

# DETERMINANTES DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Ana B. Ramón Rodríguez  
Dpto. Análisis Económico Aplicado  
Escuela de Turismo  
Universidad de Alicante

## 1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La mayoría de estudios previos que analizan la internacionalización empresarial (Buckley y Casson, 1976; Hymer 1976; Rugman, 1981, Kindleberger, 1969; Johnson, 1970; Caves, 1982, 1971; entre otros) se basan en la experiencia de sectores manufactureros<sup>1</sup>. La creciente importancia de la inversión internacional en el sector servicios y la expansión de empresas multinacionales es el resultado de un número de factores relacionados con el desarrollo económico, intensificados por los avances tecnológicos y la expansión de las telecomunicaciones y propiciado por los cambios en las políticas (Dunning, 1989).

La presente investigación presenta un análisis empírico aplicado a la expansión internacional de las empresas hoteleras españolas con dos objetivos principales. En primer lugar un análisis de las dimensiones del paradigma OLI<sup>2</sup> en la internacionalización del sector hotelero español. En esta línea, se observa cómo las teorías de IDE (inversión extranjera directa) sintetizadas en el paradigma ecléctico recogen la amplia gama de determinantes que caracterizan la internacionalización de empresas de servicios. Pero más allá del concepto de IDE existen muchas formas por las cuales las empresas pueden acometer actividades en diversos países: acuerdos de licencia, de franquicia, de gestión, alianzas estratégicas, *joint-ventures*, entre las más importantes. Por lo tanto, un segundo objetivo consiste en explicar cuáles son los determinantes que influyen en la modalidad elegida para la expansión internacional por parte de las empresas hoteleras españolas y compararlos con los análisis previos de la industria hotelera internacional<sup>3</sup>. En efecto, si bien en términos de IDE la dinámica inversora seguida por las empresas hoteleras españolas alcanza a principios del 2000 un crecimiento anual del 73%, esta

---

<sup>1</sup> Ver Martínez Mora, (1998) y Muñoz Guarasa, (1999) para un análisis de las teorías explicativas de la producción internacional en las manufacturas.

<sup>2</sup> Se ha generalizado la denominación OLI al referirse a las tres ventajas que promulga la teoría ecléctica (de propiedad (O), de localización (L), y de internalización (I)).

<sup>3</sup> Este estudio se inserta en una investigación más amplia, becada por la Secretaría de Estado, Comercio y Turismo, a través del programa Becas "Turismo de España" para tesis doctorales, bajo la cual se lleva a cabo entrevistas en profundidad con los responsables de expansión de cadenas hoteleras españolas. Consultar Ramón (2002) para profundizar en las principales conclusiones de esta investigación.

modalidad supone tan sólo la cuarta parte del total de las propiedades foráneas gestionadas por el sector hotelero español. Se pretende, por tanto, responder a la cuestión ¿qué factores influyen en que la decisión empresarial de salir al exterior se materialice mediante IDE, contrato de gestión, arrendamiento o franquicia?.

La información se basa en un estudio aplicado a las empresas hoteleras españolas con presencia internacional a partir de entrevistas en profundidad y cumplimentación de un cuestionario por parte de los responsables de expansión del 77% cadenas hoteleras españolas que a principios del año 2000 operaban al menos un hotel fuera de España, aunando el 95% de los establecimientos foráneos e incluyendo cadenas hoteleras líderes como Sol Meliá, Riu Hoteles, Hoteles Barceló e Iberostar Hoteles. En total son 323 propiedades hoteleras en el extranjero, con 90.818 habitaciones en 33 países<sup>4</sup>.

## 2.- UN ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DEL PARADIGMA OLI EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

A continuación, en el cuadro 1 se presenta los resultados del análisis de las percepciones de los ejecutivos hoteleros españoles en torno a la importancia de las ventajas de propiedad, localización e internacionalización para la internacionalización de sus empresas. Antes de abordar las principales conclusiones de dicho cuadro, se realiza un test de medias de los factores más relevantes, para comprobar si las diferencias de valoración entre los países desarrollados y los no desarrollados<sup>5</sup> son significativas. Con este fin, las hipótesis nula ( $H_0$ ) y alternativa ( $H_a$ ) serían las siguientes:

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

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

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

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

---

<sup>4</sup> Dado que una compañía hotelera puede usar más de un método de entrada conforme desarrolla la escala y variedad de sus operaciones internacionales, la unidad de análisis de este modelo se corresponde con cada una de las propiedades hoteleras foráneas.

<sup>5</sup> Para la distinción entre países desarrollados y no desarrollados se hace uso de la clasificación que realiza el Banco Mundial. A pesar de que no todas las cadenas hoteleras operan establecimientos en países de ambas clasificaciones, en general, los

**CUADRO 1.: RESUMEN DE LAS VENTAJAS OLI PERCIBIDAS POR LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS**

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

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

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

Fuente: Cuestionario

**CUADRO 2.-: RESULTADOS DE LA PRUEBA T COMPARACIÓN DE MEDIAS**

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

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados del test de medias (cuadro 2):

ejecutivos especificaron su percepción en ambos contextos, demostrando de alguna manera disponer de una perspectiva global de la expansión internacional.

- a) Se rechaza la hipótesis nula para las variables de propiedad referidas al conocimiento de los gustos de los turistas y estructura de comercialización propia. En estos aspectos las cadenas hoteleras españolas tienen mayores ventajas en los países en vías de desarrollo como consecuencia de la orientación de sus establecimientos en estos países hacia el mismo tipo de turista vacacional que están acostumbradas a abastecer<sup>6</sup>.
- b) A su vez, el test sale muy significativo para aquellas variables de localización referidas a la infraestructura del destino y a un favorable tratamiento fiscal de la actividad. La infraestructura del destino es, de las variables más relevantes, la única en la que se perciben mayores ventajas en los países desarrollados. En cuanto a la mayor valoración del tratamiento fiscal de la actividad en países no desarrollados, los resultados refuerzan la importancia del sector público en el surgimiento de nuevos destinos turísticos y atracción de flujos de capital extranjero.
- c) Por último, las variables de internalización en las que las diferencias percibidas entre países desarrollados y no desarrollados permiten aceptar la hipótesis alternativa, hacen referencia al control de calidad y la experiencia en negocios internacionales.

En definitiva, y en términos agregados, los hoteleros españoles tienen mayores ventajas de propiedad en activos específicos en los países en vías de desarrollo que en los desarrollados<sup>7</sup>, dotando de explicación a que más del 90% de las habitaciones en el exterior se localicen en países de bajo nivel de renta. A continuación se exponen las conclusiones más relevantes del cuadro 1:

- 1.- Las ventajas de propiedad del sector hotelero español:

1.a.- Las empresas hoteleras otorgan mayor importancia a tres ventajas competitivas de la empresa que al resto. Éstas coinciden con las ventajas que posee la empresa antes de iniciar su proceso internacional (Oa), y son el conocimiento de los requerimientos y gustos de los turistas, la experiencia nacional de la empresa y poseer una estructura de comercialización propia y fuertes vínculos con los mayoristas de viajes.

---

<sup>6</sup> Dicho aspecto refleja las diferentes pautas de internacionalización que supone la localización en países como Portugal, Bélgica, Reino Unido, Francia, Italia o EE.UU., destinos más cercanos a los países emisores de turistas, con un posicionamiento más orientado a un turista menos dependiente de la organización de un paquete turístico.

<sup>7</sup> Sin perjuicio de las disparidades comentadas, y de acuerdo con el test de medias para la totalidad de ventajas OLI, las diferencias sólo son significativas para las ventajas de propiedad.

1.b.- Si bien con menor importancia percibida, se valora el tamaño y la estructura del sector hotelero en España y la inversión en formación<sup>8</sup>.

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

2.a.- En los países desarrollados, las oportunidades para el desarrollo turístico, la infraestructura general del país, su estabilidad política, social y económica, así como el tamaño y naturaleza de la ciudad son los aspectos más significativos para la ubicación hotelera.

2.b.- Para ubicarse en países en desarrollo, adquieren mayor relevancia la disponibilidad de inputs a bajo coste, como trabajo y materias primas y un tratamiento fiscal favorable a la inversión extranjera, además de las oportunidades que el destino presente para el desarrollo turístico.

2.c.- Destaca por su menor importancia la proximidad geográfica del país, aspecto que contrasta con otros estudios de los determinantes en la internacionalización de empresas de servicios (Weinstein, 1977; Trepstra y Yu, 1988), fundamentalmente debido a los avances tecnológicos aplicados al sector del transporte.

- 3.- Ventajas de internalización de la industria hotelera española<sup>9</sup>:

3.a.- Las ventajas de internalización más valoradas para organizar el modo de entrada a destinos foráneos son a) el control de la calidad (Caves, 1982), b) la experiencia en negocios internacionales (Johanson y Vanhle, 1977; Erramilli, 1991), c) la coordinación de las actividades de la empresa matriz (Anderson y Gatignon, 1986) y d) las posibilidades de explotar economías de escala y alcance (Dunning, 1993; Kogut, 1983; Caves, 1982).

3.b.- La expansión en franquicia es la modalidad que menores ventajas de internalización presenta, ratificando los postulados de Casson (1985) y de Contractor y Kundu (1998) para el sector hotelero. Es importante destacar que las empresas consideran tener un adecuado control de la actividad foránea mediante fórmulas contractuales como el contrato de gestión, si bien la percepción de las ventajas cuando las empresas son propietarias al 100% es mayor que en cualquier otra situación.

3.c.- No obstante las empresas parecen disfrutar de una mejor coordinación de las actividades de la cadena mediante contratos de gestión que formando *joint-ventures*, cuestión que parece relevante para

---

<sup>8</sup> La escasa cualificación de la mano de obra, principalmente en los países en vías de desarrollo, se erige en uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la internacionalización de la industria hotelera española (excesiva rotación, baja productividad,...) compensada favorablemente por el bajo coste de la misma.

entender el escaso número de empresas que las utilizan para su salida a mercados foráneos y que, según los datos, parecen provenir de imposiciones gubernamentales.

3.d.- Por otro lado, se observa cómo las ventajas de internalización asociadas a factores de localización son tenidas en cuenta en mayor medida por aquellas empresas que deciden implantarse mediante IDE<sup>10</sup>.

**CUADRO N° 3.: VENTAJAS DE INTERNALIZACIÓN PERCIBIDAS POR LA EMPRESA MATRIZ, EN FUNCIÓN DE LA MODALIDAD DE ENTRADA.**

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

Oa y Ot relacionadas con las ventajas específicas de la empresa; L: hace referencia a factores específicos del país.

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

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

Fuente: Cuestionario.

Así mismo, y en lo que respecta a la teoría de la internalización, ésta ofrece una visión parcial de los factores explicativos de los modos de entrada a destinos foráneos de la actividad hotelera, debido a la naturaleza dinámica del proceso de internacionalización, presentando mayor capacidad explicativa en las primeras fases del proceso. Dicha conclusión enlazaría con otros estudios llevados a cabo para la hotelería internacional (Zhao, 1994; Contractor y Kundu, 1998a) y con la última contrastación empírica de este estudio que se expone en el siguiente apartado.

<sup>9</sup> Para analizar cuáles son las ventajas de internalización que afectan la forma de expansión extranjera de las cadenas hoteleras, se requiere de los encuestados que valoren los diferentes aspectos en función de las distintas modalidades de entrada (IDE total, IDE parcial, contrato de gestión y franquicia). Los resultados se exponen en el cuadro 3.

**CUADRO 4.- EVOLUCIÓN DE LAS VENTAJAS OLI MÁS RELEVANTES PARA LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA.**

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

Fuente: elaboración propia

### 3.- DETERMINANTES DE LA MODALIDAD DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Con el propósito de seguir profundizando en los determinantes de expansión del sector hotelero, a continuación se procede a comprobar si, aceptando una aproximación sincrética como marco conceptual de análisis (Kim y Hwang, 1992, Contractor, 1990, Erramilli y Rao, 1993 y Contractor y Kundu, 1998, 2000), 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 seguida por el sector hotelero español.

#### 3.1.- ESPECIFICACIÓN DEL MODELO. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

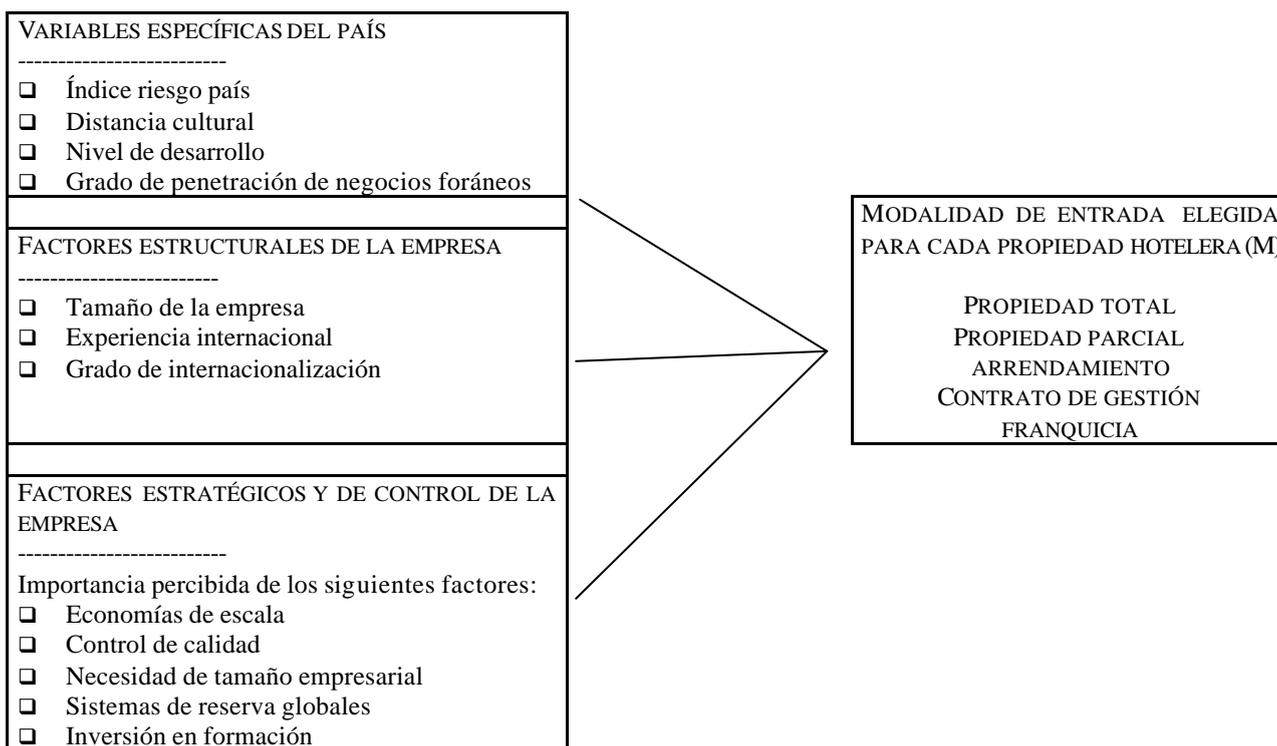
La variable dependiente  $M = 1$  si en el establecimiento se opera mediante franquicia,  $M = 2$  si se opera bajo un contrato de gestión,  $M = 3$  bajo la modalidad de arrendamiento,  $M = 4$  bajo propiedad parcial (joint-venture) y  $5 =$  cuando se gestiona la propiedad total del establecimiento<sup>11</sup>. Por tanto, la

<sup>10</sup> Ratificando las teorías de Go, Pyo *et al.*, (1990) acerca de la utilización del contrato de gestión en los países en desarrollo dada la mayor incertidumbre o riesgo que éstos presentan.

<sup>11</sup> Este estudio realiza 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) y no incluirlos (Regresión A, donde la variable dependiente adquiere cuatro valores distintos). Ello obedece, en primer lugar, a que los resultados del ajuste A presentan mejores valores, en segundo lugar por no encontrar datos sobre el arrendamiento como modalidad de expansión en la revisión bibliográfica consultada y en

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 medida multinomial M.

**FIGURA N°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.

❑ **VARIABLES INDEPENDIENTES**

**A.- VARIABLES ESPECÍFICAS DEL PAÍS**

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 para conseguir

---

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. Es interesante constatar, dado que refuerza la validez de las conclusiones del modelo, que los resultados obtenidas son consistentes en ambos ajustes.

la flexibilidad necesaria que permita a la empresa adaptarse a las oscilaciones de las condiciones externas sin incurrir en elevados costes fijos, aspecto corroborado por Erramilli y Rao (1993). En consecuencia nuestra hipótesis será:

**H<sub>1</sub>:** M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control) estará negativamente asociada con el riesgo político y económico del país<sup>12</sup>.

□ DISTANCIA CULTURAL En este caso la revisión bibliográfica consultada 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; Erramilli ,1991; Kim y Hwang, 1992; Davidson, 1980; Stopford y Wells, 1972; Johanson y Vanlthe, 1977). 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 (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. Se opta por formular nuestra hipótesis de forma alternativa porque, algunos estudios centrados en empresas de servicios (Erramilli y Rao, 1990; Li y Guisinger, 1992), demuestran la relevancia del conocimiento del mercado al que se dirige la multinacional como determinante en la elección de modos más agresivos de entrada. Nuestra hipótesis, por tanto, sería:

**H<sub>2</sub>:** 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 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). Dado que el estudio de la industria hotelera de Dunning y McQueen (1981) propone que la incidencia de la propiedad accionarial sobre los negocios hoteleros estaría positivamente correlacionada con el desarrollo económico del destino, y considerando

que una fuerte industria hotelera autóctona viene relacionada con el nivel de desarrollo del destino, nuestra hipótesis será:

**H<sub>3</sub>**= 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 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 (1982) 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:

**H<sub>4</sub>**: 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.

## **B.- FACTORES ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA**

□ TAMAÑO EMPRESARIAL En la literatura basada en el sector de manufacturas, el tamaño de la empresa ha demostrado estar positivamente relacionado con la probabilidad de IDE (Horst, 1972<sup>13</sup>; 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)<sup>14</sup>. Dado el elevado volumen de inversión que requiere la industria hotelera contrastaremos formalmente estos puntos de vista proponiendo como hipótesis:

**H<sub>5</sub>**= 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 NTERNACIONALIZACIÓN La visión más tradicional del efecto de la experiencia internacional en los modos de entrada afirma que cuanto mayor

---

<sup>12</sup> 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 5), nuestra hipótesis espera signo positivo para la variable RIESGOi.

<sup>13</sup> El trabajo de Horst (1972), que estudia la relación entre la decisión de la empresa de invertir en el extranjero y las características de la empresa, el tamaño empresarial aparece como el único factor significativo.

<sup>14</sup> 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

sea ésta para la empresa, ésta requerirá menos ayuda de un socio local y mostrará por tanto una menor tendencia a asociarse (Johanson y Vanhle, 1977; Erramilli, 1991). 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. Siguiendo a Erramilli (1991) hay dos explicaciones teóricas para entender esta relación negativa entre incertidumbre y deseo de control. La primera de ellas hace referencia al denominado argumento etnocéntrico. En efecto, Gatingnon y Anderson (1986) sugieren que muchas de las multinacionales jóvenes demandan en su orientación internacional que sus ejecutivos nacionales ostenten posiciones gerenciales en sus operaciones extranjeras. Como este deseo es más difícil que sea satisfecho con acuerdos que comparten sólo el control, las empresas deciden asumir el control y la propiedad<sup>15</sup>.

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.

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

Por otro lado, ante la dinamicidad que presenta el proceso de expansión de algunas empresas hoteleras internacionales, de forma heterogénea en función de la empresa a la que nos refiramos, 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.

---

operaciones globales de las industrias forzará incluso a las empresas grandes a aceptar socios con los que compartir la inversión global.

<sup>15</sup> 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, 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”, que no viene incluida en las variables explicativas.

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

### **C.- 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. Por tanto, se contrasta la información subjetiva obtenida de los cuestionarios de los ejecutivos, 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. Si consideramos que para la industria hotelera española sí existe un coste derivado de los fallos de mercado relacionados con la transferencia de conocimiento especializado, 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. 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 mayor rapidez en su crecimiento, y viceversa, aquellas multinacionales que no perciban el tamaño como una ventaja

competitiva importante optarán por un crecimiento menos dinámico<sup>16</sup>. Por tanto, nuestra hipótesis defiende que:

**H<sub>9</sub>:** 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 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 reserva<sup>17</sup> y la marca son considerados como los dos activos estratégicos codificados sobre los cuales la 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, (Contractor y Kundu, 1998a). Por ello, estos activos estratégicos incrementan la probabilidad de llevar a cabo alianzas y franquicias a la industria hotelera, por lo que proponemos:

**H<sub>10</sub>:** La importancia percibida de los sistemas de reservas irá negativamente asociada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y control).

**H<sub>11</sub>:** 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 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. 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:

---

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 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 diversifica su producto y hace uso de las oportunidades de comercialización que le brinda la nueva economía.

**H<sub>12</sub>:** 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, que para aquellos ejecutivos que consideren de mayor importancia el control operacional y de calidad de la empresa hotelera global, sea más probable que la empresa opere mediante modos de entrada accionariales, *ceteris paribus*. Formalmente definimos la hipótesis como:

**H<sub>13</sub>:** La importancia percibida del control operacional sobre la gestión y la calidad de la empresa, estará positivamente relacionada con M (variable dependiente que muestra incrementos en los niveles accionariales y de control).

En el cuadro 5 se ofrece la definición y forma de medida de las variables independientes, así como el signo esperado de la regresión.

**CUADRO N°5.: HIPÓTESIS PLANTEADAS Y FORMAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.**

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN Y MEDIDA	SIGNO ESPERADO
FACTORES ESPECÍFICOS DEL PAÍS		
RIESGO <sub>i</sub>	Índice riesgo utilizado para el país i es compuesto por <i>Institutional Investor Magazine</i> para el período 1985-1999 (El riesgo más alto = 0 y el más bajo = 100) <sup>18</sup> .	(+)
DCULT <sub>i</sub>	$DCULT_{ij} = \{(I_h - I_{hj})^2 / V_h\} / 4$ 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) <sup>19</sup> .	(+)
PIBPC <sub>i</sub>	PIB per capita en el país i medido en función de los últimos cuatro años disponibles de datos de las estadísticas del FMI <sup>20</sup> .	(+)
IDEPIB <sub>i</sub>	IDE/PIB ratio del país i medido en función de los últimos cuatro años disponibles de datos del <i>World Investment Report</i> . <sup>21</sup>	(+)
FACTORES ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA		
TAM <sub>j</sub>	Media de ingresos por ventas en pesetas de la empresa hotelera j en los últimos tres años a nivel mundial.	(+)
EXPINT <sub>j</sub>	Número de años desde que la empresa j establece su primer hotel en el extranjero.	(-)
GRINT <sub>j</sub>	Grado de internacionalización de la empresa j medido a través de ratio de establecimientos foráneos frente al total de los establecimientos de la empresa .	(-)
FACTORES ESTRATÉGICOS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA	Importancia percibida de factores estratégicos (5= muy importante...1= sin importancia) <sup>22</sup>	
PESCA	Economías de escala	(+)
PTAM	Tamaño empresarial	(-)
PIMAG	Marca e Imagen	(-)
PFORM	Inversión en formación	(+)
PRES	Sistema de reservas	(-)
PCALI	Control de calidad	(+)

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> Utilizando los índices de Hofstede 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, y siguiendo el procedimiento ya iniciado por otros autores (Erramilli, 1991), se utilizan los índices de aquellos países que se consideran más próximos culturalmente. 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.

<sup>20</sup> La única excepción la constituye el valor del PIB per cápita de Cuba, el cual se obtiene de datos de la CEPAL para 1996.

<sup>21</sup> Los valores perdidos de esta variable, en esencia los relativos a Cuba y a Tanzania, son reemplazados por la media aritmética.

<sup>22</sup> se obtienen del cuestionario que rellenan los empresarios ponderando la importancia de los factores ya mencionados en una escala de Likert.

### 3.2.- CONTRASTACIÓN EMPÍRICA. MODELO LOGÍTI ORDINAL

A continuación se exponen los resultados del análisis logístico ordinal que permite comprobar las trece hipótesis anteriormente expuestas e identificar aquellas variables independientes que más influencia tengan sobre la organización de los modos de entrada<sup>23</sup>.

**CUADRO 6.- ESTIMACIONES REGRESIÓN MULTINOMIAL LOGÍSTICA ORDINAL<sup>a</sup>**

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)***
RIESGO		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

<sup>a</sup> Valores de los coeficientes beta. Errores estándar entre paréntesis.

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

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

<sup>23</sup> En primer lugar, se realiza un análisis de correlaciones para comprobar la no existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas. Sólo las variables PIBpc y riesgo país parecen estar correlacionadas negativamente con una probabilidad mayor a 0,6. Para evitar que esta relación enturbie el ajuste, ofreceremos los resultados en dos modelos diferentes. En el modelo 1 incluimos la variable PIBpc como proxy del nivel de desarrollo del país y se deja fuera la variable que mide el riesgo país, y viceversa para el Modelo 2.

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 del apartado, que nuestros resultados discrepan de los obtenidos por Contractor y Kundu (1998a) para la industria hotelera global a causa, fundamentalmente, de la relativa juventud en el proceso de internacionalización de la industria hotelera española y su orientación vacacional<sup>24</sup>.

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

En primer lugar, 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; Erramilli y Rao, 1993; Kim y Hwang, 1992)<sup>25</sup>. Sin embargo, se corrobora que la industria hotelera española desea minimizar los costes de agencia y prefiere supervisar directamente el 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.

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. Ello nos indica que a mayor grado de internacionalización, es decir al tiempo que 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 Vanlthe, 1977; Kogut y Singh, 1988).

---

<sup>24</sup> 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.

<sup>25</sup> Además, esta conclusión es reforzada por los resultados de ambos modelos si eliminamos aquellos países para los que Hofstede (1991) carecía de índice cultural, e incluso cuando eliminamos 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.

Ambas conclusiones apuntan 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<sup>26</sup>.

En otro orden de cosas, nuestras conclusiones enlazan directamente con el aspecto relativo a la transferencia de conocimientos especializados (Calvet, 1982)<sup>27</sup>. Podríamos afirmar que los diferentes modos de comercialización de la industria hotelera española unido a la mayor proporción de tiempo que los clientes pasan en el establecimiento hotelero vacacional, implica que la propiedad del conocimiento mantenga ciertas características de conocimiento tácito (Teece, 1987) que dificultan o encarecen su completa especificación y codificación bajo modos de expansión contractuales, cuestión que se acentúa en entornos desconocidos<sup>28</sup> y en aquellas actividades intensivas en mano de obra (Johanson y Vanhle, 1977).

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 dificultando su transacción. Se vuelve a hacer referencia, por tanto, a la existencia de fallos de mercado en la transmisión de activos intangibles 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.

---

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> Dicho aspecto nos corroboraría una de las razones por las que la industria hotelera española es poco proclive a franquiciar sus actividades, tendencia que 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.

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

Otro de los resultados del estudio nos confirma que cuando la empresa hotelera española se ubica en entornos considerados de riesgo (H1) prefiere compartir el control con agentes locales, disminuyendo la posición global de riesgo implícita en su salida al exterior<sup>29</sup>. 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.

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. Nuestros resultados reafirman los análisis de Porter (1990), cuando se trataba de un destino en vías de desarrollo<sup>30</sup> y 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<sup>31</sup>.

Por otro lado, los resultados que Contractor y Kundu (1998a) obtienen para la industria hotelera internacional y contrariamente a lo esperado, confirman que en naciones con altos niveles de renta tendrá una importancia relativamente mayor formas de entrada como la franquicia y los contratos de gestión obteniéndose para la variable riesgo país las mismas conclusiones que en nuestro estudio<sup>32</sup>.

En nuestro estudio, los resultados revalidan los postulados de Dunning y McQueen (1981) y Gannon y Johnson (1997) para la industria hotelera y Young *et al.*, (1989) para la internacionalización en general, en el sentido de que es más frecuente encontrar inversiones directas en mercados altamente competitivos que poseen una industria autóctona más fuerte, caracterizados por mayor PIBpc y mayor ratio de IDE/PIB, aspecto este último (H4) que también influye en la industria hotelera española<sup>33</sup>. En efecto el ratio IDE/PIB encuentra cierta significatividad en el modelo ( $p < 0,05$ ) cuando incluimos el PIB

---

<sup>29</sup> 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.

<sup>30</sup> El autor sugiere que las infraestructuras representan un factor menos importante de atracción de IDE en los países desarrollados que en vías de desarrollo.

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> 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.

<sup>33</sup> 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

como variable explicativa<sup>34</sup> o cuando no tenemos en cuenta las propiedades gestionadas bajo contratos de arrendamiento. Podría intuirse, por tanto, cierto comportamiento inversor precavido guiado por el seguimiento de otras empresas cuando la empresa considera aquellos países que presentan un elevado flujo de IDE como más seguros<sup>35</sup>.

### **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

---

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.

<sup>34</sup> 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.

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 empresa 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. 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.

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 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 al valor de la marca, es mediante fórmulas que implican una mayor inversión de recursos, 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

---

<sup>35</sup> O quizá se trata sólo de una circunstancia que concurre cuando determinados países en vías de desarrollo como México o R. Dominicana donde las inversiones por parte de la industria hotelera española son considerables coincide con la apertura de estos

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 (1982) 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<sup>36</sup>.

Ello enlazaría directamente con los resultados que obtenemos para la variable importancia percibida del control de calidad (H10). La importancia que para los hoteleros españoles tiene el control de calidad se relaciona significativamente ( $p < 0,001$ ) y de forma directa con la variable dependiente. La industria hotelera española parece cumplir los postulados de Hennart (1991) de que *“la elección entre franquiciar o establecerse por medio de recursos de la compañía dependerá de la comparación de dos tipos de costes; aquellos de supervisar el esfuerzo de los empleados foráneos frente al de especificar y reforzar un mínimo nivel de calidad en el contrato”* (pág. 89). En el caso en el que los niveles de calidad bien sean difíciles de estipular 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.

#### **4.- PRINCIPALES CONCLUSIONES**

En definitiva de los análisis empíricos realizados se extraen las siguientes conclusiones acerca de los determinantes de la expansión internacional del sector hotelero español:

---

países a la IDE exterior ante la liberalización de sectores amplios de su economía.

<sup>36</sup> En nuestra opinión, este peligro es, si cabe mayor para el sector hotelero vacacional que para el urbano debido a que, por ejemplo, el mal uso que un franquiciado haga de los estándares de calidad de un hotel en Roma o en Nueva York, no impide que en temporada alta ese establecimiento siga siendo rentable. Por tanto, se puede afirmar con cierta cautela, que la ubicación en grandes ciudades mundiales otorga al hotel una dosis de clientela cautiva en su mercado objetivo, que no ocurre en absoluto en los destinos vacacionales con alta capacidad de sustitución, máxime cuando son comercializados bajo la fórmula del todo incluido, donde el turista viaja al hotel más que al destino en sí.

## 1.- LA TEORÍA ECLÉCTICA Y SU ADAPTACIÓN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Las cadenas hoteleras españolas salen al extranjero fundamentalmente porque disponen de ventajas de propiedad respecto de sus rivales en el destino, provenientes fundamentalmente de la experiencia que han desarrollado en España y acentuadas para el caso de los países en vías de desarrollo. La experiencia en España en gestión hotelera orientada al turismo vacacional organizado ha sido capaz de suplir, al menos hasta ahora, la carencia manifestada por los ejecutivos en cuanto al posicionamiento de su imagen de marca a nivel internacional como ventaja competitiva relevante. Sin embargo, podría argumentarse que, al mismo tiempo que se desarrollan nuevos destinos turísticos y se difunde el *know-how* de gestión hotelera gracias a la generalización de fórmulas contractuales, tendería a disminuir el valor de las ventajas derivadas del conocimiento del mercado. Dicha afirmación queda condicionada, tanto a la evolución que siga el proceso de internacionalización y el posicionamiento de la imagen de la marca hotelera española, como al uso y nivel de implantación en la industria de las nuevas tecnologías orientadas a la producción y distribución de viajes.

Por lo que se refiere a las ventajas locacionales, el principal factor que guía la expansión geográfica de la actividad turística, independientemente del desarrollo económico del destino, es la oportunidad para el desarrollo turístico que éste presente en términos de dotaciones de factores. A su vez, la sensibilidad de la oferta y la demanda de ocio y turismo a inestabilidades económicas, sociales y políticas del país receptor, otorgan a la labor gubernamental una importancia crítica para la ubicación hotelera. Otra conclusión relevante hace referencia a las diferencias en la valoración de ciertas ventajas locacionales en función del grado de desarrollo del destino. En este sentido cabe resaltar la consideración de las ventajas fiscales para la actividad hotelera y la disponibilidad de inputs a bajo coste. En cuanto al tratamiento fiscal de la actividad, cuestión no abordada explícitamente en anteriores análisis del sector hotelero, el actual contexto liberalizador pone de manifiesto la necesidad de incluir este determinante en el amplio marco de la teoría ecléctica. Así mismo la vertiente evolutiva del proceso de internacionalización (Kogut, 1983; Johanson y Vanlthe, 1977; Erramilli, 1991) en función del tamaño de la empresa, directamente relacionado con los recursos que ésta disponga para su expansión, conduce a reflexionar acerca de la conveniencia de incluir la disponibilidad de recursos financieros como una ventajas de propiedad.

El resultado más destacable en cuanto a las variables de internalización explica porqué para la industria hotelera española no es común la expansión bajo la modalidad de franquicia<sup>37</sup>. Efectivamente, y de acuerdo con la teoría coste transacción (Coase, 1937; Rugman 1981) las empresas deciden explotar directamente sus activos porque los costes de la transacción derivados principalmente de vigilar el comportamiento del socio local, son mayores a los beneficios de internalizar actividades. Las escasas ventajas de las empresas españolas en el control de calidad bajo franquicia ponen de manifiesto, bien que el sector hotelero español presenta mayores dosis de conocimiento tácito, bien su dificultad para supervisar y auditar las actividades de los potenciales franquiciados. Este problema deriva, fundamentalmente, de la especialización vacacional del sector, del papel del *touropedor* y del mayor tiempo que el turista pasa en el establecimiento hotelero.

Si bien cabe resaltar la utilidad del paradigma ecléctico para analizar los determinantes de la internacionalización del sector hotelero español, se vislumbra cierto dinamismo e interdependencia de los determinantes OLI, en función tanto del tamaño como de la experiencia internacional de la empresa, vinculando la teoría ecléctica de Dunning con la internacionalización empresarial como un proceso secuencial, al hilo de las tesis de Johanson y Vanhle (1977). Este hecho añade una perspectiva dinámica a los factores que determinan las variables OLI, ya apuntada por Durán Herrera (1994) y Dunning (2000).

## 2.-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 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. En efecto, y de acuerdo con los postulados de Coviello y McAuley (1999) en base a los primeros trabajos de Johanson y Vahnle, para conseguir una completa comprensión del proceso de internacionalización,

---

<sup>37</sup> La modalidad de franquicia representa el 11% de los establecimientos hoteleros españoles con presencia en el exterior,

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<sup>38</sup>.

### 3.- 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.

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

En concreto, se comprueba que la industria hotelera española tiende a asumir mayores compromisos de recursos y por tanto disfrutar de un mayor control de sus instalaciones internacionales:

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

### 5.- CARENCIA DE ACTIVOS CODIFICADOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA Y NECESIDAD DE POTENCIAR SU IMAGEN DE MARCA

---

suponen el 8% de las habitaciones y pertenecen únicamente a dos cadenas hoteleras.

<sup>38</sup> 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.

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 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.

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.

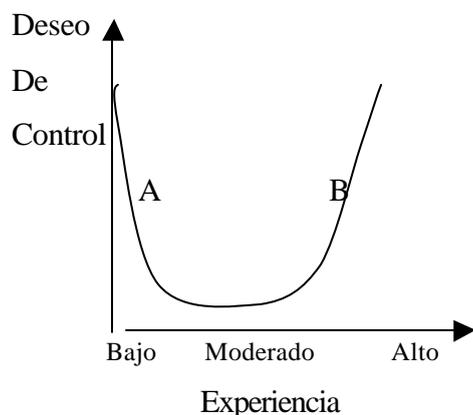
#### 7.- LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA COMO DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA.

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). Por tanto, la existencia de compañías hoteleras que consideran su experiencia gestora como una extensión al desarrollo inmobiliario puede ser un motivo para la búsqueda de participaciones accionariales. 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). 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.

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

**FIGURA Nº2.-: 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 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 Vahne, 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 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 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 2).

Nuestras conclusiones suscitan la reflexión de que posteriores análisis de la internacionalización de las empresas hoteleras españolas, cuando la industria haya adquirido una mayor experiencia internacional 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 Vanlthe, 1977; Erramilli, 1991). Ello significaría la consolidación del proceso de internacionalización para un mayor número de cadenas hoteleras españolas.

## 5.- BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992): "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors.", *Journal of International Business studies*, first quarter, pp.1-27.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1988): "Modes of market entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, nº17, pp.1-26.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986): "Modes of foreign market entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, pp.1-26.
- BEATTIE, R. (1991): "Hospitality internationalization: an empirical investigation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 3, nº4, pp.14-20 MCB University Press.
- BRICKLEY, J.; DARK, F. (1987): The choice of organizational form. The case of franchising, *Journal of Financial Economics*, nº18, pp.401-420, North Holland.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M.C. (1998): "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", *Journal of International business Studies*, vol.29, 3. Pp.:539-562.
- CALVET, A.L. (1982): "Mergers and the theory of foreign direct investment", en RUGMAN, A. (1982a) op.ct. CAVES, R. (1982): "Multinational enterprises and technology transfer", in RUGMAN, A. (1982a) op. ct.
- CASSON (1985): "Alternative contractual arrangements for technology transfer: new evidence form business history", *International Investment and Business Studies*, nº95.
- CAVES, R. (1982): "Multinational enterprises and technology transfer", in RUGMAN, A. (1982) op. ct.
- COASE, R. (1937): "The theory of the firm", *Economica*, vol.4, pp. 386-405.
- CONTRACTOR, F. J. (1990): "Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice", *Management International Review*, vol.30, nº1., pp.31-54.
- CONTRACTOR, F. J.; KUNDU, S. K. (1998a): "Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in International Hotel Sector.", *Journal of International Business Studies*, vol.29-nº2, pp.325-357.
- CONTRACTOR, F. Y KUNDU, S. (2000): "Globalization of hotel services. An examination of ownership and alliance patterns in a maturing service sector", en AHARONI, Y.; NACHUM, L.; op. ct.
- CONTRACTOR, F.; KUNDU, S.K. (1998b): "Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector", *Journal of International Marketing*, vol.6, nº2, pp.28-53. John Wiley & Sons.

- COVIELLO, N. Y MCAULEY, A. (1999): "Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, third quarter, vol. 39, n°3, pp.223-255.
- DANIELS, J.; OGRAM, E. & RADEBAUGH, L. (1976): *International business: environments and operations*, Addison-Wesley, Reading.
- DAVÉ, (1984): "US multinational involvement in the international hotel sector", *Service Industry Journal*, pp.48-63. Published by Frank Cass, London.
- DAVIDSON, W. (1980): "The location of foreign direct investment activity: country characteristics and experience effects", *Journal of International Business Studies*, fall, pp.9-23.
- DAVIDSON, W. (1982): *Global Strategic Management*, Ronald Press Publication
- DUNNING, J. (1993): *Multinational Enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Reading.
- DUNNING, J. (2000): "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", *International Business Review*, vol. 9, n°2, pp. 163-190.
- DUNNING, J. ; MCQUEEN, M. (1982a): "The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry", *New Theories of multinationals* Rugman A.M (Ed.). (1982a).
- DUNNING, J. ; MCQUEEN, M. (1982b): "Multinational Corporations in the international hotel industry", *Annals of Tourism Research*, vo.9, pp.69-90
- DUNNING, J.; MCQUEEN, M. (1981): *Transnational Corporations in the International Tourism*, UNCTC, New York
- DURÁN HERRERA, J.J. (1994): "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa.", *Información Comercial Española*. N° 735, noviembre, pp.21-41.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1996): "La empresa multinacional española: estrategias de localización", en.Durán Herrera J.J: *Multinacionales españolas I*. Ed. Pirámide, Madrid.
- ERAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1993): "Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, n°57, pp.19-38
- ERRAMILLI, M.K. (1991): "The experience factor in foreign markets entry behavior of services firms", *Journal of International Business studies*, vol.22, n°3, pp. 479-502
- ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1990): "Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge", *Management International Review*, vol.30, n°2, pp. 135-150
- FLADMOE-LINDQUIST, K; JACQUES, L. (1995): "Control modes in international service operations: the propensity to franchise", *Management Science*, n°41(7), pp.1238-1249.
- GO, F.; PYO, S; UYSAL, M.; MIHALIK, B. (1990): "Decision criteria for transnational hotel expansion", *Tourism Management*, vol.11-n°4, pp.297-309. Butterworth & Co Publis. Ltd.
- GRAHAM, E.M. (1992): "Los determinantes de la inversión extranjera directa: teorías alternativas y evidencia internacional", *Moneda y Crédito*, n°194, pp.13-49.
- GALBRAITH, C.S.; KAY, N.M. (1986): "Towards a theory of multinational enterprise", *Journal of economic behavior and organization*, n° 7, pp.3-19, North Holland.
- GANNON, J.; JOHNSON, K. (1997): "Socialization control and market entry modes in the international hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6. Pp. 193-198, MCB University Press.
- HENNART, J.F. (1989): "Can the "new forms of investment" substitute for the "old forms"? A transaction costs perspective", *Journal of International Business Studies*, n°20, pp. 211-34.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences, international differences in work related values*, Sage, Beverly-Hills, CA.
- HORST, T. (1972): "Firm and industry determinants of the decision to investment abroad: an empirical study", *The review of economics and statistics*, vol. 54, n°3, pag. 258-66
- HYMER, S.H. (1976): *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, The MIT Press, Cambridge.
- JOHANSON, J; VAHLNE (1977): "The internationalization process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments.", *Journal of International Business Studies*, n°8, pp.23-32.
- KIM, C.; HWANG, P. (1992): "Global Strategy and multinationals entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n°1, pp.29-53.
- KOGUT, B.; SINGH, H. (1988): "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, fall, pp.411-433.
- KUNDU, S.K. (1994): *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*, dissert. Rutgers, The State university of New Jersey, U.M.I.

- LI, JIATEO; GUISSINGER, S. (1992): "The globalization of service multinationals in the "triad" nations: Japan, Europe, North America", *Journal of International Business studies*, fourth quarter, pp.675-696.
- MARTÍNEZ BOBILLO, A. (1993): "La naturaleza de la empresa multinacional", *Información Comercial Española*, nº724, pp.151-167.
- McGUFFIE, J. (1996): "Franchising in Europe", *EIU Travel and Tourism Analyst*, nº 1, pp.36-52.
- PORTER, M.E. (1990): *The competitive advantage of the nations*, Free Press, New York.
- RAMÓN, A. (2002): *La expansión internacional del sector hotelero español*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.
- RUGMAN, A. (1981): *Inside the Multinationals. The Economics Internal Markets*, New York Columbia University Press.
- STOPFORD, J.M.; WELLS, L.T. (1972): *Managing the multinational enterprises. Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, Basic Book, New York.
- SHANE, S. (1994): "The effect of national culture on the choice between licensing and direct foreign investment", *Strategic Management journal*, vol. 15, pp.627-642.
- TEECE, D. (1987): *The competitive challenge: strategies for the industrial innovation and renewal*, Cambridge, M.A.: Ballinger.
- TERPSTRA, V.; YU, C. (1988): "Determinants of foreign investment of U.S. Advertising agencies", *Journal of International business studies*, spring, pp. 33-47.
- TSCHOEGI, A.E. (1983): "International retail banking as a strategy: an assessment", *Journal of International Business Studies*, summer, pp.67-88.
- WEINSTEIN, A.K. (1977): "Foreign investment by service firms: the case of multinational advertising agencies", *The journal of International Business Studies*, pp.83-91.
- WILLIAMS, A. (1995): "Capital and the transnationalisation of tourism.", MONTANARY y WILLIAMS (Ed.). *European Tourism: Regions, spaces and restructuring*, European Science Foundation, J. Wiley&Sons Ltd.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, The Free Press. New York.
- WINTER, S. (1987): "Knowledge and competence as strategic assets", en TEECE, D.J., (ed.) (1987). op. ct., pp. 159-84.
- YIGANG, P.; TSE, D. (2000): The hierarchical model of market entry, *Journal of International Business Studies*, vol. 31, nº 4, pp.535-555.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. (1989): *International market entry and development: strategies and management*, Prentice Hall, Reino Unido.