

## Resumen

Este trabajo analiza el proceso de internacionalización del sector hotelero español. Un fenómeno muy significativo en los últimos años, marcado por su implantación mayoritaria en Iberoamérica. A partir de una muestra de 544 hoteles vinculados a 32 cadenas españolas internacionales, tratamos de: a) identificar los factores que influyen en la elección de la forma de incorporación de cada nuevo hotel (franquicia, contrato de gestión, propiedad compartida o propiedad total), y b) reflejar las especificidades de la industria hotelera respecto a los resultados obtenidos en muestras de empresas industriales, y de la industria hotelera española en relación con el sector a escala mundial.

*Palabras clave:* cadenas hoteleras, internacionalización, modos de entrada, Iberoamérica.

## Abstract

This article analyses the process of internationalisation of the Spanish hotel sector, a highly significant phenomenon in the last few years, marked by its majority implementation in Latin America. On the basis of sample of 544 hotels linked to 32 Spanish international chains, we endeavour: a) to pinpoint the factors that affect the choice of the manner of incorporation of every new hotel (franchise, management agreement, shared or full ownership), and b) reflect the specificities of the hotel industry with regard to the results obtained in samples of industrial companies and of the Spanish hotel industry in relation to the sector on an international scale.

*Key words:* hotel chains, internationalisation, modes of entry, Latin America.

*JEL classification:* F20, L19.

# LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

## FORMAS DE ENTRADA Y FACTORES DETERMINANTES

José PLA BARBER  
Fidel LEÓN DARDER (\*)

*Universitat de València*

### I. INTRODUCCIÓN

**L**A elección de la forma de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que ésta ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial futuro. En principio, existen tres formas genéricas de servir los mercados exteriores: exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias. Cada una de estas opciones implica diferencias respecto al grado de control que la empresa puede ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y los beneficios que potencialmente podría obtener (Buckley, 1995).

El estudio que presentamos se centra específicamente en el análisis de las modalidades de entrada utilizadas por la industria hotelera española. El sector hotelero es especialmente interesante para realizar este tipo de trabajos porque: a) la internacionalización, dado el elevado grado de interacción cliente-suministrador, supone necesariamente la presencia física en el país de destino; b) las formas de entrada del sector abarcan un amplio abanico de posibilidades (contratos de gestión, franquicias, empresas conjuntas, filiales de plena propiedad, adquisiciones), y c) las formas de entrada cooperativas tienen igual o mayor importancia que las formas que suponen propiedad total.

Adoptando la perspectiva de la cadena hotelera que se internacionaliza, la cuestión central que tratamos de responder es: ¿qué tipo de modalidad elegirá la empresa cuando se plantea la prestación de un servicio hotelero en una localización exterior en particular? El artículo propone que dicha elección está influida por una serie de factores relacionados con las condiciones de la transacción y con las capacidades específicas de la empresa.

Este estudio, adicionalmente, aporta evidencia empírica de la internacionalización del sector hotelero español. Un fenómeno muy significativo en los últimos años, marcado por la implantación en Iberoamérica, que, sin embargo, no ha sido analizado por los investigadores españoles con la profundidad que se merece. Avanzar en el conocimiento de esta realidad implica aportar evidencia de uno de los pocos sectores españoles competitivos a escala global, y por tanto, de acuerdo a los planteamientos de la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), estaríamos mostrando cómo las condiciones específicas del país de origen pueden haber tenido cierto efecto multiplicador sobre las ventajas competitivas de estas empresas a escala internacional. Los datos de la OMT (2002) correspondientes a 2001 atestiguan la experiencia del sector turístico español al consolidarse como el segundo destino mundial con 49,5

millones de turistas, un crecimiento del 3,4 por 100 y una cuota de mercado del 7,1 por 100. En este contexto, las cadenas hoteleras se configuran como el principal motor y protagonista de la internacionalización de la empresa turística española, un proceso que arranca en la segunda mitad de los años ochenta, y que ha experimentado una creciente aceleración en los últimos años como respuesta a los fenómenos de integración horizontal y vertical que se están dando en el turismo mundial.

Como tercer objetivo, el trabajo pretende investigar si, dadas las características específicas de la internacionalización de la industria hotelera española, marcada claramente por un proceso de internacionalización tardío y centrado en el segmento vacacional, existen patrones de comportamiento distintos respecto a los resultados obtenidos en trabajos centrados en la industria hotelera mundial.

El artículo se estructura de la siguiente forma. En el segundo apartado delimitamos la clasificación de las formas de entrada utilizadas por la industria hotelera; en el tercero revisamos las teorías más relevantes en la explicación de la elección del modo de entrada y proponemos una serie de hipótesis de contraste; en el cuarto, se describe la metodología utilizada en el estudio empírico, presentándose en el quinto el análisis estadístico y la discusión de los resultados. El sexto y último apartado refleja las principales conclusiones obtenidas y sugiere nuevos campos de estudio en el sector.

## II. FORMAS DE ENTRADA EN LA INDUSTRIA HOTELERA

El criterio utilizado para clasificar las formas de entrada en el

sector hotelero ha sido el grado de control ejercido sobre la operación foránea. El control hace referencia a la disposición o habilidad de la empresa para influir en los sistemas, métodos y decisiones relativas a las operaciones en los mercados exteriores, con el fin de mejorar su posición competitiva y maximizar los ingresos de los activos de la empresa (Agarwal y Ramaswani, 1992). En el sector hotelero dicho control se materializa sobre cuatro aspectos: a) el funcionamiento diario del hotel; b) los activos físicos; c) las rutinas organizativas y los elementos tácitos de la empresa, y d) los activos codificados (como puede ser, por ejemplo, la marca o el sistema de reservas). La responsabilidad de controlar estos elementos recaerá sobre la compañía hotelera internacional o sobre el hotel del país de destino dependiendo de la forma de entrada utilizada (Contractor y Kundu, 1998a). En este sentido, las distintas opciones se agrupan en tres conjuntos: a) formas que suponen inversión directa con un grado de control total (adquisiciones totales y filiales de nueva creación); b) formas que suponen inversión directa, pero con un grado de control compartido, y c) formas que no implican aportación de capital —contratos de gestión y franquicias (Buckley, 1995).

En las *inversiones directas que suponen un control 100 por 100* de la operación foránea —filiales de nueva creación y adquisiciones (1)—, la compañía hotelera retiene en exclusividad el control sobre los cuatro aspectos mencionados anteriormente, mientras que en las *inversiones directas cooperativas* (empresas conjuntas) dicho control exclusivo es sólo sobre los activos codificados, pero normalmente el resto de aspectos son compartidos con el socio.

En los *contratos de gestión* las cadenas se responsabilizan de toda la operativa del hotel, implantan sus sistemas, procedimientos y marca, nombran al director del hotel e imponen sus políticas de recursos humanos y calidad (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002).

En definitiva, el hotel es gestionado como si fuese propiedad de la cadena. El único aspecto de control que varía en relación con las empresas conjuntas es el ejercido sobre los activos físicos, que en este caso está en manos del propietario del hotel, sin que participe la cadena hotelera. Por último, en los *contratos de franquicia* la cadena cede al hotel su marca y lo incluye dentro de su sistema de comercialización, de *marketing* y de control de calidad; por tanto, la cadena no gestiona el hotel, residiendo el control de las operaciones diarias y de los activos físicos en el hotel. La cadena únicamente se reserva el control de los activos codificados, mientras que el control de los activos tácitos se comparte con el hotel. El cuadro n.º 1 refleja el planteamiento anterior, que será utilizado en la parte empírica para definir la variable dependiente.

## III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, FACTORES DETERMINANTES E HIPÓTESIS

Existen básicamente dos teorías relevantes en la explicación de la elección de las formas de entrada: la teoría económica de los costes de transacción, o TCT (Williamson, 1975; Buckley y Casson, 1976; Anderson y Gatignon, 1986), y la teoría de las capacidades organizativas, o TCO (Kogut y Zander, 1993, Madhok, 1997). Aunque ambas teorías proveen de explicaciones complementarias a

CUADRO N.º 1

**FORMA DE ENTRADA Y TIPO DE CONTROL EJERCIDO  
POR LA CADENA HOTELERA**

| FORMAS DE ENTRADA      |                       |                            |                      |                         |
|------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|
| Tipo de control        | IDE (Propiedad total) | IDE (Propiedad compartida) | Contratos de gestión | Contratos de franquicia |
| Control elevado .....  | a, b, c, d            | d                          | d                    | d                       |
| Control débil.....     |                       | a, b, c                    | a, c                 | c                       |
| No existe control..... |                       |                            | b                    | a, b                    |

(a) Control sobre el funcionamiento diario del hotel;  
 (b) Control sobre los activos físicos,  
 (c) Control sobre las rutinas organizativas/elementos tácitos de la empresa;  
 (d) Control sobre los activos codificados.  
 Fuente: Contractor y Kundu (1998a).

la hora de determinar la elección del modo de entrada, el interés básico de la teoría de los costes de transacción se centra en analizar los problemas relacionados con el oportunismo, la racionalidad limitada y los costes de transacción en las negociaciones bilaterales, mientras que la teoría basada en las capacidades organizativas es relevante para entender qué habilidades y recursos son necesarios para adoptar ciertas decisiones relativas a la elección del modo de entrada.

La TCT analiza qué forma de entrada minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior. Dicha explotación puede contratarse entre agentes externos (modos de bajo grado de control) o puede ser internalizada en el seno de la empresa (modos de alto grado de control). La empresa optará por las formas que suponen un mayor grado de control cuando los mercados en los cuales se pueden negociar las ventajas competitivas de la empresa no funcionan correctamente, y por tanto sea necesario incurrir en unos elevados costes de transacción para salvaguardar un uso indebido de éstas si se llegase a un posible intercambio con otros agentes

—licencia o empresa conjunta— (Williamson, 1975, Buckley y Casson, 1976). En el caso de la industria hotelera, el mayor grado de control sobre la operación externa permite mitigar la tendencia hacia «el oportunismo» por parte de los hoteles en dos sentidos: a) los derechos sobre la propiedad ofrecen un mayor potencial para establecer un sistema de recompensas y sanciones más rico, y b) la cultura organizativa compartida por la cadena y sus hoteles en propiedad provee de un conjunto de normas y valores más alineados con los intereses de la cadena (Brown *et al.*, 2000).

Desde la perspectiva de la TCO, el factor determinante en la elección del modo de entrada no es la minimización de los costes de transacción, sino una cuestión más amplia que incluye la dirección de las capacidades de una empresa hacia la elección de la forma más eficiente de explotar y explorar su base de conocimientos (Kogut y Zander, 1993). En este sentido, Madhok (1997) señala que la compatibilidad entre las exigencias de recursos de una determinada forma de entrada y la base de conocimiento existente en la empresa es el principal factor determinante de la elección. Cuando los activos o procesos sus-

ceptibles de ser explotados internacionalmente se basan en un «saber-hacer» con un alto componente tácito, como pueden ser habilidades directivas o de *marketing*, tenderá a predominar la inversión en filiales de plena propiedad, ya que dichos activos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la propia transferencia del equipo humano o de la propia organización. Con este argumento se justifica la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus filiales a un coste menor que a una organización ajena; y, por otra parte, que dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y dificultad para ser imitados (Kogut y Zander, 1993). La internalización de las actividades de la empresa en el exterior, por tanto, se vincula a la maximización del valor del conocimiento y capacidades de la empresa. En este sentido, se observa que la dimensión histórica es crítica, ya que dichas experiencias pasadas generan las rutinas sobre las cuales se desarrollan las acciones futuras; de manera que las capacidades organizativas generan ventajas competitivas, pero también determinadas restricciones (Madhok, 1997). En la industria hotelera, las cadenas suelen obtener capacidades específicas por medio de sus inversiones en activos físicos idiosincrásicos y/o especializados (tales como *software*, mobiliario, sistemas de reserva e información, etc.) o en activos humanos a través de formación y entrenamiento especializado. Normalmente, estos activos no son fácilmente transferibles a otras compañías sin la pérdida de cierto valor (Brown *et al.*, 2000).

A partir de estas dos perspectivas teóricas genéricas, los distintos trabajos empíricos han tratado

de determinar la influencia sobre la elección del modo de entrada de una serie de factores relacionados con las condiciones específicas de la transacción y con las capacidades organizativas con las que cuenta la empresa (2).

## 1. Factores relativos a las condiciones específicas de la transacción

### 1.1. Riesgo país

Las empresas que operan en entornos internacionales se enfrentan a una serie de posibles circunstancias adversas relacionadas con la situación del país de destino (inestabilidad política, riesgo de expropiación, riesgo de convertibilidad de la moneda, etc.). Cuando estos riesgos son elevados, la empresa buscará posiciones flexibles que permitan abandonar el país sin tener pérdidas sustanciales (Kim y Hwang, 1992). A partir de esta premisa, será preferible operar con licencias o con empresas conjuntas frente a las inversiones que suponen la propiedad total porque, a) la cantidad invertida será, en términos generales, menor, y b) la flexibilidad para abandonar el mercado, mayor. Como señalan Buckley y Casson (1976), la volatilidad hace menos atractiva la internalización de las transacciones en el seno de la empresa a través de filiales propias. De hecho, en el sector hotelero, los contratos de gestión y las franquicias permitirán a la empresa ejercer un alto grado de control sobre la operación exterior sin la necesidad de asumir el riesgo de la inversión. Adicionalmente, el pago a través de *royalties* ligados a las ventas reduce el riesgo significativamente, ya que en entornos volátiles las ventas se mantienen más estables que los beneficios (Contractor y Kundu, 1998a) Por tanto:

*H1: El mayor riesgo-país disminuirá la probabilidad de adoptar en el sector hotelero las formas de entrada que suponen un mayor grado de control.*

### 1.2. Distancia cultural

La distancia cultural percibida entre el país de origen y el país de destino ha sido una de las variables que mayor atención ha recibido en la elección del modo de entrada. Sin embargo, los distintos trabajos evidencian resultados dispares. Desde la perspectiva de la TCT, la incertidumbre asociada al desconocimiento del mercado (prácticas de negocios, sistema económico, lengua y costumbres, relaciones, etc.) implicaría la necesidad de incurrir en toda una serie de costes de transacción para adquirir el nivel de información necesario que mitigase, en parte, los posibles errores que podrían cometerse. Bajo estas circunstancias, en muchas ocasiones se prefiere recurrir a acuerdos con empresas locales que faciliten al inversor la superación de estas desventajas de ser extranjero.

A partir de los primeros trabajos de la escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977), surgen toda una serie de estudios (entre otros, Kogut y Singh, 1988; Erramilli, 1991; Kim y Hwang, 1992; Benito, 1996; López-Duarte y García-Canal, 2002) que evidencian cómo las licencias y las empresas conjuntas se ven favorecidas respecto a la creación de filiales en aquellas situaciones donde la distancia psicológica es mayor.

Sin embargo, otros autores afirman que frente a culturas dispares resulta más eficiente imponer los propios métodos de operación, debido a los costes *ex ante* derivados de la valoración de la em-

presa local, y sobre todo a los costes de formar a los agentes locales y transferir el *know-how* propio de la empresa (Padmanabhan y Cho, 1999; Chen y Hu, 2002). Este hecho es especialmente relevante en empresas de prestación de servicios caracterizados por una elevada intangibilidad e inseparabilidad, como es el caso, por ejemplo, de las cadenas hoteleras (Domke-Damonte, 2000). La internalización de la transacción a través de formas de entrada que suponen un elevado grado de control asegurará que el servicio se preste de manera más eficiente, y de acuerdo a los estándares requeridos por la casa matriz, que, en definitiva, es la ventaja «diferenciadora» que le permite ser competitiva frente a las firmas locales. En el caso de la industria hotelera, por tanto, definimos la hipótesis de forma positiva:

*H2: La mayor distancia cultural incrementará la probabilidad de utilizar en el sector hotelero las formas de entrada que suponen un mayor grado de control.*

### 1.3. Potencial de mercado

La posibilidad de alcanzar un adecuado volumen de ventas cuando el mercado está en una etapa de crecimiento permite a la empresa amortizar rápidamente los costes fijos que suponen operar con métodos que implican un elevado control. En sentido inverso, en los mercados con bajo potencial de crecimiento se considera que los métodos que implican un menor grado de control proveen de mejores oportunidades porque, partiendo de las bajas expectativas sobre el mercado y minimizando el compromiso de recursos, se puede mejorar la rentabilidad sobre la inversión (Brouthers, 2002). Sin embargo, la evidencia en el sec-



|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>tor hotelero parece ser la contraria. Los mercados de mayor potencial serían los más adecuados para utilizar modos contractuales porque: a) en estos mercados, aunque tengan un gran potencial, existe una mayor competencia que hace disminuir la rentabilidad sobre la inversión; b) la transferencia de los conocimientos técnicos, organizativos y comerciales será más fácil, y los costes de adaptación menores, y c) en estos mercados normalmente existe una mayor protección legal en los acuerdos contractuales (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Erramilli, Agarwal y Dev, 2002). En este sentido,</p> <p><i>H3: El mayor potencial de mercado disminuirá la probabilidad de utilizar en el sector hotelero las formas de entrada que suponen un mayor grado de control.</i></p> <p><b>2. Factores relativos a las capacidades organizativas de la empresa</b></p> <p><b>2.1. Tamaño</b></p> <p>La creación de filiales propias en el exterior es la opción más arriesgada y la que compromete un mayor volumen de recursos, y por tanto estará al alcance de aquellas empresas cuya dimensión les confiera la capacidad necesaria para soportar esos niveles de compromiso (Agarwal y Ramaswami, 1992). Los recursos necesarios para realizar estas inversiones pueden obtenerse internamente, a través del propio <i>cash-flow</i>, o externamente, acudiendo a los mercados financieros. Sin embargo, en países como España, donde el sistema financiero está dominado por los grandes bancos, es mucho más difícil para las pequeñas empresas conseguir dichos volúmenes de financiación (Campa y Guillén, 1999). Por otra parte, las activida-</p> | <p>des internacionales requieren consumir muchos recursos en la obtención de información y en la utilización del tiempo y el talento de los directivos, activos que no siempre las pequeñas empresas encuentran a su alcance. Además, las empresas de mayor tamaño tienen más poder para negociar con los gobiernos locales unos niveles mayores de propiedad y control en aquellos países con políticas de inversión restrictivas. Por tanto, la limitación a la que se enfrentan las pequeñas empresas en cuanto a la disposición de recursos financieros, directivos y políticos implica la necesidad de que éstas utilicen métodos basados en la minimización del riesgo y el compromiso. Los trabajos de Gomes-Casseres (1985), Kogut y Singh (1988), Agarwal y Ramaswami (1992) y Benito (1996) evidencian dicha relación. Por tanto,</p> <p><i>H4: El mayor tamaño de la cadena hotelera incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control.</i></p> <p><b>2.2. Experiencia internacional</b></p> <p>El planteamiento más clásico sugiere una relación positiva entre la experiencia internacional y la adopción de formas de entrada con un mayor grado de control. La internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen, y por tanto la falta de conocimientos sobre estos mercados es un importante obstáculo para el desarrollo de las operaciones (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). El inversor inexperto puede tomar decisiones erróneas en relación con la localización de la planta, la adaptación de los productos y ser-</p> | <p>vicios a las condiciones locales, la gestión de las relaciones con los trabajadores, clientes, bancos locales, etc. En este sentido, las empresas prefieren empezar su actividad internacional con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso, y añadir los métodos que suponen mayores niveles de compromiso y control de forma escalonada, a medida que aumenta la experiencia internacional y la empresa aprende sobre las condiciones de sus entornos locales.</p> <p>No obstante, algunos trabajos sugieren la relación contraria, argumentando que en las etapas iniciales de internacionalización los directivos de las multinacionales tienen una mentalidad muy etnocéntrica, de forma que se quiere retener el máximo control sobre la operación foránea a través del uso de expatriados y de posiciones mayoritarias. Las firmas más experimentadas internacionalmente tienen hacia planteamientos más policéntricos, y por tanto muestran mayores niveles de confianza con los posibles socios locales. Con el paso del tiempo, los directivos establecen relaciones locales, familiarizándose con las prácticas empresariales, lo que supone un mayor grado de confianza y una mayor predisposición a cooperar y a delegar en el país de destino. Esta relación parece ser más evidente en empresas de prestación de servicios (Erramilli, 1991; Erramilli y Rao, 1993), en las cuales los costes fijos requeridos para crear una filial, así como los costes de salida, suelen ser menores que en empresas industriales, de manera que resulta más fácil invertir en las etapas iniciales. Sin embargo, creemos que en el caso de las cadenas hoteleras las cantidades requeridas para abrir un hotel son, en general, sustancialmente más elevadas que en el caso de otros subsectores de prestación de ser-</p> |
|--|--|---|

vicios (consultoría, empresas de *software*, agencias de viaje, etc.), de manera que, siguiendo el mismo argumento que otros trabajos en el sector (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Dunning y Kundu, 1995), planteamos la hipótesis más convencional:

*H5: La mayor experiencia internacional incrementará la probabilidad de utilizar en el sector hotelero las formas de entrada que suponen un mayor grado de control.*

### 2.3. Competencias: intangibilidad/complejidad

Cuando una cadena entra en otro país, debe transferir sus competencias a los hoteles foráneos, y por tanto debe elegir la forma de entrada que permita una mejor transmisión de éstas sin que ello suponga una pérdida de valor, es decir, sin que afecte la habilidad de la empresa para generar ventajas competitivas. Desde la TCO dicha transferencia no necesita ser internalizada, a menos que la capacidad que se transfiere sea *imperfectamente imitable* (Madhok, 1997). Cuando una competencia o capacidad que una cadena espera transferir es irreproducible, el colaborador en el país de destino no será capaz de replicarla, y por tanto el desempeño de estas operaciones supondrá una merma de sus ventajas competitivas. En estas circunstancias, la empresa transferirá dichas capacidades internamente (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002).

La intangibilidad y la complejidad organizativa han sido señaladas por la literatura (Gatignon y Anderson, 1988; Kogut y Zander, 1993; Hill *et al.*, 1990) como variables que incrementan la dificultad para ser replicadas, dados su carácter tácito, su adquisición a

través de la experiencia, su aprendizaje por medio de la demostración, la imitación, la práctica y el *feedback*, y su continua evolución (Hu, 1995).

En la industria hotelera la intangibilidad aumenta a medida que la empresa tiene una mayor «orientación al servicio», mientras que la complejidad organizativa incrementa con el tamaño del hotel. Estas competencias han sido señaladas por Erramilli, Agarwal y Dev (2002) como las que mayor contribución aportan en la adopción por parte de un hotel de una ventaja competitiva basada en la «inimitabilidad». De hecho, algunos trabajos en el sector (Brown y Dev, 2000) verifican la existencia de mayores beneficios y productividad en los hoteles más grandes y en aquellos hoteles con un número mayor de estrellas (orientados al servicio).

La diferenciación y sofisticación del servicio prestado por los hoteles que poseen un número mayor de estrellas requieren inversiones en activos físicos y humanos (formación y socialización), difícilmente transferibles a otras situaciones debido a la dificultad de estandarizar dichos servicios por medio de manuales o rutinas explícitas. Por otro lado, normalmente, en los hoteles, sobre todo en los de mayor tamaño, se utilizan toda una serie de procesos logísticos bastante complejos, como por ejemplo los sistemas de precios dinámicos y de reservas globales, el control de inventarios y ratios de ocupación por servicios, etcétera. Rutinas complejas y habilidades de *management* aprendidas por la organización y difícilmente transferibles. En ambos casos, el mayor grado de control sobre las operaciones internacionales permitirá que las actividades sean desarrolladas de acuerdo con los estándares exigidos por la ma-

triz, y por tanto se preservarán de la posible incapacidad del socio local para ejecutar correctamente las rutinas implícitas y procedimientos requeridos. Por tanto,

*H6: La mayor intangibilidad de los servicios prestados por la cadena hotelera (orientación al servicio) incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control.*

*H7: La mayor complejidad en la prestación de los servicios por parte de la cadena hotelera incrementará la probabilidad de utilizar las formas de entrada que suponen un mayor grado de control.*

## IV. METODOLOGÍA

### 1. Muestra y obtención de datos

La población objeto de estudio está compuesta por los hoteles pertenecientes a las cadenas hoteleras españolas que, al menos, poseían/gestionaban un establecimiento en el exterior hasta finales de 2001. Siguiendo la misma metodología que otros estudios en el sector (Contractor y Kundu, 1998a), no se consideran aquellos hoteles asociados a centrales de reservas de hoteles españoles, y se incluyen todas aquellas operaciones que suponen una transferencia del *know-how* hotelero al exterior.

A partir de la información inicial suministrada por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, se identificaron las cadenas hoteleras españolas internacionales en el año 2001. Una vez identificadas las cadenas, la base de datos se construyó a través de la búsqueda de cada operación en particular en fuentes secundarias, fundamentalmente las revistas *Edi-*

tur, *EditurLatino* y *Hosteltur* (que recogen prácticamente la totalidad de movimientos que se generan en el sector), complementadas con la información *on-line* suministrada por las cadenas y con las diversas noticias aparecidas en prensa económica (*Expansión*, *Cinco Días*, *El País*, *Actualidad Económica*, etc.). Esta información permite identificar las características relacionadas con cada operación en particular (forma de entrada, país, año, número de estrellas y habitaciones, tipo de hotel, etcétera).

La información relativa a las cadenas hoteleras se obtiene a través del anuario *Hostelmarket*, memorias de empresa y las bases de datos SABI y Duns 50.000.

El período analizado comprende desde la primera operación internacional realizada en 1985 (Melía-Bali) hasta finales del año 2001, y recoge un total de 544 operaciones efectuadas por 32 cadenas hoteleras españolas.

A pesar del extraordinario dinamismo del sector en los últimos años, nuestra base de datos no difiere sustancialmente en cuanto al número de hoteles y países de las estadísticas oficiales presentadas por la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas, si bien recoge un mayor número de operaciones, ya que nuestra base registra cada nueva incorporación a las cadenas hoteleras en el exterior, sin dar de baja a aquellos hoteles que han dejado de ser operados por éstas. Así, se evita descontar

la experiencia que proporcionan las entradas con hoteles que posteriormente se desvinculan sobre las siguientes entradas.

## 2. Medida de la variable dependiente

La variable dependiente es la forma de entrada utilizada en cada operación. De acuerdo a los argumentos teóricos esgrimidos en el apartado II, esta variable es una medida politómica ordinal que implica mayores niveles de control sobre la operación exterior a medida que aumenta su nivel. En este sentido, el orden de las distintas categorías es relevante. El cuadro número 2 refleja el número de casos para cada una de las opciones.

## 3. Medidas de las variables independientes

Los factores más influyentes en la decisión de entrada, obtenidos a partir de la revisión bibliográfica realizada, han sido medidos de la forma que se detalla a continuación.

### 3.1. Riesgo país (RPAIS)

Se ha utilizado el índice de riesgo país proporcionado por la revista *Euromoney* en el año anterior a cada operación. Es uno de los índices más utilizados a escala europea, e incluye tres categorías: indicadores analíticos (40 por 100), indicadores de crédito (20 por

100) e indicadores de mercado (40 por 100). Su escala varía de 0 a 100 puntos, correspondiendo los niveles más altos a los países más solventes.

### 3.2. Distancia cultural (DCUL)

La distancia cultural se ha medido utilizando el índice desarrollado por Kogut y Singh (1988) a partir de los indicadores culturales derivados de las investigaciones de Hofstede (1980, 1993). Por tanto, se calcula para cada una de las cuatro dimensiones (distancia respecto al poder, aversión al riesgo, colectivismo y masculinidad) la desviación que existe entre el país en cuestión y España (3).

### 3.3. Potencial de mercado (MCDO)

Como aproximación del potencial de mercado de las cadenas hoteleras hemos utilizado la media de ingresos por turismo en el país en cuestión durante el período comprendido entre 1995 y 2000. Estos datos se han obtenido a partir de la OMT (2002).

### 3.4. Tamaño (TAM)

El tamaño de la empresa se mide con el logaritmo de la media del número de trabajadores en los tres últimos años. Estos datos se han obtenido por medio de las bases de datos SABI y Duns 50.000.

### 3.5. Experiencia internacional (EXPI)

La literatura más reciente (Padmanabhan y Cho, 1999; López-Duarte y García Canal, 2001) señala la necesidad de controlar el efecto de los distintos tipos de experiencia internacional que pueden tener influencia en la elección del modo de entrada. La expe-

CUADRO N.º 2

VARIABLE DEPENDIENTE: MODOS DE ENTRADA

|                 | Franquicia | Contrato de gestión | Propiedad compartida | Propiedad total |
|-----------------|------------|---------------------|----------------------|-----------------|
| Número .....    | 32         | 206                 | 54                   | 110             |
| Porcentaje..... | 8          | 51,2                | 13,4                 | 27,4            |

riencia se adquiere a través de los años operando en el exterior, pero también con la frecuencia de operaciones. En este trabajo hemos considerado: a) la experiencia internacional más general, medida partir de la diferencia entre el año en el cual se realiza la operación y el año de la primera actividad internacional de la cadena, y b) la experiencia previa en cada uno de los países, mediante el número de operaciones que ha realizado la cadena en el país antes de realizar la operación en cuestión. Por tanto, siguiendo la misma metodología que Padmanabhan y Cho (1999), hemos combinado ambas variables para generar una nueva variable que contabiliza el número de años en el exterior y las operaciones previas en cada país (4) en el momento de incorporar el nuevo hotel. La variable ha sido introducida en forma logarítmica, ya que el tiempo tiene un impacto decreciente en la acumulación del *stock* de experiencia internacional (5); véanse Zejan (1990) y Padmanabhan y Cho (1999).

### 3.6. Competencias: *intangibilidad (INTG)/ complejidad (COMP)*

Como indicadores que pueden aproximarnos al concepto que tratamos de medir, es decir, hasta qué punto los servicios prestados son diferenciadores y complejos, y por tanto difícilmente trasladables a terceros, hemos utilizado el número de estrellas y el número de habitaciones del hotel en cuestión.

Dada la variabilidad del número de habitaciones en la muestra (mínimo 16; máximo 1.036), clasificamos los hoteles de acuerdo con los estándares seguidos en el sector (PKF Consulting, 1997; Brown y Dev, 2000): hoteles pequeños (1-125 habitaciones), hoteles medianos (126-200 habita-

| NÚMERO DE ESTRELLAS    |                      |                     |
|------------------------|----------------------|---------------------|
| 3                      | 4                    | 5                   |
| 112 (20,6)             | 263 (48,3)           | 169 (31,1)          |
| NÚMERO DE HABITACIONES |                      |                     |
| 1 (hoteles pequeños)   | 2 (hoteles medianos) | 3 (hoteles grandes) |
| 120 (22,1)             | 114 (21)             | 310 (57)            |

*Nota:* Entre parentesis, porcentajes.

ciones), hoteles grandes (más de 200 habitaciones). El cuadro n.º 3 describe ambas variables.

### 3.7. Variables de control

Se introducen como variables de control: el tipo de hotel —vacacional o urbano— (VAC) y la pertenencia a un grupo integrado (GRUP). Ambas variables podrían tener algún efecto sobre la variable dependiente. En ubicaciones urbanas puede existir una mayor tendencia al uso de contratos, dadas las limitaciones en algunas localizaciones para construir nuevos edificios y la disponibilidad de hoteles con necesidades reorganizativas. Por otra parte, las cadenas pertenecientes a un grupo integrado podrían tener mayores facilidades financieras para invertir en el exterior con plena propiedad.

## V. ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La matriz de correlaciones no revela serios problemas de multicolinealidad. Sin embargo, las variables riesgo-país y tamaño del mercado presentan una correlación relativamente elevada (0,6). Por tanto, adicionalmente a los modelos generales, se introducen especificaciones de éstos consi-

derando dichas variables por separado (cuadro n.º 4).

Dado que la variable dependiente es ordinal, se ha utilizado como método de estimación la regresión logística ordinal. En el modelo se examina el signo de los coeficientes de regresión de las variables estadísticamente significativas. Un coeficiente positivo significa que la variable independiente incrementa la probabilidad de utilizar los métodos de entrada con un mayor grado de control, mientras que un coeficiente negativo implica la relación contraria (cuadro n.º 5).

No obstante, para comprobar la consistencia de los resultados y observar de manera más detallada alguna de las relaciones, utilizamos también el análisis de regresión multinomial. En este caso, la naturaleza de la variable dependiente es cualitativa nominal (no importa el orden) y los coeficientes estimados indican el efecto (positivo o negativo) de un incremento en la variable independiente en relación con la probabilidad relativa de operar mediante una franquicia, un contrato de gestión o una propiedad parcial frente a la opción de referencia, que sería la propiedad total. Por ejemplo, un signo positivo en una variable independiente para la opción contrato de gestión indicaría



CUADRO N.º 4

## MATRIZ DE CORRELACIONES, MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS

| VARIABLES      | M     | DS     | CORRELACIONES |            |            |            |            |            |           |           |   |  |
|----------------|-------|--------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|---|--|
|                |       |        | 1             | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7         | 8         | 9 |  |
| 1. RPAIS ..... | 60,4  | 16,8   | 1             |            |            |            |            |            |           |           |   |  |
| 2. DCUL .....  | 0,89  | 0,45   | -0,244 (*)    | 1          |            |            |            |            |           |           |   |  |
| 3. MCDO.....   | 5.943 | 11.007 | 0,605 (*)     | 0,112 (*)  | 1          |            |            |            |           |           |   |  |
| 4. TAM .....   | 7,68  | 1,64   | 0,135 (*)     | -0,212 (*) | 0,073      | 1          |            |            |           |           |   |  |
| 5. EXPI.....   | 2,29  | 0,90   | 0,064         | -0,160 (*) | 0,030      | 0,356 (*)  | 1          |            |           |           |   |  |
| 6. INTG.....   | 4,13  | 0,71   | -0,139 (*)    | 0,215 (*)  | -0,089 (*) | -0,066     | -0,072     | 1          |           |           |   |  |
| 7. COMP.....   | 2,34  | 0,82   | -0,265 (*)    | 0,128 (*)  | -0,061     | -0,139 (*) | -0,011     | 0,340 (*)  | 1         |           |   |  |
| 8. VAC.....    | 0,75  | 0,43   | -0,388 (*)    | 0,306 (*)  | -0,146 (*) | -0,263 (*) | -0,027     | 0,121 (*)  | 0,333 (*) | 1         |   |  |
| 9. GRUP.....   | 0,11  | 0,31   | -0,114 (*)    | -0,025     | -0,056     | 0,013      | -0,147 (*) | -0,112 (*) | 0,086 (*) | 0,166 (*) | 1 |  |

 (\*)  $p < 0,01$ .

CUADRO N.º 5

## MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA ORDINAL

| VARIABLE                    | DESCRIPCIÓN                          | COEFICIENTES (DESVIACIÓN TÍPICA) |                              |                              |
|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|                             |                                      | Modelo 1                         | Modelo 2                     | Modelo 3                     |
| RPAIS                       | Riesgo país.....                     | 1,085 10-02 (*)<br>(0,008)       | 1,813 10-02 (***)<br>(0,006) |                              |
| DCUL                        | Distancia cultural.....              | 0,570 (**)<br>(0,226)            | 0,525 (**)<br>(0,228)        | 0,480 (**)<br>(0,214)        |
| MCDO                        | Potencial de mercado.....            | 2,384 10-05 (**)<br>(0,000)      |                              | 3,537 10-05 (***)<br>(0,000) |
| TAM                         | Trabajadores (log).....              | -0,186 (***)<br>(0,059)          | -0,144 (***)<br>(0,058)      | -0,190 (***)<br>(0,059)      |
| EXPI                        | Experiencia internacional (log)..... | -0,274 (***)<br>(0,106)          | -0,286 (***)<br>(0,106)      | -0,270 (**)<br>(0,106)       |
| INTG                        | Intangibilidad.....                  | 0,842 (***)<br>(0,142)           | 0,660 (***)<br>(0,135)       | 0,851 (***)<br>(0,142)       |
| COMP                        | Complejidad.....                     | 0,347 (***)<br>(0,129)           | 0,435 (***)<br>(0,126)       | 0,308 (***)<br>(0,127)       |
| VAC                         | Hotel vacacional (dummy).....        | -0,226<br>(0,286)                | -7,16 10-02<br>(0,238)       | -0,301<br>(0,238)            |
| GRUP                        | Grupo integrado (dummy).....         | 0,161<br>(0,286)                 | 6,54 10-04<br>(0,279)        | 0,152<br>(0,286)             |
| Chi <sup>2</sup> .....      |                                      | 117,459 (***)                    | 97,330 (***)                 | 115,314                      |
| -2 log v.....               |                                      | 1.024,106                        | 1.470,7                      | 1.000,528                    |
| Pseudo-R <sup>2</sup> ..... |                                      | 0,219                            | 0,181                        | 0,216                        |
| Porcentaje clas.....        |                                      | 65,1                             | 61,4                         | 61,6                         |
| Número.....                 |                                      | 544                              | 544                          | 544                          |

 (\*)  $p < 0,1$ .

 (\*\*)  $p < 0,05$ .

 (\*\*\*)  $p < 0,001$ .

CUADRO N.º 6

## MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA MULTINOMIAL (VALORES DE LOS COEFICIENTES BETA; DESVIACIÓN TÍPICA ENTRE PARÉNTESIS)

| VARIABLES                   | MODELO 4                |                              |                              | MODELO 5                |                              |                             | MODELO 6                |                             |                            |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------|
|                             | Franquicia              | Contratos de gestión         | Propiedad compartida         | Franquicia              | Contratos de gestión         | Propiedad compartida        | Franquicia              | Contratos de gestión        | Propiedad compartida       |
| RPAS.....                   | -4,49 10-03<br>(0,017)  | -3,33 10-02 (***)<br>(0,011) | -5,20 10-02 (***)<br>(0,018) | -1,05 10-02<br>(0,013)  | -3,80 10-02 (***)<br>(0,008) | -5,88 10-02 (***)<br>(0,02) |                         |                             |                            |
| DCUL.....                   | -1,598 (***)<br>(0,537) | -0,577 (**)<br>(0,304)       | -1,015 (**)<br>(0,459)       | -1,350 (***)<br>(0,489) | -0,427 (***)<br>(0,267)      | -0,827 (***)<br>(0,427)     | -1,453 (***)<br>(0,502) | -0,280 (***)<br>(0,274)     | -0,610 (*)<br>(0,418)      |
| MCDO.....                   | -3,02 10-05<br>(0,000)  | -1,94 10-05<br>(0,000)       | -3,57 10-05<br>(0,000)       |                         |                              |                             | -3,2 10-05*<br>(0,000)  | -5,4 10-05 (***)<br>(0,000) | -1,0 10-04 (**)<br>(0,000) |
| TAM.....                    | 0,580 (***)<br>(0,208)  | 0,199 (***)<br>(0,072)       | 0,636 (***)<br>(0,143)       | 0,492 (***)<br>(0,204)  | 0,134 (***)<br>(0,068)       | 0,567 (***)<br>(0,140)      | 0,596 (***)<br>(0,502)  | 0,210 (***)<br>(0,071)      | 0,647 (***)<br>(0,140)     |
| EXPI.....                   | 0,103<br>(0,296)        | 0,342 (**)<br>(0,139)        | -0,605 (***)<br>(0,193)      | 0,136<br>(0,298)        | 0,364 (***)<br>(0,136)       | -0,597 (***)<br>(0,190)     | 0,115<br>(0,291)        | 0,341 (**)<br>(0,136)       | -0,608 (***)<br>(0,190)    |
| INTG.....                   | -1,625 (***)<br>(0,338) | -0,946 (***)<br>(0,190)      | -0,738 (**)<br>(0,286)       | -1,257 (***)<br>(0,320) | -0,675 (***)<br>(0,174)      | -0,417 (***)<br>(0,270)     | -1,683 (***)<br>(0,339) | -0,965 (***)<br>(0,188)     | -0,777<br>(0,281)          |
| COMP.....                   | -0,284 (***)<br>(0,285) | -0,390 (**)<br>(0,172)       | 0,174<br>(0,289)             | -0,421 (***)<br>(0,274) | -0,502 (***)<br>(0,165)      | 5,01 10-02<br>(0,282)       | -0,275<br>(0,276)       | -0,295 (**)<br>(0,166)      | 0,335<br>(0,282)           |
| VAC.....                    | 1,366 (**)<br>(0,544)   | -7,57 10-02<br>(0,321)       | 0,877 (*)<br>(0,528)         | 1,079 (**)<br>(0,320)   | -0,307<br>(0,307)            | 0,629 (*)<br>(0,222)        | 1,480 (***)<br>(0,532)  | 0,174<br>(0,306)            | 1,151 (*)<br>(0,523)       |
| GRUP.....                   | -20,36<br>(3,589)       | 0,105<br>(0,367)             | -1,638<br>(0,700)            | -20,14<br>(0,000)       | 0,408<br>(0,356)             | -1,403<br>(0,693)           | -20,45<br>(0,000)       | 0,100<br>(0,359)            | -1,59<br>(0,688)           |
| Chi <sup>2</sup> .....      |                         |                              | 204,118 (***)                |                         |                              | 181,352 (***)               |                         |                             | 187,36 (***)               |
| -2 log v.....               |                         |                              | 937,447                      |                         |                              | 981,93                      |                         |                             | 928,20                     |
| Pseudo-R <sup>2</sup> ..... |                         |                              | 0,353                        |                         |                              | 0,315                       |                         |                             | 0,329                      |
| Porcentaje clas.....        |                         |                              | 61,6                         |                         |                              | 62,6                        |                         |                             | 60,1                       |
| Número.....                 |                         |                              | 544                          |                         |                              | 544                         |                         |                             | 544                        |

(\*) p &lt; 0,1.

(\*\*) p &lt; 0,05.

(\*\*\*) p &lt; 0,001.

que la probabilidad de adoptar dicho método en lugar de utilizar la propiedad total aumenta con los incrementos de la variable independiente (cuadro n.º 6).

Como puede observarse, todos los modelos de regresión presentan unos indicadores de significación global satisfactorios, con valores de chi-cuadrado que se corresponden con niveles de significación menores que 0,001 y con porcentajes de clasificación superiores al 65 y al 61 por 100. En general, los resultados obtenidos confirman la mayoría de predicciones formuladas y son consistentes en ambos tipos de análisis.

En relación con las hipótesis 1 (riesgo), los resultados coinciden con la mayoría de trabajos sobre formas de entrada. En entornos locales de alto riesgo, las cadenas españolas prefieren compartir la inversión con socios locales o bien utilizar formas contractuales que tienen: a) una mayor flexibilidad y b) un retorno, a través de *royalties*, mucho más seguro que la recompensa con dividendos potenciales.

La variable distancia cultural presenta una asociación positiva y significativa en todos los modelos. El incremento de la distancia cultural implica el uso de las formas de entrada con un mayor grado de control (hipótesis 2).

Si introducimos las variables riesgo país y potencial de mercado de forma separada (modelos 2, 3, 5 y 6), ambas variables son significativas y con signo positivo. En los mercados más desarrollados, las cadenas españolas utilizan la propiedad total, y por tanto no se confirma la hipótesis 3.

Los resultados obtenidos en estas variables, relativas a las condiciones específicas de la transacción, presentan ciertas diferencias relacionadas con estudios centrados en la industria hotelera mundial (Contractor y Kundu, 1998a; 1998b; Dunning y Kundu, 1995). Por una parte, en dichos estudios los modos de bajo control (fran-

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>quicias y contratos de gestión) están asociados a los mercados con mayor potencial, mientras que la distancia cultural implicaría también el uso de métodos de bajo control. En el caso de la industria hotelera española, el signo de estas variables es el contrario.</p> <p>El uso de hoteles con plena propiedad en países con gran potencial de mercado (Estados Unidos, Francia, Alemania, Italia, etc.) reflejaría la dificultad de las cadenas españolas, dado el escaso reconocimiento de sus marcas y su proceso de internacionalización tardío, para obtener contratos de gestión o franquiciar hoteles en estos mercados donde la competencia de las grandes cadenas internacionales es muy elevada.</p> <p>Aunque la relación positiva entre la distancia cultural y el uso de formas de entrada de mayor control difiere de los resultados obtenidos en algunos estudios, sobre todo centrados en empresas industriales (Erramilli, 1991; Benito, 1996; López-Duarte y García-Canal, 2001), también existe evidencia de la relación contraria en sectores de prestación de servicios, caracterizados por la inseparabilidad de la producción y el consumo, y por la intangibilidad de los servicios prestados.</p> <p>En el caso de las cadenas hoteleras, consideramos que gran parte de sus ventajas competitivas residen en toda una serie de servicios intangibles accesorios al alojamiento, imbuidos en las rutinas, procedimientos y personal de la cadena. Además, en el caso específico de las cadenas españolas, una mayoría de los clientes provienen del país de origen, habituados a servicios de calidad y conscientes de la marca de cada cadena. Por tanto, en culturas distantes, la dificultad para transmitir a los socios locales dichas es-</p> | <p>pecificidades y el posible riesgo de pérdida de reputación induce a controlar directamente las operaciones.</p> <p>Este hecho se ve reforzado cuando el hotel posee un mayor número de estrellas, ya que las dificultades para transmitir los servicios adicionales de este tipo de hoteles incrementan, con el consiguiente aumento del riesgo en las operaciones de mayor «valor añadido» para la cadena y de «mayor coste» para los clientes. Esta variable es muy significativa y consistente en todos los modelos. Por tanto, la intangibilidad reflejada por «la orientación al servicio» del hotel incrementa la probabilidad de adoptar formas de entrada de mayor control (hipótesis 6).</p> <p>De igual forma ocurre con la complejidad en la gestión del hotel. Los hoteles de mayor tamaño suelen estar controlados por la cadena (hipótesis 7). La dificultad de su gestión y el mayor riesgo asociado a un posible mal funcionamiento de éstos obliga a desarrollar políticas de mayor control. Los resultados obtenidos para estas dos variables intangibilidad/complejidad coinciden con los obtenidos para la industria hotelera mundial (Contractor y Kundu, 1998a).</p> <p>La variable tamaño es significativa en todos los modelos, pero con signo contrario al esperado, de manera que no podemos confirmar la hipótesis 4. Al contrario que en las empresas industriales, este resultado parece ser la pauta general del sector (Contractor y Kundu, 1998a, 1998b). Las empresas más grandes poseen una mayor capacidad para generar las condiciones necesarias que permiten optar por contratos de gestión o franquiciar sus marcas.</p> | <p>La relación obtenida con la variable experiencia internacional muestra otra especificidad del sector hotelero español en contraste con la industria hotelera mundial. El signo negativo en los modelos de regresión ordinal (modelos 1 y 2) nos indicaría que, en líneas generales, en las operaciones con menor experiencia se tiende a usar los métodos de mayor control. En este sentido, se confirma el argumento etnocéntrico (aversión a la cooperación) en las etapas iniciales de internacionalización. Mientras que las empresas industriales pueden mitigar la aversión al riesgo inicial mediante las exportaciones, las empresas de prestación de servicios inseparables necesariamente deben localizarse en el país de destino, y por tanto la falta de experiencia desincentiva la colaboración con empresas locales. Si analizamos los modelos de regresión multinomial, comprobamos que, específicamente, dicha relación se concreta en la elección entre contratos de gestión o propiedad total, mientras que en las franquicias no es significativa y en las <i>joint ventures</i> presenta el signo contrario.</p> <p>Por último, respecto a las variables de control, sólo la variable tipo de hotel presenta coeficientes estadísticamente significativos en los modelos de regresión multinomial. En este sentido, parece ser que la probabilidad de utilizar franquicias o <i>joint-ventures</i> en relación con la propiedad total incrementa si los hoteles son vacacionales. No obstante, este efecto parece ser menor que los anteriores, ya que sus niveles de significación son menores, e incluso en el modelo ordinal dicha relación no es significativa.</p> <p>El cuadro n.º 7 compara los resultados obtenidos con los propuestos por las hipótesis y con los obtenidos para la industria mundial.</p> |
|---|--|---|

CUADRO N.º 7

## RESULTADOS

| Variante | Descripción                    | Relación con métodos de mayor control (hipótesis) | Resultados en la industria hotelera mundial | Resultados en la industria hotelera española |
|----------|--------------------------------|---|---|--|
| RPAS     | Riesgo país.....               | Negativa  | Negativa                                    | Negativa                                     |
| DCUL     | Distancia cultural.....        | Positiva  | No significativa                            | Positiva                                     |
| MCDO     | Potencial de mercado.....      | Negativa  | Negativa                                    | Positiva                                     |
| TAM      | Trabajadores.....              | Positiva  | Negativa                                    | Negativa                                     |
| EXPI     | Experiencia internacional..... | Positiva  | Positiva                                    | Negativa                                     |
| INTG     | Intangibilidad.....            | Positiva  | Positiva                                    | Positiva                                     |
| COMP     | Complejidad.....               | Positiva  | Positiva                                    | Positiva                                     |
| VAC      | Hotel vacacional.....          | —   | —   | Negativa                                     |
| GRUP     | Grupo integrado.....           | —   | —   | —  |

## VI. CONCLUSIONES

El presente trabajo sustenta de nuevo la solidez de los argumentos de la teoría de los costes de transacción y la teoría de recursos y capacidades organizativas en la explicación de la selección de la forma de operar en los mercados internacionales. En el plano empírico, este estudio, que abarca prácticamente la mayoría de operaciones realizadas por la población de cadenas hoteleras españolas hasta el año 2001, refleja algunas especificidades de la industria hotelera respecto a los resultados obtenidos en muestras de empresas industriales, y de la industria hotelera española respecto a la industria a escala mundial.

Los resultados obtenidos muestran una elevada congruencia con las hipótesis establecidas, derivadas de la revisión teórica. En las cadenas hoteleras españolas, el uso de las formas de entrada que implican un mayor control de la operación exterior se asocia a:

- Entornos con bajo riesgo.
- Culturas más distantes.
- Mercados con elevado potencial.

— Una mayor complejidad/intangibilidad de los activos envueltos en la transacción internacional.

— Las cadenas de menor dimensión.

— Las operaciones con menor experiencia internacional.

En relación con los trabajos sobre formas de entrada en empresas industriales, se obtienen diferencias en las variables tamaño de la compañía y distancia cultural. Las cadenas de menor tamaño no cuentan con los recursos y capacidades necesarios para establecer una red de alianzas globales a través del uso de franquicias y contratos de gestión y, por tanto, si desean internacionalizarse, deben recurrir a las modalidades que suponen un mayor grado de control y compromiso de recursos. Por otra parte, el incremento en la dificultad para transferir los servicios cuando aumenta la distancia cultural supone la necesidad de optar por las modalidades de mayor grado de control y compromiso. De igual forma, hemos aportado evidencia que demuestra la creciente importancia que en sectores de prestación de servicios están adquiriendo los acuerdos

contractuales como forma de alcanzar una dimensión global.

Respecto a las especificidades de la internacionalización de las cadenas españolas en comparación con la industria hotelera mundial, hemos constatado: a) cierta tendencia etnocéntrica en el inicio de las operaciones internacionales, a través del un crecimiento orgánico con un control total de las operaciones y la concentración en la explotación de determinados nichos de mercado, y b) las dificultades de estas cadenas para competir con las grandes cadenas internacionales en los mercados con mayor potencial, y de ahí el escaso uso de franquicias o contratos de gestión. De hecho, las cifras son muy significativas: mientras que la primera cadena española en el *ranking* de las 300 compañías más importantes del mundo ocupa el puesto 12, con 350 hoteles, la primera cadena francesa cuenta con 3.654 hoteles, la primera inglesa con 3.274 y la primera norteamericana con 6.624 (Hotels, 2002).

Por último, en relación con la variable dependiente, se evidencia la poca importancia de las franquicias españolas respecto a la que esta modalidad tiene en el conjunto de la industria mundial.



A pesar de los resultados obtenidos, el presente estudio no está exento de limitaciones. Este trabajo podría complementarse con la obtención de información directa por parte de las compañías, de manera que pudiésemos incorporar variables relacionadas con la estrategia de la empresa o con aspectos de su gestión interna. También podría completarse con la inclusión de nuevas formas de entrada (por ejemplo, alquileres, sistemas de reservas, etc.), nuevos factores, o incluso realizar análisis más parciales para cada una de las posibilidades de la variable dependiente. Una limitación final del artículo sería la necesidad de relacionar medidas de *performance* con el uso de determinados modos de entrada.

No obstante, las conclusiones obtenidas permiten avanzar en el conocimiento de una realidad muy poco explorada en el contexto español y que tiene una incidencia notable en los mercados iberoamericanos. En el ámbito académico, pueden servir de referencia para enriquecer un campo de estudio incipiente en nuestro país; en el ámbito institucional y empresarial, pueden favorecer la reflexión sobre cuáles son los factores más relevantes en la elección del modo de entrada y cómo debe responderse a estas exigencias.

**NOTAS**

(\*) Los autores agradecen la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia y Tecnología a través del proyecto CICYT (ref. SEC 06466).

(1) En el marco de este trabajo, las adquisiciones parciales las analizamos como si fueran empresas conjuntas, ya que el control sobre la operación foránea es compartido. Este mismo argumento ha sido utilizado, entre otros, por CHANG y ROSENZWEIG (2001).

(2) Los factores seleccionados a continuación son los más recurrentes en los trabajos efectuados en el sector hotelero (CONTRACTOR y KUNDU, 1998a, 1998b; BROWN et al.; 2000; ERRAMILLI, AGARWAL y DEV, 2002). Las relaciones deben entenderse en cualquier caso *ceteris pa-*

*ribus*, es decir, el efecto sobre el modo de entrada sería el prescrito en la relación considerando exclusivamente la influencia de la variable independiente en cuestión.

(3) En concreto, el índice se ha calculado de la siguiente forma:  $DCUL_{ij} = \sum (I_{hi} - I_{hj})^2 / V_h / 4$ , donde  $I_h$ ,  $h$ : 1, 2, 3, 4 son cada una de las dimensiones de Hofstede, y  $V_h$  es la varianza del iésimo índice. Ahora bien, para algunos países no se dispone de dichos indicadores, y por tanto hemos utilizado las siguientes aproximaciones siguiendo planteamientos similares a los de Erramilli (1991). Así, para Túnez y Marruecos hemos utilizado los indicadores de Egipto; en Cuba y la República Dominicana, los de Costa Rica; en Puerto Rico, los de Panamá; en Nicaragua, los de El Salvador; en Chipre, la media de los valores de Grecia y Turquía, y por último, en Vietnam, la media de los indicadores de Malasia, Indonesia y Tailandia.

(4) Un simple ejemplo nos permite comprender el porqué de esta operativización. Supongamos una cadena que ha realizado una operación en el exterior hace diez años, y otra cadena que ha realizado diez operaciones en el mismo país, pero desde hace cinco años. Si utilizamos como medida sólo el número de años, la primera cadena tendría mayor experiencia internacional que la segunda. Sin embargo, si utilizamos la medida propuesta dicho efecto se corrige.

(5) Matemáticamente se representan de la siguiente forma:  $EXPI = \log (Nit_{i-1} + 1)$ , donde  $Nit_{i-1}$  contabiliza el número de años que está la empresa en el exterior y el número de operaciones de la empresa en el país  $i$  el año antes de la entrada analizada. Por definición, las variable es igual a cero en la primera entrada de la compañía.

**BIBLIOGRAFÍA**

AGARWAL, S., y RAMASWAMI, S. (1992), «Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalisation factors», *Journal of International Business Studies*, 23: 1-27.

ANDERSON, E., y GATIGNON, H. (1986), «Modes of foreign market entry: a transaction cost analysis and propositions», *Journal of International Business Studies*, 17: 1-26.

BENITO, G. (1996), «Ownership structures of Norwegian foreign subsidiaries in manufacturing», *The International Trade Journal*, 10 (2): 157-198.

BROUTERS, K. D. (2002), «Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, 2: 203-221

BROWN, J., y DEV, C. (2000), «Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry», *Journal of Service Research*, 2 (4): 339-354.

BROWN, J.; DEV, C., y LEE, D. (2000), «Managing marketing channel opportunism: The efficacy of alternative governance mechanisms», *Journal of Marketing*, 64: 51-65.

BUCKLEY, P. (1995), *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, Londres, Edith Penrose.

BUCKLEY, P., y CASSON, M. C. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*. Londres, McMillan.

CAMPA, J. M., y GUILLÉN, M. (1999), «The internationalisation of exports: firm and location specific factors in a middle economy country», *Management Science*, 45 (11): 1463-1478.

CHANG, S. J., y ROSENZWEIG, P. M. (2001), «The choice of entry mode in sequential foreign direct investment», *Strategic Management Journal*, 22: 747-776.

CHEN, H., y HU, M. (2002), «An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance», *International Business Review*, 11: 193-210.

CONTRACTOR, F., y KUNDU, S. (1998a), «Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in international hotel sector», *Journal of International Business Studies*, 16 (3): 325-357.

— (1998b), «Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector», *Journal of International Marketing*, 6 (2): 28-53.

DOMKE-DAMONTE, D. (2000), «Interactive effects of international strategy and throughput technology on entry mode for service firms», *Management International Review*, 40 (1): 41-59.

DUNNING, J. H., y KUNDU, S. K. (1995), «The internationalization of the hotel industry: some new findings from field study», *Management International Review*, 35 (2): 101-133.

ERRAMILLI, M. (1991), «The experience factor in foreign entry behaviour of service firms», *Journal of International Business Studies*, 22 (3): 479-502.

ERRAMILLI, M.; AGARWAL, S., y DEV, C. (2002), «Choice between non-equity entry modes: An organizational capability perspective», *Journal of International Business Studies*, 33 (2): 223-242.

ERRAMILLI, M., y RAO, C. P. (1993), «Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction cost analysis approach», *Journal of Marketing*, 57 (3): 19-38.

GATIGNON, H., y ANDERSON, E. (1988), «The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation», *Journal of Law, Economics and Organization*, 42: 305-36.

GOMES-CASSERES, B. (1985), *Multinational Ownership Strategies*, UMI Press.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>HILL, C.; HWANG, P., y KIM, W. C. (1990), «An eclectic theory of the choice of international entry mode», <i>Strategic Management Journal</i>, 11: 117-128.</p> <p>HOFSTEDE, G. (1980), <i>Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values</i>. Londres, Sage.</p> <p>— (1993), «Cultural constrains in management theories», <i>Academy of Management Executive</i>, vol 7, 1: 81-94.</p> <p>HOTELS (2002), <i>Hotels' Corporate 3000 Ranking. Special Report</i>, Hotels Editorial Archive.</p> <p>HU, Y. (1995), «The international transferability of the firm's advantages», <i>California Management Review</i>, 37 (4): 73-88.</p> <p>JOHANSON, J., y VAHLNE, J. E. (1977), «The internationalisation process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment», <i>Journal of International Business Studies</i>, 8: 23-32.</p> <p>JOHANSON, J., y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), «The internationalisation process of the firms:</p> | <p>Four Swedish case studies», <i>Journal of Management Studies</i>, 305-322.</p> <p>KIM, W. C., y HWANG, P. (1992), «Global strategy and multinationals entry mode choice», <i>Journal of Business Studies</i>, 23 (1): 29-53.</p> <p>KOGUT, B., y SINGH, A. (1988), «The effect of national culture on the choice of entry mode», <i>Journal of International Business Studies</i>, 19: 411-432.</p> <p>KOGUT, B., y ZANDER, I. (1993), «Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation», <i>Journal of International Business Studies</i>, 24 (4): 625-646.</p> <p>LÓPEZ-DUARTE, C., y GARCÍA-CANAL, E. (2001), «Acceso a capacidades externas en el proceso de inversión exterior: la elección entre empresas conjuntas y adquisiciones», <i>Revista de Economía Aplicada</i>, vol. IX, 26: 5-28.</p> <p>— (2002), «Adverse selection and the choice between joint ventures and acquisitions: Evidence from Spanish firms», <i>Journal of Institutional and Theoretical Economics</i>, 158 (2): 304-324.</p> | <p>MADHOK, A. (1997), «Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm», <i>Strategic Management Journal</i>, volumen 18: 39-61.</p> <p>OMT (2002), <i>Anuario de estadísticas de turismo</i>, Madrid, Organización Mundial del Turismo.</p> <p>PADMANABHAN, P., y CHO, K. (1999), «Decision specific experience in foreign ownership and establishment strategies: Evidence from Japanese firms», <i>Journal of International Business Studies</i>, 30 (1): 25-44.</p> <p>PKF Consulting (1997), <i>Trends in the Hotel Industry</i>, Houston, Panell, Kerr and Forster.</p> <p>PORTER, M. E. (1990), <i>The Competitive Advantage of Nations</i>, Nueva York, Free Press.</p> <p>WILLIAMSON, O. (1975), <i>Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications</i>, Nueva York, The Free Press.</p> <p>ZEJAN, M. (1990), «New ventures or acquisitions: The choice of Swedish multinational enterprises», <i>Journal of Industrial Economics</i>, 38: 349-355.</p> |
|---|--|---|