

## CONCLUSIONES

La presente investigación ha llevado a cabo un estudio aplicado a las empresas hoteleras españolas con presencia internacional para examinar sus principales rasgos distintivos y los del proceso de internacionalización en el que se encuentran inmersas. El propósito de ello ha sido, por un lado, descubrir cuáles son las pautas que definen el comportamiento de las empresas españolas en su expansión internacional y analizar si este proceso viene explicado convenientemente por los actuales cuerpos teóricos que abordan la internacionalización empresarial; y por otro, investigar si las estrategias seguidas por las cadenas españolas se ajustan a los procesos de internacionalización de la industria hotelera internacional, y en su caso analizar el origen de las principales diferencias.

Para la consecución de nuestros objetivos varias han sido las herramientas metodológicas utilizadas. En primer lugar, se mantiene un contacto directo con las empresas hoteleras españolas con presencia en el exterior, fundamentalmente por medio de entrevistas de campo con los responsables de expansión de las cadenas. Esta aproximación a la realidad empresarial y a la unidad de decisión en el compromiso de recursos internacionales nos ha permitido ahondar en los pormenores del proceso, y conseguir una valiosa información cualitativa expresada a lo largo de todo el estudio.

En segundo lugar, la opinión del empresariado hotelero se ha plasmado en la cumplimentación de un cuestionario que, por un lado y bajo el marco de la teoría ecléctica, desvela en qué medida los factores que ésta promulga se ajustan a los determinantes de internacionalización de la industria hotelera; y por otro, analiza los factores específicos que motivan la salida al exterior de la industria española.

En tercer lugar, teniendo en cuenta que algunos autores consideran que el grado de internacionalización puede actuar como indicador del éxito competitivo de la empresa, se desarrolla un análisis de inferencia estadística para determinar cuáles

son los factores específicos de la empresa que inciden en su grado de internacionalización. Asimismo, utilizando como herramienta de análisis un modelo Logit Ordinal hemos conseguido detectar las variables que mayor influencia presentan en la decisión adoptada en torno a la modalidad de entrada a un destino extranjero, bajo el marco de análisis de la denominada teoría sincrética (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a). La similitud de las herramientas metodológicas empleadas con las de otros estudios previos sobre la internacionalización de la industria hotelera internacional, nos ha permitido comparar sus resultados con las conclusiones obtenidas en torno a los determinantes de la salida al exterior de las cadenas hoteleras españolas, y así detectar sus principales similitudes y diferencias.

Las respuestas a los planteamientos expuestos han sido analizadas a lo largo del trabajo. No obstante, en este último apartado, y a modo de conclusión a continuación se resumen los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación<sup>1</sup>:

## **1.- APLICACIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS A LOS DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA**

- TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

De acuerdo con las más tradicionales teorías del ámbito de la organización industrial que explican la internacionalización empresarial, para que una empresa pueda internacionalizarse es necesario que posea ventajas competitivas específicas. Efectivamente, la industria hotelera española se expande a nivel internacional porque dispone de ventajas de propiedad que le permiten competir con sus rivales en el exterior, provenientes fundamentalmente de la experiencia que ha desarrollado en España abasteciendo a un turismo organizado en paquete turístico y comercializado a través de los principales operadores turísticos europeos. Esta especialización de las cadenas hoteleras españolas, sus conocimientos de gestión y

---

<sup>1</sup> Nótese que las conclusiones, como en general esta investigación, centran su atención en la especialización vacacional de la oferta hotelera española en el exterior, y que algunas de las reflexiones no necesariamente se hacen extensivas a la reciente expansión internacional de cadenas como NH, la cual en nuestra opinión requeriría de un análisis específico.

del mercado al que se dirigen, la posibilidad de disminuir los costes medios de producción, y fundamentalmente los de comercialización, les confiere, sin duda, un acceso preferente a los mercados y constituyen incentivos a la internacionalización del sector hotelero.

Asimismo, estas ventajas para la industria hotelera española se manifiestan en muchos casos por la posibilidad de extraer mayores rentas como consecuencia de la integración vertical de las operaciones de alojamiento con las de comercialización y/o receptivo en el destino de los turistas, permitiendo a las empresas disfrutar de las sinergias o economías de gestión común en su expansión internacional. Por otro lado, la obtención de economías de escala también se ve beneficiada por la expansión empresarial de la industria y principalmente por el uso generalizado de la fórmula “todo incluido” que predomina en la oferta hotelera española en el exterior. Estos argumentos dotan a las teorías de la organización industrial de una explicación parcial en el proceso de internacionalización de la empresa hotelera.

Uno de los activos intangibles más valorados para la competitividad internacional de las empresas, y principalmente para los sectores de servicios que ofrecen *bienes de experiencia* como el hotelero, es el valor estratégico que adquiere la imagen de marca como punto de referencia del consumidor. Se ha reflexionado que el reconocimiento de las marcas hoteleras por parte del cliente final presenta más dificultad en el mercado vacacional, fundamentalmente por el papel que ocupa el intermediario en la comunicación con el cliente final. También hemos analizado cómo la internacionalización, incrementa el reconocimiento que adquiere la marca ante el intermediario, al que se le permite ofrecer un mayor rango de destinos, pero no consigue por sí misma, más que un pequeño avance en cuanto al cliente final si no es apoyando la imagen de marca intensamente por parte del hotelero. No se pretende con estas reflexiones, justificar una actitud pasiva y resignada en el empresariado español, sino muy al contrario, se persigue incitar a la industria al empleo de mayores esfuerzos en la aplicación de los avances tecnológicos a los sistemas de información para lograr una comunicación directa con el cliente final, independientemente de que éste adquiriera un paquete turístico para acudir al destino. Sólo beneficiándose de los medios que ofrece la nueva economía, la empresa

española retendrá y fortalecerá una de las ventajas competitivas más valoradas en la industria hotelera, asegurándose su posición internacional en este entorno global y competitivo.

- TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El avanzado ciclo de vida en el que se encuentran los paquetes turísticos en los destinos tradicionales actúa como fuerza motor en la transnacionalización de la industria de alojamiento, y al mismo tiempo imprime cierto grado de flexibilidad e innovación a los productos ofrecidos por el operador turístico. Todo ello, tal y como la teoría del ciclo de vida promulgaba, gracias a un crecimiento estable en la demanda turística mundial, superior al crecimiento en el mercado español, tendencia que induce a muchas cadenas hoteleras a ubicar su expansión en el extranjero para mantener su posición competitiva en el mercado.

Sin embargo, el proceso de deslocalización de la planta hotelera española, parece haberse saltado una de las fases que Vernon defendía, y que sí parece cumplirse para la industria hotelera internacional, como es la localización inicial de los hoteles foráneos en aquellos países cuyos niveles de renta son similares a los de España. Esta peculiaridad obedece a que la producción de la industria de alojamiento vacacional no se orienta a una demanda local, sino al abastecimiento de una clientela internacional que viaja por motivos de ocio. Por esta razón, y por tratarse de actividades caracterizadas por altos requerimientos de trabajo, la evolución de las actividades turísticas se desplaza directamente hacia destinos que presentan costes inferiores, tal y como la teoría del ciclo de vida defendía para la fase de estandarización del producto.

A la luz de esta teoría del ciclo de vida, las inversiones buscan beneficiarse del análisis comparativo de los costes, mano de obra y terreno fundamentalmente para el caso de la industria hotelera, un nivel de desarrollo de la industria hotelera autóctona menor que el de la nación de origen, a pesar de que la competencia en el exterior de las cadenas españolas es básicamente internacional, y menores gravámenes impositivos de la actividad, conseguido en ocasiones a través de

localizaciones puente en paraísos fiscales. Además nos explicaría el traslado de las actividades turísticas vacacionales y los sectores que éstas arrastran a países en vías de desarrollo.

Entre los factores de localización que afectan a la decisión de ubicación de la oferta española en el exterior destaca por su clara y evidente vinculación al fenómeno vacacional, el atractivo turístico que presenta el país. Este atractivo no sólo reside en la belleza de sus playas o sus recursos naturales e históricos, sino que ocupa un papel esencial el sector público del destino, en tanto en cuanto de su actuación depende el desarrollo de infraestructuras en el país, la estabilidad política, social y económica del mismo, la política hacia la inversión extranjera y en cierto modo también la cualificación de los recursos humanos. Las exigencias medioambientales de los destinos en la elección de la ubicación óptima de la planta hotelera, frecuentemente próxima a entornos frágiles en términos medioambientales, se constituyen en aspectos relevantes con el fin de minimizar la internalización de costes y mejorar la calidad de las instalaciones y los servicios ofrecidos.

- LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO FORMA DE DIVERSIFICACIÓN

Las teorías que consideran la inversión directa en el extranjero como una forma de diversificar, y por tanto reducir el riesgo implícito de cualquier actividad empresarial, presentan, como hemos comprobado, una gran capacidad explicativa para la internacionalización de la industria hotelera española. A través de la diversificación de destinos y un mayor tamaño de la multinacional, se reducen los riesgos de fluctuaciones en los beneficios que conlleva la actividad vacacional cuando se ubica en un solo destino, ya experimentada por la industria hotelera española durante la crisis del turismo de masas de finales de la década de los ochenta, consiguiendo a la misma vez un alargamiento de la temporada turística.

En su expansión internacional, la industria no sólo pretende diversificar sus destinos y en consecuencia el producto ofrecido, sino también la procedencia de su

demanda y una ampliación y menor dependencia de los agentes mayoristas europeos. Por tanto, si bien al principio de esta investigación consideramos que la necesidad de localizarse cerca de la demanda potencial era un criterio que no se cumplía para la industria hotelera, hemos comprobado cómo la expansión al Caribe recoge, además, un intento de captar el mercado vacacional estadounidense y el de países incipientemente emisores como Chile o Argentina.

Por otro lado, al hilo de las teorías de la industria hotelera que defienden la internacionalización como variante a la diferenciación productiva, nuestras conclusiones apuntan que ciertamente constituye una vía de diferenciar el producto hotelero, si bien debería considerarse complementaria a la segmentación del mismo bajo distintas marcas y la especialización en nichos concretos de demanda que doten a la empresa hotelera de cierta clientela cautiva y, por tanto, una mayor capacidad de reacción ante posibles crisis y guerras de precios en la industria vacacional.

- TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO OLIGOPÓLICO

Así mismo, la teoría que defiende la internacionalización como una reacción oligopolística explica también gran parte del proceso analizado, no sólo en su vertiente de inversiones directas sino también en las demás estrategias de salida al exterior. La industria hotelera se compone de un conjunto de grandes, medianas y pequeñas empresas, formando una industria altamente fragmentada que tiende a la concentración en grandes cadenas, pero muy lejos de formar un oligopolio de oferta. Sin embargo, son estas grandes cadenas las que inician el proceso de internacionalización y las que concentran el grueso de la oferta hotelera española en el exterior, mostrando además cierta concentración tanto geográfica como temporal de las inversiones. Por consiguiente, se pone de manifiesto que la deslocalización productiva de las empresas líderes genera en la industria una considerable presión sobre el resto de los agentes hoteleros, al afectar a su posición relativa en el mercado y a su capacidad de negociación con los agentes mayoristas, provocando una reacción oligopolística.

Dicha reacción oligopólica adquiere mayor significado si tenemos en cuenta la limitada diversidad productiva que presenta el mercado hotelero vacacional español, pero principalmente si analizamos la naturaleza escasamente competitiva de los primeros clientes a los que se dirige el producto hotelero, los operadores turísticos. Los movimientos estratégicos hacia la concentración horizontal que lleva experimentando el sector de la distribución de viajes organizados desde hace más de dos décadas, incentivado por los avances tecnológicos y las amenazas en el sector de la intermediación turística, intensifican la competitividad y en consecuencia la reacción oligopólica de las compañías hoteleras españolas.

La fuerza que adquiere el sector de distribución de viajes para explicar la internacionalización de la industria de alojamiento se manifiesta de una forma clara porque son precisamente aquellas cadenas integradas verticalmente con los grupos mayoristas nacionales o internacionales, las que mayor velocidad imprimen a su proceso de expansión internacional. Las razones que explican este comportamiento hacen referencia, por un lado, a su mayor disponibilidad de recursos, y por otro, a la posibilidad de beneficiarse con la internacionalización de mayores ventajas derivadas de la internalización de activos intermedios y de las sinergias de ambas actividades. A su vez, la integración vertical disminuye la incertidumbre, asegura la ocupación del establecimiento y facilita la información a lo largo del proceso de internacionalización. Estos planteamientos redundarán en una gestión más eficiente de los recursos y en mayores ventajas competitivas o de propiedad.

- VERTIENTE INMOBILIARIA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de la industria hotelera también puede ser parcialmente explicada desde su vertiente inmobiliaria. Las revalorizaciones de las monedas del país donde se invierte ofrecen la oportunidad de conseguir grandes plusvalías por el negocio inmobiliario. No obstante, en nuestra opinión, el negocio inmobiliario en la industria hotelera es más atractivo en su vertiente urbana y más arriesgado en la vacacional, donde la posibilidad de que un destino turístico entre en crisis incrementa considerablemente los riesgos de la operación exclusivamente

inmobiliaria, tanto más cuanto menos consolidado e inestable sea el destino. Por esta razón, los principales inversores en la internacionalización de la industria hotelera vacacional, - las propias cadenas hoteleras, los operadores turísticos o inversores internacionales -, parecen más interesados por la rentabilidad del negocio de alojamiento que actúa a modo de producto financiero, que por las posibles plusvalías que se obtengan de la futura venta. No ocurre lo mismo en el negocio hotelero urbano y su expansión internacional, donde la ubicación estratégica de algunos inmuebles en centros urbanos e históricos de grandes capitales suscita más el interés de la industria inmobiliaria.

Sin perjuicio del razonamiento anterior, la coyuntura económica actual de bajos tipos de interés en el mercado financiero de renta fija, los pingües beneficios generados por la industria hotelera española, unido a la inminente llegada del euro y la revalorización del dólar, se torna propicia para canalizar ahorro hacia países que presentan una mayor estabilidad de sus monedas con el dólar como Méjico o R. Dominicana, dotando de una explicación parcial a la inversión directa de la industria hotelera en el exterior.

En definitiva, los diferentes cuerpos teóricos que explican la inversión directa al exterior, dotan de significado una u otra vertiente del proceso llevado a cabo por la industria hotelera española. De acuerdo con otros autores como GRAHAM (1992) o COVIELLO Y MARTÍN (1999), entendemos la inversión directa al exterior como un fenómeno complejo que dificulta el desarrollo de un cuerpo teórico unificado capaz de explicar todos los casos, realizando la complementariedad de las teorías que abordan el proceso de internacionalización.

Hasta ahora las teorías apuntadas, excepto quizá implícitamente la del comportamiento oligopólico, no aportan ninguna explicación del porqué la presencia en mercados internacionales no se realiza siempre mediante exportaciones o inversión directa, sino que la empresa opta por licenciar o franquiciar sus activos intangibles a terceros.



## 2.- APLICACIÓN DE LAS APORTACIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS A LAS MODALIDADES DE ENTRADA DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL EXTERIOR

La internacionalización de la industria hotelera presenta una considerable proporción de establecimientos operados por cadenas hoteleras españolas mediante contratos de gestión, y en menor medida por franquicias o *joint-ventures*. Este aspecto, ha conducido la investigación al análisis de las teorías que explican los determinantes que influyen en las decisiones de la modalidad de entrada a un país extranjero, abordando el proceso de internacionalización desde una vertiente más amplia.

- TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN

El cuerpo teórico más importante desarrollado para explicar las diferentes modalidades de salida al exterior, atribuye estas diferencias a las imperfecciones de los mercados y en consecuencia a los elevados costes que conlleva la transacción de activos intermedios. Para el caso de la industria hotelera española, dichos costes vienen asociados fundamentalmente a la incertidumbre sobre el comportamiento del comprador de la licencia y a la dificultad de vigilar el cumplimiento de lo pactado, y por tanto a la calidad en la prestación del servicio. Estos aspectos encajan perfectamente en las razones por las cuales el crecimiento de la industria hotelera española apenas se ha materializado mediante la fórmula de franquicia, al menos hasta la actualidad.

Por otro lado, en cuanto al espectacular uso de los contratos de gestión, nuestra investigación nos indica cómo esta modalidad de entrada permite a la empresa un seguimiento diario de las operaciones y la perfecta supervisión del nivel de calidad, ejerciendo un *control de facto* sobre las instalaciones en el exterior y constituye la fórmula preferida de presencia en destinos foráneos no sólo para las empresas hoteleras españolas sino también para la industria hotelera internacional. Ello conduce a la necesidad de modificar el marco teórico de la internalización, que tradicionalmente se ha basado en el control de la actividad foránea mediante fórmulas accionariales, para adaptarlo a la peculiaridad del sector hotelero que

consigue el control *de facto* de la actividad y de los activos intermedios por medio de un contrato de gestión.

No obstante, hemos visto cómo las ventajas de internalización disminuyen su importancia al tiempo que la empresa hotelera española adquiere mayor tamaño y experiencia internacional, intuyéndose la incidencia de otras variables y la necesidad de ampliar los marcos teóricos conceptuales para entender las distintas formas en las que se materializa la presencia de la oferta hotelera española en el exterior. En efecto, se ha comprobado que no se puede simplificar la decisión acerca de la forma de entrada a un país de un establecimiento determinado, a un análisis del coste de esa transacción en particular aislada del resto de los objetivos, estrategias y naturaleza de la empresa. Hemos analizado porqué en dicha decisión ocupa una posición relevante las características estructurales y estratégicas de la empresa, su experiencia internacional, sus objetivos de crecimiento a medio y largo plazo o el papel de su imagen de marca. De acuerdo con los resultados del análisis logístico, las características del país de destino, fundamentalmente la distancia cultural que presenta con España, el riesgo que supongan las inversiones en el mismo y por tanto su nivel de desarrollo e incluso la presencia en él de inversiones extranjeras directas, también son factores explicativos del modo de entrada.

Además, el contacto directo con el sector nos permite confirmar las oportunidades que ofrece el proceso de formación de redes y su enfoque del comportamiento de la empresa en un contexto de relaciones y contactos empresariales y sociales desarrollado por ella misma, para explicar no sólo la modalidad de entrada, sino en ocasiones también el destino de la inversión. En consecuencia, cabría extender la teoría de la internalización para explicar los modos de entrada de la industria hotelera, enfatizando el papel que suponen los objetivos estratégicos de la empresa, la concepción patrimonial y experiencia de la misma, las relaciones que la empresa sea capaz de establecer con el entorno y la naturaleza de la industria autóctona del destino.

- LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO UN PROCESO SECUENCIAL

Una serie de teorías consideran la internacionalización como un proceso secuencial en el que la empresa va reduciendo la incertidumbre implícita en la expansión al exterior al tiempo que incrementa su aprendizaje. Este estudio demuestra que, efectivamente el proceso de internacionalización presenta un manifiesto componente dinámico en función de la experiencia internacional que adquiere la empresa, que a su vez le permite aumentar el grado de internacionalización de sus actividades. Sin embargo, la aplicación de esta teoría a la industria hotelera requiere ciertas adaptaciones, ya apuntadas en estudios anteriores de empresas de servicios.

Efectivamente, una de las características que resalta del análisis y que contribuye a soportar la gradualidad del proceso, es el papel que ocupa la experiencia internacional en el afianzamiento de la marca y los sistemas de control de calidad y, en consecuencia en la decisión de la modalidad elegida para salir al exterior, conduciendo a los grupos más experimentados a externalizar el uso de sus activos intangibles a empresas franquiciadas. Es precisamente esta cuestión la que contrasta con las teorías tradicionales, las cuales defienden que el comportamiento de la empresa va evolucionando en su proceso de internacionalización hacia estrategias que requieren un mayor compromiso de recursos. Las peculiaridades en la intermediación de la venta de habitaciones en la industria hotelera vacacional, unido a la escasa utilización de la franquicia en España y a lo reciente del proceso de internacionalización en relación con la expansión al exterior de la industria hotelera mundial, nos explica que en esta última la franquicia sí demuestra una relación inversa con la experiencia internacional de las multinacionales.

Por tanto, dado que analizamos empresas del mismo sector pero con peculiaridades propias y que se encuentran en otra fase de su ciclo de vida, nuestra investigación puede considerarse complementaria al resto de estudios centrados en la industria hotelera internacional, y nos impide considerar éstas como válidas para toda la industria hotelera, especialmente para la vacacional orientada a un turismo organizado. Concluiríamos pues afirmando que la diferente relación hallada entre el deseo de control de la empresa y la incertidumbre que rodea el proceso, bien por una escasa experiencia o por la distancia cultural, confirma las teorías aplicadas al

sector servicios que defienden una relación en forma de U entre la propensión de la empresa a emplear modos de entrada que garanticen un control completo de la operación y la experiencia de la misma (ERRAMILI, 1991).

Dicha relación presentaría un primer tramo, donde se encuentran la mayoría de las empresas hoteleras españolas, en el que la elevada incertidumbre conduce a la empresa a internalizar los activos intermedios y ejercer un mayor control sobre los mismos para evitar las dificultades de auditar o supervisar a los agentes locales. Estos resultados también dotan de credibilidad al argumento que sostiene que las empresas menos experimentadas son más propensas a imponer su propio estilo de gestión bajo modos de operación sobre los que ejerzan un control total. En una segunda fase, adquiriría relevancia los resultados obtenidos por otros autores (CONTRACTOR Y KUNDU, 1998a) y las teorías más tradicionales (JOHANSON Y VANLHE, 1977) que entienden que el proceso de internacionalización dota a la empresa de un aprendizaje acumulado que le llevará a comprometer mayores recursos en el proceso<sup>2</sup>.

Otro aspecto relevante, por su peculiaridad frente a la industria hotelera internacional es, como hemos visto, que no existe una correlación directa entre el tamaño de la empresa y el grado de internacionalización que presenta. Ello se explica, por un lado, porque las empresas nuevas se encuentran con un mercado doméstico muy saturado, pero principalmente, porque por medio de la internalización de activos intermedios tan esenciales para la industria de alojamiento como el capital o la comercialización y transporte de pasajeros, las empresas consiguen ventajas competitivas que les permite incrementar su presencia en el exterior. Cabría mencionar que esta diferencia no la presenta sólo la industria hotelera española, sino también la europea, adquiriendo de nuevo significado los argumentos que otorgan a la experiencia nacional capacidad explicativa en la evolución de una industria. Indudablemente, el volumen de mercado doméstico estadounidense, no sólo su cuota de demanda sino también su extensión territorial,

---

<sup>2</sup> Cabría hacer un análisis específico del caso Meliá, como susceptible de haber pasado el punto de inflexión en esta relación.

conforman uno de los principales orígenes de las diferencias en los patrones de internacionalización entre los distintos sectores regionales de la industria hotelera.

Se ha argumentado porqué se estima conveniente un tamaño mínimo o umbral, no tanto para entrar a la escena internacional, sino para permitir a la empresa beneficiarse en mayor medida de las ventajas que ofrece la internacionalización y minimizar los riesgos inherentes a las participaciones de terceros en el capital y decisiones de la empresa. Este mayor beneficio que le reporta a la empresa su proceso internacional en función del tamaño de la misma, dotan sin duda a la internacionalización de la industria hotelera de un carácter dinámico y secuencial. En la medida en la que algunas de las empresas hoteleras internacionales presentan una escasa dimensión empresarial, se valora la aplicabilidad de políticas activas de internacionalización que amortigüen las dificultades a las que se enfrentan en su proceso de internacionalización.

#### 4.- CONSIDERACIONES FINALES

El análisis de los determinantes que rodea el proceso de internacionalización de la industria hotelera española ha verificado cómo éstos abarcan un amplio rango de criterios a tener en cuenta para entender la complejidad del proceso. En definitiva, para la internacionalización de la empresa hotelera influyen factores o causas que podemos clasificar en comunes a toda actividad multinacional; una serie de características específicas derivadas de su naturaleza de empresa de servicios de alojamiento; y las que responden a la propia idiosincrasia de las cadenas hoteleras españolas, principalmente a causa de su especialización vacacional. Estos motivos, que vienen especificados en el siguiente cuadro-resumen, unido a especificidades propias derivadas tanto de características específicas de la empresa, como del desarrollo del sector del que provienen en su país de origen, explican a su vez los diferentes patrones seguidos en el proceso internacional.

COMUNES A TODAS LAS MULTINACIONALES	ESPECÍFICAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA	ESPECÍFICAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización de los mercados</li> <li>• Incremento de beneficios</li> <li>• Reacción oligopólica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de los clientes nacionales</li> <li>• Incrementar la imagen de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de madurez de los paquetes de vacaciones</li> <li>• Consolidación en la estructura</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política hacia las inversiones extranjeras directas</li> <li>• Búsqueda de inputs de producción a bajo precio</li> <li>• Ganar economías de escala</li> <li>• Aumentos en la cuota de mercado</li> <li>• Saturación del mercado interno</li> <li>• Precios de transferencia</li> <li>• Ventajas fiscales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de nuevos destinos turísticos y centros de negocios</li> <li>• Incremento de los viajes por motivos de negocios</li> <li>• Nuevas necesidades de la demanda</li> <li>• Vía de diversificación productiva</li> <li>• Plusvalías por la transacción de los activos físicos</li> <li>• Amortización de la inversión es menor en determinados países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de distribución de viajes organizados</li> <li>• Desestacionalizar la actividad</li> <li>• Fortalecer la posición comercial ante el intermediador turístico</li> <li>• Seguimiento de clientes europeos</li> </ul>
--	--	---

El estudio ha abordado aspectos enmarcados en diversas teorías, si bien gran parte del análisis se ha centrado en el marco de la teoría ecléctica por la generalidad que ésta demuestra. Aceptando que los determinantes de la inversión pueden ser explicados usando el paradigma ecléctico de la producción internacional, los elevados volúmenes de capital que requiere la industria hotelera demandan la necesidad de otorgar más relevancia a la vertiente financiera de la inversión exterior. En la medida en que dicho recurso es común obtenerlo en el sector hotelero vía integración empresarial con entidades financieras y mayoristas de viajes fundamentalmente, se corrobora la modificación y extensión que el propio Dunning hace de su paradigma ecléctico, donde defiende que las ventajas o posición competitiva de la empresa ya no depende solo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas.

Se ha detectado también a lo largo de la investigación la necesidad de prestar una mayor atención a la formación de la mano de obra por parte de la industria hotelera española, como ventaja competitiva esencial en un sector de servicios intensivo en factor trabajo. Es evidente que toda incursión internacional requiere de una efectiva formación del personal implicado, y que las empresas hoteleras realizan esta tarea de forma natural, constante y continua. Pero los cambios en el escenario económico internacional, las exigencias del consumidor y la mayor complejidad en la actividad empresarial, requieren de las empresas hoteleras una mayor sistematización, que conlleve una contemplación y aplicación expresa de dotaciones específicas de recursos hacia labores de formación, no sólo en los estudios de viabilidad del proceso de internacionalización, sino en el propio desarrollo de la actividad a nivel nacional.

En relación con la metodología seguida, desearía resaltar la inestimable fuente de información que ha supuesto el contacto directo con el sector hotelero para la consecución de los objetivos propuestos, dada la carencia de estudios previos que aproximasen la internacionalización de la empresa hotelera. En nuestra opinión, preguntar a las empresas qué hacen, cómo y porqué lo hacen constituye un valioso método de análisis, especialmente cuando las cuestiones a investigar hacen referencia al comportamiento de las mismas y envuelve criterios que presuponen una perfecta racionalidad en la conducta empresarial. Así mismo, los procedimientos estadísticos han constituido una herramienta de gran utilidad para corroborar, interpretar y jerarquizar la información recabada por medio del contacto directo, demostrando la complementariedad de ambos métodos de análisis para inferir comportamientos empresariales.

Antes de concluir la investigación me gustaría indicar algunas posibles líneas de investigación sobre cuestiones vinculadas al proceso de internacionalización de la industria hotelera española que han quedado pendientes en este trabajo:

- Es necesario profundizar en los factores que influyen en la elección de uno u otro país para la localización de la planta hotelera en el exterior. Si bien hemos comprobado como la potencialidad turística del país se erigía como el factor locacional clave, cabe preguntarse cuáles son, además de los recursos naturales y culturales, los determinantes que impulsan el posicionamiento internacional de un destino turístico, de qué forma actúan y qué mecanismos son necesarios habilitar para atraer inversión internacional turística. Se requeriría, como se anticipó, un análisis detallado de los factores que rodean la política de incentivos a la inversión extranjera y en general de las leyes de comercio exterior, así como los aspectos relativos a cuestiones sociales, económicas, políticas y medioambientales de los destinos. Así mismo, el alcance del impacto de la política fiscal y financiera, no sólo en la decisión de internacionalización, sino también en el grado de integración internacional de las actividades, se erige como línea de investigación prácticamente inexplorada.

- Ha desbordado nuestro ámbito de análisis ahondar en los posibles vínculos existentes entre las fases de desarrollo en la que se encuentra el destino turístico de acuerdo con la teoría de ciclo de vida de Butler y la actividad multinacional turística. Podría señalarse, a modo de hipótesis, que la presencia de multinacionales viene directamente relacionada con la fase en la que se encuentre el país receptor y que estas empresas surgen de destinos consolidados. Probablemente además de una mayor especificación del grado de desarrollo necesario y las condiciones del destino, cabría distinguir diferentes dinámicas en función del subsector turístico al que nos refiramos y de la modalidad en la que se materializa la expansión.

- Otro aspecto que debería ser objeto de mayor concreción es el reciente proceso de fusiones y adquisiciones de empresas que está experimentando el sector tanto a nivel nacional como internacional, y que indudablemente conformarán un tejido empresarial distinto del actual. Así mismo, en tanto en cuanto, por esta u otra vía la internacionalización de la vertiente urbana del sector hotelero español cabe pensar se incrementen, se requerirán análisis específicos que complementaran la presente investigación.

- Se valora, así mismo, por la importancia que dichas aportaciones pueden tener sobre la competitividad del sector hotelero español, aquellas investigaciones centradas en el marketing, promoción de la imagen de marca y comercio electrónico en la industria hotelera.

- El presente estudio analiza datos de corte transversal, por tanto, un análisis longitudinal del proceso de internacionalización que aporte información sobre los cambios que éste ha experimentado, tanto en la estructura de propiedad de la oferta en el exterior como en la localización de la misma, sería de gran interés para una comprensión más amplia del proceso.

- Esta investigación ha analizado los factores que influyen en la decisión del modo de salida al exterior de la industria hotelera. Pese a ello, es necesario explorar cómo se lleva a cabo el proceso de decisión, cuáles son los



pasos en la formulación de la estrategia de salida y cómo se desarrolla ésta una vez tomada la decisión.

- Por último, en este trabajo se ha dejado entrever la validez de la teoría coste transacción para explicar los procesos de integración vertical de la industria turística española. Dado el acelerado proceso de adquisición de plantas hoteleras en España por parte de operadores turísticos europeos, un análisis de estos procesos bajo el marco teórico identificado ayudaría a entender los entresijos de la actividad turística europea y el papel que en ella ocupa la industria hotelera española.

