

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

7.1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El análisis llevado a cabo en el capítulo anterior es esencialmente bivariante, por consiguiente, en este capítulo se desarrollan dos modelos estadísticos con la intención de identificar cuáles de las variables estructurales detectadas son más significativas para explicar el grado de internacionalización y las modalidades de expansión de la industria hotelera española.

Por un lado, mediante un análisis de regresión lineal, trataremos de aproximar qué factores influyen en los diferentes grados de internacionalización que muestran las cadenas hoteleras españolas internacionales. Teniendo en cuenta que algunos autores consideran que el grado de internacionalización puede actuar como indicador del éxito competitivo de la empresa (CONTRACTOR Y KUNDU, 1995), parece oportuno analizar porqué las empresas exhiben diferentes grados de internacionalización, e identificar si éste depende de variables competitivas de las empresas como el tamaño de la misma, su organización interna, factores estructurales como inversión en formación o de la relación de la empresa con otras empresas.

En la segunda parte del capítulo, contrastaremos la aplicabilidad a la industria hotelera española de las aportaciones teóricas acerca de los modos de entrada a mercados foráneos¹, mediante un análisis logístico que incluye aquellas variables susceptibles de medida propuestas por la literatura como determinantes para la elección del modo de entrada. Según los estudios previos analizados en el capítulo III y nuestro trabajo de campo, los modos de expansión de la industria hotelera, no pueden ser explicados eligiendo sólo una de las teorías al respecto, sino

que vienen caracterizados por depender tanto de la estrategia de la empresa como de las características del país de destino y de los costes de transacción, encajando en lo que CONTRACTOR Y KUNDU (1998a, 2000) denominan teoría sincrética. Esta teoría recogería la literatura tradicional de las multinacionales (BUKLEY Y CASSON, 1976), la teoría de coste transacción (ANDERSON Y GATIGNON, 1986); la teoría estratégica de la organización de habilidades y conocimientos de la empresa (ZAJAC Y OLSEN, 1993) y la teoría de la agencia (SHANE, 1996).

7.2.- EXPLICACIÓN DE LA VARIACIÓN EN EL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

7.2.1.- OBJETIVOS Y EXPOSICIÓN DEL MODELO

En definitiva mediante un modelo de regresión lineal en este apartado explicaremos la variación que presenta el grado de internacionalización entre las empresas de la industria hotelera española con datos de corte transversal, utilizando como variables dependientes los índices de internacionalización expuestos en el siguiente cuadro.

□ VARIABLES DEPENDIENTES

Partiendo de los de criterios para valorar el grado de actividad internacional de las multinacionales de DUNNING (1993) y dado que no existe un consenso general en la literatura en torno al cálculo del grado de internacionalización empresarial en hoteles (KUNDU, 1994, SLATTERY, 1996, BEATTIE, 1991), en el cuadro 7.1 se presentan las posibles mediciones calculadas con el fin de aproximarnos a esta ratio para la industria hotelera española. En primera instancia, de las diferentes formas de medir el grado de internacionalización de la industria, obtenemos dos conclusiones genéricas:

¹ A pesar de la importancia de otras áreas de decisión, el método que la empresa utiliza para su desarrollo internacional es el factor que mayor influencia tendrá en su éxito empresarial futuro (Young *et al.*, 1989).

CUADRO N°7.1.: MEDIDAS ALTERNATIVAS DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO

CADENA HOTELERA	V1	V2	V3	V4	V5	V6
	ESTABglob	HABglob	ESTnac	HABnac	PAÍSestab	PAÍShab
BARCELÓ HOTELES	0,58	0,55	1,41	1,23	5,26	11,07
BEST HOTELS	0,11	0,16	0,12	0,19	0,11	0,19
BLAU HOTELES	0,14	0,18	0,17	0,21	0,14	0,21
CONFORTTEL	0,37	0,39	0,58	0,63	0,37	0,63
COTURSA	0,10	0,14	0,11	0,17	0,10	0,17
FIESTA-DOLIGA	0,13	0,19	0,15	0,24	0,26	0,47
H10	0,06	0,09	0,06	0,10	0,06	0,10
HESPERIA	0,17	0,19	0,20	0,24	0,17	0,24
HOTELES C	0,75	0,93	3,00	12,99	0,75	12,99
CATALONIA	0,04	0,16	0,04	0,20	0,04	0,20
GLOBALES	0,04	0,02	0,04	0,02	0,04	0,02
HOTELES PIÑERO	0,17	0,51	0,20	1,03	0,17	1,03
HOTETUR CLUB	0,32	0,35	0,46	0,54	0,63	1,07
HUSA	0,04	0,05	0,04	0,05	0,09	0,11
IBEROSTAR	0,51	0,55	1,05	1,24	3,58	8,70
NH HOTELES	0,08	0,08	0,08	0,09	0,16	0,17
OASIS	0,86	0,90	6,00	8,86	0,86	8,86
OCCIDENTAL	0,57	0,65	1,31	1,87	2,27	7,46
PARTNER HOTELS	0,20	0,13	0,25	0,15	0,20	0,15
RENTHOTEL	0,83	0,83	5,00	4,93	3,33	19,73
RIU	0,38	0,44	0,61	0,78	3,79	7,77
SIVA HOTELES	0,75	0,76	3,00	3,19	3,00	12,75
SOL MELIÁ	0,54	0,57	1,17	1,35	14,58	36,45
STABOTEL	0,50	0,28	1,00	0,39	0,50	0,39
TRYP	0,20	0,39	0,24	0,64	0,39	1,28
VISTA SOL	0,40	0,89	0,67	7,77	0,40	7,77
TOTAL	0,36	0,44	0,55	0,77	1,22	2,65

- V1 y V2: número de hoteles (V1) o habitaciones (V2) que las cadenas controlan fuera de nuestro país en relación al total de hoteles y/o habitaciones en las que opera. Si todos los hoteles que opera una empresa se ubican fuera del país de origen, su índice de internacionalización sería 1.

- V3 y V4: la ratio entre los hoteles y habitaciones regentadas fuera de España en relación a la oferta hotelera nacional. Si la cadena regenta el mismo número de hoteles fuera de España que dentro, la ratio sería del 1.

- V5 y V6²: se considera el número de países en los que opera una cadena, *NP*, el número de hoteles que tiene en el extranjero, *NHE*, y el número de hoteles totales que posee, *NHT*.

$$NP \times \frac{NHE}{NHT}$$

Fuente: elaboración propia

² Esta ratio hace referencia al número de países en los que las cadenas españolas están presentes, de forma que refleje como una cadena hotelera con, por ejemplo, cinco hoteles en cinco países diferentes presenta una ratio de internacionalización mayor que otra con cinco hoteles en el mismo país, identificando así como más internacionalizada a aquella cadena que está presente en un mayor número de países.

a) Se observa como el grado de internacionalización del total de la muestra es más elevado si se mide por el número de habitaciones que por el de establecimientos, indicándonos un tamaño medio de la planta hotelera en el extranjero mayor que el de la oferta nacional³.

b) El grado de internacionalización presenta un amplio intervalo de valores como resultado de las diferentes fases del proceso de internacionalización de las empresas hoteleras españolas⁴.

Para la elaboración del modelo de regresión lineal, introducimos además dos variables dependientes adicionales. La primera es una variable categórica que recoge la proporción de ventas en el extranjero en relación a las ventas totales de la empresa (V7)⁵. La segunda variable únicamente nos indica el número de países en los que las empresas tienen hoteles asociados (V8), sin ponderar por el número de hoteles o habitaciones al hilo de otros estudios que miden el grado de internacionalización (KOGUT Y SIGHT, 1988; CAVES Y MEHRA, 1986).

Por tanto, trabajamos con ocho variables dependientes, de las cuales tenemos cuatro que nos reflejan el grado de internacionalización en función del número de hoteles y habitaciones que la empresa opera fuera (V1-V4), tres que tienen en cuenta además el número de países donde se ubican las instalaciones foráneas (V5-V7), y una (V8) que lo mide a través del grado de internacionalización que presentan las ventas totales.

³ En efecto, a nivel agregado, el 35% de los hoteles y el 43% de las habitaciones de las empresas hoteleras españolas internacionales se ubican en el extranjero. Aspectos como el mejor aprovechamiento de las economías de escala en la gestión y comercialización de los establecimientos y en consecuencia unos menores plazos de amortización de la inversión realizada explican el hecho de que la oferta española en el exterior presente un tamaño medio mayor que los hoteles nacionales.

⁴ En general y de acuerdo con el incipiente grado de internacionalización que presentan algunas de las empresas de la muestra, una considerable proporción de empresas (el 40% de ellas) poseen menos del 20% de su planta fuera de España, el 23% ostenta un grado de internacionalización entre el 20% y el 50% y el resto de ellas se internacionalizan a una ratio mayor del 50%.

⁵ La variable ventas adopta el valor 1: si la empresa tiene más del 75% de sus ventas fuera de España; 2 si la empresa tiene más del 50% de sus ventas fuera de España; 3 si la empresa tiene más del 25% de sus ventas fuera de España; 4 si la empresa tiene menos del 25% de sus ventas fuera de España

□ VARIABLES INDEPENDIENTES

En nuestro intento de aproximarnos a los principales determinantes del grado de internacionalización de la empresa hotelera española, hemos de hacer frente a varias dificultades:

a) En primer lugar, utilizamos sólo seis variables independientes, principalmente porque el número de observaciones del modelo es sólo de veinte empresas, siendo ésta una de las principales limitaciones del estudio⁶. También se ha de tener en cuenta que no todas las variables identificadas como relevantes para la competitividad de las cadenas hoteleras son susceptibles de cuantificación o medida en este tipo de análisis. Las variables independientes del modelo se basan tanto en aquellas utilizadas frecuentemente en los trabajos teóricos y empíricos revisados en torno a la internacionalización empresarial, como en los resultados de nuestro trabajo de campo (capítulo VI) en relación a las ventajas de propiedad relevantes para la industria hotelera española.

b) Para integrar las variables propuestas por la literatura en los propósitos de este análisis hemos de considerar que este modelo sólo es capaz de detectar aquellos aspectos relacionados con factores específicos de la empresa, dejando aparte las ventajas competitivas que pudieran derivarse del país de origen de las mismas o de aspectos relativos a la relación entre países⁷.

A pesar de ello, el análisis basado en variables específicas de la empresa se considera adecuado para la industria hotelera dado que, según DUNNING Y MCQUEEN (1981a), éstos son los determinantes o aspectos de los que derivan las fuentes de ventajas competitivas más importantes para la industria, e incluso

⁶ El escaso número de observaciones que supone la población de empresas hoteleras españolas con presencia internacional a finales de 1999, compuesto por 26 empresas, de las cuales tenemos los datos necesarios de 20 empresas, nos obligan a interpretar las conclusiones de este apartado con extrema cautela y a modo de aproximación. En esta línea, el objetivo de este apartado pretende introducir este tipo de análisis estadístico a la industria hotelera española, de forma que en subsecuentes períodos y con un mayor número de observaciones, se pueda continuar con este análisis y contrastar las conclusiones que aquí se extraigan.

afirman la gran similitud que existe entre hoteles en países diferentes bajo la misma propiedad y hoteles en el mismo país bajo diferentes propiedades, relativizando el papel que ocupan las ventajas del país. Identificamos seis variables específicas de la empresa hotelera susceptibles del tratamiento operacional necesario para nuestro propósito de analizar cuánta variación en el grado de internacionalización entre las empresas puede ser explicada por las variables que se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 7.2.- VARIABLES INDEPENDIENTES INTRODUCIDAS EN EL MODELO.

VARIABLES ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA	PROPUESTAS EN ESTUDIOS PREVIOS	MEDIDA DE LA VARIABLE	SIGNO ESPERADO
PROPIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN	Horst (1972) Buckley y Casson (1976) Dunning (1988b, 1989) Winter (1987) Yip (1989) Dunning y McQueen (1981a) Dunning y Kundu (1995)	<input type="checkbox"/> Gastos en formación como porcentaje de las ventas	+
SISTEMAS DE RESERVAS GLOBALES (VENTAS A TRAVÉS DE OPERADOR TURÍSTICO)	Dunning y McQueen (1981a) Kundu (1994) Contractor y Kundu (1995)	<input type="checkbox"/> Porcentaje de ventas atribuible a operadores turísticos	+
EXPERIENCIA INTERNACIONAL	Davidson (1980) Johanson y Vahlne (1977) Weinstein (1977) Erramilli (1991) Blomström y Zejan (1991) Fladmoe-Lindquist y Jacque (1995)	<input type="checkbox"/> Número de años desde que instala su primer hotel en el extranjero (ó número de establecimientos que opera).	+
EXPERIENCIA NACIONAL	Porter (1990) Kundu (1994) Dunning (1993)	<input type="checkbox"/> Número de años desde que la empresa opera en España (ó número de establecimientos que opera).	+
TAMAÑO DE LA EMPRESA	Horst (1972) Terpstra y Yu (1988) Rugman (1979) Dunning (1988b) Seymour; Flanagan y Norman (1985) Porter (1990) Roberts (1999) Sauvant <i>et al.</i> (1993)	<input type="checkbox"/> Media de ingresos anuales de los últimos 3 años.	+
INTEGRACIÓN EMPRESARIAL DE LA CADENA HOTELERA	Dunning (1995) Salmon y Tordjman (1988) Beattie (1991, 1993)	<input type="checkbox"/> Dummy: 1: si presenta algún tipo de integración 0: si la empresa es meramente hotelera	+

Fuente: Elaboración propia

⁷ Así mismo, hemos de eliminar aquellas variables a las que se refiere la literatura como influyentes para explicar el grado de internacionalización de las industrias que utilizan las exportaciones como una vía de internacionalización.

7.2.2.- FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

□ PROPIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

Cómo la propiedad de determinado conocimiento o *know-how* confiere a la empresa ventajas competitivas que le permiten expandirse internacionalmente de forma más acelerada que el resto, es un concepto ya contrastado en estudios científicos previos (HORST, 1972; BUCKLEY Y CASSON, 1976). Según DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) y KUNDU (1994) al igual que la investigación y desarrollo son a menudo elementos esenciales en el mantenimiento de las ventajas de propiedad de las multinacionales del sector manufacturero, lo mismo ocurre con la inversión en formación para las multinacionales hoteleras. Parte de estos costes de formación surgen de la dispersión geográfica de la cadena, de la internalización de sus mercados de productos intermedios (incluidos las habilidades laborales) y de sus mayores necesidades de controlar, difundir y coordinar la información. Sin embargo los beneficios superan a los costes, ya que la inversión en formación permite a la multinacional mantener la calidad y distinción de su imagen y en consecuencia su cuota de mercado⁸. Del mismo modo la imagen competitiva de la multinacional se ve reforzada por medio de la internalización de la formación, al poderse de esta forma valorar más adecuadamente las habilidades y posibilidades de los empleados (BUCKLEY Y CASSON, 1976).

Por tanto, si para el caso de las empresas manufactureras, esta idea ha sido medida usando la ratio I + D sobre ventas de la empresa, en el caso del sector hotelero, dicha variable pudiera aproximarse por el desarrollo de actividades específicas que la empresa lleva a cabo para formar a su personal y transmitirle los conocimientos internos de la cadena. Efectivamente, ya se ha comentado que para que la empresa sea capaz de apropiarse de rentas adicionales en países foráneos, ha de desarrollar un mecanismo de transmisión de conocimientos al personal de cada establecimiento hotelero en el país de destino, a través de su formación. Por todo

⁸ Como bien de experiencia, en el sector hotelero la calidad del producto depende directamente de la implicación humana en el servicio ofrecido.

ello, y teniendo en cuenta que la organización del aprendizaje actúa como motor de la internacionalización (YIP, 1989), en este estudio usaremos la ratio entre gastos en formación sobre las ventas totales de la empresa como variable *proxy* a la propiedad del conocimiento. Sin embargo, y dado el escaso número de observaciones disponible para esta variable⁹, se opta por utilizar además otra variable alternativa que, en este caso, hace referencia a la percepción que los ejecutivos poseen acerca de la importancia de los gastos en formación. Con estas premisas nuestra primera hipótesis es:

H₁: La ratio de gastos de formación sobre ventas (o alternativamente, la percepción de los ejecutivos acerca de la importancia de la formación del personal) estará asociada positivamente con el grado de internacionalización de la empresa.

□ SISTEMAS DE RESERVAS GLOBALES VS. GRUPOS DE DISTRIBUCIÓN TURÍSTICA

En la literatura acerca de la internacionalización del sector hotelero (DUNNING Y MCQUEEN, 1981a; KUNDU, 1994) se enfatiza constantemente que la cadena forme parte de un sistema de reservas globales como determinante esencial de las ventajas competitivas de la empresa. Las razones aducidas para ello y siguiendo a (CONTRACTOR Y KUNDU, 1995) hacen referencia, en primer lugar, a la creciente convergencia entre las características de los consumidores dada la tendencia a la estandarización de las necesidades de los clientes. En este caso los sistemas de reservas significan para el consumidor un resguardo de calidad y la garantía de los servicios que implica una determinada marca (ANDERSON, 1993; JOHANSON Y VAHLNE, 1977). En segundo lugar, DUNNING Y MCQUEEN (1982a, 1982b) afirman

⁹ En efecto, sólo el 45% de las empresas de la muestra nos aportan este dato. Merece la pena comentar que, pese a la insistencia que por distintos medios se ha realizado para conseguir esta información, las razones aducidas por los empresarios, hacen referencia en primer lugar, a que la formación es una labor que se realiza diariamente en las instalaciones hoteleras foráneas, encontrando dificultades para la cuantificación de dicho gasto. En segundo lugar, y en relación a los cursos de formación realizados a sus empleados, el hecho de que la gran mayoría de los cursos recibidos hayan sido financiados por el Fondo Social Europeo, explica su no contabilización. No obstante, en nuestra opinión esta partida presupuestaria debiera estar debidamente prevista y cuantificada de forma permanente y con tendencia creciente en su consideración, no sólo por el entorno competitivo en el que la empresa hotelera opera, sino por la importancia que la generación de activos intangibles supone para la competitividad de la cadena.

que un sistema de reservas global confiere un poder oligopolístico a la empresa en términos de discriminación de precios y facilita la adaptación al cambio en el mercado. Siguiendo estos razonamientos, los autores consideran que el aspecto clave para explicar las diferencias en el grado de internacionalización entre empresas hoteleras derivado de su participación en un sistema de reservas globales, ha de tener en cuenta hasta qué punto el volumen de las reservas de sus establecimientos en el extranjero se canaliza a través de estos sistemas.

Para el caso de la industria española, donde la pertenencia a sistemas de reservas no es una característica común en la forma de comercialización dado su carácter vacacional, a pesar de observarse una reciente tendencia a pertenecer a ellos, se considera oportuno introducir como variable *proxy* alternativa en el modelo, el porcentaje de reservas en los establecimientos foráneos canalizados a través de los operadores turísticos. En la medida que los operadores turísticos también actúan como resguardo de calidad, presentan una comunicación directa con los clientes y un elevado grado de integración vertical, sin duda colaboran con la compañía hotelera a que ésta conozca y se adapte más rápidamente a los cambios en el mercado, permitiéndole inyectar mayor velocidad a su proceso de internacionalización. Por tanto, nuestra hipótesis sería:

H₂: A mayor porcentaje de reservas en los hoteles en el extranjero canalizadas a través de los operadores turísticos, mayor será el grado de internacionalización de la empresa.

□ EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Si entendemos la internacionalización como un proceso secuencial donde la empresa gradualmente va incrementando sus compromisos en el extranjero (JOHANSON Y VAHLNE, 1977), se pudiera esperar que cuantos más años lleve la empresa operando en mercados foráneos, mayor fuera su ratio de ventas extranjeras sobre ventas totales o el número de sus establecimientos foráneos sobre el total. En efecto, un conjunto de estudios que analizan el papel de la experiencia internacional de la empresa en el proceso de internacionalización (TREPSTRA Y YU, 1988;

WEINSTEIN, 1977; BLOMSTRÖM Y ZEJAN, 1991), encuentran esta variable significativa.

La forma de medir la variable experiencia internacional varía en función de los estudios a los que nos referimos. Algunos autores como DAVIDSON (1980) consideran que la ubicación en un mercado determinado, puede servir para disminuir las barreras de futuras inversiones adicionales por parte de la misma empresa en ese mercado particular, pero no en un ámbito mundial, y que por tanto se requeriría un análisis de la secuencia por la cual los países reciben las inversiones en varios periodos, que permita el aislamiento del efecto de la experiencia en las decisiones de localización. Por otro lado, ANDERSEN (1993) estimaba que la experiencia es una variable determinante sólo en los primeros estados de internacionalización de la empresa. Si bien incluir estos matices en la variable a medir se encuentra con dificultades operacionales, también una medida basada en el tiempo – linear o logarítmico- puede crear problemas de interpretación en un estudio transversal como éste (CONTRACTOR Y KUNDU, 1995). Por tanto, ante los problemas que pudiera causar la variable medida a través del número de años que la empresa lleva gestionando hoteles en el extranjero, utilizamos otra alternativa en función del número de hoteles foráneos que la empresa opera, como *proxy* del aprendizaje internacional de la empresa¹⁰.

H₃: A mayor experiencia internacional de la empresa medida a través del número de años desde que la empresa se internacionaliza (o alternativamente a través del número de hoteles que opera en el extranjero), mayor será su grado de internacionalización.

□ EXPERIENCIA NACIONAL

La experiencia nacional de las empresas como determinante de su competitividad internacional (PORTER, 1990; DUNNING Y MCQUEEN, 1981A; KUNDU, 1994) ha sido considerada en estudios previos como explicativa del grado de internacionalización y constituye una de las variables que los empresarios

españoles perciben tener ventajas competitivas (capítulo VI). Ciertamente, si la internacionalización de la industria hotelera abastece a los mismos clientes alrededor del mundo que en el país de origen de la multinacional, la experiencia en el mercado nacional debiera tener una correlación positiva con el grado de internacionalización. Asumidos los inconvenientes de las medidas temporales en este tipo de análisis, comentados anteriormente, utilizaremos la misma variable alternativa, es decir el número de hoteles que la empresa opera en España como *proxy* de la experiencia nacional.

H₄: A mayor experiencia nacional de la empresa medida a través del número de años desde que se creó (o alternativamente a través del número de hoteles que opera en España), mayor será su grado de internacionalización.

TABLA 7.3.- MATRIZ DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

	EXPINT ¹¹	TAMAÑO	VTASTTOO	ALIANZAS	FORMAC/VTAS	EXPNAC
EXPINT	1					
TAMAÑO Correlación de Pearson Sig. N	0.302 0.055 20	1				
VTASTTOO Correlación de Pearson Sig. N	-0.034 0.965 20	0.065 0.785 20	1			
ALIANZAS Correlación de Pearson Sig. N	0.392 0.049 20	0.275 0.241 20	-0.441 0.52 20	1		
FORMAC/VTAS Correlación de Pearson Sig. N	0.236 0.934 20	0.022 0.928 20	0.242 0.304 20	-0.212 0.369 20	1	
EXPNAC Correlación de Pearson Sig. N	0.743*** 0.000 20	0.587** 0.006 20	0.258 0.273 20	0.012 0.961 20	0.413 0.070 20	1

*** Significativo más del 1%

** Significativo más del 5%

* Significativo más del 10%

Fuente: elaboración propia.

¹⁰ Ver Gatignon y Anderson (1988).

¹¹ Los resultados presentados, tanto de la matriz de correlaciones como de la regresión lineal incluyen el número de hoteles en el extranjero como medida de la experiencia internacional de la empresa, además de por los problemas ya comentados, porque ajustaba mejor la significatividad total del modelo. Las conclusiones, con una u otra variable no difieren significativamente del análisis presentado.

Sin embargo, al final se opta por no incluir variable experiencia nacional en el modelo que se muestra dado que presentaba problemas de multicolinealidad fuertes, particularmente con la variable experiencia internacional (tabla 7.3). No obstante, se lleva a cabo otro modelo paralelo donde eliminamos la expansión internacional de la empresa, con el fin de comprobar el alcance de la experiencia nacional en el grado de internacionalización.

□ TAMAÑO DE LA EMPRESA

Estudios tanto del sector servicios (TREPSTRA Y YU, 1988; TSCHOEGL, 1983) como de manufacturas (HORST, 1972) revelan una correlación significativa entre el grado de internacionalización de la empresa y su tamaño. Parece indudable que un tamaño importante de la empresa permite a la misma aprovechar las economías de escala y rango derivadas de sus operaciones internacionales (HYMER, 1960; KINDLERBERGER, 1969; CAVES, 1982), alcanzar una función de producción superior debido a una mejor racionalización de los elementos logísticos de la empresa (DUNNING, 1988) y, en el ámbito de la industria hotelera, facilitar una función de compras centralizadas (DUNNING Y MCQUEEN, 1981a). Para medir el tamaño de la empresa se han utilizado diferentes variables alternativas (número de propiedades, número de habitaciones, número de empleados, volumen de ventas...), sin embargo, y dado que los resultados muestran básicamente el mismo comportamiento, se opta por la variable media de las ventas globales de la empresa de 1996 a 1998, al ser la variable más utilizada en la literatura para medir el tamaño empresarial. Por tanto nuestra hipótesis de partida sería:

H₅: El grado de internacionalización de la empresa está positivamente relacionado con el tamaño de la misma.

□ INTEGRACIÓN EMPRESARIAL (INTERNALIZACIÓN DE INPUTS).¹²

Estudios sobre la industria hotelera demuestran lo determinante que resulta para los objetivos de la compañía hotelera, los intereses de la empresa matriz (BEATTIE, 1993). En el entorno globalizado en el que nos encontramos, parece lógico pensar que en el caso en el que la empresa mantenga algún tipo de integración a largo plazo con entidades capaces de comercializarle el producto o financiar su expansión, la empresa dispondrá de mayores recursos y menor incertidumbre y, por tanto, ostentará un mayor grado de internacionalización.

En efecto, la integración de empresas que contratan servicios entre sí significa que las transacciones pueden ser coordinadas, es decir internalizadas en una empresa, disminuyendo los costes y facilitando el control de la calidad. Por tanto, dicha integración persigue, en primer lugar, disminuir la incertidumbre, tanto en el sentido de evitar problemas contractuales, asegurarse una demanda futura, adquirir información, o facilitar la provisión de inputs a un precio predeterminado y conocido. Una segunda fuente de motivos para la integración vertical hace referencia a la mejora en la sincronización de las diversas operaciones entre países (BOTE ET AL., 1989), y como tercer factor se puede añadir un crecimiento en el poder de mercado (HYMER, 1976)¹³.

Otro tipo de integración a la que hemos hecho referencia para la industria hotelera española es la relativa a la participación en su capital de otras empresas o sociedades no pertenecientes al sector turístico, fundamentalmente provenientes del sector financiero o de la construcción (capítulo IV), mediante los cuales la compañía hotelera disminuye el elevado volumen de recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proceso de expansión internacional.

¹² Para esta variable se ha segmentado la muestra en aquellas empresas meramente hoteleras y aquellas que la empresa matriz se mantienen intereses con algún grupo empresarial turístico (mayoristas, minoristas, línea aérea) o no turístico (inmobiliaria, entidad financiera, constructora), de capital extranjero o nacional.

¹³ No obstante, la integración vertical con los mayoristas, puede también, en opinión del sector reducir los márgenes de beneficio por habitación dado el mayor conocimiento que de las operaciones de la cadena dispone el operador turístico.

A pesar de que ninguno de los estudios empíricos consultados previamente introduzcan esta variable como determinante de la internacionalización, nos aventuramos a introducirla en el modelo teniendo en cuenta: a) en primer lugar, nuestros propios resultados expuestos en capítulo V y VI; b) que el trabajo de SALMON Y TORDJMAN (1988) considera que uno de los principales determinantes de la expansión del comercio al por menor ha sido la disponibilidad de recursos financieros c) para paliar la crítica al paradigma ecléctico aplicado al sector turístico que realizan DWYER Y FORSYTH, (1994) en el sentido de olvidar la importancia de los aspectos financieros de la inversión exterior y d) el propio DUNNING (1995) en su revisión del paradigma ecléctico, lo adapta a las consecuencias que puedan tener sobre él estas nuevas alianzas empresariales reconociendo que la internalización de mercados intermedios aumenta la competitividad dinámica de la empresa.

Con la intención de incorporar estas cuestiones y entendiendo que las alianzas con los operadores turísticos, empresas financieras o constructoras disminuyen tanto los riesgos como el volumen de recursos necesarios para la expansión internacional, construiremos una variable *dummy* de valor 1 si la empresa experimenta algún tipo de integración vertical o diagonal y 0 si la empresa es meramente hotelera y lleva a cabo el proceso de internacionalización por sí misma. En este sentido nuestra hipótesis es:

H₅= En el caso en el que la empresa sea meramente hotelera y lleve a cabo el proceso de internacionalización por sí misma, presentará un grado de internacionalización menor.

7.2.3.- RESULTADOS DEL MODELO DE REGRESIÓN

La regresión propuesta comprueba la relación existente entre las variables independientes y cada una de las variables dependientes, buscando explicar las variaciones entre el grado de internacionalización de las empresas hoteleras. La R² de las ecuaciones varía desde 0.35 a 0.97, y los valores de la F de todas las ecuaciones son significativos excepto para las variables V3 y V4. Es decir, de las ocho variables dependientes introducidas para medir el grado de

internacionalización de las empresas hoteleras españolas, seis de ellas vienen explicadas de forma satisfactoria por las variables independientes introducidas en el ajuste. Tomadas en su conjunto, la experiencia internacional y el grado de integración empresarial de la compañía hotelera son las variables explicativas más significativas en el modelo.

CUADRO 7.4.-DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS. RESULTADOS DE LA REGRESIÓN.

	Constante	TAMAÑO	EXPERIENCIA INTERNACIONAL	INVERSIÓN FORMACIÓN	VENTAS TTOO	INTEGRACIÓN EMPRESARIAL	F	R ²
V1: Estabglob	0.243	-0.139 (0.462)	0.184 (0.362)	-0.121 (0.513)	-0.078 (0.699)	0.635 (0.010)**	4.178** (0.016)	0.599
V2: Habglob	0.303	-0.248 (0.170)	0.076 (0.683)	-0.074 (0.667)	-0.090 (0.633)	0.742 (0.002)***	5.2999*** (0.006)	0.654
V3: Estabnac	0.861	-0.254 (0.298)	0.058 (0.817)	-0.086 (0.714)	-0.098 (0.703)	0.499 (0,089)*	1.509 (0.249)	0.350
V4: Habnac	1.369	-0.359 (0.122)	-0.086 (0.715)	-0.006 (0.976)	-0.128 (0.593)	0.593 (0.035)**	2.201 (0.113)	0.440
V5: Paisestab	0.575	-0.008 (0.872)	0.936 (0.000)***	-0.030 (0.527)	-0.056 (0.285)	0.091 (0.120)	104.143*** (0.000)	0.974
V6: Paishab	3.210	-0.180 (0.113)	0.824 (0.000)***	-0.027 (0.796)	-0.083 (0.478)	0.248 (0.064)*	4.061*** (0.000)	0.867
V7: Países	1.629	0.070 (0.146)	0.912 (0.000)***	-0.016 (0.717)	-0.070 (0.172)	0.092 (0.101)	113.174*** (0.000)	0.976
V8: Ventas	3.363	0.281 (0.147)	0.108 (0.585)	0.026 (0.885)	0.118 (0.558)	-0.756 (0.003)***	4.292** (0.014)	0.605

Se muestran los valores de los coeficientes B y la significatividad:

*** Significativo más del 1% ; ** Significativo más del 5%; * Significativo más del 10%

La variable experiencia internacional presenta una fuerte capacidad explicativa, ($p < 0.001$), en tres de las siete variables dependientes, con el signo de la hipótesis esperada, indicando que las empresas que salieron antes al extranjero y que operan más hoteles foráneos, tienden a mantener una mayor proporción de sus negocios fuera de su nación de origen¹⁴. Los resultados, además, coinciden con los de otros estudios al respecto (DUNNING y KUNDU, 1995), aunque todavía persista la cuestión de si la experiencia internacional aprendida por la empresa presenta o no un carácter acumulado.

¹⁴ Si bien los valores representados hacen referencia a la experiencia internacional medida por el número de hoteles que la empresa gestiona en el extranjero, dados los problemas comentados para la variable número de años, se confirman las principales conclusiones de los resultados mostrados para las dos aproximaciones alternativas.

Sin duda alguna, la mayor aportación teórica del presente análisis, por lo novedoso de su contrastación en este tipo de modelos la constituye los resultados de la integración empresarial como determinante del grado de internacionalización. En efecto, la variable que mayor significatividad presenta en un mayor número de ecuaciones, es la que hace referencia a la integración empresarial (H_6)¹⁵. De esta forma, podemos afirmar que cuando la empresa lleva a cabo el proceso de internacionalización por sí misma, sus actividades presentan un menor grado de internacionalización relacionado directamente con un mayor requerimiento de recursos y menores ventajas competitivas o de internalización. Dicha afirmación nos corrobora tanto los resultados de nuestro trabajo de campo, como las previsiones de las teorías que resaltan la importancia que las relaciones entre empresas supone para la competitividad internacional y dota de explicación la teoría de BEATTIE (1991) en la que se consideraba a las cadenas que pertenecían a conglomerados empresariales más amplios con un mayor índice de internacionalización. Asimismo, de los resultados se desprende que la integración empresarial influye positivamente y de forma más acentuada en el grado de internacionalización de la empresa si para medir éste no tenemos en cuenta el número de países en los que se ubica la multinacional. Es decir, nos ayuda más a explicar el alcance de la internacionalización en términos de hoteles, habitaciones y ventas, que la dispersión o diversidad que adquiere la misma.

Estudios previos sobre la industria hotelera (DUNNING Y MCQUEEN, 1981a, entre otros) dotan de un énfasis importante al papel de variables específicas de la empresa como la inversión en formación y pertenencia a sistemas de reservas globales, a la hora de definir la competitividad internacional de las empresas hoteleras. En nuestro modelo, las hipótesis H_1 y H_2 no son soportadas, indicando que estas variables carecen de significatividad para explicar las diferencias en el grado de internacionalización de la industria hotelera española. La no significatividad de H_2 parece obvia, si tenemos en cuenta que los porcentajes de reservas canalizados a través de operadores turísticos no difieren mucho entre las empresas, quienes en su mayoría utiliza de forma sustancial a estos agentes como

¹⁵ El hecho de que el coeficiente de la variable integración empresarial en la dependiente V8 nos aparezca con signo negativo, no ofrece ninguna incoherencia en los resultados dada la formulación

intermediarios. Cabe mencionar que en el estudio de CONTRACTOR Y KUNDU (1995) donde se utilizaba el porcentaje canalizado a través de sistemas de reservas, dicha variable y la inversión en formación tampoco adquieren relevancia en el modelo, siendo por tanto, consistentes nuestros resultados con los de otros estudios previos.

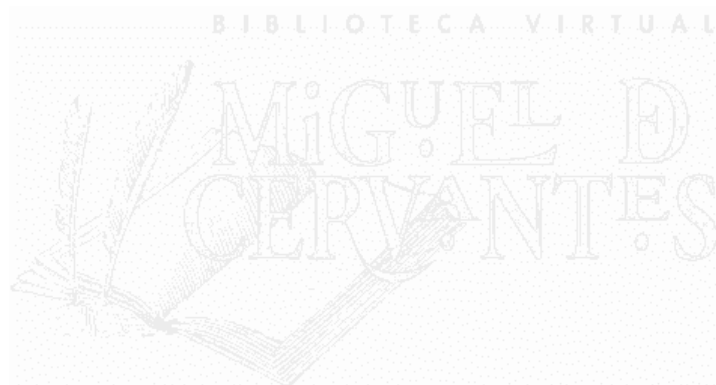
El hecho de que el tamaño de la empresa no aparezca como significativo, nos obliga a rechazar la aplicabilidad del estudio de DUNNING Y KUNDU (1995) acerca del grado de internacionalización de la industria hotelera mundial, y a aceptar las conclusiones de Beattie (1991,1993) en relación con la industria hotelera europea. Pese a ello, no debemos concluir, a la luz de nuestros resultados en el capítulo VI, que el tamaño es independiente del hecho internacional. Quizá, el escaso volumen de empresas analizadas y el carácter heterogéneo de la muestra, el reciente proceso de internacionalización de algunas empresas con elevado volumen de ventas, o el hecho de que las empresas hoteleras que surgen nuevas se enfrenten a un mercado doméstico saturado, siendo su expansión al extranjero la alternativa más viable, constituyan argumentos del porqué en nuestro modelo el tamaño de la multinacional no es un factor muy significativo para explicar el porcentaje de internacionalización. Por otro lado, y corroborando de nuevo los hallazgos de Beattie, es posible que el tamaño vaya tomando más importancia al tiempo que la cadena consigue mayor apoyo financiero y corporativo que le permite incrementar su experiencia internacional y en consecuencia su grado de internacionalización.

No obstante, ya hemos comentado que el tamaño empresarial debiera ser un referente para la salida internacional armoniosamente acompañado, más que sustituido, por apoyos externos, que si bien se constituyen en propicios en el actual proceso acelerado de crecimiento, en épocas menos expansivas pudieran volverse en contra de la propia empresa hotelera.

Por último, si excluimos la variable experiencia internacional del modelo, la experiencia nacional aparece como significativa ($p < 0,001$) en la regresión de la variable dependiente V5 (Paisestab), y el resto de las conclusiones no difieren del análisis presentado. Afirmaríamos, a la vista de este resultado, que la experiencia

inversa de esta variable dependiente (ver nota al pie 4).

nacional sirve para explicar el grado de internacionalización si éste lo medimos teniendo en cuenta el número de países en los que se ubica la multinacional, explicando mejor la diversidad del proceso de internacionalización que el alcance de la misma.



7.3.- CONTRASTACIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS ACERCA DE LOS MODOS DE ENTRADA A ENTORNOS FORÁNEOS.

7.3.1.- ESPECIFICACIÓN DEL MODELO. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

A continuación se procede a comprobar si, aceptando una aproximación sincrética como marco conceptual, los conceptos que derivan de la teoría coste-transacción, la teoría de la agencia y la teoría estratégica de la organización de habilidades y conocimientos de la empresa, son capaces de explicar la modalidad de entrada a mercados foráneos de la industria hotelera española. Con este fin se estima un modelo Logit, técnica de análisis empleada en numerosos estudios previos relativos a la elección en el modo de entrada en entornos foráneos de las empresas (GATIGNON Y ANDERSON, 1988; KOGUT Y SINGH 1988; TREPSTRA Y YU, 1988; ERRAMILLI, 1991; FLADMÖE-LINQUIST, 1995; CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a, 1998b).

A) ESPECIFICACIÓN DEL MODELO, VARIABLES E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

En función de los datos que se obtienen del cuestionario donde se demanda que los ejecutivos especifiquen el modo de operación de cada hotel en el extranjero, obtenemos la variable dependiente M que será = 1 si en el establecimiento se opera mediante franquicia, 2 = si se opera bajo un contrato de gestión, 3 = bajo propiedad parcial (*joint-venture*) y 4 = cuando se gestiona la propiedad total del establecimiento¹. Por tanto, la variable dependiente M es una medida politómica ordinal que al tiempo que aumenta muestra que la multinacional posee mayores niveles de propiedad accionarial y de control total sobre el establecimiento foráneo dotando a la empresa de menor flexibilidad para variar su posición internacional. Esta cuestión nos conduce a utilizar un análisis de regresión logística ordinal de forma que se tenga en cuenta el orden que implican las diferentes categorías de la

¹ Mientras que es posible que una inversión en *joint-venture* minoritaria permita a la empresa ejercer un menor control global que un contrato de gestión, de acuerdo con la reflexión de Contractor y Kundu (1998a) págs. 330-331, proponemos que una inversión accionarial en *joint-venture* provee a la empresa de mayor control estratégico en el largo plazo comparado con la alternativa contractual

medida multinomial M. El análisis logístico nos indica cuáles de las variables independientes tienen una influencia más fuerte en la forma de entrada elegida y para ello se hace uso del paquete de análisis estadístico STATA que nos ofrece la posibilidad de realizar el procedimiento del Logit ordinal.

Dado que una compañía hotelera puede usar más de un método de entrada conforme desarrolla la escala y variedad de sus operaciones internacionales², la unidad de análisis de este modelo se corresponde con cada una de las propiedades hoteleras foráneas. Se dispone, por tanto, de 323 observaciones de la variable dependiente, de las cuales y a priori, eliminamos las gestionadas bajo la modalidad de arrendamiento del inmueble con el fin de poder comparar las conclusiones de nuestro modelo con las de CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) para la industria hotelera mundial³.

□ VARIABLES INDEPENDIENTES

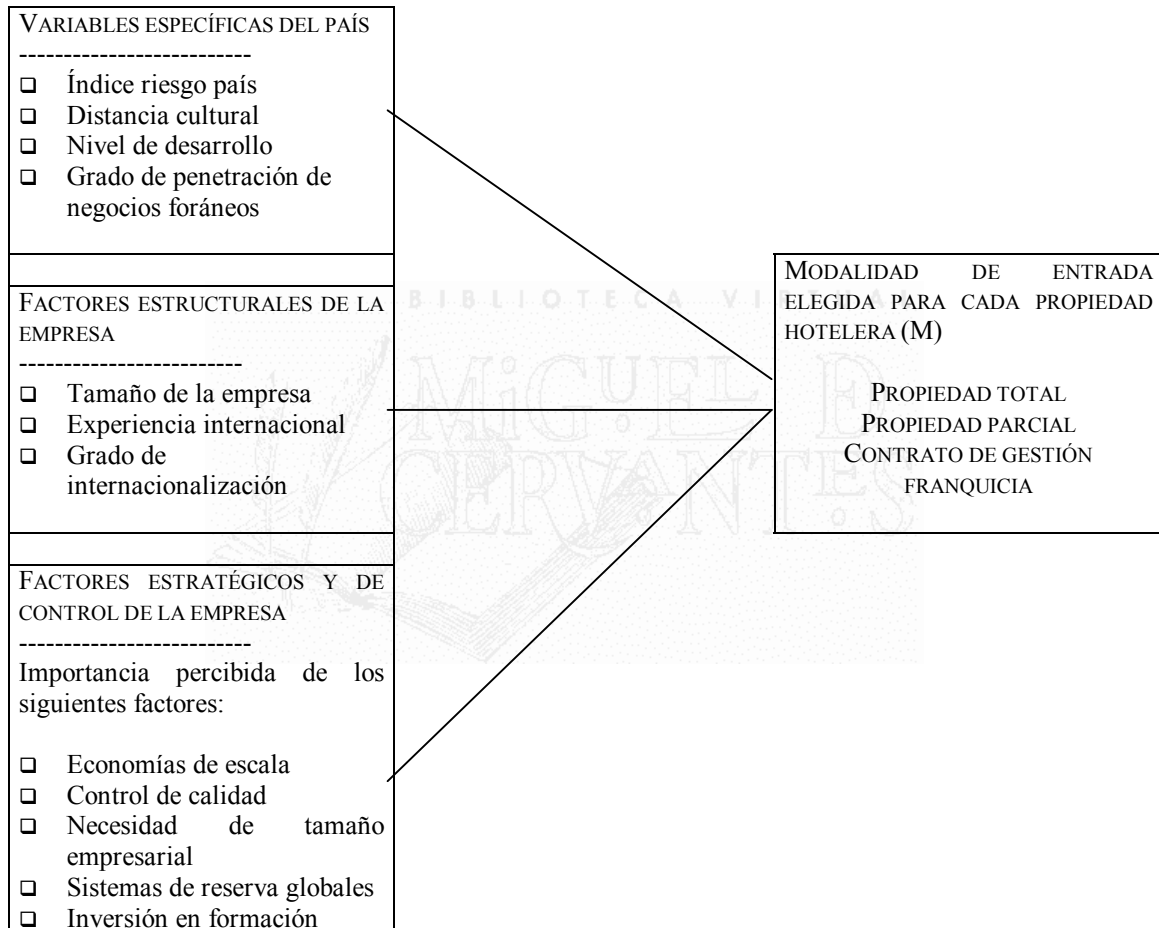
Contractor y Kundu (1998a) siguiendo los postulados de CONTRACTOR (1990); KIM Y HWANG (1992) Y ERRAMILI Y RAO (1993), consideran necesario una aproximación sincrética que combine las teorías de la agencia y la de coste transacción, así como variables específicas de la empresa y del país, para tener una perspectiva completa en la forma en la que la industria hotelera organiza las actividades en el exterior. En la figura 7.1 se muestra la clasificación en grupos de las variables independientes introducidas en el modelo. El primer grupo hace referencia a los factores del país donde la propiedad del hotel se localiza. El segundo grupo describe el tamaño, la experiencia internacional y el grado de internacionalización, como factores estructurales de la empresa. En el tercer grupo de variables independientes se hace referencia a las respuestas de los ejecutivos en

² Occidental Hotels, por ejemplo, adquiere la cadena Allegro con implantación en Caribe y EE.UU., desarrolla proceso de expansión mediante contratos de gestión en R. Dominicana, entra en Méjico adquiriendo inmuebles y alquila establecimientos en Costa Rica. “El proceso de internacionalización varía de empresa a empresa, pero incluso en la misma empresa se pueden observar grandes diferencias” (Edvardsson *et al.* 1993, p.81).

³ La variable dependiente M tiene, por tanto, 303 observaciones que suponen el 88% del total de establecimientos hoteleros en el exterior asociados a empresas españolas a finales de 1999, representando el 100% de las propiedades franquiciadas, el 90,8% de los contratos de gestión, el 85,7% de las *joint-ventures* y el 98,5% de las propiedades totales.

cuanto a la importancia percibida de aspectos estratégicos y de control de la empresa.

FIGURA N°7.1.-: DETERMINANTES DEL MODO DE ORGANIZACIÓN DE LAS OPERACIONES FORÁNEAS



Fuente: Contractor y Kundu (1998a): Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the internacional hotel sector, *Journal of International Business Studies*, vol.29, n°2.

1.- VARIABLES ESPECÍFICAS DEL PAÍS

Como se ha hecho referencia previamente, aspectos relativos a la política del destino, su posición internacional, su nivel de desarrollo y experiencia de multinacionales anteriores pueden influir en la decisión del modo de entrada de la empresa hotelera. De las características del país que afectan a las operaciones internacionales de las multinacionales se introducen en el modelo las siguientes:

□ RIESGO DEL PAÍS (POLÍTICO, ECONÓMICO Y FINANCIERO).

KIM Y HWANG (1992), AGARWAL Y RAMASWAMI (1992) y GATIGNON Y ANDERSON (1988) proponen que, *ceteris paribus*, a mayor riesgo se favorecerá modos de entrada que impliquen un menor compromiso de recursos precisamente para conseguir la flexibilidad necesaria que permita a la empresa adaptarse a las oscilaciones de las condiciones externas sin incurrir en elevados costes fijos (ANDERSON Y GATIGNON, 1986), aspecto corroborado por ERRAMILI Y RAO (1993). Efectivamente, si la incertidumbre del entorno en términos de volatilidad política y económica es elevada, la teoría de la agencia sugiere que la franquicia puede ser una forma de organizar los negocios adecuada (SHANE, 1996) y BUCKLEY Y CASSON (1996) afirman que la internalización se vuelve menos atractiva⁴. En consecuencia nuestra hipótesis será:

H₁: M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) estará negativamente asociada con el riesgo político y económico del país.

No obstante y dado que los datos del riesgo país vienen ordenados en una escala invertida de forma que el riesgo más alto = 0 y el más bajo = 100 (Ver cuadro 7.5), nuestra hipótesis espera signo positivo para la variable RIESGO_i.

□ DISTANCIA CULTURAL⁵

También se ha hecho referencia a varios estudios previos que proponen la distancia cultural entre el país de origen de la empresa y el de destino como un

⁴ Tan sólo uno de los estudios consultados que comprueban estadísticamente la importancia de la variable riesgo país en la elección de la modalidad de entrada a entornos foráneos, el de Fladmoe-Lindquist y Jacque (1995), concluye que a mayor riesgo país disminuye la probabilidad de utilizar la franquicia como método de entrada para empresas de servicios. La autora lo aduce a la existencia de empresas hoteleras en la muestra, proclives en su opinión, a invertir en entornos de riesgo.

⁵ Distinguimos entre las variables riesgo país y distancia cultural dado que a priori no cabe pensar que estén correlacionadas, aspecto que se confirma con el análisis de su matriz de correlaciones.

poderoso determinante del modo de entrada. En cuanto a qué sentido adquiere dicha relación, la revisión bibliográfica consultada al respecto no es concluyente. Por un lado, nos encontramos un grupo de estudios que justifican que a mayor distancia cultural la empresa optará por menor implicación accionarial y tendrán más incidencia los modos de entrada cooperativos, *ceteris paribus* (KOGUT Y SINGH, 1988; ERRAMILL Y RAO, 1991; KIM Y HWANG, 1992; DAVIDSON, 1980; STOPFORD Y WELLS, 1972; JOHANSON Y VANLHE, 1977). Dado que el riesgo de malentendidos culturales es, si cabe, mayor en las industrias de servicios FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE (1995; pág. 1240) consideran que *“la distancia cultural tiende a crear mayores y más costosos requerimientos de información que induce a las empresas de servicios a usar menores estructuras de costes”*.

Otros autores, sin embargo, afirman que las empresas prefieren entrar en solitario e imponer sus propios métodos de operación como reacción ante la presencia de culturas desconocidas. En este entorno, las empresas no confían en la gestión local y prefieren hacerlo por ellas mismas, confirmando que precisamente en el diferente modo de operar es donde en ocasiones reside la ventaja de propiedad distintiva necesaria para competir con las empresas locales en su propio entorno, aspecto defendido por HYMER (1976). GATIGNON Y ANDERSON (1986) postulan que los entrantes a un entorno desconocido es poco probable que suscriban contratos para imponer su estilo de hacer negocios y, por tanto, se cuestionan la idoneidad de licenciar o franquiciar actividades en entornos distanciados culturalmente. SHANE (1994) comprueba empíricamente que en economías altamente integradas, la empresa percibe costes de transacción más bajos que le inducen a inclinarse a favor de la franquicia o la licencia frente a la inversión directa, y viceversa⁶.

⁶ En relación con la discrepancia en el impacto de la distancia cultural y siguiendo a Gatignon y Anderson (1986), la teoría coste transacción sugiere que ambas visiones son correctas por la siguiente razón: la distancia cultural enfatiza la incertidumbre interna ante un entorno desconocido donde la empresa entrante ha de formar intensivamente a los agentes locales y transferirles sus procesos de operación. Ello unido la especificidad de los activos a transferir y la posibilidad de un mal uso de la marca por parte del agente local, puede inducir a la multinacional a preferir mantener un mayor control. Alternativamente, la empresa entrante puede decidir utilizar los métodos, diseños y operaciones que usan los locales, a cambio transferir el riesgo a terceros y ejercer, por tanto, un menor control.

Optamos por formular nuestra hipótesis de forma alternativa por las razones que exponemos a continuación. En primer lugar porque, algunos estudios centrados en empresas de servicios (ERRAMILLI Y RAO, 1990; LI Y GUISENGER, 1992), demuestran la relevancia del conocimiento del mercado al que se dirige la multinacional como determinante en la elección de modos más agresivos de entrada, dotando de significatividad el hecho de abastecer en los establecimientos foráneos a unos clientes de los que ya conocemos sus necesidades por la experiencia previa en instalaciones nacionales. En segundo lugar porque de las entrevistas con los ejecutivos hoteleros españoles se deduce que la dificultad en encontrar socios foráneos a los que transmitirle el conocimiento especializado de gestión aumenta al tiempo que aumenta la distancia cultural. Nuestra hipótesis, por tanto, sería:

H₂: Los modos de entrada que conllevan elevadas implicaciones accionariales estarán positivamente asociados con incrementos de la distancia cultural entre el país de origen de la multinacional y el país de destino.

□ NIVEL DE DESARROLLO ECONÓMICO

¿Cómo puede afectar el nivel de desarrollo económico a los potenciales inversores o entrantes a un mercado en particular? La teoría tradicional ha defendido siempre la existencia de ciertas dotaciones iniciales de infraestructura pública adecuada como prerequisite necesario para que se manifieste la IDE (GRAHAM, 1992). Además, otros autores defienden que la IDE es más frecuente en mercados altamente competitivos, frecuentemente ubicados en aquellos más desarrollados (YOUNG *ET AL.*, 1989). Dado que el estudio de la industria hotelera de DUNNING Y MCQUEEN (1981) propone que la incidencia de la propiedad accionarial sobre los negocios hoteleros estaría positivamente correlacionada con el desarrollo económico del destino, y considerando que una fuerte industria hotelera autóctona viene relacionada con el nivel de desarrollo del destino, nuestra hipótesis será:

H₃= M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) estará positivamente asociada con el nivel de desarrollo económico del país donde se ubica el hotel.

□ PENETRACIÓN DE INVERSIONES FORÁNEAS EN LA ECONOMÍA LOCAL

De nuevo el estudio de Dunning y McQueen 1981 proponía que, *ceteris paribus*, en aquellas naciones caracterizadas por una alta penetración de IDE en su economía, las empresas tenderán a elegir modalidades que implicaran un elevado grado de control e inversión accionarial. La explicación que envuelve a esta afirmación, se basaba en el seguimiento de sus clientes a través del mundo que impulsa la internacionalización de la industria hotelera mundial y a la elevada proporción de sus consumidores que son clientes de negocios, aspecto este último poco trasladable a la industria hotelera española. Ejemplos de cómo el seguimiento de sus clientes se ha constituido en determinantes para entrar en entornos foráneos para empresas de servicios, los encontramos en la industria bancaria internacional (TSCHOEGI, 1983), o las empresas de publicidad (WEINSTEIN, 1977; TERPSTRA Y YU, 1988).

De nuevo en este tema, la literatura no es concluyente, de forma que algunos autores defienden que a mayor IDE previa en un país determinado, más habilidades de gestión presentarán en general los agentes locales y en función de esta mayor difusión de habilidades, CAVES (1981) afirma que se tenderá a incrementar el uso de franquicias o licencias ante las mejores posibilidades de encontrar socios locales preparados para asumir transmisiones de conocimientos. A priori, no parece no cumplirse estas premisas para la industria hotelera española, por lo que nuestra hipótesis será:

H₄: M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) está positivamente asociada con el nivel de penetración de inversiones foráneas de cada país de destino.

2.- FACTORES ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

Los factores específicos de la empresa se dividen en dos grupos: los llamados factores estructurales u objetivos, que incluyen el tamaño de la empresa, su experiencia internacional y su grado de internacionalización, y los llamados aspectos subjetivos que se basan en las respuestas de los ejecutivos a cuestiones relativas al control y la estrategia de la empresa.

□ TAMAÑO EMPRESARIAL

Si nos planteamos la pregunta de cómo afecta el tamaño de la empresa a la propensión de elegir modos de entrada no accionariales, la mayoría de los estudios indican que cuanto más grande es la empresa más probable es que se decida por inversiones directas, entendiéndose que las empresas pequeñas aducen una carencia de recursos por lo que preferirán compartir los modos de control de las instalaciones foráneas y a la vez reducir riesgos (AGARWAL Y RAMASWAMI, 1992). En efecto, en la literatura basada en el sector de manufacturas, el tamaño de la empresa ha demostrado estar positivamente relacionado con la probabilidad de IDE (HORST, 1972⁷; HYMER, 1976). También en el ámbito de los servicios, el tamaño tiene un impacto positivo en el comportamiento internacional de las empresas de publicidad o las bancarias (TREPSTRA Y YU, 1988; TSCHOEGL, 1983). En palabras de ERAMMILLI Y RAO (1993, pág. 25) “*La elección del modo de entrada viene frecuentemente determinada por la habilidad o recursos que la empresa posea para llevar a cabo la expansión internacional*”.

No obstante, otros estudios sugieren lo contrario, al afirmar que modalidades que impliquen un elevado control son menos probables para las grandes empresas (GATIGNON Y ANDERSON, 1988). La base de este argumento reside en que el volumen de las operaciones globales de las industrias forzaría incluso a las empresas grandes a aceptar socios con los que compartir la inversión global. Dado el elevado

⁷ En el trabajo de Horst (1972) se estudia la relación entre la decisión de la empresa de invertir en el extranjero y las características de la empresa y se encuentra el tamaño como el único factor significativo.

volumen de inversión que requiere la industria hotelera contrastaremos formalmente estos puntos de vista contradictorios, proponiendo como hipótesis la primera corriente de opinión:

H₅= Esperamos una relación positiva ente el tamaño de la empresa y M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

□ EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La visión más tradicional del efecto de la experiencia internacional en los modos de entrada afirma que cuanto mayor sea ésta para la empresa, requerirá menos ayuda de un socio local y mostrará por tanto una menor tendencia a asociarse (JOHANSON Y VANHLE, 1977; ERRAMILLI, 1991)⁸. No obstante, también existe una visión no tradicional que afirma que a mayor experiencia internacional y aprendizaje de la empresa ésta será más capaz de evaluar el comportamiento de sus socios y dispondrá de una mejor utilización de los distintos modos de entrada. En esta línea, el análisis coste transacción afirma que la falta de experiencia internacional provoca en la empresa una incertidumbre organizativa que se materializa mediante modos de inversión directa, dado que la empresa encuentra difícil valorar el resultado de, por ejemplo, sus franquiciados FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE (1995)⁹. La evidencia empírica para la industria hotelera (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a, 1998b, 2000) corrobora la visión tradicional. No obstante, del contacto directo con las empresa hoteleras españolas se extrae la conclusión contraria, dado que las únicas empresas que franquician son aquellas que mayor experiencia internacional ostentan y numerosas primeras incursiones se materializan por medio de IDE.

⁸ Esta postura se fundamenta en cómo la empresa construye sus habilidades organizativas a través de una experiencia secuencial en mercados foráneos, de forma que inicialmente lleva a cabo posiciones no accionariales como exportaciones o licencias y más tarde se aventura a invertir directamente.

⁹ En la misma línea Erramilli (1990) atribuye el hecho de que las compañías europeas sean más proclives a invertir en joint-ventures que las americanas a su mayor experiencia internacional que les permite estar más acostumbradas a tratar con socios foráneos. Por tanto, no existe consenso en la literatura acerca de la dirección de esta variable.

Siguiendo los razonamientos de ERRAMILLI (1991) podemos encontrar dos explicaciones teóricas para entender esta relación negativa entre incertidumbre y deseo de control. La primera de ellas hace referencia al denominado argumento etnocéntrico. En efecto, GATINGNON Y ANDERSON (1986) sugieren que muchas de las multinacionales jóvenes demandan en su orientación internacional que sus ejecutivos nacionales ostenten posiciones gerenciales en sus operaciones extranjeras¹⁰. Como este deseo es más difícil que sea satisfecho con acuerdos que comparten el control, las empresas deciden asumir el control y la propiedad¹¹. Este aspecto se reafirma a lo largo de las entrevistas a los ejecutivos de multinacionales españolas.

Por otro lado, el análisis coste transacción sugiere que cuando la incertidumbre es alta (debido tanto a una falta de experiencia como a operar en un entorno alejado culturalmente) las empresas encuentran dificultades en valorar los resultados del socio local, soportando los postulados de WILLIAMSON (1985) en cuanto a que modos de operación que implican una elevada integración de las actividades de la empresa son más eficientes, porque ayudan a evitar los costes de negociación y supervisión de los socios o agentes locales. Dichos razonamientos parecen lógicos dado que una de las principales dificultades con las que las empresas multinacionales se encuentran cuando adoptan fórmulas cooperativas es la de compartir una filosofía empresarial común con el socio local.

H6: M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) está negativamente relacionada con la experiencia internacional de la empresa.

¹⁰ El mismo Erramilli (1991) considera que conforme las empresas internacionales adquieren experiencia, su forma de expansión adopta una orientación policéntrica al confiar más en su habilidad para explotar de forma ventajosa las posibilidades del socio local.

¹¹ La modalidad del contrato de gestión para la expansión de la industria hotelera, permite a la empresa beneficiarse de un elevado control de la actividad sin necesidad de renunciar a la flexibilidad. No obstante, ya se ha comentado que conseguir la gestión de propiedades de terceros implica cada vez un mayor volumen de recursos por parte de la multinacional y necesita de un prestigio y experiencia previa de la empresa, en ocasiones suplantada por las relaciones que los agentes mantengan con el entorno, al hilo de la perspectiva de “redes” comentada en el capítulo III, que no viene incluida en las variables explicativas.

Por otro lado, ante la dinamicidad que presenta el proceso de expansión de algunas empresas hoteleras internacionales, de forma heterogénea en función de la empresa a la que nos refiramos¹², proponemos otra variable de medida que hace referencia a la experiencia que adquiere la multinacional en función de su grado de internacionalización, siempre y cuando estas variables no presenten multicolinealidad.

H7: M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) y grado de internacionalización de la empresa están negativamente asociados.

3.- FACTORES ESTRATÉGICOS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA

Si tenemos en cuenta que los determinantes que influyen en la elección del modo de entrada de una decisión específica, no deben ir ligados sólo a las especificidades de esta transacción en sí, sino que estarán relacionados con la estrategia global de la empresa a medio y largo plazo, la percepción en torno a determinadas variables que tengan los ejecutivos de las empresas multinacionales debe de influir en esta decisión, otorgando a la internacionalización de una perspectiva dinámica. Estos aspectos cubren la importancia que economías de escala, activos intangibles como la marca o los sistemas de reservas, la inversión en formación, el control de calidad sobre las actividades foráneas o el tamaño de la empresa suponen sobre la estrategia de la empresa¹³. Por tanto, proponemos contrastar la información subjetiva obtenida de los cuestionarios de los ejecutivos,

¹² Por poner algún ejemplo, existen empresas muy dinámicas, que en la actualidad poseen un grado de internacionalización elevado, siendo su experiencia menor de 7 años, como es el caso de Siva, Hotetur y Renthotel; y viceversa, otro grupo de empresas que comienza su proceso de internacionalización hace más de 8 años y sin embargo ha cambiado de estrategia de expansión en la actualidad, orientándose más a asociar hoteles principalmente de países desarrollados a su sistema de reservas, como el caso de Husa, o que presentan un crecimiento ralentizado en relación al resto de la industria.

¹³ Al hilo de las afirmaciones del estudio de Davé (1984) en torno a la internacionalización de la industria hotelera mundial.

donde con un rango de 1 a 5 responden a cuestiones relativas a la importancia percibida de las siguientes variables:

□ IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DE LAS ECONOMÍAS DE ESCALA.

Una rama de la literatura empresarial afirma que para captar economías de escala global la empresa ha de tener un elevado control de la propiedad y los modos de operación de sus establecimientos foráneos (YIP, 1989). Si entendemos que las economías de escala del negocio turístico relacionadas con la logística, compras o diseños arquitectónicos comunes, pueden ser compartidos en redes de franquiciados y socios locales con un coste de transferencia de conocimiento relativamente bajo (CONTRACTOR Y KUNDU (1998a)), se pueden obtener estas economías sin necesidad de inversiones directas e incluso sin presencia en la gestión. No obstante, consideramos que para la industria hotelera española sí existe un coste derivado de los fallos de mercado relacionados con la transferencia de conocimiento especializado¹⁴, por lo que proponemos:

H8: La importancia percibida de la escala en las operaciones globales del hotel irá positivamente relacionada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

□ IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DEL TAMAÑO EN LAS OPERACIONES GLOBALES DE LA EMPRESA.

Para definir esta variable se ha requerido de los ejecutivos que valoraran la importancia que consideran tiene el tamaño empresarial como variable estratégica en las operaciones globales del hotel. Según las entrevistas, aquellas empresas que dotan de mayor importancia al tamaño de la empresa en la estrategia del grupo, presentan una mayor tendencia a adoptar fórmulas de inversión indirecta. Es decir, en el caso en el que el objetivo de la empresa sea crecer en tamaño, utilizará con mayor asiduidad fórmulas cooperativas que le permita reducir costes e imprimir una

¹⁴ Ver conclusiones de la aplicación del Paradigma OLI a la industria hotelera española.

mayor rapidez en su crecimiento, y viceversa, aquellas multinacionales que no perciban el tamaño como una ventaja competitiva importante optarán por un crecimiento menos dinámico¹⁵. Hemos de recordar que las respuestas de los ejecutivos se relacionan con las referencias estratégicas de la empresa a medio, largo plazo, y no con decisiones de inversión en particular. Por tanto, nuestra hipótesis defiende que:

H₉: La percepción de la importancia del tamaño de la empresa estará negativamente asociada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

□ IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DE LOS SISTEMAS GLOBALES DE RESERVA Y LA MARCA

La relación entre deseo de control de las actividades foráneas y posicionamiento de la marca es un asunto sobre el que también nos encontramos con alguna contradicción, aspecto ilustrado perfectamente por GATTINGNON Y ANDERSON (1986) cuando exponen que mientras algunos estudios sugieren que para marcas con un fuerte posicionamiento apoyado por elevados gastos en publicidad es apropiado un alto control de sus actividades (CAVES, 1981; DAVIDSON, 1982), otros estudios muestran lo contrario (CALVET, 1981) si bien admiten la existencia de problemas para la transferencia de conocimiento. En concreto para empresas de servicios, el estudio de FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE (1995) confirma empíricamente que cuanto más importancia percibida se tenga de la marca y la reputación de la empresa menor será la probabilidad de que las empresas se expandan por medio de franquicia.

En la industria hotelera, los sistemas globales de reserva¹⁶ y la marca son considerados como los dos activos estratégicos codificados sobre los cuales la

¹⁵ Si bien aparentemente el signo esperado de esta hipótesis parece ser incongruente con el de la variable H5, cabe recordar que H9 hace referencia a la estrategia a medio y largo plazo de la empresa y H5 al tamaño actual, por lo que incluimos las dos medidas, la objetiva y subjetiva, dado que no presentan multicolinealidad.

¹⁶ Si bien los sistemas de reservas globales no demuestran tener mucha importancia para la industria hotelera española, cabe pensar que dicha relevancia aumente en un futuro si la industria hotelera

empresa hotelera global mantiene normalmente el control de la propiedad, independientemente del modo de entrada (DUNNING Y MCQUEEN, 1981). Además, los activos codificados incrementan la habilidad de la empresa para llevar a cabo alianzas, siguiendo a CONTRACTOR Y KUNDU (1998a), por tres razones fundamentales. Primero porque la codificación reduce el problema de *racionalidad limitada*¹⁷ de los socios de cada nación que buscan maximizar el valor percibido por ser miembros de la empresa hotelera global. En segundo lugar, manteniendo el control *de jure* y *de facto* sobre la marca y los sistemas de reservas, la empresa hotelera reduce el oportunismo que pudiera tener el socio foráneo al intentar apropiarse de ellos cuando el acuerdo expire. En tercer lugar, mientras la creación de marcas y sistemas de reservas globales requiere unos elevados costes fijos, el incremento en el coste marginal de añadir a un franquiciado nuevo es pequeño. Por todo ello, estos activos estratégicos incrementan la probabilidad de llevar a cabo alianzas y franquicias a la industria hotelera, por lo que proponemos:

H₁₀: La importancia percibida de los sistemas de reservas irá negativamente asociada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

H₁₁: La importancia percibida de la marca irá negativamente asociada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

□ IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN

GATIGNON Y ANDERSON (1988) afirman que cuando el contenido de *know-how* en productos y procesos es elevado, la elección de las fórmulas de entrada tienden hacia aquellas que implican una propiedad total, ya que las rentas de dicha ventaja competitiva pueden ser mejor explotadas a través de modos de inversión

diversifica su producto y hace uso de las oportunidades de comercialización que le brinda la nueva economía.

que garanticen un mayor control. Ya se ha comentado cómo para industria hotelera se considera la inversión en formación equivalente a los recursos orientados a I+D, porque actualiza y aumenta el conocimiento y las habilidades organizativas de gestión de la empresa global y sus empleados. En efecto, todos los hoteles, especialmente los grandes, emplean complejos sistemas logísticos, precios dinámicos, sistemas de control del marketing e inventarios. De estas habilidades de gestión y de sus diseminación a través de la organización de la empresa, dependen las ventajas competitivas de la misma y ello le permite apropiarse de rentas superiores que pudieran conllevar una preferencia por intereses accionariales. Al mismo tiempo, cuanto mayor sea la intensidad del conocimiento tácito de la empresa (WINTER, 1987) mayor será el coste de transferir ese conocimiento a sus socios, y por tanto disminuirá la probabilidad de alianzas, hipótesis verificada por KIM Y HWANG (1992). Por tanto:

H₁₂: Importancia estratégica percibida de la inversión en formación estará positivamente asociada con M.

□ IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PERCIBIDA DEL CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTIÓN

El control sobre la gestión es un aspecto complejo y multidimensional. Si identificamos la gestión diaria y el control de calidad como una de las dimensiones del control administrativo, este control aumenta conforme la empresa se mueve de franquicias a operaciones accionariales (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). Por tanto, cabría esperar en general, que para aquellos ejecutivos que consideren de mayor importancia el control operacional y de calidad de la empresa hotelera global, sea más probable que la empresa opere mediante modos de entrada accionariales, *ceteris paribus*. Formalmente definimos la hipótesis como:

H₁₃: La importancia percibida del control operacional sobre la gestión y la calidad de la empresa, estará positivamente relacionada con M

¹⁷ En entornos complejos y con incertidumbre, el concepto de “racionalidad limitada” hace referencia a que la toma de decisión dispone de una capacidad analítica y mental limitada,

(variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y de control).

□ **MEDIDA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES**

En el cuadro 7.6 se ofrece la definición y forma de medida de las variables independientes, así como el signo esperado de la regresión.

CUADRO N°7.6.: HIPÓTESIS PLANTEADAS Y FORMAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN Y MEDIDA	SIGNO ESPERADO
FACTORES ESPECÍFICOS DEL PAÍS		
RIESGO _i	Índice riesgo utilizado para el país <i>i</i> es compuesto por <i>Institutional Investor Magazine</i> para el período 1985-1999 (El riesgo más alto = 0 y el más bajo = 100).	(+)
DCULT _i	$DCULT_{ij} = \{(I_h - I_{hj})^2 / V_h\} / 4$ donde I_h , $h=1,2,3,4$ son cuatro índices culturales de Hofstede (1980, 1991), y V_h es la varianza del íesimo índice tal y como promulgan Kogut y Singh (1988).	(+)
PIBPC _i	PIB per capita en el país <i>i</i> medido en función de los últimos cuatro años disponibles de datos de las estadísticas del FMI.	(+)
IDEPIB _i	IDE/PIB ratio del país <i>i</i> medido en función de los últimos cuatro años disponibles de datos del <i>World Investment Report</i> .	(+)
FACTORES ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA		
TAM _j	Media de ingresos por ventas en pesetas de la empresa hotelera <i>j</i> en los últimos tres años a nivel mundial.	(+)
EXPINT _j	Número de años desde que la empresa <i>j</i> establece su primer hotel en el extranjero.	(-)
GRINT _j	Grado de internacionalización de la empresa <i>j</i> medido a través de ratio de establecimientos foráneos frente al total de los establecimientos de la empresa .	(-)
FACTORES ESTRATÉGICOS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA	Importancia percibida de factores estratégicos (5= muy importante...1= sin importancia)	
PESCA	Economías de escala	(+)
PTAM	Tamaño empresarial	(-)
PIMAG	Marca e Imagen	(-)
PFORM	Inversión en formación	(+)
PRES	Sistema de reservas	(-)
PCALI	Control de calidad	(+)

contrastando con el empresario ecuánime y racional de la teoría neoclásica (Galbraith y Kay, 1986).

H1: *Índice de riesgo del país* (RIESPA): Siguiendo a Meldrum (2000), pueden encontrarse más de 300 índices diferentes como medida del riesgo económico, político y financiero que presentan los países¹⁸. En Harvey (1997) se describe con detalle los índices más utilizados y se considera que el que publica el *Institutional Investor* es el más comúnmente utilizado. Este índice se lleva calculando desde 1979 y se publica semestralmente cada año con la ventaja de incluir un elevado número de países, de forma que se dispone de esta variable para casi el 100% de los países de la muestra. Su elaboración se basa en una encuesta a más de 100 representantes de los Bancos más importantes a nivel mundial donde, en una escala de 0 a 100 los encuestados valoran el riesgo percibido para cada país. El *Institutional Investor* pondera estas respuestas por medio de un ratio que tiene en cuenta el nivel de sofisticación que cada banco presente en el análisis y estudio de la concesión de créditos.

H2: *Distancia cultural* (DCULT). Para medir la distancia cultural entre España y los países destino de la inversión se elabora un índice basado en las investigaciones de Hofstede (1980, 1991) acerca de las características culturales de un conjunto de países (ver cuadro 7.6)¹⁹. Utilizando los índices de Hofstede y siguiendo la metodología de otros estudios (KOGUT Y SINGH, 1998; LI Y GUISENGER, 1992; ERRAMILLI, 1991) se compone un índice que calcula la desviación de cada una de las cuatro dimensiones culturales con las de España, de forma que nos permita medir la distancia cultural entre España y el resto de los países.

No obstante los datos de Hofstede se centran en 66 países sólo, careciendo de datos para destinos tan importantes para la expansión de la industria hotelera española como R. Dominicana, Cuba, Túnez o Marruecos. Para los países de la muestra cuyos índices no vienen reflejados por Hofstede, se utilizan los índices de aquellos países que se consideran más próximos culturalmente. En este sentido, y siguiendo el procedimiento ya iniciado por otros autores (ERRAMILLI, 1991), por

¹⁸ The Economist Intelligence Unit (EIU), Political Risk Services' Risk Letter and International Country Risk Guide, Standard & Poor's DRI and risk rating, The WEFA Group, Moody's, Euromoney, BERI, Rundt's, por listar algunos de ellos.

¹⁹ Hofstede encontró, en base a la información que recibe de 88.000 encuestados de 66 países, que las diferencias entre culturas nacionales variaban fundamentalmente en torno a cuatro dimensiones: incertidumbre, individualidad, tolerancia al poder de la distancia y masculinidad-feminidad.

ejemplo Egipto, Túnez y Marruecos se le asimila el valor de Hofstede (1991) para Países Árabes, y para Gambia y Tanzania, África Oeste y Este respectivamente. Además, y con la intención de obviar una de las principales carencias en la muestra de países de Hofstede y dada la importancia que los países latinos suponen para la inversión española, se asimila, por ejemplo, la distancia cultural entre España y Costa Rica, con la de Cuba y R. Dominicana²⁰.

Para evitar que dichas asimilaciones desvirtúen los resultados del análisis se estima otro modelo Logit ordinal alternativo, reduciendo el número de observaciones a 151 fruto de suprimir las propiedades hoteleras en aquellos destinos de los que no se disponía de la variable cultural de Hofstede. El nuevo modelo, en esencia no viene más que a corroborar los resultados obtenidos.

H3: *Nivel de desarrollo del país* (PIBpc). El nivel de desarrollo del país lo medimos a través del PIB per capita en el país de destino en función de su valor en los últimos cuatro años disponibles de datos de las estadísticas del FMI. La única excepción la constituye el valor del PIB per cápita de Cuba, el cual se obtiene de datos de la CEPAL para 1996.

H4: *Presencia de inversiones extranjeras* (IED): Para ello se calcula el cociente entre el IDE/PIB del país de destino en función de los últimos cuatro años disponibles de datos por el *World Investment Report*. Los valores perdidos de esta variable, en esencia los relativos a Cuba y a Tanzania, son reemplazados por la media aritmética

H5: *Tamaño de la empresa* (TAMAÑO). Para medir el tamaño que presenta la multinacional se calcula la media de sus ingresos por ventas a nivel mundial en pesetas en los últimos tres años.

H6: *La experiencia internacional* (EXPINT): La experiencia internacional de la empresa, puede ser valorada por el número de años desde que la empresa

²⁰ Por otro lado, a Croacia se le asimila el valor calculado para Yugoslavia, a Malasia y Vietnam con la media aritmética de Tailandia, Filipinas e Indonesia, a Nicaragua con el Salvador, y a Chipre con

desarrolla su primer hotel en el extranjero (CONTRACTOR Y KUNDU (1998a). No obstante, ya hemos comentado que según algunos autores (DAVIDSON, 1980) para contrastar el efecto de la experiencia internacional sería necesario, analizar la secuencia en la que los países reciben las inversiones. Teniendo en cuenta los problemas derivados de medidas longitudinales en estudios de corte transversal como éste y al hilo de otros estudios que analizan el impacto de la experiencia en los modos de entrada (FLADMÖE-LINDQUIST Y JACQUE, 1995; GATTINGNON Y ANDERSON, 1988) utilizamos alternativamente la variable número de hoteles en el extranjero y el número de años desde que la empresa opera hoteles fuera de sus fronteras, como variables *proxies* del aprendizaje internacional de la empresa, eligiendo la que mejor ajuste presente.

H7: *Grado de internacionalización* (GRINT). Por otro lado, utilizaremos el ratio entre el número de propiedades fuera del país de origen de la empresa y el número de propiedades totales, como medida *proxy* del alcance de la globalización de la empresa, siempre que la introducción de dicha variable no nos provoque problemas de multicolinealidad con H6²¹.

Las hipótesis restantes (H8-H13) se obtienen del cuestionario que rellenan los empresarios ponderando la importancia de los factores ya mencionados en una escala de Likert.

la media aritmética calculada para Grecia y Turquía.

²¹ Se utiliza también varias variables alternativas del grado de internacionalización en función de las distintas formas de medida que expusimos en el apartado anterior y se elige el que mejor ajuste presenta.

7.3.2.- CONTRASTACIÓN EMPÍRICA. MODELO LOGÍT ORDINAL²²

El modelo Logit Ordinal nos permite comprobar las trece hipótesis anteriormente expuestas e identificar aquellas variables independientes que más influencia tengan sobre la organización de los modos de entrada.

a) Consideraciones preliminares

En primer lugar, se realiza un análisis de correlaciones para comprobar la no existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas. Sólo las variables PIBpc y riesgo país parecen estar correlacionadas negativamente con una probabilidad mayor a 0,6. Para evitar que esta relación enturbie el ajuste, ofreceremos los resultados en dos modelos diferentes. En el modelo 1 incluimos la variable PIBpc como proxy del nivel de desarrollo del país y se deja fuera la variable que mide el riesgo país, y viceversa para el Modelo 2²³.

Asimismo se realizan dos ajustes diferentes en función de introducir en la muestra los 20 hoteles en arrendamiento que las empresas españolas operan en el extranjero (Regresión B)²⁴ y no incluirlos (Regresión A). Es interesante constatar, dado que refuerza la validez de las conclusiones del modelo, que los resultados obtenidos son consistentes en ambos ajustes, si bien destacaremos los resultados de la Regresión A por varias razones. En primer lugar, porque los resultados del ajuste

²² Antes de llevar a cabo el análisis logístico, se realiza un análisis discriminante para comprobar la robustez de la clasificación de la variable dependiente en cuatro grupos. La dos primeras funciones explican más del 92% de los casos (la función 1 ya explica por sí misma el 71,8%) y su significatividad es elevada ($p < 0,001$). La magnitud en números absolutos de los coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas nos indica que, para la función 1, el grado de desarrollo del país y el nivel de riesgo son las variables independientes que más discriminan los grupos de la variable dependiente. El porcentaje total de casos correctamente clasificados es del 57,9%.

²³ Tras un análisis de las correlaciones del resto de las variables, se estiman los distintos modelos que sortean el problema de la multicolinealidad, llegando básicamente a los mismos resultados.

²⁴ Para la regresión B la variable dependiente M = 1 si en el establecimiento se opera mediante franquicia, M = 2 si se opera bajo un contrato de gestión, M = 3 bajo la modalidad de arrendamiento, M = 4 bajo propiedad parcial (joint-venture) y 5 = cuando se gestiona la propiedad total del establecimiento. Por tanto, entendemos que el contrato de arrendamiento del inmueble supone mayor flexibilidad que una joint-venture patrimonial pero menor que el contrato de gestión. El análisis discriminante el porcentaje total de casos correctamente clasificados es del 53% y los resultados son prácticamente consistentes con los de la regresión A. Las pequeñas diferencias que existen entre ambas regresiones logísticas se comentarán a lo largo del texto.

presentan mejores valores, en segundo lugar por no encontrar datos sobre el arrendamiento como modalidad de entrada en la revisión bibliográfica consultada y en tercer lugar para poder comparar los resultados de la industria hotelera española con los obtenidos por KUNDU Y CONTRACTOR (1998a) para la industria hotelera internacional.

Para interpretar correctamente los resultados, hay que tener en cuenta, en primer lugar que se está explicando la modalidad de entrada a destinos foráneos una vez elegido el destino a ubicarse, y no la elección del destino en sí.

b) Resultados del análisis LOGIT ORDINAL

CUADRO 7.7.- ESTIMACIONES REGRESIÓN MULTINOMIAL LOGÍSTICA ORDINAL^a

VARIABLE	REGRESIÓN A (SIN HOTELES EN ARRENDAMIENTO)		REGRESIÓN B (CON HOTELES EN ARRENDAMIENTO)	
	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 1	MODELO 2
PIBpc	0.000 (0.000)***		-0.000 (0.000)	
IDE	0.016 (0.008)*	0.009 (0.008)	0.005 (0.008)	0.005 (0.008)
DCULT	0.690 (0.150)***	0.590 (0.143)***	0.456 (0.131)***	0.468 (0.129)***
RIESPA		0.006 (0.003)*		0.006 (0.003)**
EXPINT	0.002 (0.004)	0.002 (0.004)	0.001 (0.003)	0.000 (0.003)
TAMAÑO	0.000 (8.06e-06)	0.000 (7.95e-06)	0.000 (7.33e-06)*	0.000 (7.33e-06)*
GRINT	-1.552 (0.707)**	-1.579 (0.696)**	-1.29 (0.635)**	-1.359 (0.637)**
PTAM	-0.472 (0.275)*	-0.481 (0.272)*	-0.471 (0.267)***	-0.506 (0.268)*
PIMA	0.647 (0.252)**	0.573 (0.251)**	0.456 (0.242)*	0.511 (0.244)**
PFORM	-0.312 (0.203)	-0.277 (0.201)	-0.264 (0.177)	-0.305 (0.179)
PRESER	-0.241 (0.201)	-0.244 (0.198)	-0.176 (0.187)	-0.159 (0.186)
PESCA	0.121 (0.268)	0.155 (0.264)	0.094 (0.242)	0.065 (0.241)
PCALI	0.646 (0.211)**	0.580 (0.207)**	0.527 (0.193)*	0.583 (0.196)***
LR chi2(12)	105.58	81.09	82.66	85.70
Prob > chi2	0.000	0.000	0.000	0.000
Pseudo R2	0.161	0.124	0.102	0.106
Log likelihood	-273.70	-285.95	-360.17	-358.65
Nº Observaciones	303	303	323	323

^a Valores de los coeficientes beta. Errores estándar entre paréntesis.

*** Significativo más del 1% ** Significativo más del 5% * Significativo más del 10%

Con las premisas comentadas, a continuación se exponen los resultados del análisis logístico ordinal. Ambas regresiones son globalmente significativas ($p < 0.001$) y sus ajustes son aceptables ($0,10 < \text{Pseudo } R^2 < 0.16$) para este tipo de modelos. De acuerdo con los resultados obtenidos, las variables grado de desarrollo del país de destino, nivel de riesgo que presenta, presencia de inversiones directas en el destino, grado de internacionalización de la empresa y la percepción de los ejecutivos sobre el tamaño de la empresa, la imagen de marca y el control de calidad, son las variables que mejor explican las diferencias en los modos de entrada a países foráneos para las empresas hoteleras españolas. Es interesante destacar, si bien se especificará a lo largo de este apartado, que nuestros resultados discrepan de los obtenidos por CONTRACTOR y KUNDU (1998a) para la industria hotelera global a causa, fundamentalmente, de la relativa juventud en el proceso de internacionalización de la industria hotelera española y su orientación vacacional²⁵.

1. El papel de la distancia cultural (H2) y de la experiencia internacional (H7): Incertidumbre en la transferencia de conocimiento especializado.

En primer lugar, y tal y como se deduce de las entrevistas realizadas la variable distancia cultural (H2) nos aparece como muy significativa en el modelo ($p < 0,001$) y con el signo esperado. De esta forma se rechazaría para la industria hotelera española la aplicabilidad de aquella rama de la literatura que afirma que cuanto mayor distancia cultural existe entre países la empresa adoptará fórmulas cooperativas (KOGUT Y SINGH, 1988; GATIGNON Y ANDERSON, 1988; ERRAMILI Y RAO, 1993; KIM Y HWANG, 1992). Además, esta conclusión es reforzada por los resultados del modelo eliminando aquellos países para los que HOFSTEDE (1991) carecía de índice cultural, e incluso cuando incluimos los hoteles en arrendamiento²⁶. Sin embargo, nos corrobora que la industria hotelera española desea minimizar los costes de agencia y prefiere supervisar directamente el

²⁵ Las conclusiones del logit han sido comentadas posteriormente con algunos de los ejecutivos entrevistados que se han mostrado de acuerdo con los resultados del análisis.

²⁶ Merece la pena destacar, que se corrobora esta conclusión eliminando además las propiedades hoteleras en Cuba, aspecto que se comprueba por temor a que la limitada libertad para elegir los modos de entrada a este país caribeño estuviera distorsionando las conclusiones del análisis logístico.

comportamiento de los trabajadores cuando la distancia cultural puede llevarles a comportarse de forma más “oportunistica” (SHANE, 1994). Tal y como HENNART (1989) explica, las empresas rehusan franquiciar porque temen que el franquiciador haga uso de su marca sin mantener el control de calidad. Esta desconfianza aumenta al tiempo que las culturas son diferentes y por tanto también pueden serlo los objetivos económicos y el comportamiento empresarial.

Por tanto, a mayor distancia cultural las empresas hoteleras españolas tienden a invertir directamente y evitar los acuerdos contractuales. Este resultado es coherente con las conclusiones que obtenemos para la variable grado de internacionalización de la empresa (H7), como proxy de su aprendizaje internacional. En efecto, consistente con la hipótesis esperada, dicha variable es significativa en nuestro modelo ($p < 0.05$) con signo negativo. Ello nos indica que a mayor grado de internacionalización, es decir conforme la empresa adquiere mayor aprendizaje y se reduce su incertidumbre interna (GATIGNON Y ANDERSON, 1986), se inclinará por modos de operación más flexibles, al contrario de lo que propone una importante rama de la literatura empresarial (JOHANSON Y VANLHE, 1977; KOGUT Y SINGH, 1988). Para la industria hotelera española los resultados, asimismo, nos justifican que la experiencia internacional de la empresa aparece como más significativa cuando la medimos por su grado de internacionalización que por el volumen de hoteles foráneos que gestiona o el número años desde que se internacionaliza, resultado coherente tanto con los razonamientos expuestos en el apartado V como con los resultados del capítulo VI.

Ambas conclusiones nos corroboran la singularidad que presenta la industria hotelera española respecto de la internacional, dado que si bien la distancia cultural no aparecía como significativa en KUNDU Y CONTRACTOR (1998a, 2000), la experiencia internacional presentaba una relación positiva con el deseo de control de la empresa, medido tanto a través del número de años desde que las empresas operaban hoteles en el extranjero como a través del grado de internacionalización que presentan, confirmando por tanto, para la industria hotelera mundial las teorías de JOHANSON Y VANHLE (1977), aspecto que no se revalida en nuestro análisis de la industria hotelera española.

Nuestros resultados, sin embargo, son consistentes con otros estudios, como los de DANIELS *ET AL.* (1976) que observaron que la tendencia a invertir en entornos foráneos comenzaba con un completo control de las actividades y conforme la empresa se establecía internacionalmente se tendía a compartir dicho control; y el trabajo de STOPFORD Y WELLS (1972) en su análisis de las primeras cinco inversiones de empresas manufactureras fuera de EE.UU. y Canadá por compañías americanas, donde los autores se encontraron que casi tres cuartos de estas aventuras foráneas iniciales se manifestaban bajo modos de propiedad totales. Nótese que ambos análisis se centran en las primeras fases de internacionalización de las empresas objeto de estudio.

En definitiva, y reafirmando nuestras hipótesis, esta preferencia por el control conforme la empresa se mueve hacia entornos desconocidos, bien sea por operar en destinos alejados culturalmente, bien porque la empresa muestra escasa experiencia internacional, bien por ambos motivos, nos comprueba para la industria hotelera española la más tradicional teoría coste transacción en la elección de los modos de entrada y el comportamiento etnocéntrico observado en las entrevistas. Además nos ayuda a entender desde una perspectiva más amplia la preferencia verificada en las entrevistas personales por ubicarse en destinos que presentan cierta familiaridad. En otras palabras, entrar en destinos culturalmente similares no sólo ayuda a evitar la incertidumbre de evaluar entornos desconocidos, sino que facilita el establecimiento y el control de operaciones integradas. En efecto, esta práctica deliberada por parte de empresas facilita la asunción de control. Supuestamente, conforme las oportunidades en estos mercados desaparecen y al tiempo que las empresas adquieren mayor experiencia, cabe esperar que las inversiones se dirijan a entornos más desconocidos, disminuyendo su enfoque etnocéntrico y su incertidumbre transaccional²⁷.

Otros razonamientos que podemos añadir para explicar este comportamiento inversor de la industria hotelera española es el papel que ocupa el conocimiento del

²⁷ Por ejemplo, Barceló, una de las empresas con mayor experiencia internacional se aventura a entrar en el mercado estadounidense y asiático en el año 2000.

mercado en el proceso de internacionalización (ERRAMILLI Y RAO, 1990; JOHANSON Y VANLHE, 1977) al hilo de las llamadas teorías del conocimiento. En efecto, el hecho de que las empresas sigan a los mismos clientes que abastecían en su mercado local, cuando se internacionalizan les dota de un comportamiento más agresivo en sus modos de entrada²⁸, cuestión corroborada empíricamente por ERRAMILLI Y RAO (1990) y que según sus conclusiones se acentúa para aquellas empresas como la hotelera donde no se puede separar físicamente el consumo de la producción.

En otro orden de cosas, nuestras conclusiones enlazan directamente con el aspecto relativo a la transferencia de conocimientos especializados (CALVET, 1982). En efecto, y siguiendo a MARTÍNEZ BOBILLO (1993) la transferencia de tecnología cuando implica una dosis elevada de conocimiento tácito puede fracasar si es gobernada por un contrato a distancia, pues se requiere un acoplamiento próximo o cercano del que transfiere el conocimiento y del que lo recibe. Podríamos afirmar que los diferentes modos de comercialización de la industria hotelera española unido a la mayor proporción de tiempo que los clientes pasan en el establecimiento hotelero vacacional, implica que la propiedad del conocimiento mantenga ciertas características de conocimiento tácito (TEECE, 1987) que dificultan o encarecen su completa especificación y codificación bajo modos de expansión contractuales, cuestión que se acentúa en entornos desconocidos²⁹ y en aquellas actividades intensivas en mano de obra (JOHANSON Y VANHLE, 1977). Si a todo ello le añadimos, el relativamente novedoso surgimiento de la industria del ocio en forma de turismo de masas en la segunda parte del siglo XX ratificaría la afirmación de WEINSTEIN (1974) en cuanto a que a mayor madurez del producto menor necesidad de control. Es decir, y siguiendo a GATINGNON Y ANDERSON (1986), si bien es cierto que a mayor incertidumbre se potencian fórmulas más flexibles, en el caso en

²⁸ El estudio de Li y Guisinger (1997) sobre la entrada a mercados foráneos por parte de empresas de servicios confirman que cuando la empresa sigue a sus clientes, la distancia cultural adquiere un papel menos importante.

²⁹ Dicho aspecto nos corroboraría una de las razones por las que la industria hotelera española es poco proclive a franquiciar sus actividades, pero esta tendencia parece diluirse conforme la empresa adquiere más experiencia internacional. En efecto, siguiendo a Gatignon y Anderson (1986) en las primeras fases y en el caso en el que el conocimiento esté mal estructurado o sin definir la transferencia del mismo es más costosa.

el que los activos a transferir expongan a la empresa a actuaciones tipo *free-rider*³⁰, obliga a la misma a mantener su relación con el socio y disminuye la supuesta flexibilidad conseguida.

En resumen, y respecto al conocimiento especializado de la industria hotelera española, éste conlleva una mayor dosis de conocimiento tácito que el que demuestra tener la industria hotelera internacional (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a), dificultando su transacción. Se vuelve a hacer referencia, por tanto, a la existencia de fallos de mercado en la transmisión de activos intangibles³¹ y a los riesgos de usar la licencia como modalidad de entrada cuando los costes de transacción derivados de revelar la importancia o valor del conocimiento de los clientes son altos, cuestión muy probablemente válida para la industria hotelera vacacional.

2. Nivel de desarrollo (H3), inversiones previas (H4) y riesgo que presenta el país (H1): La seguridad en la inversión.

Si bien la incertidumbre cultural, anteriormente expresada nos lleva a preferir modos de actuación individuales dada la dificultad no sólo para transferir el conocimiento, sino también para valorar la actitud de los socios, otro de los resultados del estudio nos confirma que cuando la empresa hotelera española se ubica en entornos considerados de riesgo (H1) prefiere compartir el control con agentes locales, disminuyendo la posición global de riesgo implícita en su salida al exterior³². Esta afirmación entronca con la significatividad que adquiere el grado de desarrollo del país (H3) en la elección de los modos de entrada, de forma positiva y con el signo esperado.

³⁰ Con este tipo de actuaciones “*El usuario de la marca intentará maximizar sus ingresos reduciendo la calidad de los bienes que produce y vende bajo dicho nombre comercial, lo que propicia una pérdida en las ventajas de la franquicia, que son compartidas por todos los usuarios de la marca a causa de su comportamiento*” (Martínez Bobillo, 1993, pp. 163). Este comportamiento es frecuente en aquellos negocios donde la probabilidad de que el mismo cliente repita la compra es baja (Brickley y Dark, 1987).

³¹ Siguiendo a Martínez Bobillo (1993) los fallos de mercado en la transmisión de activos intangibles se concretan en las características de bien público, el oportunismo del socio y la incertidumbre.

³² Hay que llamar la atención sobre la escasa relación entre la incertidumbre en el entorno debido a una distancia cultural considerable con la de operar en destinos con riesgo, confirmado por el valor que presentan las covarianzas de ambas variables de apenas 0,02.

La interpretación de estos resultados nos indica cómo aquellos entornos caracterizados por un alto riesgo, generalmente presentan bajos niveles de PIBpc y la empresa hotelera tiende a buscar socios locales con los que compartir su aventura internacional. Además cabe destacar, al comparar los resultados del Modelo 1 con el Modelo 2, que la variable PIBpc presenta mayor capacidad explicativa en los modos de entrada de la industria hotelera española que la variable riesgo país, como lo demuestran los mejores valores que ofrece la pseudo-R2.

Nuestros resultados ratifican las conclusiones de los cuestionarios cumplimentados (capítulo VI) donde los ejecutivos consideraban como muy importante la dotación de infraestructuras de comunicación que presentara el destino como factor locacional, sobre todo, y reafirmando los análisis de PORTER (1990), cuando se trataba de un destino en vías de desarrollo³³. Por otro lado, estos resultados se pueden entender atendiendo a la dificultad de conseguir contratos de gestión en países europeos donde supuestamente están más difundidas las habilidades necesarias para la gestión de un establecimiento hotelero, según los propios empresarios. Esta consideración es un problema que se agudiza para el caso de las multinacionales hoteleras españolas, debido, según los propios ejecutivos, al posicionamiento y prestigio básicamente vacacional que presentan.

Por otro lado, los resultados a este respecto obtenidos para la industria hotelera nos ponen de manifiesto otra diferencia en los determinantes de los modos de entrada de ambas vertientes hoteleras, la vacacional y la urbana, que a priori no se esperaban. En efecto, los resultados que CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) obtienen para la industria hotelera internacional y contrariamente a lo esperado, confirman que en naciones con altos niveles de renta tendrá una importancia relativamente mayor formas de entrada como la franquicia y los contratos de gestión³⁴ obteniéndose para la variable riesgo país las mismas conclusiones que en

³³ El autor sugiere que las infraestructuras representan un factor menos importante de atracción de IDE en los países desarrollados que en vías de desarrollo.

³⁴ Los autores lo justifican con lo que denominan una menor “capacidad de absorción” (Cohen y Levinthal, 1990) de los franquiciados de los países menos desarrollados y unos más elevados costes de adaptación y de transferencia de conocimiento, induciendo a pensar que las franquicias adquirirán mayor relevancia en naciones más desarrolladas. Cabe pensar que este aspecto no se manifiesta, todavía, en la industria hotelera española de forma significativa.

nuestro estudio³⁵. Por tanto, el sobradamente mencionado estudio encuentra que las empresas hoteleras internacionales, con implantación mayoritariamente urbana, tienden a adoptar modos indirectos de inversión en entornos que presentan un mayor índice de riesgo pero con niveles de desarrollo mayores, medidos a través del PIB/pc³⁶.

En nuestro estudio, los resultados revalidan los postulados de DUNNING Y MCQUEEN, 1981 Y GANNON Y JOHNSON, 1997 para la industria hotelera y YOUNG ET AL., (1989) para la internacionalización en general, en el sentido de que es más frecuente encontrar inversiones directas en mercados altamente competitivos que poseen una industria autóctona más fuerte, caracterizados por mayor PIBpc y mayor ratio de IDE/PIB, aspecto este último (H4) que también influye en la industria hotelera española³⁷. En efecto el ratio IDE/PIB encuentra cierta significatividad en el modelo ($p < 0,05$) cuando incluimos el PIB como variable explicativa³⁸ o cuando no tenemos en cuenta las propiedades gestionadas bajo contratos de arrendamiento. Descartamos uno de los razonamientos más genéricamente aplicados a la importancia del PIBpc y de la IDE/PIB en la internacionalización empresarial: el que relaciona el grado de desarrollo con el tamaño del mercado y la presencia de inversiones foráneas con el abastecimiento de otras empresas, cuestión no aplicable a la industria hotelera española. Podría intuirse, por tanto, cierto comportamiento inversor precavido guiado por el seguimiento de otras empresas (o efecto rebaño en términos de De la Dehesa, (2000)) cuando la empresa considera aquellos países que presentan un elevado flujo de IDE como más seguros. O quizá se trata sólo de una

³⁵ Sorprendentemente, las variables riesgo país y PIBpc no ofrecían multicolinealidad en el estudio de Contractor y Kundu (1998a), probablemente debido a la elección de un índice diferente para medir el riesgo del país. Merece la pena destacar que, en nuestro intento de detectar las diferencias entre el comportamiento exterior de la industria hotelera española y la mundial, se intenta utilizar el mismo índice, publicado por Froost and Sullivan, pero la empresa nos comunica que su *Country risk Guide* ha dejado de publicarse.

³⁶ Los autores justifican esta aparente contradicción con la consideración de que la rentabilidad de las inversiones directas en los países emergentes o en desarrollo es considerablemente más alta que en las naciones ricas.

³⁷ Obsérvese que la significatividad del nivel de desarrollo económico del país y de la proporción de inversiones directas que presentan como determinante locacional del modo de entrada no se mantiene si incluimos los hoteles en arrendamiento. Esta cuestión suscita de nuevo la necesidad de posteriores análisis centrados en la peculiaridad del arrendamiento del inmueble como forma de expansión internacional de la industria hotelera.

³⁸ Es importante destacar que, si bien la significatividad de la variable IDE/PIB queda condicionada a la inclusión de la variable PIB en el modelo, dichas medidas no presentan multicolinealidad, lo cual significa que un elevado ratio de IDE/PIB no implica un PIBpc bajo.

circunstancia que concurre cuando determinados países en vías de desarrollo como Méjico o R. Dominicana donde las inversiones por parte de la industria hotelera española son considerables coincide con la apertura de estos países a la IDE exterior ante la liberalización de sectores amplios de su economía.

3. El papel del tamaño de la empresa (H5 y H9)

En cuanto a la variable tamaño empresarial (H5) como explicativa de la modalidad de entrada a mercados foráneos, los resultados de la Regresión A ponen de manifiesto una escasa significatividad, mientras que si tenemos en cuenta los establecimientos en régimen de arrendamiento (Regresión B), su capacidad explicativa aumenta ($p < 0,10$) con el signo de la hipótesis esperada. De esta forma, quedaría moderadamente confirmado que las empresas pequeñas aducen una carencia de recursos que les lleva a preferir compartir los modos de control de las instalaciones foráneas, al igual que manifiesta el comportamiento de la industria hotelera mundial.

No obstante, y tal y como esperábamos, la opinión que los empresarios tienen del tamaño de la empresa (H9) como variable estratégica en las operaciones globales del hotel aparece como variable explicativa de la elección de los modos de entrada ($p < 0,001$) con signo negativo, de forma que cuanto más importancia tenga para los objetivos a medio y largo plazo, adoptarán un crecimiento más dinámico mediante fórmulas de inversión indirecta que reduzca el volumen de recursos necesario para la expansión.

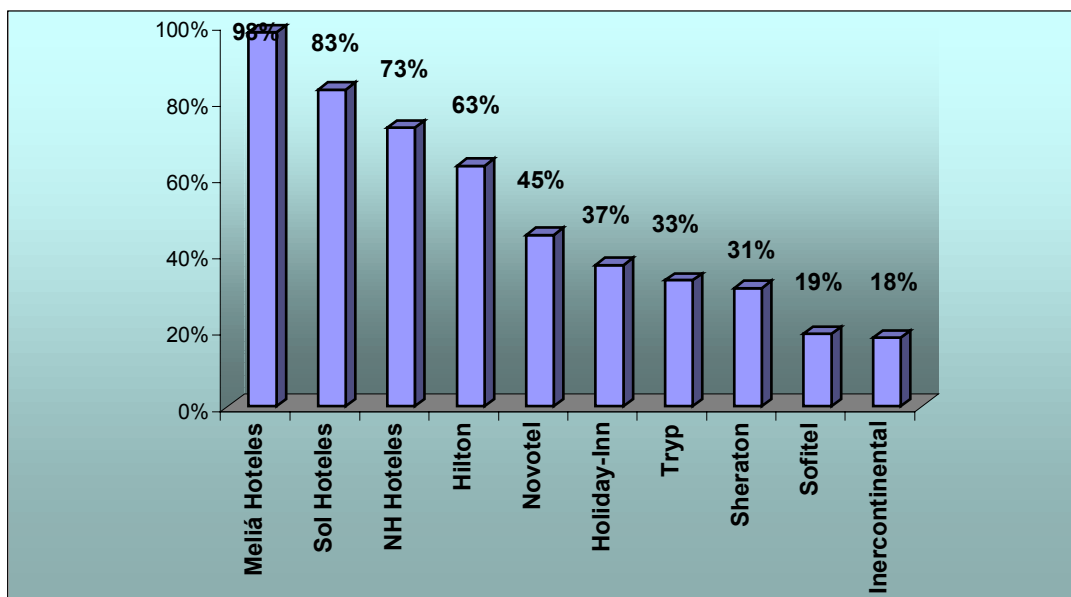
Nos surge de estos razonamientos, al menos un par de incógnitas que requerirían análisis posteriores. En primer lugar, y relacionando nuestra explicación con la importancia del tamaño, la estrategia de crecer mediante fórmulas contractuales parece que se consigue más eficazmente cuanto mayor tamaño presente la multinacional, como lo demuestra la probabilidad de franquicias. En segundo lugar, no podemos olvidar que, si bien crecer patrimonialmente requiere mayor volumen de recursos, también se adquiere con esta estrategia mayor porción

de beneficios que pudieran facilitar la dinamicidad en el crecimiento empresarial. Esta cuestión no es directamente aplicable a las empresas hoteleras meramente gestoras y nos conduce a intuir que otras variables como la orientación de la casa matriz están influyendo desde fuera del modelo.

4. La imagen de marca (H11) y el control de calidad (H13): Reconocimiento de marca.

De nuevo contrario a los resultados para la industria hotelera mundial y a la hipótesis esperada, nos aparece el signo de la importancia que los ejecutivos perciben de la imagen de marca. En efecto, según nuestros resultados la variable Pima (H11) aparece como significativa ($p < 0,001$) con signo positivo en todos los ajustes realizados, de forma que a mayor importancia percibida de la imagen de marca menor probabilidad de que la empresa se expanda en franquicia. Quizá aquí encontremos con una aparente incongruencia dado que cabría esperar que a mayor percepción de la importancia de la marca mayor propensión a franquiciar. Dicho resultado inesperado puede venir derivado de la inseguridad que presenta la industria hotelera española en cuanto a ceder a terceros su conocimiento especializado de gestión, y al hilo de los razonamientos expuestos anteriormente. Nuestro resultado nos corrobora, sin embargo, otros estudios que analizan las modalidades de expansión de las industrias de servicios (FLADMOE-LINDQUIST Y JACQUE, 1995), que afirman que para reducir los problemas de que el proveedor externo de servicios se apropie de los beneficios del buen nombre de la empresa sin alcanzar los estándares de calidad apropiados, las empresas tienden a expansionarse por medio de fórmulas que les permitan extender su esfera de control sobre el gestor local, tanto más cuanto más importancia doten a su imagen de marca.

GRÁFICO N° 7.1. ÍNDICE DE RECONOCIMIENTO SUGERIDO EN EL MERCADO ESPAÑOL



Fuente: BDRC y NOP London, en www.solmelia.com

No obstante, se deduce que el posicionamiento actual de la marca española no reduce el problema de racionalidad limitada y de oportunismo de los socios, y se desprende de nuevo la necesidad de invertir mayores volúmenes en la marca. En efecto, la carencia de un posicionamiento de marca fuerte, cuanto menos en el mercado nacional, como característica común en prácticamente todas las cadenas hoteleras españolas, es una de las deficiencias más acusadas del sector. Si bien hay que tomarlo con la debida cautela, fundamentalmente debido a que el reconocimiento de marca por parte del mercado español no es en absoluto identificable con el que las cadenas ostentan en el mercado vacacional mundial, dicho aspecto, sin duda alguna, dificulta la generación de valor estratégico en la marca hotelera para el conjunto de la industria. En nuestra opinión, el crecimiento que se ha comentado parece experimentar el mercado emisor español, las ventajas que las nuevas tecnologías ofrecen para una mejor definición del *know-how* y la consolidación del proceso de consolidación de la industria, ofrecerán el entorno apropiado para que el incremento necesario en los recursos orientados al posicionamiento de la marca ante el cliente final, conlleven una mejora sustancial en el valor de dicho activo estratégico para las cadenas españolas internacionales.

En definitiva, para los hoteleros españoles en la actualidad la mejor forma de preservar la imagen de marca y el prestigio de la empresa, tanto más cuanto mayor importancia otorguen a al valor de la marca, es mediante fórmulas que implican una mayor inversión de recursos (así se corrobora en el transcurso de las entrevistas y así se ha comentado a lo largo del texto), y supervisión directa de los estándares de calidad. Fundamentalmente debido a las fases iniciales en las que se encuentra el reconocimiento de la marca, ya que, cuando el posicionamiento de la marca es considerable, las ganancias en el corto plazo pueden conseguirse a expensas del largo plazo (GATIGNON Y ANDERSON, 1986). Las empresas controlarán las actividades para proteger su marca de degradaciones por parte de los llamados *free-riders* (DAVIDSON, 1982) o para prever que los agentes hagan uso de la marca de una manera inconsistente, diluyendo o confundiendo la posición internacional de la marca. CAVES (1981) destaca el peligro que supone el socio local, el cual tiene menos que perder degradando una marca que el entrante y evidencia que las empresas demandan niveles de control más elevados cuando forma parte de la estrategia del entrante la estandarización del diseño del producto, el estilo, la calidad y la marca. Desde el momento en el que de esta estrategia depende el asegurarse una buena reputación y supervivencia de la empresa, el control de calidad se convierte en un aspecto crítico.

En nuestra opinión, este peligro es, si cabe mayor para el sector hotelero vacacional que para el urbano debido a que, por ejemplo, el mal uso que un franquiciado haga de los estándares de calidad de un hotel en Roma o en Nueva York, no impide que en temporada alta ese establecimiento siga siendo rentable. Por tanto, se puede afirmar con cierta cautela, que la ubicación en grandes ciudades mundiales otorga al hotel una dosis de clientela cautiva en su mercado objetivo, que no ocurre en absoluto en los destinos vacacionales con alta capacidad de sustitución, máxime cuando son comercializados bajo la fórmula del todo incluido, donde el turista viaja al hotel más que al destino en sí³⁹.

³⁹ La reflexión en torno a la relevancia que la marca supone para la oferta hotelera española en el exterior, se hace extensible a aquella expansión que tenga como objetivo un posicionamiento urbano, máxime cuando son las cadenas hoteleras urbanas las que mayor importancia otorgan a la estrategia de marcas en su internacionalización, demostrado en el estudio de Kundu (1994) y Beattie (1993).

Ello enlazaría directamente con los resultados que obtenemos para la variable importancia percibida del control de calidad (H10). La importancia que para los hoteleros españoles tiene el control de calidad se relaciona significativamente ($p < 0,001$) y de forma directa con la variable dependiente. La industria hotelera española parece cumplir los postulados de HENNART (1991) de que *“la elección entre franquiciar o establecerse por medio de recursos de la compañía dependerá de la comparación de dos tipos de costes; aquellos de supervisar el esfuerzo de los empleados foráneos frente al de especificar y reforzar un mínimo nivel de calidad en el contrato”* (pág. 89). En el caso en el que los niveles de calidad bien sean difíciles de estipular⁴⁰ bien no se disponga de la suficiente control de calidad como para ceder a terceros la gestión del *know-how*, se tenderá a operar directamente por parte de la compañía, constituyendo los altos costes del seguimiento del uso correcto del conocimiento transferido (YOUNG ET AL., 1989), la principal barrera que amenaza el crecimiento en franquicia de la industria hotelera española.

7.3.3.- PRINCIPALES CONCLUSIONES

En definitiva del análisis logístico se extraen varios resultados acerca del modo de entrada a destinos foráneos que, en gran parte, nos corroboran las conclusiones de las entrevistas y los cuestionarios:

1.-LA TEORÍA SINCRÉTICA Y SU CAPACIDAD EXPLICATIVA DE LOS MODOS DE ENTRADA.

En primer lugar, se constata que tanto las características del país de destino, como los relativos a factores estructurales de la empresa o a los objetivos estratégicos de la misma, se constituyen en determinantes de la elección del modo

⁴⁰ Siguiendo los postulados de Magee (1976, 1977), cuanto más complejo e intangible el activo a transferir, mayor probabilidad habrá de que el franquiciado falle en sus resultados porque no consiga identificar los aspectos relevantes de las ventajas, y mayores justificaciones tendrá la cadena hotelera para la internalización del activo. No obstante, la complejidad del conocimiento hotelero reside en nuestra opinión, en sus múltiples y variadas vertientes a definir, en la heterogeneidad y pluralidad de sus componentes (desde sus peculiaridades de comercialización hasta cómo conseguir y valorar el máximo confort de los invitados).

de entrada a destinos foráneos, reafirmandose la aplicabilidad de la denominada teoría sincrética para la industria hotelera, si bien con determinadas adaptaciones o ampliaciones a especificidades concretas de cada industria. A su vez, cabe destacar la importancia de las relaciones de la empresa con su entorno (perspectiva de la formación de redes) y la posible concepción patrimonial de la empresa para la determinación de la forma de entrada a destinos internacionales.

2.- SINGULARIDADES DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

Se confirma, asimismo, que las principales características que diferencian los modos de entrada de la industria hotelera española con la internacional hacen referencia tanto a la fase de internacionalización en la que se encuentran como a su orientación eminentemente vacacional. En efecto, mientras los escasos análisis de la industria hotelera mundial se centran en empresas que gestionan una media superior a diez mil habitaciones foráneas gestionadas, para la industria hotelera española el número de habitaciones gestionadas en el extranjero por cada empresa matriz no llega a cuatro mil habitaciones de media, recordándose que un 42% de las cadenas se encuentra en una fase incipiente de internacionalización, operando un máximo de dos hoteles en el extranjero. Esta menor implantación internacional, que se acentuaría si tuviéramos en cuenta el número de países en los que las cadenas de ambos estudios están presentes, dadas las pautas de localización más dispersa y global de la industria hotelera internacional en relación a la ya comentada localización vacacional, deriva en diferencias tanto en la experiencia internacional como en los modos de organización del conocimiento, que se ha comprobado cómo repercuten en la modalidad de entrada en mercados foráneos.

3.- SEGURIDAD Y CONFIANZA EN EL ENTORNO REQUISITO PARA LA INVERSIÓN DIRECTA.

En concreto, se comprueba que la industria hotelera española tiende a invertir en solitario mediante fórmulas de inversión directa en:

a) aquellos destinos alejados culturalmente, dada la dificultad para valorar adecuadamente el comportamiento de los socios *ceteris paribus*.

b) en países que no presentan elevado riesgo político, económico o financiero, dado que la IDE conlleva una escasa flexibilidad y un elevado volumen de recursos, *ceteris paribus*.

c) en aquellas destinos con alto PIBpc e IDE/PIB como variables *proxies* de la infraestructura que presenta el entorno y de la seguridad que imprime a las inversiones directas, *ceteris paribus* (sin olvidar que las multinacionales españolas consiguen más difícilmente contratos de gestión en los países europeos).

4.- CARENCIA DE ACTIVOS CODIFICADOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.

La industria hotelera española, a diferencia de la internacional, mantiene una fuerte dosis de conocimiento tácito en su *know-how* y presenta una fuerte carencia de activos estratégicos codificados. Ello deriva principalmente de su carácter vacacional que imprime cierta complejidad a la definición de los estándares a seguir, pero también del apoyo de la industria en agentes externos para la distribución y comercialización de su producto (ver capítulo IV) y de su reciente experiencia internacional. Todo ello realza la dificultad la transmisión del conocimiento de forma contractual a terceros, que cabe esperar vaya reduciéndose al tiempo que se consolida tanto la expansión internacional, como la aplicación a la industria de los avances tecnológicos orientados a la gestión y comercialización empresarial y la potencialidad de España como país emisor de turistas. Estas reflexiones nos conducen a refutar la afirmación de CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) acerca de que los modos cooperativos de operación en el sector hotelero sugieren que los fallos de mercado no son comunes y a resaltar la aplicabilidad de la teoría coste transacción para la industria hotelera española.

5.- NECESIDAD DE POTENCIAR LA IMAGEN DE MARCA.

Se ha justificado, asimismo, la importancia que presenta la consolidación de la fase actual en la que se encuentra la expansión internacional de la gran mayoría de cadenas hoteleras españolas dotando de mayor valor estratégico a la imagen de marca, y la necesidad de codificar, madurar y estructurar sus conocimientos técnicos de gestión que permita a la industria desarrollar un sistema de control de calidad y auditoría de sus actividades de servicios que facilite su cesión a terceros. Por tanto, y al tiempo que se consolida la expansión de la industria y su imagen de marca cabe esperar que se incremente el uso de franquicia (MCGUFFIE, 1996). Los recursos orientados hoy a conseguir estas metas son cruciales dado que cuando la cíclica evolución de la industria hotelera la enfrente a dificultades para obtener capital que financie su crecimiento, aquellas empresas que no sean capaces de adaptarse a la nueva situación verán peligrar su posicionamiento internacional. En esta línea, cabe valorar las actuaciones orientadas a invertir en las marcas hoteleras con el objetivo de llegar al cliente final y no confiar excesivamente en la publicidad del operador turístico, generalmente más interesado en promocionar las cualidades del destino.

6.- LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA COMO DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA.

Por otro lado, se ha verificado que las estrategias globales de la empresa, como complemento a la teoría coste-transacción, ocupan un papel importante para determinar el modo de entrada, de forma que si la empresa dota de más importancia a su tamaño empresarial optará por modos de inversión indirecta. En esta línea, se hace necesario diferenciar entre empresas meramente gestoras y empresas que aglutinan ambas actividades, la gestión y la patrimonial. Hay que tener en cuenta que en la industria hotelera algunas de las inversiones directas en hoteles en el extranjero adoptan la característica de inversiones financieras más orientadas hacia la búsqueda de unos beneficios derivados de la apreciación de activos inmobiliarios que de las rentas que obtengan de la gestión de dichos activos (DAVÉ, 1984;

KUNDU, 1994; DUNNING Y MCQUEEN, 1982a)⁴¹. Por tanto, la existencia de compañías hoteleras que consideran su experiencia gestora como una extensión al desarrollo inmobiliario puede ser un motivo para la búsqueda de participaciones accionariales⁴². Por otro lado, otro grupo las empresas hoteleras españolas eminentemente gestoras no parecen estar dispuestas a invertir en la propiedad de la planta, bien porque se consideran con poca experiencia en la gestión de propiedades inmobiliarias, porque no desean incurrir en altos riesgos o porque su expansión se vería reducida por la necesidad de endeudarse en altas sumas de capital, revalidando las hipótesis de DUNNING Y MCQUEEN (1982b), a pesar de que en períodos subsiguientes la hipotética recogida de beneficios les permitiera un crecimiento más acelerado. Son quizá estas empresas exportadoras de servicios hoteleros vacacionales las que más urgentemente necesitan mejorar el valor estratégico de su marca para la sostenibilidad y crecimiento de su posición en el mercado.

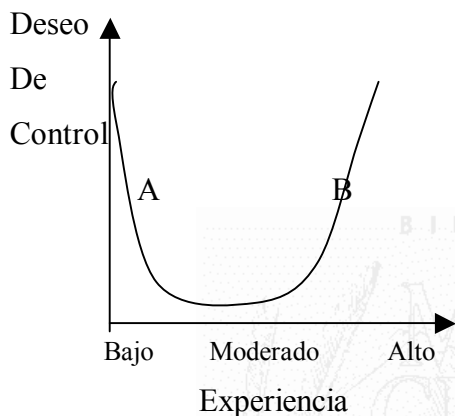
7.- FORMA DE U EN LA RELACIÓN ENTRE EL DESEO DE CONTROL Y EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

Si bien nuestro análisis confirma la internacionalización como un proceso gradual, y en concreto los aspectos que hacen referencia al modo de entrada, revalidando los postulados de JOHANSON Y VAHNLE, el comportamiento de la industria hotelera española nos obliga a diferenciar su aplicabilidad en función de la fase en la que se encuentre el proceso de internacionalización de la empresa, ratificándose totalmente las investigaciones de ERRAMILLI (1991) para empresas de servicios cuando afirmaba que la relación entre el deseo de control y la experiencia de la misma adquiere una forma de U. De esta forma, y entendiendo que la industria hotelera española, con honrosas excepciones, se halla hoy en una fase menos avanzada del proceso que la internacional, su relación atestigua hoy la pendiente negativa de la curva (punto A), sin menoscabo de que algunas pocas empresas hayan sobrepasado su punto de inflexión, y los estudios acerca de la industria hotelera internacional de CONTRACTOR Y KUNDU (1998a) nos muestren que la

⁴¹ No obstante, ya se comentó en el capítulo IV de este texto que, estas prácticas son más frecuentes en el sector hotelero urbano que en el vacacional.

industria en términos globales ha alcanzado una fase de consolidación en su expansión internacional que les lleva a situarse en la pendiente positiva (punto B) de la curva (figura 7.2).

FIGURA N°7.2.-: EFECTOS DE LA EXPERIENCIA EN EL DESEO DE CONTROL DE LA EMPRESA HOTELERA.



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

Si afináramos un poco más, con la prudencia adecuada dado que la muestra de datos que se maneja en nuestra investigación es de carácter transversal, del contacto directo con las empresas se atestigua que las inversiones directas en forma de *joint-ventures* como modalidad de expansión para la industria hotelera española, son utilizadas de forma casi exclusiva para primeras incursiones internacionales a destinos culturalmente cercanos y por parte de empresas con intereses gestores y patrimoniales⁴³. Tampoco podemos olvidar el papel que el respaldo financiero del

⁴² Ello debe hacerse bajo una adecuada lectura del mercado y buscando las ventajas en los diferentes ratios de capitalización y expectativas de tipo de cambio, tal y como afirmaba Aliber (1970) para los movimientos de inversiones directas en el extranjero entre dos áreas con diferentes monedas.

⁴³ Por nombrar algunos ejemplos, en nuestra opinión muy representativos dado el número de *joint-ventures* analizadas, cadenas como Blau Hoteles adquiere el 51% de la propiedad de su primer complejo hotelero en el extranjero que pertenecía a empresarios mallorquines para su penetración en República Dominicana. Vista Sol elige asociarse a un inversor italiano en su primer proyecto de expansión en la República Dominicana en 1992 y aliarse al 50% con una empresa local en su último proyecto en el mismo país. La primera incursión internacional de la compañía catalana H10 Hotels se realiza mediante la compra del 60% de una sociedad dominicana propietaria del complejo. En ocasiones, esta incursión accionarial adquiere un carácter forzoso, si la cadena pretende conseguir el contrato de gestión del establecimiento.

que disponga la empresa y los incentivos de que ofrezca el destino para inversión directa⁴⁴, ocupa en la decisión de la forma de internacionalización.

8.- LA TEORÍA DE REDES COMO FACTOR EXPLICATIVO DE LOS MODOS DE ENTRADA.

Por último, cabría tener en cuenta aquellos aspectos relativos a la teoría de la formación de redes (ver capítulo III), como explicativos no sólo de la inversión internacional (JOHANSON Y MATTSON, 1987), sino también de la elección del modo de entrada a mercados foráneos, sobretudo para el uso del contrato de gestión y la franquicia⁴⁵. En efecto, y de acuerdo con los postulados de COVIELLO Y MCAULEY (1999) en base a los primeros trabajos de Johanson y Vahne, para conseguir una completa comprensión del proceso de internacionalización, hay que entender la forma de entrada en el mercado como un proceso gradual que resulta de la interacción, desarrollo y mantenimiento de relaciones a través del tiempo. En efecto, se ha observado durante las entrevistas que algunas de las incursiones mediante colaboración entre empresas, se realizan gracias a contactos personales de quienes toman la decisión de expansión en las cadenas hoteleras españolas, con inversores privados nacionales o extranjeros o con agentes públicos del país, verificando que el papel de las relaciones de la empresa con su tejido empresarial y social es en algunos casos incluso más relevante que las ventajas específicas que presenta la empresa o que caracterizan al país, para definir el modo de entrada.

⁴⁴ Si bien ya se ha comentado que cada vez un mayor número de países favorecen la entrada a la inversión directa, fundamentalmente si se dirige al sector turístico, la actitud gubernamental, en algunos casos, sigue prohibiendo la inversión directa de foráneos, forzando por tanto contratos de gestión de los establecimientos hoteleros como ocurre en Egipto o Cuba y en otros premia la inversión directa mediante todo tipo de exenciones fiscales como R. Dominicana, Méjico o Venezuela. En general, se estima que aproximadamente el 70% de las inversiones directas se orientan a aquellos países que más beneficios e incentivos ofrecen al capital extranjero inversor en proyectos de turismo y ocio (Dominicana, Méjico, Costa Rica o Venezuela). Cómo afectan las regulaciones gubernamentales en torno a las inversiones directas es un factor que requiere ser estudiado con profundidad, dado que a pesar de los esfuerzos realizados en este estudio por conseguir algún tipo de clasificación de los países en base a este criterio, la información conseguida es dispersa e imprecisa, careciendo de la homogeneidad necesaria para su directa aplicabilidad al modelo logístico.

⁴⁵ Si bien, no se puede afirmar con rotundidad, dado el escaso número de franquiciados, y a pesar de ser un aspecto que no aparece en la literatura consultada, da la sensación según las entrevistas mantenidas de que la expansión en franquicia se tiende a realizar con aquellos socios con los que la empresa ya ha mantenido cierta relación durante fases previas de la expansión.

Nuestras conclusiones hoy suscitan la reflexión de que posteriores análisis de la internacionalización de las empresas hoteleras españolas, cuando la industria haya adquirido una mayor experiencia internacional⁴⁶ y posicionamiento de marca, el signo y la significatividad de las variables explicativas debiera variar, tal y como corresponde a los procesos dinámicos como el de la internacionalización empresarial (JOHANSON Y VANLHE, 1977; ERRAMILI, 1991). Ello no significaría más que la consolidación del proceso de internacionalización para un mayor número de cadenas hoteleras españolas.



⁴⁶ Nótese que una de las características que señalamos en el capítulo V definía a la mayoría de las multinacionales hoteleras españolas era su relativa juventud en aventuras foráneas, incluso en algunos casos su escasa experiencia nacional.