

## Resumen

El proceso de internacionalización del sector hotelero español se encuentra en constante dinamismo y evolución, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En el presente estudio, partiendo de las teorías de coste transacción y de capacidades organizativas, se señalan los determinantes de la elección del modo de entrada a destinos foráneos de las hoteleras españolas durante el período 2000-2008. Con este fin, se realiza un estudio longitudinal de datos de panel con 4.662 observaciones que analiza dichos determinantes en un modelo de decisión bietápica, así como las diferencias en los modos de incursión internacionales entre los establecimientos urbanos y los vacacionales, el papel de las similitudes lingüísticas o la relevancia cada vez mayor de las sinergias empresariales con inmobiliarias y constructoras españolas. El estudio introduce también en el análisis aspectos de la teoría secuencial y su derivación en la formación de redes empresariales.

*Palabras clave:* modos de entrada, internacionalización, sector hotelero español, teoría coste transacción, contrato de gestión, diversidad lingüística.

## Abstract

The internationalization of the Spanish hotel sector is a process characterized by a constant dynamic and evolution, both quantitatively and qualitatively. In this study, based on the transaction costs theory and the resource-based-view, we highlight the determinants of entry mode choice of the Spanish hotel industry during the period 2000-2008. To this end, a longitudinal analysis of panel data with 4,662 observations, in a two-stage decision model, examines the differences in the ways of international expansion between urban and leisure hotels, the role of the linguistic similarities or the increasing relevance of business synergies with Spanish real estate and construction firms. The study also introduces aspects of sequential theory and its extension in the networking business.

*Key words:* entry mode, internationalization, Spanish hotel sector, transaction costs theory, management contract, language diversity.

*JEL classification:* F20, F23, L19, L83.

# DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA DE LAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN MERCADOS FORÁNEOS

Oana M. DRIHA

Ana RAMÓN-RODRÍGUEZ

Universidad de Alicante

## I. INTRODUCCIÓN

UNO de los principales temas de investigación en el área de la internacionalización empresarial se centra en la elección del modo de entrada en mercados foráneos y en clarificar qué factores influyen en esta decisión que permite a la empresa aprovechar sus fortalezas y lograr una perfecta simbiosis con el nuevo entorno (Hill *et al.*, 1990; Ekeledo y Sivakumar, 1998).

La internacionalización del sector turístico español es un proceso que ha venido liderado por las cadenas hoteleras. El análisis de la elección de las modalidades de expansión en las hoteleras ha despertado el interés tanto de investigadores nacionales (Ramón, 2000 y 2002a; Pla y León, 2004; Quer *et al.*, 2007) como internacionales (Contractor y Kundu, 1998; Brown *et al.*, 2003; Chen y Dimou, 2005). De sus trabajos se extraen resultados y conclusiones muchas veces dispares en relación con los factores que influyen en tal decisión. Esta situación de divergencia puede deberse a los distintos períodos de tiempo en los que se recopilan los datos de corte transversal, unido a la propia evolución en el comportamiento de las empresas hoteleras basada en su experiencia y su aprendizaje.

La expansión internacional de la actividad empresarial de las ca-

denas hoteleras españolas no sólo ha registrado un crecimiento continuo, sino también una transformación permanente. Durante esta última década, las cadenas han expandido y diversificado el abanico de países en los que operan, además de tomar posiciones en los destinos urbanos de mercados maduros, principalmente Europa y Estados Unidos. En efecto, si en el año 2000 había 375 hoteles foráneos asociados a cadenas hoteleras nacionales, de los cuales el 88 por 100 presentaba una especialización vacacional, en 2008 ya son más de 800 los hoteles gestionados por nuestras marcas fuera de nuestras fronteras, y sólo el 57 por 100 de ellos con orientación claramente vacacional. En cuanto a las modalidades de expansión, algunos estudios previos han obviado el análisis del arrendamiento como forma de explotación de las instalaciones hoteleras foráneas, y éste experimenta más del 25 por 100 de crecimiento anual en el período. Además, esta dinámica ha sido impulsada por la entrada en el sector turístico de empresas de otras actividades, constructoras e inmobiliarias fundamentalmente, a modo de socios financieros en la expansión internacional del sector (Ramón, 2010).

Este estudio presenta como objetivo principal resaltar la evolución de aquellos factores que han determinado la elección de una fórmula concreta de interna-

cionalización durante la última década. Para ello, se utilizarán fundamentalmente dos grandes marcos teóricos de referencia, ampliamente desarrollados en estudios previos: los enfoques de la teoría de los costes de transacción (Anderson y Gatignon, 1986; Gatignon y Anderson, 1988; Hennart, 1991; Padmanabhan y Cho, 1996; Makin y Neupert, 2000) y los de las capacidades empresariales (Agarwal y Ramaswamy, 1992; Madhok, 1997; Aulakh y Kotabe, 1997). También haremos referencia a la teoría evolutiva de Johanson y Vahlne, y a su derivación hacia la teoría de redes empresariales (Johanson y Mattsson, 1988; Johanson y Vahlne, 2009), así como a la teoría institucional (North, 1990; Scott, 1995), que se muestran útiles, a nuestro juicio, para entender los pormenores del proceso.

Las principales novedades conceptuales y metodológicas de este estudio son: a) el análisis empírico del proceso mediante un panel de datos de corte longitudinal (2000-2008) que nos permite señalar la evolución de los factores que influyen en la industria a lo largo de este proceso; b) el empleo de un modelo de decisión jerárquico para la elección de la modalidad de entrada a merca-

dos internacionales; c) analizar el papel que ocupan los aspectos relacionados con las barreras lingüísticas en la selección de las modalidades de expansión; d) determinar el papel que juegan las inmobiliarias y constructoras españolas en la selección del mecanismo para hacer efectiva la presencia internacional; e) comprobar si existen diferencias entre los determinantes de las modalidades de expansión ligadas a si el establecimiento es urbano o vacacional; f) introducir interacciones en el análisis para determinar el efecto conjunto de dos variables sobre la dependiente.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se van a resaltar aquellas características del sector hotelero que influyen en sus modalidades de expansión. A continuación, se exponen las principales hipótesis a contrastar en el trabajo al hilo de los marcos teóricos de referencia en el estudio de las modalidades de expansión. En tercer lugar, se explica el modelo económico planteado. En cuarto lugar, y junto a la interpretación de los resultados, se justifica la introducción de interacciones entre variables y, por último, se procede a resumir las principales conclusiones del estudio.

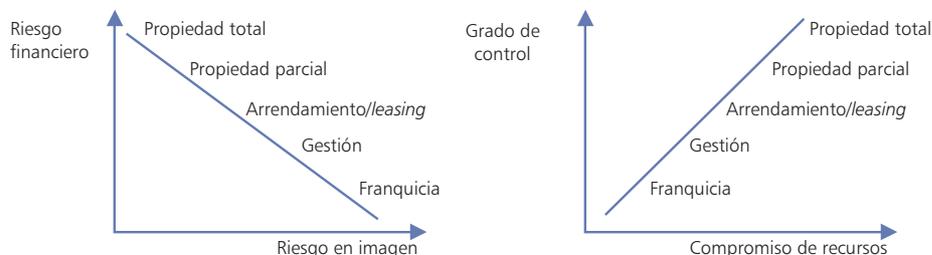
## II. MARCOS TEÓRICOS Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS. APLICACIÓN AL SECTOR HOTELERO Y SUS MODOS DE ENTRADA

### 1. Modos de entrada en el sector hotelero

En primer lugar, destacaríamos que el sector hotelero pertenece a aquellos sectores de servicios *intensivos en capital*, y a los clasificados como servicios *soft* (Erramiñi, 1991), es decir, que necesitan una interacción física entre el consumidor y la producción. Ambos aspectos determinan los modos de incursión internacional.

El uso, por parte de las compañías hoteleras, de mecanismos de expansión sin participación de capital se explica no sólo porque algunas de las principales ventajas competitivas de la industria hotelera están sustentadas en ciertos activos intangibles, como el reconocimiento mundial de una marca, el acceso y la utilización de sistemas globales de reserva y el *know-how* del negocio, sino también, porque la mayoría de estos activos intangibles pueden separarse de otros activos tangibles —como los bienes inmuebles— y protegerse

**GRÁFICO 1**  
**RELACIÓN ENTRE EL RIESGO FINANCIERO Y EL DE IMAGEN DE MARCA PARA CADA UNA DE LAS MODALIDADES DE ENTRADA, Y ENTRE EL GRADO DE CONTROL Y DE COMPROMISO DE RECURSOS**



Fuente: Adaptado de Ramón (2002b).

mediante contratos u otros mecanismos legales (UNCTAD, 2009). Esto ha facilitado la concreción de acuerdos de gestión, arrendamiento y franquicia sin necesidad de tener una participación en la propiedad de bienes inmuebles fuera del país de origen. Las fórmu-

las de expansión internacional en el sector hotelero se pueden clasificar en función del grado de control y de compromiso de recursos (Gatignon y Anderson, 1988), así como en función del riesgo financiero y en imagen (véase gráfico 1).

La naturaleza del *know-how* puede ser tácita, más difícil de transferir a terceros, pues conlleva demostración de procesos y rutinas, como es el caso del sector hotelero vacacional, o puede tratarse de conocimientos estratégicos estandarizados y fácilmente

CUADRO N.º 1

## FORMA DE EXPLOTACIÓN DE LA HOTELERÍA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR, 2000-2008

FORMA EXPLOTACIÓN	2000				2008				TASA MEDIA DE VARIACIÓN ANUAL (PORCENTAJE) 2000/08
	Hoteles	Porcentaje	Habitaciones	Porcentaje	Hoteles	Porcentaje	Habitaciones	Porcentaje	
Propiedad total .....	86	21,88	27.629	27,75	215	22,13	56.414	24,83	9,33
Propiedad parcial .....	13	3,31	4.503	4,52	28	3,28	9.636	4,60	9,98
Arrendamiento.....	37	9,41	7.633	7,67	185	21,66	31.897	15,21	25,85
Gestión.....	225	57,25	53.039	53,27	410	48,01	110.526	52,71	9,61
Franquicia.....	32	8,14	6.765	6,79	7	0,82	775	0,37	-23,73
<b>TOTAL.....</b>	<b>393</b>	<b>100,00</b>	<b>99.569</b>	<b>100,00</b>	<b>854</b>	<b>100,00</b>	<b>209.248</b>	<b>100,00</b>	<b>9,73</b>

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N.º 2

## CADENAS HOTELERAS URBANAS O VACACIONALES: DIFERENCIAS EN SU EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Expansión hotelera urbana o de negocios	Expansión hotelera vacacional
1º. Seguimiento de los clientes nacionales.	1º. Seguimiento de los clientes en los principales mercados emisores de Europa y Estados Unidos.
2º. Surgimiento de nuevos centros de negocios.	2º. Consolidación de la estructura de distribución de viajes organizados.
3º. Incremento de los viajes por motivos de negocios.	3º. Madurez de los paquetes vacacionales (esquema todo incluido) y desestacionalizar la actividad.
4º. Aumento de la importancia de la imagen de marca.	4º. Fortalecimiento de la posición comercial frente a los operadores turísticos.
5º. Comercialización a través de sistemas de distribución mundial ( <i>Global Distribution System, GDS</i> ) y de los sistemas de reserva informatizados ( <i>Computer Reservation Systems, CRS</i> ).	5º. Comercialización a través de los operadores turísticos.
6º. Amplia utilización de la franquicia como fórmula de expansión internacional.	6º. Escasa utilización de la franquicia como modalidad de expansión internacional.
7º. Estrategias de localización dispersas en las principales capitales mundiales.	7º. Estrategia de localización en destinos de sol y playa con adecuada infraestructura de acceso.
8º. Agresivas campañas de mercado y fidelización de la clientela.	8º. Estrategias de mercado y promoción liderada por los touropeadores.
9º. Ubicación en países con alto nivel de renta.	9º. Ubicación en países con bajo nivel de renta.
10º. Estrategia de integraciones horizontales vía segmentación productiva o <i>branding</i> .	10º. Crecimiento mediante integración vertical.
11º. Agresivo crecimiento en forma de fusiones.	11º. Escasa utilización de fusiones y adquisiciones.
12º. Cotizan mayoritariamente en Bolsa.	12º. Escasa presencia en Bolsa. Obtención de capital a través de socios financieros.
13º. Intensa competencia internacional.	13º. Sector fragmentado y segmentado a escala internacional; creciente utilización de estrategia de nichos.

Fuente: Ramón (2002b).

CUADRO N.º 3

DISTRIBUCIÓN POR REGIONES GEOGRÁFICAS DE HOTELES Y HABITACIONES ASOCIADOS A LAS HOTELERAS ESPAÑOLAS, 2000-2008

ZONA	2000		2008		TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL (EN PORCENTAJE)	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
AMÉRICA LATINA .....	206	58.449	335	111.761	7,19	9,70
UNIÓN EUROPEA.....	50	6.964	315	47.560	30,07	31,58
ÁFRICA .....	54	15.438	65	17.115	2,68	1,48
EUROPA ESTE .....	34	9.296	57	15.711	7,66	7,78
ASIA.....	18	4.386	13	3.272	-4,54	-4,10
EE.UU. ....	20	4.320	51	12.269	14,31	16,08
RESTO EUROPA.....	11	716	18	1.560	7,29	11,77
TOTAL .....	393	99.569	854	209.248	11,73	11,19

Fuente: Elaboración propia.

transferibles mediante contrato, como ocurre en general con la hotelería urbana. Es importante destacar que el sector consigue con la expansión mediante contrato de gestión un control considerable de sus actividades foráneas, incluso Chen y Dimou (2005) defienden considerarla una forma jerárquica de expansión internacional en los hoteles. Sin embargo, la franquicia no permite al empresario tener el control exclusivo de los activos o conocimientos tácitos, principal razón de que el sector hotelero español raras veces recurra a esta fórmula, que incluso disminuye considerablemente su peso en el periodo analizado (cuadro n.º 1).

Estas diferencias en cuanto a la transferencia del *know-how* pueden fácilmente inducir a pautas distintas de comportamiento en la elección del modo de salida en función del *tipo de hotel*. En efecto, ambas vertientes del sector demuestran tener diferentes pautas de *localización* (destinos de sol y playa frente a las principales capitales del mundo), de *comercialización* (a través de operadores turísticos frente a los sistemas de distribución global), e incluso de *tamaño* (el vacacio-

nal más fragmentado frente a la más intensa competencia internacional de la hotelería urbana a nivel mundial). El cuadro n.º 2 resume estas pautas.

Desde los inicios del proceso de internacionalización, la hotelería española ha mostrado una clara preferencia por los destinos latinoamericanos, y más de la mitad de los establecimientos gestionados bajo marcas hoteleras españolas en el año 2000 se localizan en esta región (véase cuadro n.º 3). No obstante, al tiempo que el sector diversifica su expansión y aborda también la vertiente urbana de la actividad hotelera, se amplía su presencia en los principales focos de negocio —Europa y Estados Unidos, especialmente—, que crecen de forma espectacular en el período 2000-2008.

## 2. Marcos teóricos y aplicación al sector hotelero

Existe un amplio número de teorías que se han venido aplicando para explicar la selección del modo de entrada en mercados foráneos. Para los objetivos de este estudio, nos van a ser de utili-

dad la teoría de costes de transacción (TCA) y su derivación en la teoría de la agencia, la teoría de capacidades empresariales (TOC) y el modelo secuencial de Uppsala, así como su vínculo con la formación de redes empresariales para la internacionalización. A continuación, se exponen dichas teorías, y su aplicación al sector hotelero, como marco de análisis de las hipótesis contrastadas en este estudio.

### 2.1. Teoría de costes de transacción (TCA)

Sin duda, la TCA es la teoría más utilizada en el análisis de expansión empresarial, y trata de determinar la fórmula de entrada que minimiza los costes de transacción para la explotación de las ventajas competitivas de la empresa en mercados foráneos. Es decir, se hace especial hincapié en la relevancia de aquellos costes de transacción que implican las negociaciones bilaterales: racionalidad limitada y oportunismo del socio (Williamson, 1985). La empresa internalizará estos intercambios si los mercados no le garantizan un adecuado uso de los mismos. Las variables de transac-

ción son, al fin y al cabo, las que definen la capacidad de la empresa entrante de diferenciarse de las existentes, por lo que, generalmente, se plantean como determinantes de la decisión de la fórmula de expansión la especificidad de los activos intangibles (*know-how* o tecnología, por ejemplo) y la incertidumbre (interna/externa).

En este sentido, los *activos intangibles* (tecnología, *know-how*, etc.) confieren a la compañía ventajas de monopolio en mercados foráneos. Sin embargo, los conocimientos especializados pueden dar lugar a problemas de adaptación o de oportunismo en el socio (Hennart, 1988), lo que se conoce como problemas de agencia, y generar mayores costes de transacción. Por tanto, la propensión a franquiciar a escala internacional está positivamente relacionada con los costes de supervisión y monitorización, pero negativamente relacionada con la especificidad de los activos en las empresas de servicios. Este incremento en los costes induce a la multinacional española (MNE) a reducir el intercambio de tales activos, y a aumentar el control de la actividad si la protección de la tecnología se muestra complicada (Chang y Rosenzweig, 2001). Como *proxy* de la tecnología se ha empleado la *inversión en investigación y desarrollo* (I+D) tanto de la compañía (Hennart y Park, 1993; Anderson y Svensson, 1994) como de la industria (Caves y Mehra, 1986; Kogut y Singh, 1988).

En cuanto a la incertidumbre, ésta puede ser externa o interna. Para su forma externa, el riesgo país y la distancia cultural han sido las dos variables fundamentalmente empleadas. En efecto, la elevada *inestabilidad política, económica e institucional* (*riesgo país*) provocada por cambios gubernamentales frecuentes, junto con las fluctuaciones económicas, u otros

factores, inducen a las MNE a considerar más oportuno un bajo nivel de compromiso de recursos y de control (Agarwal y Ramaswami, 1992). En países con alto riesgo, las MNE necesitan flexibilidad que les permita cambiar de modo de explotación, lo que implícitamente supone alterar el grado de control y compromiso de recursos para afrontar posibles imprevistos o incluso salir del mercado sin costes muy elevados (Anderson y Gatignon, 1986). De acuerdo con el meta-análisis llevado a cabo por Zhao *et al.* (2004), este efecto del riesgo país en la modalidad de entrada es concluyente.

La *distancia cultural*, entendida como discrepancias entre las prácticas empresariales de los dos países, aparece como una barrera para la expansión internacional desde tres perspectivas: a) la del coste de aprendizaje para operar en mercados distintos; b) la de los costes de adaptación de sus productos/servicios a las condiciones del mercado extranjero y a la cultura de éste, y c) la de la interacción con los proveedores y la mano de obra como consecuencia del uso de *inputs* locales (Contractor y Kundu, 1995). La TCA admite diferentes resultados de la variable. Por un lado, las MNE buscan el apoyo de agentes locales para facilitar la adaptación de los productos, compartir riesgos y aprender de forma más rápida cómo hacer negocios en un determinado país (Hennart y Larimo, 1998). En la misma línea, para explotar sus ventajas competitivas, la compañía debe considerar la «tradicón» de hacer negocios en el destino para no enfrentarse con dificultades en la aplicación de sus rutinas (Madhok, 1997). En este caso, se corrobora una serie de investigaciones que aceptan que cuanto mayor distancia cultural exista entre los

países de origen y de destino más probable es que la empresa opte por modos de entrada menos arriesgados (Kogut y Singh, 1988; Kim y Hwang, 1992; Erramilli y Rao, 1993).

Por otro, una amplia distancia cultural acentúa la incertidumbre de entornos desconocidos para evaluar el comportamiento de los socios (Gatignon y Anderson, 1988). En la misma línea de la TCA, se aprecia que la distancia cultural entre dos países afecta de diferente forma a las empresas en función del grado de especificidad de los activos, alterando así el impacto sobre la decisión del modo de gestión (Sánchez y Plá, 2006). Por tanto, las MNE con elevada especificidad de los activos a transferir, como es el caso de la hotelería vacacional, en países lejanos culturalmente, se enfrentan a costes de transacción mayores y tienden a no asociarse (Ramón, 2000). A veces la distancia cultural, y su efecto en los modos de entrada, muestra resultados contradictorios (Brouthers y Brouthers, 2000) y da pie a lo que se denomina la paradoja de la distancia cultural.

Por su parte, un alto grado de *incertidumbre interna* puede venir provocada, por ejemplo, por una escasa experiencia internacional, lo que enfrenta a la empresa a ciertas dificultades para la evaluación del socio local, pudiendo considerar entonces más rentable monitorizar los resultados mediante el control de todas las operaciones (Williamson, 1985). La cooperación e interacción con agentes locales facilita el proceso de aprendizaje (Barkema *et al.*, 1996), mientras que la propiedad total supone elevados costes para la obtención de la información en el mercado de destino (Erramilli, 1991).

La TCA también ha defendido que son necesarias dotaciones ini-

ciales de infraestructuras públicas adecuadas para potenciar la inversión directa (IDE) de agentes foráneos (Graham, 1992). Al mismo tiempo, Young *et al.* (1989) subrayan que los mercados más competitivos, generalmente ubicados en los países desarrollados, son más frecuentemente elegidos para la localización de la IDE, lo que podría deberse a la mayor capacidad de asimilar nuevas tecnologías o el *know-how*. Cabe pensar, por tanto, que un elevado nivel de desarrollo económico podría implicar menores costes de transacción como consecuencia de la mayor capacidad de absorción de conocimientos por parte de los agentes locales. También un mayor grado de penetración de inversiones foráneas puede actuar como determinante del modo de entrada (Terpstra y Yu, 1988) y disminuir los costes en las transferencias de activos, aspecto ya propuesto por Dunning y McQueen (1981) como atractivo para la inversión hotelera.

## 2.2. Teoría de capacidades empresariales (TOC)

Desde la perspectiva de la TOC, la deslocalización de la planta empresarial y un desarrollo adecuado de la actividad foránea está ampliamente ligada a las exigencias de capacidades organizativas de cada fórmula de expansión y los recursos que ostenta la empresa. En esta línea, las MNE desarrollan habilidades únicas que pueden ser explotadas en mercados foráneos, pero también se pueden ampliar aprovechando los recursos de los mercados en los que se incurre. No obstante, las capacidades empresariales de las firmas son a la vez fuente y obstáculo de ventajas competitivas: siempre que dichas capacidades se muestren únicas, se transforman en ventajas para la MNE, mientras que si sus rivales

(que podrían haber sido socios o colaboradores) pueden reproducirlas, representan un obstáculo para el alcance de su objetivo (Madhok, 1997).

En definitiva, si la TCA se centra en la minimización de costes a partir de sus ventajas competitivas, la TOC enfoca los beneficios basándose en el desarrollo de dichas ventajas, que refuerzan las capacidades empresariales del equipo directivo mediante colaboración o alianzas estratégicas, ya que no siempre es posible generar internamente todos los recursos necesarios para el éxito de la firma.

Las empresas dispuestas a involucrarse en la expansión internacional necesitan contar con suficientes activos que les garanticen el éxito de sus actividades en mercados internacionales. En este sentido, el tamaño empresarial refleja la capacidad de la empresa para absorber los costes de *marketing*, de obtención de patentes o contratos, y para aprovechar las economías de escala. En consecuencia, las firmas caracterizadas por un gran tamaño empresarial, en comparación con las pequeñas compañías, deberían gozar de mayor capacidad de recursos y absorber riesgos, induciendo a las MNE a optar por fórmulas de expansión de mayor compromiso de recursos (Agarwal y Ramaswami, 1992).

Al ser el sector hotelero un sector de servicios intensivo en capital, su crecimiento necesita de elevados recursos financieros. A diferencia de los intangibles, como los conocimientos tácitos, los recursos tangibles son limitados, sobre todo en el caso de los financieros (Trevino y Grosse, 2002). Por este motivo, las dificultades con las que los directivos hoteleros se enfrentan para alcanzar be-

neficios pueden ser muy relevantes en la toma de decisiones. De acuerdo con esta teoría, una de las justificaciones del crecimiento empresarial es la existencia de capacidad de financiación propia tras la inversión necesaria para mantener el nivel actual de la actividad (Quer *et al.*, 2007). Las empresas que disponen de mayores excedentes de recursos financieros son más proclives a adoptar estrategias de crecimiento que impliquen mayor compromiso. Además, estos recursos financieros pueden utilizarse para conseguir bienes y conocimientos o para adquirir empresas en el mercado objetivo que cuenten con otra serie de recursos necesarios (Chatterjee y Wernerfelt, 1991).

## 2.3. El marco teórico de Uppsala y la internacionalización como redes de negocios

Una de las limitaciones de la teoría de la internacionalización, o coste transacción, se refiere a su carácter eminentemente estático. El modelo Uppsala considera la internacionalización como un proceso gradual en el que la empresa va incrementando el compromiso de recursos, al tiempo que acumula suficiente experiencia y conocimientos para reducir la incertidumbre implícita en el proceso de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1977). En consecuencia, el proceso de internacionalización suele empezar por una estrategia de expansión que supone menos compromiso de recursos, como las exportaciones, o el contrato de franquicia o de gestión en el caso de la industria hotelera. A lo largo de varias etapas, las firmas van mejorando sus conocimientos y la información sobre el mercado y, por tanto, el nivel de confianza hasta realizar inversiones directas. Esto,

generalmente, es así en el caso de las manufacturas (Brouthers y Brouthers, 2000), en algunos casos de expansión global de empresas de servicios (Agarwal y Ramaswami, 1992; Brouthers y Brouthers, 2003). No obstante, dada la naturaleza del sector hotelero y del papel de la marca en los contratos de franquicia, este razonamiento no siempre parece cumplirse para las hoteleras españolas (Ramón, 2000; Plá y León, 2004; Chen y Dimou, 2005) y sí en el caso de las estadounidenses (Contractor y Kundu, 1998).

Más recientemente, Johanson y Vahlne (2009) replantean el modelo introduciendo la visión del negocio en forma de red y la internacionalización en términos de relaciones de redes empresariales en mercados globales (Johanson y Mattsson, 1995; Johanson y Vahlne, 2003). Las redes empresariales se pueden definir como relaciones directas o indirectas entre las MNE involucradas en intercambios de recursos y negocios conjuntos con el fin de acceder a recursos externos (Håkansson y Snehota, 1995). Estas redes de empresas pueden ejercer cierta in-

fluencia no sólo en la elección del destino de sus operaciones foráneas, sino también en el modo en el que van a concurrir al mismo (Bell, 1995). Es decir, si al principio se pensaba que la reducción de la incertidumbre estaba unida a las diferencias culturales y a la experiencia internacional, hoy en día se considera que los conocimientos y el compromiso están muy ligados a la identificación y explotación de oportunidades, y éstas son mayores en las redes empresariales que en cada empresa por separado (Johanson y Vahlne, 2006).

En nuestro caso, en los últimos años se ha acelerado la separación entre los activos tangibles e intangibles en el sector hotelero, dinámica reforzada por la entrada de empresas de otras actividades, principalmente constructoras e inmobiliarias, como socios financieros atraídos por la rentabilidad ofrecida en el sector (CEPAL, 2009). Las circunstancias económicas y los importantes cambios estructurales de la demanda inmobiliaria en España han determinado esta diversificación de las compañías de la industria de la construcción.

Nuestra hipótesis se basa en que el modelo de internacionalización que parece estar dándose en el sector hotelero español es una aplicación del modelo de internacionalización en redes empresariales al sector turístico. Las empresas españolas utilizan estas redes empresariales como forma de reducir la incertidumbre e incrementar el conocimiento y la confianza, además de conseguir los recursos, necesarios para la expansión. Para comprobar si la cada vez más habitual presencia de inversores y promotores inmobiliarios como socios de los operadores hoteleros afecta a las modalidades de expansión tal y como defiende la teoría de redes, se ha incluido una variable *prox* de las relaciones en red entre este tipo de empresas nacionales.

### 3. Formulación de hipótesis

Partiendo de los marcos teóricos expuestos, su aplicación al sector hotelero y la selección de variables a contrastar, en el cuadro n.º 4 se plantean nuestras hipótesis de trabajo.

CUADRO N.º 4

#### FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y SIGNOS ESPERADOS

	<i>Hipótesis</i>	<i>Signo</i>		<i>Hipótesis</i>	<i>Signo</i>
H1 ...	A más riesgo del país de destino, las hoteleras considerarán menor nivel de control y compromiso.	-	H8 .....	A mayor grado de internacionalización, menor será el uso de modos más comprometidos.	-
H2 ...	A mayor distancia cultural, mayor compromiso y control realizarán las hoteleras.	+	H9 .....	A más experiencia en el destino en cuestión, más compromiso de recursos.	+
H3 ...	A mayor nivel de desarrollo del mercado de destino, mayor será el compromiso de recursos de las hoteleras.	+	H10 ...	A mayor nivel de beneficios <i>ex ante</i> se asocia mayor compromiso de recursos por parte de la MNE.	+
H4 ...	A más presencia de negocios foráneos previos en el destino, aumenta la probabilidad de comprometer más recursos de las hoteleras en dicho mercado.	+	H11 ...	A más disponibilidad de fondos internos de financiación, más recursos comprometerán las cadenas.	+
H5 ...	A mayor inversión en tecnología e innovación, más recursos comprometerán las firmas.	+	H12 ...	A mayor grado de endeudamiento, menor cantidad de recursos comprometerán las hoteleras.	-
H6 ...	A mayor tamaño empresarial de las hoteleras, mayor será el compromiso de recursos de éstas.	+	H13 ...	Los hoteles urbanos implicarán menos compromiso de recursos, al contrario que los vacacionales.	+
H7 ...	A mayor experiencia internacional, menor control.	-	H14 ...	Las hoteleras que están inmersas en redes empresariales con inmobiliarias o constructoras nacionales comprometen menos recursos.	-

### III. METODOLOGÍA Y MUESTRA

#### 1. Modelo

A continuación, se procede a analizar empíricamente las hipótesis planteadas y su evolución en el periodo de tiempo seleccionado. Con el fin de medir efectos y comportamientos que no se pueden identificar mediante análisis de corte transversal, así como para mejorar la capacidad de análisis de comportamientos más complicados —Baltagi (2001); Cobacho y Bosch (2005)— (1), utilizaremos un micropanel que incluye 4.662 observaciones, recopiladas durante el período 2000-2008, para recoger el efecto de las más de 500 variaciones en las observaciones entre los establecimientos que aparecen y/o desaparecen en el periodo y los que cambian de modalidad de explotación. En este estudio, cada observación es un establecimiento en un país determinado con su forma de explotación en el año correspondiente. El análisis logístico de corte longitudinal permite determinar la evolución que experimentan los factores que condicionan la selección del modo de entrada en mercados internacionales.

De acuerdo con Kumar y Subramaniam (1997), el proceso de

la elección de la modalidad de expansión en dos etapas está específicamente indicado para aquellos casos en los que las formas de entrada sean múltiples, como ocurre con el sector hotelero, y en consecuencia una división jerárquica del proceso de decisión reduzca la incertidumbre y la complejidad de la misma. En realidad, los empresarios consideran a la vez sólo unos pocos factores críticos de análisis en cada nivel jerárquico, pues no todas las opciones compiten entre sí al mismo nivel (Pan y Tse, 2000). Siguiendo este modelo, la decisión se realiza en dos etapas distintas: en la primera se elige entre invertir directa o indirectamente, y en la segunda, el tipo concreto de IDE o de acuerdo contractual. No obstante, también se presentan los resultados del modelo simultáneo, que se centra en la selección de una forma de expansión considerando las cinco modalidades al mismo tiempo, por haber sido utilizado hasta ahora para abordar la decisión de expansión en las hoteleras (Contractor y Kundu, 1998; Ramón, 2002a; Chen y Dimou, 2005). De esta forma, se establece con mayor exactitud cuál es el modo de expansión internacional empleada por las hoteleras españolas en los diferentes entornos globales a lo largo de este período,

y se resaltan sus tendencias más importantes.

#### 2. Muestra

La muestra se elabora partiendo de información primaria y secundaria. Con base en los datos disponibles en la prensa especializada y en las propias páginas web de algunas de las cadenas hoteleras, se elabora un cuestionario que se remite a los responsables de la internacionalización de las empresas objeto de estudio con el fin de aclarar la modalidad de entrada empleada para cada establecimiento operado en el exterior. La definición y medición de cada una de las variables empleadas en el presente estudio se presenta a continuación (2).

##### 2.1. Variable dependiente

Teniendo en cuenta que cada una de las cinco modalidades de salida implica diferente nivel de control, compromiso de recursos y nivel de riesgo, se asocia un valor a cada una de ellas, que supone mayores niveles de control sobre la operación exterior a medida que aumenta su valor. En el cuadro número 5 se presenta la variable dependiente de cada uno de los modelos de decisión planteados.

CUADRO N.º 5

#### VARIABLE DEPENDIENTE

MODO DE ENTRADA (M)	MODELO SIMULTÁNEO	MODELO JERÁRQUICO		
		Accionarial/contractual	Contractual	Accionarial
Franquicia .....	1		1	
Gestión .....	2		2	
Alquiler .....	3		3	
Propiedad parcial .....	4			0
Propiedad total .....	5			1
Modos accionariales .....		1		
Modos contractuales .....		0		

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Variables independientes

La definición, la medición y la fuente utilizada para la elaboración de la base de datos respecto a las variables independientes, así como la influencia que puedan ejercer sobre la decisión de los empresarios hoteleros españoles en cuanto a la forma de entrada en mercados extranjeros, de acuerdo con las teorías presentadas, se muestra en el cuadro n.º 6.

## IV. RESULTADOS

Antes de presentar los resultados de los distintos modelos econométricos, en el cuadro n.º 7 se presenta la correlación y el diagnóstico de multicolinealidad de los factores considerados, que nos revela graves problemas de correlación (3) entre el nivel de desarrollo y el riesgo del país. Por tanto, se desarrollarán dos modelos distintos que incluyan sólo una de las dos variables.

Del cuadro n.º 8 destacamos que los modelos gozan de alto nivel de significatividad global ( $prob > chi^2 = 0,001$ ). Antes de pasar al análisis detallado de cada una de las variables, y de cómo influyen en la toma de decisión de la modalidad de entrada en mercados foráneos, podemos destacar ciertas características genéricas. Primero, llama la atención que los resultados cuando la toma de decisión es simultánea y la segunda

CUADRO N.º 6

### MEDICIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DE CONTROL Y EL SIGNO ESPERADO SEGÚN LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN Y MEDIDA	SIGNO ESPERADO
<i>Factores específicos del país</i>		
<b>Riesgop<sub>ij</sub></b> .....	Índice riesgo utilizado para el país <i>i</i> en el año <i>j</i> , compuesto por el índice de clasificación de la OCDE para el período 2000-2008 (el riesgo más alto=7 y el más bajo=0).	(-)
<b>Dcult<sub>ij</sub></b> .....	$Dcult_{ij} = [(I_h - I_{h'})^2 / V_h] / 4$ , donde $I_h$ son los cuatro índices culturales de Hofstede (1980, 1984, 1991, 2005) y $V_h$ es la varianza del íesimo índice conforme con Kogut y Singh (1988).	(+)
<b>PIBpc<sub>ij</sub></b> .....	PIB <i>per capita</i> del país <i>i</i> en el año <i>j</i> calculado en función de las estadísticas de la FMI para el período 1999-2008.	(+)
<b>IDE/PIB<sub>ij</sub></b> .....	La ratio de IDE/PIB del país <i>i</i> en el año <i>j-1</i> publicado en las estadísticas de la UNCTAD (WIR).	(+)
<i>Factores específicos de la industria</i>		
<b>I+D<sub>j</sub></b> .....	Gastos en I+D/cifra de negocios (INE) en el año <i>j-1</i> .	(+)
<i>Factores específicos de la empresa</i>		
<b>Tamaño<sub>ij</sub></b> .....	Media de los ingresos de las ventas en euros de los últimos tres años de la cadena <i>i</i> en el año <i>j</i> .	(+)
<b>Expint<sub>ij</sub></b> .....	Número de años transcurridos hasta el año <i>j</i> desde que la cadena <i>i</i> establece su primero hotel fuera de las fronteras nacionales.	(-)
<b>Exp_dest</b> .....	Experiencia de la cadena <i>i</i> en el destino en el año <i>j</i> . <i>Dummy</i> con valor 0 si no ha entrado antes en ese país y 1 de lo contrario.	(+)
<b>Grint<sub>ij</sub></b> .....	Grado de internacionalización de la cadena <i>i</i> en el año <i>j</i> calculado con ratio de los hoteles en el extranjero sobre el total de hoteles de la cadena.	(-)
<b>ROA<sub>ij</sub></b> .....	Media de los beneficios <i>ex ante</i> de los activos en los últimos tres años de la cadena <i>i</i> en el año <i>j-1</i> en base a la información proporcionada por la base de datos SABI y los informes anuales de las cadenas (ingresos de explotación/activo total).	(+)
<b>RL<sub>ij</sub></b> .....	Media de la ratio de liquidez en los últimos tres años de la cadena <i>i</i> en el año <i>j-1</i> , es decir, la disponibilidad de fondos internos de financiación. Información obtenida de la base de datos SABI y de los informes anuales de las cadenas.	(+)
<b>Endeud<sub>ij</sub></b> .....	Media del endeudamiento de los últimos tres años de la cadena <i>i</i> en el año <i>j-1</i> . Información obtenida de la base de datos SABI y de los informes anuales de las compañías hoteleras.	(-)
<b>Th<sub>ij</sub></b> .....	Tipo de hotel de la cadena <i>i</i> en el año <i>j</i> mediante una variable <i>dummy</i> : 0 = hotel urbano y 1 = hotel vacacional.	(+)
<b>Inmbcons</b> .....	Colaboración de la hotelera <i>i</i> en el año <i>j</i> con inmobiliarias/constructoras españolas para su expansión internacional. <i>Dummy</i> con valor 0 si no existe colaboración y 1 de lo contrario.	(-)

Nota: OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico); UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development).

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N.º 7

MATRIZ DE CORRELACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE MULTICOLINEALIDAD (VIF)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	VIF
1 <i>Th</i> .....	1,00														2,64
2 <i>Inmbcons</i> .....	0,25*	1,00													1,30
3 <i>PIBpc</i> .....	-0,71*	-0,17*	1,00												4,38
4 <i>IDE/PIB</i> .....	-0,09*	0,04	0,08*	1,00											1,28
5 <i>Dcult</i> .....	0,01	-0,01	0,13*	-0,39*	1,00										1,33
6 <i>Riesgop</i> .....	0,61*	0,12*	-0,81*	-0,18*	-0,00	1,00									3,25
7 <i>Tamaño</i> .....	0,22*	0,04	-0,11*	0,06*	-0,03	0,04	1,00								1,16
8 <i>Expint</i> .....	0,23*	-0,31*	-0,09*	-0,19*	0,10*	0,15*	-0,06*	1,00							1,44
9 <i>Exp_dest</i> .....	0,13*	-0,00	-0,00	-0,02	-0,02	0,05*	0,04	0,22*	1,00						1,12
10 <i>Grint</i> .....	0,04	-0,07*	0,00	-0,07*	0,11*	-0,00	-0,04	0,15*	0,13*	1,00					1,10
11 <i>I+D</i> .....	0,05	-0,02	-0,12*	0,01	0,00	0,05*	-0,04	-0,08*	-0,03	0,05*	1,00				1,06
12 <i>ROA</i> .....	-0,01	-0,00	0,00	0,02	-0,00	-0,01	0,00	0,00	0,00	-0,02	0,01	1,00			1,00
13 <i>RL</i> .....	0,02	0,03	-0,02	-0,01	-0,01	0,04*	-0,01	-0,02	0,00	0,02	-0,03	-0,00	1,00		1,01
14 <i>Endeud</i> .....	0,00	0,00	0,04	-0,04	0,20*	0,00	-0,22*	0,08*	-0,09*	0,19*	0,07*	0,03	-0,02	1,00	1,17

Nota: (\*) significativo al 1 por 100.

CUADRO N.º 8

LOGIT ORDINAL 2000-2008 (COEFICIENTE B Y ENTRE PÁRÉNTESIS EL VALOR DEL ERROR ESTÁNDAR)

VARIABLE INDEPENDIENTE	MODELO SIMULTÁNEO		MODELO JERÁRQUICO (FASE I)		MODELO JERÁRQUICO CONTRACTUAL (FASE IIA)		MODELO JERÁRQUICO ACCIONARIAL (FASE IIB)	
	Modelo 1a	Modelo 1b	Modelo 2a	Modelo 2b	Modelo 3a	Modelo 3b	Modelo 4a	Modelo 4b
<i>Riesgop</i>	2,068 (0,415) <sup>¥</sup>	—	0,325 (0,137)**	—	1,311 (0,345) <sup>¥</sup>	—	-1,050 (0,257) <sup>¥</sup>	—
<i>Dcult</i> .....	7,594 (1,423) <sup>¥</sup>	5,883 (1,078) <sup>¥</sup>	0,145 (0,448)	0,391 (0,421)	8,480 (1,353) <sup>¥</sup>	6,777 (1,204) <sup>¥</sup>	-1,497 (0,781)*	-1,880 (1,042)*
<i>PIBpc</i> .....	—	-0,000 (0,000)**	—	-0,000 (0,000)	—	-0,000 (0,000)**	—	0,000 (0,000) <sup>®</sup>
<i>IDE/PIB</i> .....	0,055 (0,022)**	0,045 (0,025)*	0,009 (0,008)	0,007 (0,008)	0,041 (0,028)	0,049 (0,027)*	-0,012 (0,025)	1,696 (8,593)
<i>I+D</i> .....	-19,135 (14,152)	-16,115 (12,713)	-3,165 (3,555)	-2,394 (3,644)	-14,685 (14,960)	-15,424 (14,018)	-3,384 (8,413)	1,696 (8,593)
<i>Tamaño</i> .....	4,11e-07 (1,29e-07) <sup>®</sup>	4,16e-07 (1,46e-07) <sup>®</sup>	-1,15e-09 (2,26e-09)	1,46e-08 (1,80e-07) <sup>¥</sup>	3,94e-07 (1,78e-07) <sup>¥</sup>	4,31e-07 (1,49e-07) <sup>®</sup>	4,44e-08 (1,05e-08) <sup>¥</sup>	5,03e-08 (1,09e-08) <sup>¥</sup>
<i>Expint</i> .....	-0,373 (0,103) <sup>¥</sup>	-0,283 (0,090) <sup>®</sup>	-0,155 (0,034) <sup>¥</sup>	-0,146 (0,034) <sup>¥</sup>	-0,191 (0,108)*	-0,211 (0,097)**	0,034 (0,086)	0,038 (0,092)
<i>Grint</i> .....	0,607 (1,897)	0,686 (1,874)	0,312 (0,927)	0,693 (0,952)	-0,180 (6,117)	0,416 (3,016)	1,721 (2,432)	2,321 (2,680)
<i>Exp_dest</i> .....	-0,085 (1,776)	0,854 (1,783)	1,010 (0,600)*	1,045 (0,628)*	0,741 (2,384)	1,405 (1,846)	-0,838 (1,376)	-1,017 (1,601)
<i>ROA</i> .....	4,864 (1,375) <sup>¥</sup>	4,221 (1,236) <sup>®</sup>	2,13e-09 (3,46e-08)	-1,67e-09 (3,55e-08)	3,933 (1,718)**	4,967 (1,395) <sup>¥</sup>	-1,96e-08 (4,39e-07)	-7,16e-08 (5,43e-07)
<i>RL</i> .....	0,005 (0,380)	0,002 (0,025)	0,025 (0,127)	0,058 (0,132)	0,244 (0,674)	0,153 (0,341)	0,002 (0,058)	0,084 (0,422)
<i>Endeud</i> .....	0,013 (0,021)	0,026 (0,019)	-0,009 (0,006)	-0,011 (0,006)*	0,026 (0,029)	0,036 (0,023)	0,006 (0,017)	0,021 (0,021)
<i>Th</i> .....	-14,829 (1,726) <sup>¥</sup>	-10,663 (2,019) <sup>¥</sup>	-0,788 (0,800)	-0,324 (0,926)	-11,205 (2,088) <sup>¥</sup>	-10,538 (2,166) <sup>¥</sup>	2,507 (1,495)*	2,726 (1,965)
<i>Inmbcons</i> .....	4,607 (1,734) <sup>®</sup>	3,195 (1,480)**	-1,009 (0,526)*	-1,231 (0,521)**	3,300 (1,943)*	3,185 (1,675)*	-1,235 (1,321)	-1,187 (1,348)
<i>Constante</i> .....	18,092 (4,349) <sup>¥</sup>	21,830 (4,179) <sup>¥</sup>	-7,634 (1,305) <sup>¥</sup>	-7,504 (1,495) <sup>¥</sup>	12,406 (4,948)**	19,087 (4,744) <sup>¥</sup>	17,122 (2,719) <sup>¥</sup>	12,102 (3,282) <sup>¥</sup>
<i>Wald chi2</i> .....	186,38 <sup>¥</sup>	155,45 <sup>¥</sup>	27,64 <sup>¥</sup>	127,55 <sup>¥</sup>	116,89 <sup>¥</sup>	139,68 <sup>¥</sup>	37,46 <sup>¥</sup>	35,89 <sup>¥</sup>
<i>Log likelihood</i> .....	-180,119	-184,493	-928,180	-927,394	-169,934	-172,387	-152,881	-155,420
<i>N.º observaciones</i> .....	4.662	4.662	4.662	4.662	3.309	3.309	1.353	1.353
<i>N.º grupos</i> .....	1.318	1.318	1.318	1.318	89	989	361	361

Nota: ¥ Significativo a más de 0,1 por 100; ® Significativo a más de 1 por 100; \*\* Significativo a más de 5 por 100; \* Significativo a más de 10 por 100.

CUADRO N.º 9

## DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DEL MODO CONTRACTUAL DE ENTRADA DE LAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN SU INTERNACIONALIZACIÓN: LOGIT MULTINOMIAL (2000/2008)

Variable independiente	Franquicia		Gestión	
<b>Riesgop</b> .....	-0,813 (0,098)*	—	0,098 (0,059)	—
<b>Dcult</b> .....	-0,604 (0,398)	-0,485 (0,373)	0,507 (0,259)*	0,604 (0,255)**
<b>PIBpc</b> .....	—	0,000 (0,000)	—	-0,000 (0,000)**
<b>IDE/PIB</b> .....	-0,016 (0,009)*	-0,010 (0,008)	-0,021 (0,005)¥	-0,020 (0,005)¥
<b>I+D</b> .....	-0,448 (1,814)	-2,042 (1,809)	-2,004 (1,205)	-1,574 (1,237)
<b>Tamaño</b> .....	-1,85e-08 (5,55e-09)®	-1,90e-08 (5,85e-09)®	1,74e-09 (1,13e-09)	1,92e-09 (1,18e-09)
<b>Expint</b> .....	0,199 (0,027)¥	0,193 (0,028)¥	0,182 (0,018)¥	0,186 (0,017)¥
<b>Grint</b> .....	-0,088 (0,681)	-0,350 (0,719)	-0,474 (0,543)	-0,433 (0,548)
<b>Exp_dest</b> .....	-1,802 (0,574)®	-1,765 (0,521)®	-2,197 (0,322)¥	-1,961 (0,301)¥
<b>ROA</b> .....	-0,916 (0,410)**	-0,834 (0,395)**	1,85e-07 (1,66e-07)	1,56e-07 (1,64e-07)
<b>RL</b> .....	-0,078 (0,206)	-0,113 (0,216)	0,394 (0,104)¥	0,463 (0,111)¥
<b>Endeud</b> .....	-0,045 (0,008)¥	-0,049 (0,008)¥	-0,006 (0,003)*	-0,005 (0,003)
<b>Th</b> .....	3,959 (0,572)¥	3,591 (0,618)¥	1,646 (0,347)¥	1,466 (0,322)¥
<b>Inmbcons</b> .....	0,187 (0,409)	0,175 (0,403)	0,791 (0,287)®	0,767 (0,282)®
<b>Wald chi²</b> .....	655,20¥	712,51¥	655,20¥	712,51¥
<b>Pseudo R²</b> .....	0,540	0,535	0,540	0,535
<b>Log likelihood</b> .....	-1670,403	-1686,583	-1670,403	-1686,583
<b>N.º observaciones</b> .....	3.308	3.308	3.308	3.308
<b>N.º grupos</b> .....	987	987	987	987

Nota: (+) si se incrementa la variable independiente, aumenta la posibilidad de elegir el modo de entrada en cuestión frente al modo base (arrendamiento); (-) si se incrementa la variable independiente, aumenta la posibilidad de que se elija el modo base. ¥ Significativo a más de 0,1 por 100; ® Significativo a más de 1 por 100; \*\* Significativo a más de 5 por 100; \* Significativo a más de 10 por 100.

Fuente: Elaboración propia.

etapa de la jerárquica en su fase contractual son exactamente los mismos. Quizá en el modelo de decisión simultánea predominan las modalidades contractuales de expansión y sus factores determinantes para la deslocalización mundial, y nos enmascara otros determinantes relacionados con la IDE. En segundo lugar, merece la pena destacar que las variables que afectan a los empresarios en ambas fases de decisión efectivamente son diferentes (Kumar y Subramaniam,

1997). En efecto, para la decisión inicial del modelo bifásico entre invertir directamente o entrar mediante contrato sólo es importante del destino su volatilidad, el resto de las variables a considerar son las relacionadas con la empresa. Por otro lado, las variables que afectan a las MNE en la segunda fase de la decisión no sólo son distintas a las de la primera etapa, sino que también difieren dentro del mismo nivel de decisión para cada categoría de la variable dependiente, es

decir si la decisión es accionarial o contractual.

Estos resultados del modelo de decisión jerárquico (4) para el caso de la hotelería apuntan la necesidad de acudir a un estudio logístico multinomial, más indicado para la selección del modo de expansión cuando los determinantes influyen de manera diferente en función de la modalidad de entrada elegida. En nuestro caso, sirve para ver la consistencia de los

CUADRO N.º 10

RESUMEN RESULTADOS DE LA REGRESIÓN DEL MODELO JERÁRQUICO (ACCIONARIAL/CONTRACTUAL). MUESTRA SEGMENTADA. 2000-2008

Variable independiente	PD	PND	América	Europa
<b>Riesgop</b> .....	-1,544 (0,443) <sup>¥</sup>	0,444 (0,202)**	-0,118 (0,185)	-5,195 (1,975) <sup>®</sup>
<b>Dcult</b> .....	-9,142 (0,597) <sup>¥</sup>	7,414 (1,159) <sup>¥</sup>	-0,770 (0,597)	-6,741 (0,727) <sup>¥</sup>
<b>PIBpc</b> .....	0,000 (0,000)	0,000 (0,000) <sup>®</sup>	-0,000 (0,000)**	0,000 (0,000)
<b>IDE/PIB</b> .....	0,027 (0,012)**	-0,010 (0,018)	0,039 (0,015)**	0,042 (0,013) <sup>®</sup>
<b>I+D</b> .....	5,963 (6,963)	-4,227 (4,671)	-6,585 (4,651)	4,940 (6,586)
<b>Tam</b> .....	-9,44e-09 (5,47ee-09)*	3,05e-08 (3,09e-09) <sup>¥</sup>	5,28e-08 (4,60e-09) <sup>¥</sup>	-1,68e-08 (5,23e-09) <sup>®</sup>
<b>Expint</b> .....	-0,156 (0,060) <sup>®</sup>	-0,247 (0,054) <sup>¥</sup>	-0,262 (0,052) <sup>¥</sup>	-0,090 (0,055)
<b>Grint</b> .....	-5,964 (2,682)**	1,299 (1,216)	0,606 (1,158)	-5,358 (2,322)**
<b>Exp_dest</b> .....	2,411 (1,139)**	-0,014 (0,950)	1,532 (0,926)*	1,174 (1,052)
<b>ROA</b> .....	-6,68e-09 (9,78e-08)	6,61e-07 (5,95e-07)	3,85e-07 (4,27e-07)	-8,89e-10 (7,66e-08)
<b>RL</b> .....	-0,137 (0,152)	0,002 (0,011)	0,002 (0,008)	-0,002 (0,132)
<b>Endeud</b> .....	-0,019 (0,015)	-0,011 (0,008)	-0,016 (0,007)**	-0,024 (0,030)
<b>Th</b> .....	-6,052 (1,595) <sup>¥</sup>	-7,312 (1,131) <sup>¥</sup>	-2,214 (1,247)*	-5,161 (1,395) <sup>¥</sup>
<b>Inmbcons</b> .....	-2,161 (1,566)	-1,788 (0,630) <sup>®</sup>	-1,497 (0,667)**	-0,655 (1,510)
<b>Constante</b> .....	-0,568 (2,642)	-11,524 (2,579) <sup>¥</sup>	-0,510 (2,103)	1,784 (2,867)
<b>Wald chi<sup>2</sup></b> .....	542,73 <sup>¥</sup>	276,96 <sup>¥</sup>	198,00 <sup>¥</sup>	249,13 <sup>¥</sup>
<b>Log likelihood</b> .....	-300,894	-555,973	-502,89	-265,288
<b>N.º observaciones</b> .....	1.830	2.827	2.366	1.666
<b>N.º grupos</b> .....	570	749	640	496

Nota: (+) el aumento de la variable independiente conlleva a la incursión mediante modalidades accionariales; (-) el incremento de la variable independiente implica la incursión en forma contractual; PD - países desarrollados; PND - países en vías de desarrollo. ¥ Significativo a más de 0,1 por 100; ®Significativo a más de 1 por 100; \*\* Significativo a más de 5 por 100; \* Significativo a más de 10 por 100.  
Fuente: Elaboración propia.

resultados en la segunda fase del proceso jerárquico, una vez el empresario ha decidido acudir a formas contractuales, donde los resultados del *logit* ordinal nos indican la dirección de la relación, pero no cuál es la modalidad de gestión concreta que se elige. Los resultados del *logit* multinomial (cuadro n.º 9) nos confirman que, en función de la categoría de la variable dependiente, sus determinantes en la decisión también cambian.

Por otro lado, y para la primera parte del modelo jerárquico, cuando se decide entre IDE o contractual, se ha desglosado y segmentado la muestra de las observaciones de establecimientos foráneos en función de algunas características del destino para responder a las siguientes cuestiones: ¿existen diferencias en los determinantes de las modalidades de expansión en países desarrollados y no desarrollados? ¿y cuando el hotel se ubica en Europa o

en América? (cuadro n.º 10). A continuación se procede a la interpretación de los resultados.

### 1. Variables específicas del destino

a) *Riesgo del país (riesgop)*. El nivel de volatilidad del destino resulta altamente significativo ( $p < 0,001$  y  $p < 0,05$ ), con signo positivo, contrario a lo esperado, salvo en el modelo jerárquico ac-

cionarial. Si analizamos la decisión y sus factores determinantes por fases:

*Fase 1.* En un primer momento, cuando la empresa analiza si invertir directamente o entrar mediante contrato, el signo positivo nos indica que el empresario se decide por invertir directamente. Esto significa que a mayor riesgo país se incentiva la inversión directa, y un mayor compromiso de recursos implica asumir pautas de comportamiento que ni la TCA ni la TOC son capaces de explicar. ¿Puede estar ocurriendo que la hotelería española no perciba la magnitud de dicho riesgo en países en vías de desarrollo? Este resultado conducirá la investigación a analizar el efecto de las barreras o similitudes lingüísticas y su impacto en la internacionalización hotelera española, pues casi el 70 por 100 de las habitaciones hoteleras ubicadas en países en vías de desarrollo se sitúan en países de habla hispana.

*Fase 2a.* En el caso de decidir entrar mediante contrato, la influencia positiva del riesgo país induce a la empresa a emplear más recursos a mayor riesgo político y económico del destino de acuerdo, en este caso, con los postulados de la teoría de la agencia. Una elevada volatilidad implica mayor riesgo de diseminación de las ventajas competitivas de la empresa (como su *know-how*), y se relaciona con una mayor necesidad de internalizar los recursos manteniendo su control, sin ceder tan fácilmente su uso a terceros.

*Fase 2b.* Una vez decidido invertir directamente, la empresa se plantea si hacerlo con socios o por su cuenta. De acuerdo con la hipótesis esperada, a mayor riesgo político y económico del destino menos compromiso de recursos, por lo que se prefiere compartir

la propiedad con socios locales, más experimentados con el entorno dada la mayor posibilidad de disminuir así el riesgo asociado a la operación internacional.

En consecuencia, en países con elevado riesgo las compañías hoteleras españolas que han decidido invertir lo hacen con socios locales, pero si acuden a acuerdos contractuales preferirán el arrendamiento. Cabe pensar que la volatilidad del destino, en casos de similitud lingüística, pierde peso, cuestión que se comprobará más adelante.

*b) Distancia cultural (dcult).* Los resultados demuestran que juega un papel primordial y es un factor relevante en la elección de un modo u otro de penetración en mercados foráneos. No obstante, el signo y la significatividad de esta variable varía en función de la fase en la que se encuentra la decisión, de forma que:

*Fase 1.* Cuando el empresario está analizando si invertir directamente, hay que segmentar la muestra, y se observan de nuevo ciertas discrepancias. En efecto, la distancia cultural es significativa, pero con signos contrarios, en función de que se trate de país desarrollado o no desarrollado, y pierde relevancia estadística en el continente americano.

*Fase 2a.* En el caso en el que se decida entrar de forma contractual, a mayor distancia cultural más probabilidad habrá de incrementar el compromiso de recursos, de manera que si no se confía en las prácticas empresariales locales se internalizan los recursos. El análisis multinomial nos indica que este signo se refiere especialmente al contrato de gestión. Este resultado nos lleva a avalar la tendencia de las hoteleras españolas de minimizar los

costes de agencia, mediante una atenta supervisión de la actividad foránea, si existe una importante distancia cultural ante la dificultad de transferir los activos (Ramón, 2002a).

*Fase 2b.* Cuando se ha tomado la decisión de entrar con inversión directa, la variable tiene signo negativo, de forma que cuanto mayor sea la distancia cultural menos recursos se comprometerán. El hotelero tiende a compartir la propiedad foránea en el caso en el que la distancia cultural sea elevada, dado que los socios locales pueden facilitar el acceso a los recursos locales y a las redes empresariales, lo que, según Delios y Beamish (1999), ayuda a contrarrestar la incertidumbre ocasionada por el contexto informal.

Surge, por tanto, la necesidad de acudir a argumentos relacionados con la teoría institucional, e introducir en el análisis la interacción entre los dos elementos que componen la incertidumbre externa o del entorno: el riesgo país y la distancia cultural. En el apartado siguiente se analizará, junto con las diferencias idiomáticas, su impacto en la modalidad de expansión.

*c) Nivel de desarrollo económico (PIBpc).* Según nuestros resultados, cuanto mayor sea el nivel de desarrollo económico del mercado de destino, más probable es que:

*Fase 1.* La empresa decide invertir directamente, frente a la alternativa contractual, si el nivel de desarrollo se incrementa, independientemente de si se trata de países desarrollados o en vías de desarrollo. De esta forma, a mayor nivel del PIB per cápita existe mejor perspectiva de absorción de la capacidad productiva y se prefiere comprometer más recursos (Brouthers, 2002).

*Fase 2a.* Descendiendo al segundo nivel de decisión, cuando se decide entrar de forma contractual, las hoteleras españolas a mayor PIB optan por comprometer menos recursos (signo negativo y  $p < 0,05$ ), dado que los fallos de mercado de los activos intermedios son menores. No obstante, si recurrimos al modelo multinomial, nos indica que, entre alquiler y gestión, a mayor PIB la empresa opta por el alquiler, y por tanto por un mayor compromiso de recursos. Esta contradicción puede deberse a que entre el alquiler, como modalidad de explotación hotelera escasamente estudiada, y el contrato de gestión no exista tanta diferencia en el control de los activos intermedios.

*Fase 2b.* La decisión del modelo jerárquico accionario se ve influida con signo positivo por el nivel de desarrollo del destino. Es decir, cuando se encuentran ante la decisión de invertir solos o mediante *joint venture*, los hoteleros están dispuestos a invertir mayor cantidad de recursos en mercados más desarrollados, en los que suele haber menor riesgo de volatilidad.

En definitiva, a mayor PIB per cápita, si el hotelero tiene decidido entrar mediante contrato, suele utilizar el alquiler, además del escaso uso de la franquicia según la facilidad que tenga para transmitir su *know how*. Pero si lo que tiene decidido es invertir en el inmueble, no necesita de socios, tiende a hacerlo sólo.

*d) Presencia de inversiones previas en el destino (IDE/PIB).* Nuestros modelos nos permiten afirmar que a mayor presencia previa de inversiones en el destino los hoteleros españoles optarán por modalidades más comprometidas, es decir, en la primera fase elegirán modalidades accionariales en países desarrollados de Europa y

América, y en el modelo jerárquico contractual preferirán el arrendamiento. Con ello se confirma el comportamiento inversor precavido de las hoteleras españolas, guiado por el seguimiento de otras empresas (Ramón, 2000).

## 2. Variables específicas de la empresa

*a) Tamaño empresarial (tamaño).* El tamaño empresarial parece jugar un papel muy relevante en todos los modelos, gozando de una elevada capacidad explicativa para la modalidad de entrada de las hoteleras españolas en mercados internacionales, presentando signo positivo y ratificando la H5 en todas las fases de la decisión. Por tanto, cuanto mayor sea el tamaño de la hotelera más probable es que elija comprometer mayor volumen de recursos en su expansión global, lo que está directamente relacionado con la TOC. Las grandes hoteleras, generalmente, eligen invertir directamente, pero si se opta por modos contractuales, prefieren un elevado nivel de control.

*b) Experiencia internacional (exp\_int) y experiencia en el destino (exp\_dest).* La experiencia internacional está relacionada negativamente con el modo de entrada elegido por las hoteleras españolas en su proceso de internacionalización en, prácticamente, todos los modelos, e incluso en las submuestras. Es decir, las empresas con poca experiencia internacional tienden a comprometer más recursos en sus operaciones foráneas, al contrario que definen Johanson y Vahlne (1977). Los hoteleros españoles siguen percibiendo incertidumbre pese a que crece su experiencia internacional; en el caso de la vertiente vacacional, quizá por la naturaleza tácita de su *know-how*, y en el

caso de la hotelería urbana puede ser la juventud en el proceso lo que les induce a preferir más control. No obstante, los resultados nos indican que es la experiencia en el destino la que reduce la incertidumbre implícita en el proceso de internacionalización de los hoteleros españoles y les induce a mayores compromisos de recursos, tal y como la teoría de Uppsala defendía, al menos en la primera fase de la decisión.

*c) Beneficios ex ante (ROA), ratio de liquidez (RL) y nivel de endeudamiento.* En relación con las variables financieras y su influencia en la modalidad de expansión elegida, podemos afirmar que es en la primera fase de la decisión cuando las variables financieras tienen más relevancia, de forma que las más endeudadas prefieren entrar mediante acuerdos contractuales. Los resultados en la segunda fase de la decisión nos indican que cuantos más recursos financieros posea la compañía, preferirá comprometer más recursos en su expansión contractual, pero si ha optado por invertir directamente, las variables financieras carecen de relevancia. Por tanto, son especialmente las empresas recién incorporadas al movimiento transfronterizo, pero con más tamaño y menos endeudadas, las que optan por la inversión directa exterior.

*d) Tipo de establecimiento (th).* Es una variable significativa, y nos permite responder a la pregunta de cómo influye la especialización del establecimiento en la elección de la modalidad de salida:

*Fase 1.* Si se trata de decidir entre invertir o utilizar las fórmulas contractuales, al dividir la muestra, e independientemente del nivel de desarrollo del país y del continente, obtenemos que: 1) si el establecimiento es urbano, se tiende a invertir directamente, y 2) si

el establecimiento es vacacional, se tiende a utilizar las fórmulas contractuales.

*Fase 2a.* En cuanto a la decisión acerca del tipo de contrato, la orientación del establecimiento presenta una elevada significatividad ( $p < 0,001$ ) con signo negativo, indicando que: 1) la probabilidad de entrar mediante modos contractuales más arriesgados aumenta con la apertura de establecimientos urbanos, como en el caso de NH, que utiliza fundamentalmente el arrendamiento; y al contrario en el caso de las cadenas hoteleras estadounidenses, que disfrutaron de un mayor reconocimiento de marca y más uso de la franquicia; 2) para el caso de los hoteles vacacionales, las cadenas españolas prefieren el contrato de gestión para su expansión global.

*Fase 2b.* Si se trata de invertir en establecimientos urbanos, *ceteris paribus*, los hoteleros españoles prefieren socios, quizá porque necesiten con quien compartir riesgos, mientras que en hoteles vacacionales la inversión se realiza en solitario por la dificultad de transmitir activos estratégicos a terceros. Se confirman los postulados de la teoría de la agencia y de costes de transacción.

e) *Sinergias con empresas inmobiliarias y constructoras (inmbcons).* Nuestros resultados son consistentes y confirman la significatividad estadística de esta variable y con el signo de la hipótesis esperada, por lo que: 1) en la primera fase de decisión aquellas cadenas hoteleras no asociadas a este tipo de agentes inmobiliarios tienden a comprometer mayores cantidades de recursos en la expansión mundial, invirtiendo directamente en los inmuebles hoteleros, y 2) las hoteleras españolas que han creado sinergias accionariales con

agentes inmobiliarios o constructores nacionales y han decidido entrar en entornos internacionales mediante contrato, optan por mayor implicación de recursos, como el arrendamiento y los contratos de gestión, confirmando la hipótesis de Ramón (2010).

Por tanto, se ratifica que las redes empresariales imprimen confianza al proceso de internacionalización. Se cumplen así las hipótesis del modelo de internacionalización en red y de reducción de la incertidumbre cuando el negocio se plantea en redes empresariales, acentuándose de esta manera la separación entre la propiedad del inmueble y la gestión de las instalaciones foráneas.

## V. BARRERAS LINGÜÍSTICAS E INTERACCIONES

A partir de los resultados del panel, y ante la disparidad de signos e interpretaciones que se derivan de las variables riesgo país —contrarias a lo indicado por la TCA y la TOC— y distancia cultural, se plantea la posibilidad de que, tal como indica la teoría institucional, la interacción de las limitaciones formales (riesgo país) y las informales (distancia cultural) estén modelando las interacciones humanas (North, 1990). También se va a hacer referencia al concepto *distancia psíquica* entre países, al papel que en ella juega el idioma, y cómo afecta a las estrategias de entrada de los inversores foráneos (Demirbag *et al.*, 2007). En esta línea, y siguiendo el razonamiento de Erramilli *et al.* (2002), nos planteamos introducir interacciones entre variables en el modelo para responder a la pregunta ¿es posible que sean las interacciones entre el contexto formal e informal y/o el idioma lo que haga que las empresas españolas no perciban el riesgo e in-

viertan más recursos a mayor riesgo país? De acuerdo con López y Vidal (2010), el riesgo país y la distancia cultural pueden ejercer uno sobre otro un potencial efecto moderador o intensificador, que se ha venido ignorando en la literatura que tradicionalmente ha analizado por separado ambos componentes de la incertidumbre externa.

Además, Luo y Shenkar (2006) afirman que el idioma no ha tenido representación directa en los marcos de análisis empleados para explicar la decisión sobre los modos de entrada y el control de las multinacionales. Por tanto, se analizará cómo la existencia potencial de un efecto interacción entre el riesgo o la volatilidad de un país y su distancia cultural se ve influida por las barreras o similitudes lingüísticas entre el país de destino y el de origen.

Se ha comprobado que segmentar los destinos en función de la diversidad lingüística mejora el entendimiento del efecto de algunas de las variables, como la distancia cultural o el riesgo país, sobre la decisión del modo de expansión internacional de las hoteleras españolas. Los resultados de introducir las interacciones y segmentar los destinos en función de que sean o no de habla hispana se muestran en el cuadro número 11. Su interpretación nos permite afirmar que en el caso de decidir entre invertir directa o indirectamente:

a) Si analizamos el efecto en los resultados de introducir las interacciones en el modelo genérico, obtenemos que a mayor incertidumbre externa (formal e informal) más IDE. Se refuerza así la sospecha de que la posible afinidad lingüística esté distorsionando el efecto de la volatilidad externa en los hoteleros españoles.

CUADRO N.º 11

**LOGIT BINOMIAL DE LOS DETERMINANTES DEL MODO DE ENTRADA (ACCIONARIAL/CONTRACTUAL) DE LAS HOTELERAS ESPAÑOLAS EN PAÍSES DE HISPANO PARLANTES O NO (2000-2008)**

VARIABLE INDEPENDIENTE	MUESTRA GENERAL	PAÍSES HABLA HISPANA	PAÍSES DE HABLA NO HISPANA	
			Modelo a	Modelo b
<b>Riesgop (*)</b> .....	—	3,363 (1,628)**	-0,334 (0,279)	—
<b>Dcult</b> .....	-0,827 (0,645)	10,509 (5,965)*	-6,693 (0,716) <sup>¥</sup>	-5,617 (0,849) <sup>¥</sup>
<b>PIBpc</b> .....	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)*	—	0,000 (0,000)*
<b>IDE/PIB</b> .....	0,007 (0,009)	0,090 (0,031) <sup>®</sup>	0,000 (0,011)	0,018 (0,012)
<b>I+D</b> .....	-4,811 (4,045)	-4,644 (5,409)	1,337 (5,786)	4,665 (5,126)
<b>Tamaño</b> .....	1,71e-09 (3,12e-09)	7,06e-08 (5,09e-09) <sup>¥</sup>	-2,27e-09 (5,73e-09)	5,73e-10 (3,86e-09)
<b>Expint</b> .....	-0,188 (0,022) <sup>¥</sup>	-0,291 (0,066) <sup>¥</sup>	-0,094 (0,054)*	-0,109 (0,062)*
<b>Grint</b> .....	0,526 (0,967)	-0,304 (0,997)	-0,919 (1,954)	-3,747 (2,734)
<b>Exp_dest</b> .....	0,861 (0,671)	0,337 (1,317)	1,755 (0,903)*	0,950 (0,864)
<b>ROA</b> .....	2,31e-09 (3,74e-08)	5,99e-07 (5,10e-07)	2,59e-09 (4,97e-08)	-1,20e-09 (3,44e-08)
<b>RL</b> .....	0,049 (0,157)	0,002 (0,006)	0,290 (0,119)**	0,101 (0,125)
<b>Endeud</b> .....	-0,011 (0,007)	-0,015 (0,012)	-0,019 (0,022)	-0,018 (0,018)
<b>Th</b> .....	-1,650 (0,919)*	1,619 (2,368)	-8,923 (2,195) <sup>¥</sup>	-6,861 (1,520) <sup>¥</sup>
<b>Inmbcons</b> .....	-1,164 (0,566)	-2,176 (0,745) <sup>®</sup>	0,869 (1,812)	0,686 (1,193)
<b>Dcultxriesgop</b> .....	0,164 (0,089)*	-2,316 (1,152)**	—	0,170 (0,151)
<b>Constante</b> .....	-7,736 (1,672) <sup>¥</sup>	-19,617 (10,085)*	-8,563 (2,427) <sup>¥</sup>	-2,832 (2,412)
<b>Wald chi<sup>2</sup></b> .....	35,26 <sup>®</sup>	249,63 <sup>¥</sup>	202,10 <sup>¥</sup>	137,21 <sup>¥</sup>
<b>Log likelihood</b> .....	-905,089	-407,155	-375,487	-392,876
<b>N.º observaciones</b> .....	4.662	1.866	2.796	2.796
<b>N.º grupos</b> .....	1.318	470	849	849

Nota: (\*) El riesgo país está altamente correlacionado con la interacción *dcultxriesgop* de la muestra general y en la muestra de países de habla no hispana. MIJ: primera etapa del modelo jerárquico.

<sup>¥</sup> Significativo a más de 0,1 por 100; <sup>®</sup> Significativo a más de 1 por 100; \*\* Significativo a más de 5 por 100; y \* Significativo a más de 10 por 100.

b) Más relevante todavía es el resultado que nos muestra que las empresas hoteleras españolas, cuando existen barreras lingüísticas, sí se ven influidas por la distancia cultural en la elección del modo de salida, y sin embargo, en aquellos países donde se habla el mismo idioma esta variable pierde relevancia. Por tanto, efectivamente, los hoteleros españo-

les no perciben la incertidumbre del mismo modo si existen o no barreras idiomáticas.

c) Cuando introducimos de forma conjunta las interacciones en la muestra segmentada por idioma el resultado nos indica que, en efecto, cuando el país comparte el mismo idioma, las hoteleras españolas invierten directamente a pesar del

mayor riesgo. Sin embargo, la interacción entre el riesgo y la distancia cultural en destinos con el mismo idioma lleva a los hoteleros a imprimir más flexibilidad a su presencia internacional y a optar por acuerdos contractuales, pues las similitudes lingüísticas alteran la percepción de la incertidumbre e implican menores costes de transacción a las fórmulas contractuales.

Este campo nuevo de análisis, relacionado con las interacciones, la incertidumbre y el idioma en la expansión del sector hotelero, requiere más estudios específicos. Se ha comprobado que una barrera lingüística entre el país de origen y el de destino puede influir en la decisión de la modalidad de entrada, al afectar a la percepción del riesgo de los ejecutivos, y viceversa. Resaltar este tipo de efectos y su influencia en la decisión encaja perfectamente en la línea de razonamiento de la teoría institucional, teoría que, si bien algunos incorporan al contexto coste transacción (Brouthers, 2002), suele olvidar el entorno normativo, o incluso cognitivo, del destino, así como las interacciones entre ellos (Demirbag *et al.*, 2007).

## VI. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación presentada nos permiten confirmar que en la última década los factores determinantes de la modalidad de expansión de las cadenas hoteleras españolas se explica bien en el marco de la teoría coste transacción y la teoría de las capacidades empresariales. No obstante, es interesante extender estos marcos explicativos con el fin de incluir la evolución experimentada en el proceso de expansión del sector. En el análisis realizado, se incorporan diferentes etapas en la toma de decisión debido a la consideración de múltiples categorías de la variable dependiente. Con ello, se han conseguido enriquecer el marco metodológico del análisis y los resultados obtenidos, lográndose sin duda un importante avance en el entendimiento de los factores que rodean tanto la decisión de inversión como las pautas de comportamiento de las hoteleras.

Mediante este tipo de planteamiento en la decisión, observamos

distintas consideraciones de los factores determinantes cuando la elección es accionarial o contractual, predominando los factores macroeconómicos en la decisión de los modos accionariales, y los macro y microeconómicos en las fórmulas contractuales. Por otro lado, también se encuentran discrepancias en el modo de operar proyectos foráneos en función de su orientación, vacacional o urbana. De esta forma, e independientemente de la localización geográfica y nivel de desarrollo del destino, en los establecimientos vacacionales se prefieren fórmulas contractuales, mientras que en los urbanos es más común la inversión directa. Si lo analizamos de forma más exhaustiva, encontramos que los hoteles vacacionales se asocian habitualmente con formas contractuales de menor control o, en su caso, realizan inversión directa en solitario; mientras que los urbanos prefieren generalmente la propiedad compartida o el arrendamiento si se tratara de un acuerdo contractual.

El análisis del tipo de contrato utilizado nos muestra que para el caso de los hoteles vacacionales se opta por dedicar menos recursos cuando la deslocalización hotelera se realiza en destinos cercanos culturalmente, con un elevado nivel de desarrollo y bajo riesgo. En el caso de cadenas inmersas en redes empresariales con inmobiliarias o constructoras españolas, o con más disponibilidad de recursos financieros y escasa experiencia previa en el destino, los hoteleros vacacionales optan por contratos de gestión. Por otro lado, el análisis de inversión nos ha mostrado que los directivos vacacionales deciden utilizar más recursos cuando deslocalizan su planta en destinos cercanos culturalmente, con elevado nivel de desarrollo y bajo riesgo.

Los aspectos que más afectan a los directivos que deslocalizan

un hotel urbano, en cuanto a la decisión de invertir directamente, son la distancia cultural, el nivel de desarrollo y de riesgo del país. Pero si se plantea una expansión contractual, los directivos deciden incrementar el compromiso de recursos en países más volátiles y culturalmente lejanos, siendo la experiencia internacional y en el destino, así como los recursos financieros, los factores más importantes en la decisión.

Cabe mencionar que la significatividad del tamaño de la empresa y su experiencia internacional se mantienen prácticamente constantes para cualquier tipo de hotel y modalidad de expansión. De esta forma, son los directivos de las hoteleras españolas de mayor tamaño y menos experiencia internacional los que más recursos imprimen al proceso de internacionalización.

También se ha demostrado que los factores que influyen en la decisión de la modalidad de explotación del establecimiento no sólo dependen de la especificidad de los activos a transferir como defiende la TCA —distintos si el hotel tiene una orientación urbana o vacacional—, sino también de las diferentes modalidades de expansión. Por ejemplo, la distancia cultural no es significativa en la elección entre franquiciar o alquilar, mientras que sí lo es entre las dos modalidades contractuales que internalizan recursos. Por su parte, el tamaño no es significativo en la elección entre alquiler o gestión, aunque sí lo es para el resto de las categorías de la variable dependiente. Por tanto, se corrobora el diferente impacto que tienen las variables independientes en la dependiente, y se resalta la utilidad del modelo multinomial cuando la decisión implica más de dos alternativas, como ocurre en nuestro caso en la decisión de entrar mediante contrato.

Además, si atendemos sólo al *logit* ordinal, podríamos concluir que a más nivel de desarrollo del destino menos recursos se invierten en la decisión contractual. Sin embargo, los resultados del multinomial indican que en este caso se prefiere el arrendamiento frente al contrato de gestión. Se intuye que debe haber alguna confusión en el planteamiento del *logit* ordinal en sus categorías contractuales, quizá debido a que entre el contrato de gestión y el de arrendamiento no existe tanta diferencia, en cuanto al control de los activos foráneos por parte de la empresa, como entre la franquicia y cualquiera de las anteriores. En este sentido, cabe resaltar la necesidad de más estudios enfocados en las fórmulas contractuales que permiten internalizar los activos intangibles en la expansión del sector hotelero.

Este estudio ha contrastado algunos aspectos de la internacionalización hotelera propuestos en estudios previos, como son las posibles interacciones entre algunas variables independientes, y en concreto las relacionadas con la incertidumbre externa. Si a la paradoja de la distancia cultural le añadimos también la «miopía» de los hoteleros españoles ante la volatilidad del destino, en función de la similitud lingüística, tenemos la paradoja de la incertidumbre externa: formal (riesgo país) e informal (distancia cultural). Se comprueba que los hoteleros españoles no perciben de la misma manera la incertidumbre externa del proceso de internacionalización según haya similitud o disparidad lingüística entre países y según el efecto de las interacciones existentes entre el entorno formal y el informal.

Por último, es significativo destacar que la evolución del proceso de internacionalización de las

hoteleras españolas apunta hacia una mayor asociación entre el sector hotelero y el constructor e inmobiliario. En consecuencia, cabe pensar que estas redes empresariales españolas con especial orientación turística y hotelera facilitan las operaciones transfronterizas, pues reducen la necesidad de financiación por parte de las hoteleras, las cuales se especializan en la mera gestión empresarial ante el interés de la industria de la construcción por diversificar sus riesgos. Además, las reestructuraciones de las carteras de algunas de las compañías del sector en los últimos años han ocasionado cambios relevantes en sus estrategias patrimoniales, lo que ha afectado a sus estrategias de internacionalización. Por tanto, el surgimiento de redes empresariales entre las hoteleras y los agentes inmobiliarios o constructores disminuye la incertidumbre implícita en el proceso de internacionalización y propicia la creación de sinergias en un marco global, con repercusiones en la decisión del modo de entrada en mercados internacionales.

A raíz de lo expuesto a lo largo del presente estudio, surgen nuevas incógnitas relacionadas con los factores que inducen a la elección de un modo u otro de entrada en mercados extranjeros a las hoteleras españolas. Éste sería el caso del análisis de la vertiente urbana por separado, pues, como señalamos, presenta pautas diferentes de comportamiento frente a la hotelería vacacional, e incluso frente a la industria internacional, especialmente estadounidense. Por otra parte, y en cuanto a la importancia de la inversión directa en la internacionalización de la planta hotelera española, se necesita de mayor precisión para especificar en qué condiciones se adquiere una nueva planta, y en cuáles se prefiere construir una propia.

En la misma línea, parece interesante seguir ahondando en otros aspectos también influidos por la pertenencia de las hoteleras a redes empresariales más amplias, como son el grado de internacionalización o el efecto arrastre y de proyección internacional que ejercen sobre el resto de sectores económicos nacionales. Por último, queda pendiente profundizar en el concepto de incertidumbre, interna y externa, como parte de la TCA que desarrolla la teoría institucional, cómo influye en las estrategias de internacionalización y su evolución con el tiempo, atendiendo también a los postulados de la teoría secuencial de Uppsala. En efecto, hemos visto que ésta se ve afectada en las hoteleras no sólo por las variables tradicionalmente analizadas, sino también por otra serie de nuevos factores como la similitud lingüística, la creación de sinergias o redes empresariales y las interacciones entre las propias variables.

#### NOTAS

(1) BALTAGI (2001) aprecia que existen también otras ventajas del análisis con datos de panel: control sobre la heterogeneidad individual, mayor variabilidad, menor colinealidad entre las variables, más grados de libertad y mayor eficiencia.

(2) El presente estudio es parte de un análisis más amplio que trata de explicar la evolución y las tendencias experimentadas por la industria hotelera española en este período en los procesos de selección de la fórmula de entrada en mercados extranjeros, incluyendo otros aspectos relacionados, por ejemplo, con la adquisición y nueva construcción de establecimientos foráneos.

(3) Aunque no tenemos ningún pronóstico de multicolinealidad —corte 10 (VON EYSTER y SCHUSTER, 1998)—, el coeficiente de correlación entre *PIBpc* y *Th* (0,7) parece elevado. No obstante, no se considera un problema de correlación, y para asegurarnos hemos excluido la variable *Th* del modelo con el *PIBpc* y los resultados no varían. Por tanto, sólo consideramos correlaciones con las variables *PIBpc* y *Riesgop*.

(4) Con el fin de comprobar el ajuste de los diferentes modelos empleados, acudimos al análisis del criterio de información basado en la probabilidad, concretamente al criterio de información Akaike y el criterio de informa-

ción Bayesiano. El valor más bajo de dichos criterios nos indica que la estructura óptima de análisis es la de la segunda fase del modelo jerárquico, como alternativa del modelo simultáneo, y se refuerza la hipótesis de que la decisión del modo de entrada sea jerárquica.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S., y RAMASWAMI, S.N. (1992), «Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors», *Journal of International Business Studies*, primer trimestre: 1-27.
- ANDERSON, E., y GATIGNON, H. (1986), «Models of market entry: a transaction cost analysis and propositions», *Journal of International Business Studies*, 17: 1-26.
- ANDERSSON, T., y SVENSSON, R. (1994), «Entry mode for direct investment determined by the composition of firm-specific skill», *Scandinavian Journal of Economics*, 96: 551-560.
- AULAKH, P., y KOTABE, M. (1997), «Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets», *Journal of International Business Studies*, primer trimestre: 145-175.
- BALTAGI, B. (2001), *Econometric Analysis of Panel Data*, 2ª Edición, Wiley.
- BARKEMA, H.G.; BELL, J.H.L., y PENNING, J.M. (1996), «Foreign entry, cultural barriers, and learning», *Strategic Management Journal*, 17: 151-166.
- BELL, J. (1995), «The internationalization of small computer software firms – A further challenge to 'stage' theories», *European Journal of Marketing*, 29: 7-27.
- BROUWERS, K. (2002), «Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance», *Journal of International Business Studies*, 33: 203-221.
- BROUWERS, K., y BROUWERS, L. (2000), «Acquisition or Greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences», *Strategic Management Journal*, 21: 89-97.
- (2003), «Why service and manufacturing entry mode choice differ: the influence of transaction cost factors, risk and trust», *Journal of Management Studies*, 40: 1179-1204.
- BROWN, J.; DEV, C., y ZHOU, Z. (2003), «Broadening the foreign market entry mode decision: Separating ownership and control», *Journal of International Business Studies*, 34: 473-487.
- CAVES, R.E., y MEHRA, S. (1986), «Entry of foreign multinationals into US manufacturing industries», en PORTER, M.E. (ed.), *Competition in Global Industry*, Boston, Harvard Business School Press: 449-482.
- CHANG y ROSENZWEIG (2001), «The choice of entry mode in sequential foreign direct investment», *Strategic Management Journal*, 22: 747-776.
- CHATTERJEE, S., y WERNERFELT, B. (1991), «The link between resources and type of diversification: theory and evidence», *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.
- CHEN, J.J., y DIMOU, I. (2005), «Expansion strategy of international hotel firms», *Journal of Business Research*, 58: 1730-1740.
- COBACHO TORNEL, M.B., y BOSCH MOSSI, M. (2005), «Contrastes de hipótesis en datos de panel», presentado en las XIII Jornadas de ASEPUMA.
- CONTRACTOR, F.J., y KUNDU, S. (1995), «Explaining variation in the degree of internationalization across firms: The case of the hotel industry», *Journal of International Management*, 1: 87-123.
- (1998), «Modal choice in a world of alliances. Analyzing organizational forms in the international hotel sector», *Journal of International Business Studies*, 29: 325-357.
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009), *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2008*, publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- DELIOS, A., y BEAMISH, P. (1999), «Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional and experience influences», *Strategic Management Journal*, 20: 711-727.
- DEMIRBAG, M.; GLAISTER, K.W., y TATOGLU, E. (2007), «Institutional and transaction cost influences on MNEs' ownership strategies of their affiliates: Evidence from an emerging market», *Journal of World Business* 42: 418-434.
- DUNNING, J.H., y MCQUEEN, M. (1981), «The eclectic theory of the international production: A case study of the international hotel industry», *Managerial and Decision Economics*, 2: 197-210.
- EKELEDO, I., y SIVAKUMAR, K. (1998), «Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26: 274-292.
- ERRAMILLI, M. (1991), «The experience factor in foreign market entry behaviour of service firms», *Journal of International Business Studies*, tercer trimestre: 479-500.
- 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), segundo trimestre: 223-242.
- ERRAMILLI, M. y RAO, C. (1993), «Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction cost analysis approach», *Journal of Management*, 57 (julio): 19-38.
- GATIGNON, y ANDERSON T. (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*, 4: 305-336.
- GRAHAM, E.M. (1992), «Los determinantes de la inversión extranjera directa: teorías alternativas y evidencia internacional», *Moneda y Crédito*, 149: 13-49.
- HÅKANSSON, H., y JOHANSON, J. (1995), *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, Londres.
- HÅKANSSON, H., y SNEHOTA, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Boston, International Thomson Press.
- HENNART, J.F. (1988), «A transaction costs theory of equity joint ventures», *Strategic Management Journal*, 9: 361-374.
- (1991), «The transaction cost theory of the multinational enterprise», PITELIS, C. y SUGDEN, R. (eds.), *The Nature of the Transnational firm*, London, Routledge.
- HENNART, J.F. y LARIMO, J. (1998), «The impact of culture on the strategy of multinational enterprises. Does national origin affect ownership decision?», *Journal of International Business Studies*, 3: 515-529.
- HENNART, J.F., y PARK, Y.R. (1993), «Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States», *Management Science*, 39: 1054-1070.
- HILL, C.; HWANG, P., y KIM, W. (1990), «An eclectic theory of the choice of international entry mode», *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.
- HOSTELMARKET (varios años): Anuario de la Hostelería, Publicación Alimarket S.A., Madrid.
- JOHANSON, J.J., y MATTSSON, L.-G. (1988), «Internationalisation in Industrial systems – A network approach» en HOOD, N. y VAHLNE, J.E. (eds.), *Strategic in Global Competition*, Nueva York, Crom Helm.
- (1995), «International business and internationalization process. A network approach», en PALIWODA, S.J. y RYANS, J.K. (eds.), *International Business Reader*, Routledge, Londres.
- JOHANSON, J.J., y VAHLNE, J.E. (1977), «The international process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments», *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- (1990), «The mechanism of internationalization», *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
- (2003), «Business relationship learning and commitment in the internationalization process», *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 83-101.

<p>— (2006), «Commitment and opportunity development in the internationalization process model. A note on the Uppsala internationalization process», <i>Management International Review</i>, 46(2): 1-14.</p> <p>— (2009), «The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership», <i>Journal of International Business Studies</i>, 40: 1411-1431.</p> <p>JOHANSON, J.J., y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), «The internalization of the firm-Four Swedish cases», <i>The Journal of Management studies</i>, 12: 305-322.</p> <p>KIM, W., y HWANG, P. (1992), «Global strategy and multinationals' entry mode choice», <i>Journal of International Business Studies</i>, primer trimestre: 29-53.</p> <p>KOGUT, B., y SINGH, H. (1988), «The effect of national culture on the choice of entry mode», <i>Journal of International Business Studies</i>, Otoño: 411-431.</p> <p>KUMAR, V., y SUBRAMANIAM, V. (1997), «A contingency framework for the mode of entry decision», <i>Journal of World Business</i>, 32(1): 53-72.</p> <p>LÓPEZ DUARTE, C., y VIDAL-SUAREZ, M. (2010), «External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity», <i>International Business Review</i>, vol. 19(6): 575-588.</p> <p>LUO, Y., y SHENKAR, O. (2006), «The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context», <i>Journal of International Business Studies</i> 37: 321-339.</p> <p>MADHOK, A. (1997), «Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm», <i>Strategic Management Journal</i>, 18(1): 39-61.</p>	<p>MAKIN, S., y NEUPERT, K.E. (2000), «National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary», <i>Journal of International Business Studies</i>, 31(4): 705-713.</p> <p>MEYER, K.E. (2001), «Institutions, transaction costs and entry mode in Eastern Europe», <i>Journal of International Business Studies</i>, 32(2): 357-367.</p> <p>NORTH, D.C. (1990), <i>Institutions, Institutional Change and Economic Performance</i>, Cambridge University Press.</p> <p>PADMANABHAM, R., y CHO, K.R. (1996), «Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms», <i>Management of International Review</i>, 36: 45-65.</p> <p>PAN, Y., y TSE, D.K. (2000), «The hierarchical model of market entry modes», <i>Journal of International Business Studies</i>, 31(4): 535-554.</p> <p>PLÁ BARBER, J., y LEÓN DARDER, F. (2004), «La internacionalización de la industria hotelera española. Formas de entrada y factores determinantes», <i>PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA</i>, 102: 193-206.</p> <p>QUER, D.; CLAVER, E., y ANDREU, R. (2007), «Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country- and firm-specific factors», <i>International Business Review</i>, 16: 362-376.</p> <p>RAMÓN-RODRÍGUEZ, A.B. (2000), <i>La internacionalización de la industria hotelera española</i>, <a href="http://www.cervantesvirtual.com/FichaObra.html?Ref=5035">http://www.cervantesvirtual.com/FichaObra.html?Ref=5035</a></p> <p>— (2002a), «Determining factor in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry», <i>Tourism Management</i>, vol. 23: 597-607.</p> <p>— (2002b), «La internacionalización de las empresas turísticas», <i>Economistas</i>, n.º 92,</p>	<p>Madrid, Colegio de Economistas de Madrid, julio.</p> <p>— (2010), «Dinámica del sector turístico mundial en su vertiente vacacional: análisis de sus estrategias empresariales de expansión internacional y el papel de América Latina», CEPAL.</p> <p>SÁNCHEZ PEINADO, E., y PLÁ BARBER, J. (2006), «A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector», <i>International Business Review</i>, 15: 215-232.</p> <p>SCOTT, W.R. (1995), <i>Institutions and Organizations</i>, Sage Publications, Thousand Oaks.</p> <p>TERPSTRA, V., y YU, C-M. (1988), «Determinants of foreign investment in U.S. advertising agencies», <i>Journal of International Business Studies</i>, Primavera: 33-47.</p> <p>TREVINO, L.J., y GROSSE, R. (2002), «An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States», <i>International Business Review</i>, 11: 431-452.</p> <p>UNCTAD —Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo— (2009), <i>Assessing the Impact of the Current Financial and Economic Crisis in FDI Inflows</i>, abril.</p> <p>VON EYSTER, A., y SCHUSTER, C. (1998), <i>Regression analysis for social science</i>, Academic Press, San Diego.</p> <p>WILLIAMSON, O.E. (1985), <i>The Economic Institutions of Capitalism</i>, Free Press, Nueva York.</p> <p>YOUNG, S.; HAMILL, J., y WHEELER, C. (1989), <i>International Market Entry and Development</i>, Prentice Hall.</p> <p>ZHAO, H.; LUO, Y., y SUH, T. (2004), «Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review», <i>Journal of International Business Studies</i>, 35: 524-544.</p>
---	---	--