del grado de internacionalización que presentan, se confirma que las más internacionalizadas perciben tener mayores ventajas de propiedad que las menos experimentadas, acentuado para el caso de las ventajas derivadas del proceso de internacionalización (Ot). Por tanto, podemos afirmar que la experiencia internacional es un determinante para la competitividad de la industria hotelera española y que por tanto este proceso adquiere una tendencia secuencial, como afirmaban otros estudios previos (VERNON, 1966; JOHANSON Y VAHLNE, 1977; JOHNSON, 1970; DAVIDSON, 1980, 1983; ERRAMILI, 1991; KUNDU, 1994 Y CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). Este dinamismo manifiesto en las ventajas de propiedad en función de la experiencia internacional ofrece a la industria la oportunidad de afianzar los puntos débiles encontrados en el proceso de internacionalización.

□ Al hilo de nuestras reflexiones del apartado V, se observa una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la percepción de los ejecutivos de la importancia de las variables de propiedad, confirmando que si bien el tamaño no constituye en sí mismo un requisito para el grado de internacionalización empresarial, sí constituye un determinante que avala el completo disfrute de las ventajas que aporta a la empresa el proceso, derivadas de un mayor valor añadido de las actividades, y por tanto, reduce la dependencia de la rentabilidad de los proyectos de alojamiento exclusivamente de variables locacionales que ofrecen los nuevos destinos. Las cadenas hoteleras internacionales de menor tamaño disfrutaban de mayores ventajas competitivas específicas de la empresa que las derivadas del proceso de internacionalización en sí. Este resultado confirmaría una de las hipótesis más aceptadas en relación a la importancia del tamaño de la empresa para reducir los riesgos en las fluctuaciones de beneficios y conseguir economías de escala.

⁵³ Según Sheldon (1985), la probabilidad de que un turista se incline por la compra de un paquete turístico disminuye conforme éste se convierte en un turista más formado y maduro, evolución que

2.- VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN.

En términos de las ventajas locacionales que influyen en la decisión de ubicar la propiedad hotelera, y por orden de importancia según nuestro criterio, destacaríamos los siguientes resultados:

□ En primer lugar, hay que destacar que el principal factor locacional que guía la actividad turística, independientemente del desarrollo del destino, es la oportunidad para el desarrollo turístico que éste presente. A su vez, dada la sensibilidad de la oferta y la demanda turística a inestabilidades sociales y políticas en el país receptor, este factor adquiere una importancia crítica para la ubicación de la planta hotelera. Por tanto, la decisión de dónde ubicar el hotel requiere una cuidadosa y escrupulosa selección de destinos que lleva a cabo la industria de viajes vacacionales en su proceso de expansión, máxime si tenemos en cuenta que las empresas de alojamiento son las primeras en invertir recursos, y por tanto en asumir el riesgo de la internacionalización.

□ Otra conclusión relevante hace referencia a las diferencias observadas en la valoración de ciertas ventajas locacionales en función del grado de desarrollo del destino. En este sentido cabe resaltar la consideración de las ventajas fiscales para la actividad hotelera y aspectos como la disponibilidad de inputs a bajo coste, corroborando tanto nuestras reflexiones en capítulos anteriores como las de GO, PYO *ET AL.*, (1990). En cuanto al tratamiento fiscal de la actividad, cuestión no abordada explícitamente en anteriores análisis empíricos del sector hotelero, pone de manifiesto la necesidad de incluir este determinante dentro del amplio marco de la teoría ecléctica, dado el actual contexto liberalizador. Por último, ya se apuntó la importancia que para el desarrollo turístico de estos nuevos países ostentaba el sector público, si bien se ha de enfatizar este papel para la industria hotelera dada la relevancia que la infraestructura general del país supone para la localización de los

establecimientos de alojamiento hotelero, en términos económicos, sociales, políticos y medioambientales.

La disponibilidad de inputs a bajo coste como determinante de la expansión, al hilo de las propuestas de KOGUT (1983) Y ENDERWICK (1989), nos reafirman la aplicabilidad de la teoría del ciclo de vida del producto para la actividad turística vacacional (TURNBULL, 1996), la cual tiende a deslocalizarse a favor de destinos que se encuentren en las primeras fases de su desarrollo turístico y por tanto ofrezcan ventajas en los precios de aquellos factores de producción en los que la industria hotelera es intensiva, dígase territorio y mano de obra, fundamentalmente⁵⁴.

□ También se observa una vertiente evolutiva del proceso de internacionalización (KOGUT, 1983; JOHANSON Y VANLHE, 1977; ERRAMILLI, 1991) en cuanto a la importancia de los factores locacionales en función del tamaño de la empresa, directamente relacionado con los recursos que esta disponga para su expansión. Este razonamiento nos lleva a reflexionar acerca de la conveniencia de incluir como una de las ventajas de propiedad de la teoría ecléctica, y al hilo de nuestras propias conclusiones en el apartado anterior, la disponibilidad de recursos financieros.

□ Menos relevante como peculiaridad de la industria hotelera española, pero un factor fundamental que diferencia la implantación hotelera frente a otras industrias, es que la competencia en destinos foráneos para las cadenas hoteleras se lleva a cabo no sólo con los agentes domésticos sino también con los internacionales. Pudiera ésta ser una razón que reforzara la relevancia de las ventajas de propiedad de las empresas cuando se introducen en destinos internacionales.

⁵⁴ No obstante, la industria hotelera presenta una peculiaridad que impide corroborar totalmente los postulados de la Teoría del Ciclo de Vida dado que no parece cumplirse que en la primera fase de la expansión internacional, la empresa hotelera se ubique en destinos de similar nivel de renta que España.

Otras conclusiones, si bien de menor trascendencia, que se extraen del estudio en cuanto a la importancia de las ventajas locacionales son:

□ El grado de desarrollo del destino como factor locacional que determina dónde invertir, adquiere más importancia para la industria hotelera mundial que para la española. Este hecho tiene su explicación en que, si bien ambas industrias tienden a seguir a sus clientes, para la industria hotelera orientada al turismo de negocios, esta variable es más influyente como determinante de localización para su proceso de internacionalización dado su abastecimiento a clientes corporativos y de negocios.

□ Se pone de manifiesto que la variable distancia cultural, en opinión de los ejecutivos, no constituye uno de los primeros determinantes para la elección del destino, si bien mantiene una importancia relativa para aquellos establecimientos bajo inversión directa. La explicación a este comportamiento deriva de una peculiaridad propia del sector turístico vacacional que confirma nuestra hipótesis inicial. Ciertamente y acentuado en las últimas décadas, los turistas exigen cuando viajan variedad de entornos y culturas que impriman cierto grado de exotismo a su experiencia vacacional.

3.- VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN.

En relación a las ventajas de internalización que influyen en la decisión de la modalidad de entrada del establecimiento hotelero en destinos internacionales, y por orden de importancia, distinguimos las siguientes conclusiones:

□ El resultado más destacable en cuanto a las variables de internalización explica porqué para la industria hotelera española no es común la expansión bajo la modalidad de franquicia. Efectivamente, y de acuerdo con la teoría coste transacción (COASE, 1937; RUGMAN 1981) las empresas deciden explotar directamente sus activos porque los costes de la transacción son

mayores a los beneficios que obtienen de internalizar actividades. Varias razones nos revela el estudio para entender este comportamiento:

a) En primer lugar, las escasas ventajas que perciben tener las empresas del control de calidad bajo franquicia pone de manifiesto la dificultad de la industria para supervisar y auditar las actividades de los potenciales franquiciados.

b) En segundo lugar, hemos reflexionado cómo este problema deriva, fundamentalmente, de la especialización vacacional de la industria hotelera española, del papel del operador turístico y de la mayor parte del tiempo que el turista pasa en el establecimiento hotelero.

c) En tercer lugar, y suponiendo que la empresa consiguiera desarrollar un adecuado control de calidad bajo esta modalidad, la industria necesitaría un mayor posicionamiento internacional de la imagen de marca y una mejor comunicación de los atributos de la misma, al ser el activo más importante para conseguir una red de franquiciados.

Todos estos aspectos dotan de explicación y corroboran el temor de que no se alcancen los estándares de calidad por parte del licenciado. Por tanto, entendemos que la carencia de un adecuado control de calidad suficiente para asegurarse el buen uso de los activos intangibles, es el principal determinante intrínseco a la empresa que dificulta la externalización de las actividades por medio de licencias o franquicias, proponiendo la aplicabilidad de las teorías de MATHWESON Y WINTER (1985), CAVES (1982), JOHNSON (1970) y enfatizando los riesgos que rodean la transacción de activos intangibles mediante contrato (WILLIAMSON, 1979)⁵⁵.

⁵⁵ También se ha reflexionado que la empresa podría evitar más fácilmente el comportamiento “oportunistico” del franquiciado, si disfrutara de una integración vertical. Ello dota de significado, exceptuando el caso Meliá, el inicio de la expansión bajo la fórmula de franquicia que están llevando a cabo Riu (con TUI) e Iberostar (con Condor-Neckerman).

□ Se constata empíricamente cómo la industria hotelera percibe coordinar perfectamente sus activos desde la empresa matriz mediante contratos de gestión, y los resultados nos confirman que mediante esta fórmula contractual se consiguen economías de escala y alcance para las empresas. Este planteamiento, unido a la flexibilidad que imprime el contrato de gestión como fórmula de expansión, y al menor requerimiento de recursos, explica porqué es la modalidad de entrada más utilizada.

□ Hemos comprobado cómo cuanto más experiencia presente la empresa disminuye la importancia percibida de las ventajas de internalización, intuyéndose la influencia de otros factores externos en su decisión acerca de los modos de salida al exterior. Por tanto, la teoría de la internalización ofrece una visión parcial de los factores explicativos de los modos de entrada a destinos foráneos de la industria hotelera, debido a la naturaleza dinámica del proceso de internacionalización presentando mayor capacidad explicativa en las primeras fases del proceso. Dicha conclusión enlazaría con otros estudios llevados a cabo para la industria hotelera internacional (ZHAO, 1994; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a) y con la última contrastación empírica de este estudio que presentamos en el siguiente capítulo.

En relación a ello, un factor destacable que incide en la decisión del modo de expansión extraído de las entrevistas mantenidas, hace referencia al papel que ocupa la mentalidad empresarial que posee el consejo de administración de la sociedad y su concepción patrimonial de la empresa. Esta cuestión enlazaría tanto con las nuevas orientaciones teóricas que subrayan la importancia de los aspectos ligados a la cultura directiva (BUCKLEY Y BROOKE, 1988; CALLOT, 1997; ANDERSEN, 1993) como con otros aspectos que aborda la denominada teoría de la agencia (SHANE, 1996).

4.- SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Por último, una vez analizadas las ventajas de la industria hotelera en el exterior, se va a realizar algunas consideraciones en torno a la sostenibilidad del

proceso internacional de la industria hotelera española. En función de los resultados, y teniendo en cuenta las oscilaciones que el mercado vacacional lleva implícito y la acelerada concentración en los agentes que conforman la industria, se presentan dos alternativas perfectamente conciliables con las estrategias actuales:

a) Se vislumbra un futuro más exitoso y estable para aquellas cadenas que consigan diversificar, no sólo geográficamente, sino también en lo que concierne a la especialización productiva de su actividad (al hilo que lo que están llevando a cabo algunos grandes grupos como Sol Meliá y Barceló)⁵⁶ captando otros segmentos de mercado que conlleven una diversificación de su forma de comercialización.

b) Dada la inminente toma de posiciones que está llevando a cabo la industria mayorista de viajes en la industria hotelera vacacional (ver capítulo IV), y aprovechando que la dependencia de ambas actividades es recíproca, constituye un activo fundamental la posición que adquiera la industria española en esta formación de grandes grupos turísticos transnacionales verticalmente integrados. Sería deseable una participación que incluyera además intereses en la comercialización, de forma que reforzará la capacidad de la industria española en la transmisión al cliente final las características distintivas de la marca hotelera y le facilitará su fidelización.

c) Todo ello, sin dejar pasar la oportunidad que brinda la nueva economía e implementar en la industria hotelera las nuevas tecnologías de la información, para avanzar en el acceso al público objetivo sin

⁵⁶ Nótese que estas cadenas ya tenían presencia en el mercado urbano en España. El hecho de que otros grupos internacionales comiencen a diversificar hacia el mercado urbano en España, nos confirma que la expansión en el mercado nacional, de forma previa a introducir cualquier estrategia en el exterior, es una pauta común en los procesos de internacionalización dado que disminuye los riesgos inherentes de toda expansión internacional.

intermediación tradicional, en la medida en que éste público se encuentra en una fase de cambio de hábitos en sus costumbres de mercado⁵⁷.



⁵⁷ En este sentido, el reciente acuerdo de colaboración para proporcionar soporte tecnológico a los establecimientos del sector recientemente firmado entre la Federación Española de Hostelería (FEHR) y Microsoft Ibérica, pudiera favorecer esta postura de negociación de las cadenas hoteleras nacionales, sin suponer una ruptura con los operadores turísticos. Bajo el marco de este acuerdo y con el apoyo financiero de la Secretaría General de Comunicaciones del Ministerio de Fomento y el soporte técnico del Centro de Cálculo Sabadell (CCS), se ha puesto en marcha el proyecto FEHRSERV, una infraestructura tecnológica que integra una oferta de servicios empresariales avanzados y un conjunto de posibilidades de comercio electrónico, del que se podrán beneficiar tanto los establecimientos del sector como el cliente final.