

NOVELES DESTACADOS

OUTSTANDING EARLY-STAGE RESEARCHERS

Modos de establecimiento en el exterior de la empresa turística española: distinguiendo entre países en desarrollo y desarrollados

Crisanta del Carmen Pérez-Godoy¹, Antonia Mercedes García-Cabrera

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), España

doi: 10.20420/eni.2019.282

Resumen

El presente trabajo analiza una muestra de 190 empresas turísticas española que, en conjunto, han acometido 610 operaciones de expansión internacional y, sobre la base de la información que éstas aportan, se da respuesta a los siguientes interrogantes: ¿qué métodos o formas de entrada utiliza la empresa turística española para implantarse en el extranjero? ¿Utilizan diferentes métodos de implantación las empresas que operan en distintos subsectores de actividad turística? Y, más especialmente, ¿qué métodos de implantación son en mayor medida escogidos cuando las empresas se implantan en destinos localizados en países desarrollados o en desarrollo?

Palabras clave: empresa turística, internacionalización, modo de entrada, elección de la localización.

Clasificación JEL: M16, L83, F14, L22

Fuente de referencia: Crisanta del Carmen Pérez-Godoy (2016). Prácticas de internacionalización de las empresas del sector turístico español (1988-2008). Trabajo fin de Grado dirigido por Antonia Mercedes García Cabrera y presentado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. *TFG presentado como comunicación oral en el IV Foro Internacional de Turismo de Maspalomas Costa Canarias.*

1 Introducción

La consolidación y madurez de destinos turísticos tradicionales, entre ellos el destino España, en combinación con nuevas tendencias como la creciente irrupción de destinos alternativos o la existencia de cambios en los gustos y preferencias de los turistas, han contribuido a la internacionalización creciente de las empresas del sector, entre ellas principalmente la empresa hotelera (Yu, Byun y Lee, 2014). Con su salida a los mercados internacionales, la empresa turística ha pretendido explotar las oportunidades que ofrecen los destinos turísticos emergentes o alternativos aprovechando para ello el

conocimiento del sector que han desarrollado durante años en los destinos turísticos tradicionales en que operaban (García y Torquemada, 2013). En este proceso, tanto las empresas más pequeñas como las de mayor tamaño han adoptado diferentes métodos para implantarse en el extranjero (por ejemplo, estableciendo alianzas con socios locales, realizando inversión en solitario, etc.) que han dependido de diferentes variables contextuales, entre ellas el país al que se han dirigido o los recursos disponibles en la empresa. En este sentido, cabe preguntarse: ¿qué métodos utiliza la empresa turística española para implantarse en el extranjero? Y más concretamente, ¿utiliza

¹Autor de correspondencia: arioch_crisi@hotmail.com

los mismos métodos cuando se implanta en un destino turístico localizado en un país desarrollado versus en un país en desarrollo?

El trabajo realizado pretende dar respuesta a los citados interrogantes y, a tal objeto, lleva a cabo un análisis que abarca al período 1988 a 2008, pues en este tramo temporal previo a la crisis económica que afectó duramente a España el sector experimentó un importante auge internacional. En concreto, los datos necesarios para realizar el estudio se obtienen de una muestra representativa de empresas turísticas españolas que operan en el exterior y que consta en las bases de datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).

2 Planteamiento metodológico del estudio

Para la realización del estudio empírico se utilizó la Base Sistemática de Datos sobre Operaciones Internacionales de las Empresas Españolas entre 1986-2008 del ICEX. Partiendo de un total de 8.973 registros de operaciones realizadas en el exterior entre los años 1986 y 2008 por 2.495 empresas españolas, se seleccionó una muestra de 190 empresas pertenecientes al sector turístico que ha realizado en su conjunto 610 operaciones internacionales durante el periodo comprendido entre 1988 y 2008. Estas empresas pertenecen a varios subsectores que están directamente relacionados con el turismo (Tabla 1).

Tabla 1. Muestra de estudio

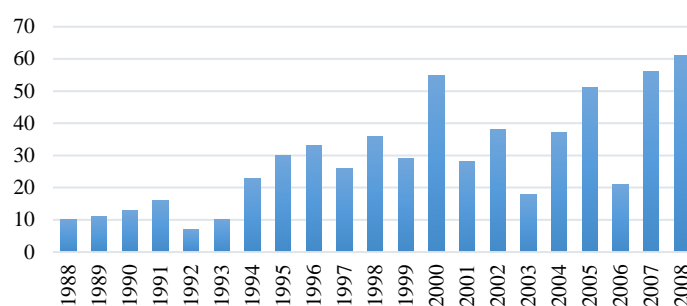
Subsector	Número de empresas	Porcentaje
Hostelería	74	38,95
Bares y restaurantes	22	11,58
Agencias de viajes	28	14,74
Transporte aéreo	11	5,79
Transporte marítimo	20	10,53
Transporte ferroviario	14	7,37
Transporte de pasajeros	17	8,95
Alquiler de coches sin conductor	1	0,53
Servicios de lavandería y tintorería	3	1,58
Total	190	100

De la información disponible en la base de datos del ICEX, se escogen como variables de estudio en el presente trabajo las siguientes: modo de establecimiento en el extranjero (ej. nuevo establecimiento propio, adquisición de un establecimiento ya en funcionamiento, *joint-venture*, concesiones administrativas, otros acuerdos de cooperación), número de inversores, país de destino y tipo de país (ej. desarrollado, en desarrollo).

3 Resultados del estudio

El análisis llevado a cabo muestra que la internacionalización de la empresa turística española fue creciente a lo largo del periodo 1988 a 2008 (Gráfico 1). Concretamente, en los primeros años de este período las empresas apenas realizaron incursiones en el exterior pero, a partir de 1995, el sector aumenta de manera progresiva sus operaciones en otros países, aunque este crecimiento no fue siempre lineal y se produjeron algunos descensos en cuanto a número de operaciones en periodos concretos. Un aspecto a resaltar de esta evolución es que en 2007 y 2008, años inmediatamente anteriores a la crisis, el sector experimentó su mayor crecimiento internacional.

Gráfico 1
Evolución de las operaciones de entrada en mercados extranjeros



3.1 Localización de la empresa turística española en el exterior

La expansión internacional del sector turístico español viene marcada por la existencia de ciertos países que pueden ser considerados preferentes para la implantación en el exterior debido al elevado número de operaciones que registran. Las 610 operaciones de internacionalización del sector turístico español analizadas tienen como destino a 77 países, de los cuales hay que destacar a siete como preferentes: México (8,9% sobre el total de operaciones), Portugal (6,9% sobre el total de operaciones), Estados Unidos (5,6% sobre el total de operaciones), Francia (5,4% sobre el total de operaciones), Alemania (4,8% sobre el total de operaciones), República Dominicana (4,8% sobre el total de operaciones) y Reino Unido (4,6% sobre el total de operaciones).

En términos generales existe, además, una mayor localización en países en desarrollo (57,67%) que en países desarrollados (42,33%). Dado que la elección del país de destino puede variar en función del subsector turístico, se analizó además cuáles son los tipos de países en los que principalmente se localiza cada subsector. Los análisis muestran cómo existen diferencias significativas en lo que a localización en un país desarrollado o en desarrollo se refiere por parte de los diferentes subsectores de actividad turística, tal y como se muestra en la Tabla 2.

En ella se aprecia cómo los subsectores de agencias de viajes, bares y restaurantes, transporte ferroviario y alquiler de automóviles sin conductor están en mayor medida localizados en países desarrollados, si bien para este último solo se dispone de una evidencia. En cambio, los subsectores de transporte aéreo, marítimo, de pasajeros, hostelería y servicios de lavandería y tintorería se ubican principalmente en países en desarrollo que están surgiendo

como nuevos destinos.

Tabla 2. Tipo de país de destino según el subsector de operación

Subsector	País desarrollado		País en desarrollo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Alquiler de automóviles sin conductor	1	100,00	0	0,00	1	100,00
Agencias de viajes	27	58,70	19	41,30	46	100,00
Bares y restaurantes	25	55,56	20	44,44	45	100,00
Transporte ferroviario	32	69,57	14	30,43	46	100,00
Transporte aéreo	24	47,06	27	52,94	51	100,00
Transporte marítimo	9	40,91	13	59,09	22	100,00
Transporte de pasajeros	12	26,09	34	73,91	46	100,00
Hostelería	118	36,09	209	63,91	327	100,00
Servicios de lavandería y tintorería	3	33,33	6	66,67	9	100,00
Total	251		342		593	

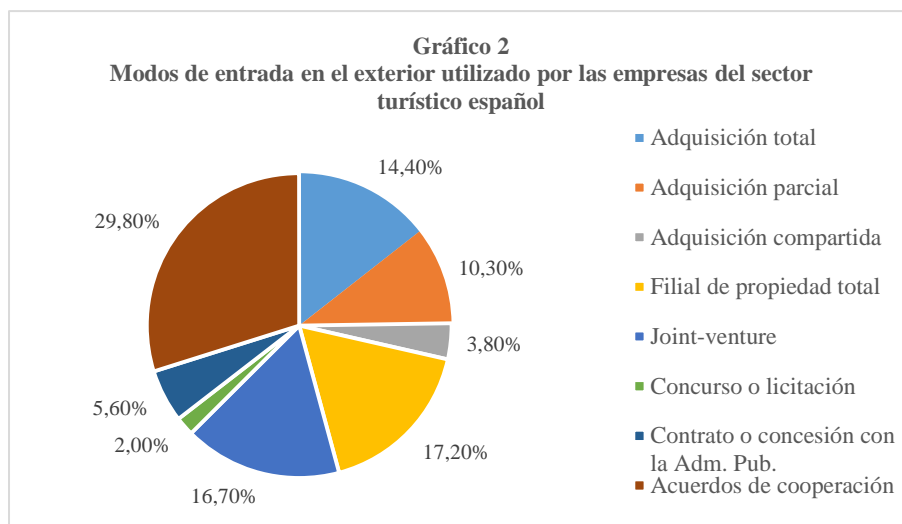
3.2 Modo de establecimiento empleado por la empresa turística española en el exterior.

Los acuerdos de cooperación (excluyendo las *joint-venture*) representan el modo de entrada más frecuentemente utilizado, pues el 29,80% de las operaciones de internacionalización se realizan bajo esta modalidad. Otras fórmulas de entrada que también destacan por su elevada utilización son la filial de propiedad total (17,20%), la *joint-venture* (16,70%), la adquisición total (14,40%) y la adquisición parcial (10,30%). El resto de modalidades de entrada tienen menor peso en el conjunto de las operaciones (Gráfico 2).

Cuando se analiza el modo de entrada escogido por las empresas en función del subsector de actividad turística en el que operan, los acuerdos de cooperación siguen siendo la fórmula más utilizada en los subsectores de transporte aéreo, agencias de viajes y hostelería. Ahora bien, sí se detectan diferencias entre estos

tres subsectores en lo que refiere al resto de modalidades empleadas. En el transporte aéreo,

modo de entrada, con un uso mayoritario de las *joint-venture* en el 24% de las incursiones internacionales. Los argumentos que lo justifican son similares a los que se presentaron para el transporte ferroviario.



por ejemplo, el uso de otros modos de entrada es testimonial.

En las agencias de viajes, por otra parte, no son utilizadas las formas de contrato o concesión con la Administración Pública ni el concurso o licitación, pues no son modalidades de utilidad para este subsector por el tipo de actividad empresarial que realizan. Por último, en el subsector de hostelería se destaca el empleo de todas las modalidades de entrada en el exterior, siendo la *joint-venture* la segunda fórmula más empleada con un 21,69% del total de operaciones realizadas en el subsector, lo que confirma el uso preferente de los acuerdos de cooperación en este subsector.

El subsector de transporte ferroviario, por su parte, escoge principalmente la modalidad de *joint-venture*, opción utilizada en el 39,13% de los casos. Esta elección resulta lógica debido a la gran inversión en infraestructura y equipos que este subsector requiere para operar, de forma que con esta opción las empresas pueden compartir los gastos de instalación en otro país con otros socios y, por tanto, también los riesgos que conlleva la operación. El subsector de transporte marítimo tiene un comportamiento similar al ferroviario respecto a la elección del

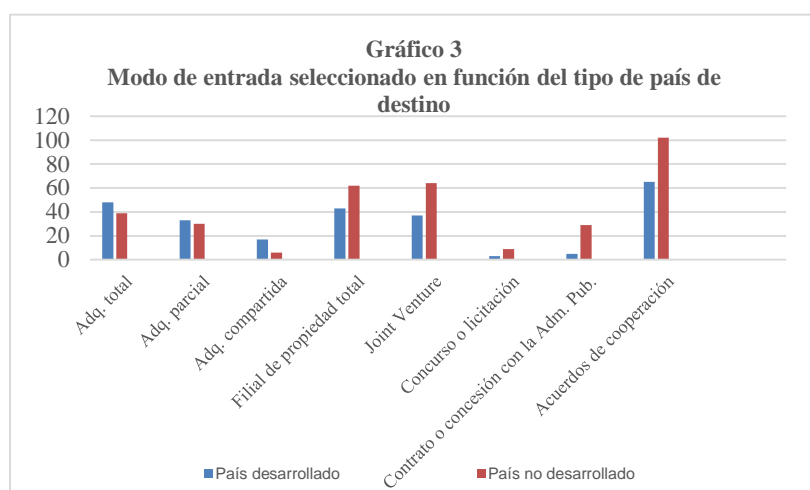
El subsector de transporte de pasajeros, a diferencia de los anteriores, muestra mayor uso de contratos o concesiones realizadas a través de la Administración Pública como modo de entrada, siendo su peso de un 38,30% sobre las operaciones internacionales en este subsector. A igual que el transporte ferroviario y marítimo también usa la modalidad de *joint-venture*, que constituye para este subsector la segunda modalidad más elegida.

El subsector de bares y restaurantes emplea preferentemente el modo de filial de propiedad total con un 36,96%. Los acuerdos de cooperación representan un 32,61% y en menor proporción la *joint-venture* un 19,57% y la adquisición total un 10,87%, que son el resto de modalidades elegidas. La menor inversión que la apertura de un establecimiento de restauración requiere frente a otros subsectores del sector turístico, justifica la mayor posibilidad de uso de la filial de propiedad total. Finalmente, el subsector de servicios de lavandería y tintorería, emplea al igual que el de bares y restaurantes como modo de establecimiento principal la filial de propiedad total empleada en el 55% de las operaciones acometidas en el exterior por este subsector, mientras que los acuerdos de cooperación y la *joint-venture* representan 33,33% y 11,11%, respectivamente.

3.3 Modo de establecimiento en función del tipo de país escogido.

La elección de un país en desarrollo o desarrollado para acometer la internacionalización debe ser tenida en cuenta a la hora de escoger el modo de establecimiento, pues las características del país condicionarán, por ejemplo, las posibilidades de implantarse con éxito con una inversión en solitario (Berbel, Ramón, y Vázquez, 2012). Partiendo de esta idea, a continuación se analiza la relación entre modo de establecimiento y localización para el caso particular de la industria turística española.

Las implantaciones en el exterior realizadas mediante adquisición, ya sea total, parcial o compartida, se utiliza en mayor medida cuando la empresa se internacionaliza hacia países desarrollados (Gráfico 3). Esto puede ser debido a una doble razón: (1) en estos países existe un mayor número de empresas establecidas y por tanto potencialmente adquiribles para iniciar las operaciones en el citado país de destino; y (2) los países desarrollados suelen ser destinos más maduros y por tanto con una gran oferta disponible, por lo que la empresa española puede reducir el riesgo en la entrada si, en vez de generar nueva oferta para competir con la existente y saturar en mayor medida la oferta en ese destino, adquiere una empresa establecida para iniciar sus operaciones.



A diferencia de lo que ocurre en la internacionalización hacia países desarrollados, los modos de entrada de filial de propiedad total, *joint-venture*, acuerdos de cooperación, concurso o licitación y contrato o concesión con la Administración Pública, muestran mayor frecuencia de uso cuando las empresas turísticas se internacionalizan hacia países en desarrollo. Resulta bastante llamativo el uso de la filial de propiedad total en un país en desarrollo, al ser una operación que conlleva la asunción de elevados niveles de riesgo y puede justificarse en la falta de opciones para adquirir un establecimiento ya en funcionamiento. Además, aunque esta modalidad requiere de elevados desembolsos para acometer la inversión en el país de destino, éstos pueden afrontarse con mayor comodidad en países en desarrollo debido al bajo coste de los factores de producción necesarios para desempeñar la actividad. Otro argumento que justifica el uso de la filial de propiedad total se relaciona con el hecho de que en diversos países en desarrollo se promulgan regulaciones favorables para atraer capital extranjero como medio para promover el crecimiento de su economía y generar la entrada de elevados flujos financieros en el país.

4 Conclusiones

El presente trabajo muestra el creciente compromiso internacional de las empresas del sector turístico español a lo largo del período 1988-2008, y especialmente en los años 2007 y 2008, viéndose esta expansión truncada por la llegada de la crisis, que recrudeció el mercado local en España y afectó negativamente a la acumulación de fondos para salir al exterior. Por otra parte, el trabajo elaborado muestra que durante los años comprendidos entre 1988 y 2008, las empresas del sector optaron preferentemente por la internacionalización hacia países en desarrollo, aunque también hacia otros

desarrollados. Para ello, tomó la iniciativa mayoritariamente de acudir a los destinos seleccionados mediante acuerdos de cooperación que exigen menor inversión y requieren la asunción de un menor riesgo económico. Sin embargo, si se realiza un desglose para los diferentes subsectores de actividad se identifica una elevada disparidad en cuanto a uso de modos de entrada. En relación con los modos de entrada empleados según el tipo de país en el que se realiza la inversión, se concluye que los modos de filial de propiedad total, *joint-venture*, acuerdos de cooperación, concurso o licitación y contrato o concesión con la Administración Pública tienen mayor uso en países en desarrollo, mientras los diversos modos de adquisición son la fórmula más escogida en los países desarrollados.

5 Referencias

- Berbel, J., Ramón, M., Vázquez, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33.
- García, F., Torquemada, L. (2013). Estrategias de internacionalización en el sector turístico: el estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles. *Revista De Análisis Turístico*, (15), 25-36.
- Yu, Y., Byun, W.H., Lee, T.J. (2014). Critical issues of globalization in the international hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 17, 114-118.

Modes of entry abroad by Spanish tourism companies: distinguishing between developing and developed countries

Crisanta del Carmen Pérez-Godoy¹, Antonia Mercedes García-Cabrera

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain

Abstract

This paper analyses a sample of 190 Spanish tourist companies that, together, have undertaken 610 international expansion operations and, based on the information they provide, answers the following questions: 1) what entry modes do Spanish tourist companies use to establish themselves abroad?; 2) do companies that operate in different subsectors of the tourism industry use different entry modes?; and, most particularly, 3) what entry modes are most frequently chosen when companies seek to establish themselves at destinations located in developed or developing countries, and do they differ?

Keywords: tourism firm, internationalization, entry mode, location decision.

Clasificación JEL: M16, L83, F14, L22.

Fuente de referencia: Crisanta del Carmen Pérez-Godoy (2016). Prácticas de internacionalización de las empresas del sector turístico español (1988-2008). Trabajo fin de Grado dirigido por Antonia Mercedes García Cabrera y presentado en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. TFG presentado como comunicación oral en el IV Foro Internacional de Turismo de Maspalomas Costa Canarias.

1 Introduction

The consolidation and maturing of traditional tourist destinations, including Spain, in combination with new trends such as the growing emergence of alternative destinations or the existence of changes in the tastes and preferences of tourists, have contributed to the increasing internationalisation of companies in the sector, chief among them the hotel chains (Yu, Byun and Lee, 2014). With their insertion into international markets, tourism companies have sought to exploit the opportunities offered by emerging or alternative tourist destinations, taking advantage of the knowledge of the sector that they have developed over the years in the traditional tourist destinations in which they have operated (García and Torquemada, 2013). As part of this process, both smaller and larger companies have adopted various methods for establishing themselves abroad (for example, seeking alliances with local partners, solo investing, etc.) that have depended on different

contextual variables, among them the country to which they have directed their operations or the resources available within the company. In this sense, it is worth asking: what methods do Spanish tourism companies use to establish themselves abroad? Do they use the same methods when they seek to establish themselves at a tourist destination located in a developed country in comparison with a developing country?

The present work aims to respond to the aforementioned questions and, for this purpose, carried out an analysis that covered the period from 1988 to 2008, since within this timeframe - prior to the economic crisis that impacted Spain so forcefully - the sector experienced a significant international boom. Specifically, the data necessary to undertake the study was obtained from a representative sample of Spanish tourism companies operating abroad and included in the databases of the Spanish

¹Autor de correspondencia: arioch_crisi@hotmail.com

Institute of Foreign Trade (ICEX).

2 Methodological approach of the study

To carry out the empirical study, the Systematic Database of International Operations of Spanish Companies of the ICEX was used for the period 1986-2008. Starting from a total of 8,973 records of operations undertaken abroad between 1986 and 2008 by 2,495 Spanish companies, a sample of 190 companies belonging to the tourism sector was selected, overseeing 610 international operations during the period between 1988 and 2008. These companies belong to several sub-sectors that are directly related to tourism (Table 1).

Table 1. Study Sample

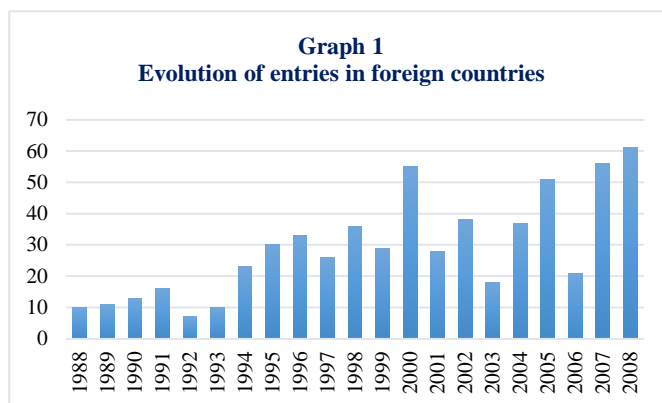
Subsector	Number of Companies	Percentage
Hotels	74	38.95
Bars & restaurants	22	11.58
Travel Agencies	28	14.74
Airlines	11	5.79
Ferries & Cruise liners	20	10.53
Train operators	14	7.37
Passenger transport	17	8.95
Care hire (without chauffeur)	1	0.53
Laundry & Dry cleaning	3	1.58
Total	190	100

From the information available in the ICEX database, the following variables were chosen as study variables: 1) mode of entry abroad (e.g., new 'self-owned' establishment, acquisition of an establishment already in operation, joint-venture, administrative concessions, other cooperation agreements, etc.), 2) number of investors, 3) destination country, and 4) type of country (e.g., developed/developing).

3 Results of the study

The analysis carried out shows that the internationalisation of Spanish tourism companies was increasing throughout the period from 1988 to 2008 (Graph 1). To be more precise, in the early years of this period, companies hardly made any incursions abroad,

but since 1995, the sector has gradually increased its operations in foreign countries - although this growth was not always linear and there were some periods of decline in terms of growth and number of operations. One aspect to highlight regarding this evolution is that in 2007 and 2008 - the years immediately before the crisis - the sector experienced its highest level of international growth.



3.1 Location of Spanish tourist companies abroad

The international expansion of the Spanish tourism sector is marked by the existence of certain countries that may be considered preferential for setting up operations abroad due to the high number of transactions they register. The 610 internationalisation operations of the Spanish tourism sector analysed are aimed at 77 countries, of which seven must be highlighted as preferred: Mexico (8.9% of total operations), Portugal (6.9% of total operations), the United States (5.6% of total operations), France (5.4% of total operations), Germany (4.8% of total operations), Dominican Republic (4.8% of total operations), and the United Kingdom (4.6% of total operations).

In general terms, there is also a greater degree of locating to developing countries (57.67%) than to developed countries (42.33%). Given that the choice of country may vary depending on the tourism subsector, the types of countries

to which each sub-sector mainly located was also analysed. The analyses show how significant differences exist in terms of locating to a developed or developing country by different subsectors of tourism activity, as shown in Table 2. It shows how the subsectors of travel agencies, bars and restaurants, train operators, and car hire (without chauffeur) are mostly located in developed countries, although, for the latter, only one item of evidence is available. In contrast, the subsectors of airlines, ferries and cruise liners, passenger transport, hotels, and laundry and dry cleaning services are located mainly in developing countries that are emerging as new destinations.

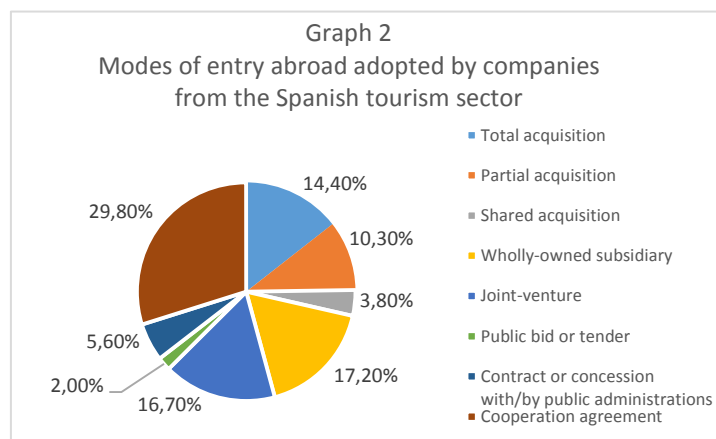
Table 2. Type of destination according to subsector

Subsector	Developed countries		Developing countries		Total	
	N	%	N	%	N	%
Car hire (without chauffeur)	1	100.00	0	0.00	1	100,00
Travel Agencies	27	58.70	19	41.30	46	100,00
Bars & restaurants	25	55.56	20	44.44	45	100,00
Train operators	32	69.57	14	30.43	46	100,00
Airlines	24	47.06	27	52.94	51	100,00
Ferries & Cruise liners	9	40.91	13	59.09	22	100,00
Passenger transport	12	26.09	34	73.91	46	100,00
Hotels	118	36.09	209	63.91	327	100,00
Laundry & Dry cleaning	3	33.33	6	66.67	9	100,00
Total	251		342		593	

3.2 Mode of entry abroad adopted by Spanish tourism companies.

Cooperation agreements (excluding *joint-ventures*) represent the most frequently used mode of entry, since 29.80% of internationalisation operations are carried out under this modality. Other input formulas that also stand out for their high frequency of use are the *wholly-owned subsidiary* (17.20%), the *joint-venture* (16.70%), the *total acquisition* (14.40%) and the *partial acquisition* (10.30%). The

remaining entry modalities have less weight in the set of operations (Graph 2).



When analysing the mode of entry chosen by companies according to the subsector of tourism activity in which they operate, *cooperation agreements* remain the most widely-used formula in the subsectors of airlines, travel agencies, and hotels. However, differences are detected between these three subsectors in reference to the remaining methods. For airlines, for example, the use of other modes of entry is testimonial.

For travel agencies, on the other hand, the modes of *contract or concession with/by public administrations* and *public bid or tender* are not used, since they are not useful for this subsector due to the type of business activity they are engaged in. Finally, for the hotel subsector, the use of all types of entry abroad is highlighted, with the *joint-venture* being the second most widely-used formula with 21.69% of the total operations carried out in the subsector, which confirms the preferential use of *cooperation agreements* in this subsector.

The train operator subsector, for its part, mainly selects the *joint-venture* method, an option used in 39.13% of the cases. This choice is logical due to the large investment in infrastructure and equipment that this subsector requires to operate, so that, with this option, companies can share installation expenses in

other countries with partners and, therefore, also the risks involved in the operation. The subsector of ferries & cruise liners exhibits a behavior similar to that of train operators with respect to the choice of entry mode, with a majority use of *joint-ventures* in 24% of international incursions. The arguments that justify it are similar to those presented for rail transport.

The subsector of passenger transport, unlike the previous types, shows greater use of *contracts or concessions with/by public administrations* as a means of entry, with its weight of 38.30% of international operations in this subsector. Just as with rail and maritime transport, the *joint-venture* modality constitutes the second most preferred modality for this subsector.

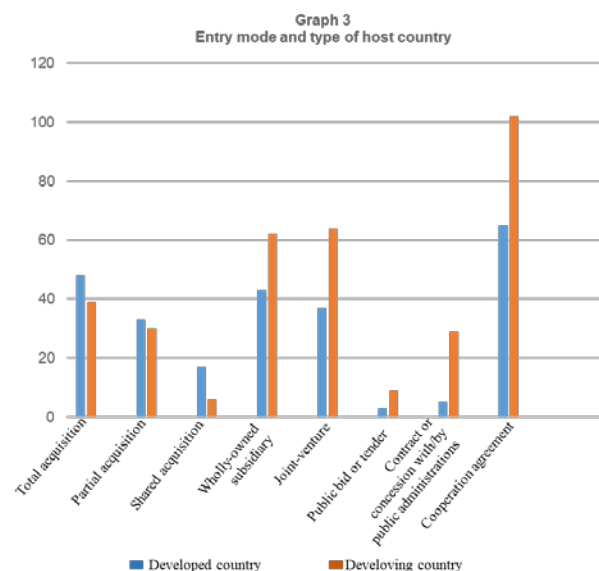
The subsector of bars and restaurants tends to prefer the *wholly-owned subsidiary* modality, with 36.96%. *Cooperation agreements* represent 32.61%, and, to a lesser extent, *joint-ventures* (19.57%) and *total acquisition* (10.87%), which are the other modalities chosen. The lower level of investment that the opening of a catering establishment requires, compared to other subsectors of the tourism sector, justifies the greater possibility of using the *wholly-owned subsidiary*. Finally, the laundry and dry cleaning services subsector adopts - as does the bars and restaurants subsector - the *wholly-owned subsidiary*, used in 55% of the operations undertaken abroad by this subsector, while *cooperation agreements* and *joint-ventures* represent 33.33% and 11.11%, respectively.

3.3 Mode of entry depending on the type of country chosen.

The choice between a developing or developed country as a destination to begin the process of internationalisation must be taken into account when choosing the mode of entry, since the characteristics of the country will condition,

for example, the possibilities of successfully making a solo investment (Berbel, Ramón, and Vázquez, 2012). Based on this idea, the relationship between the entry mode and the location for the particular case of the Spanish tourism industry is analysed below.

Entry into a foreign market done through acquisition, whether total, partial or shared, is used to a greater extent when a company chooses to internationalise its operations in developed countries (Graph 3). This can be due to two reasons: (1) in these countries, there is a greater number of established companies and, therefore, potentially acquirable assets with which to initiate operations in the stated country of destination; and (2) developed countries tend to be more mature destinations and, therefore, have a large range of offers available, so that Spanish companies can reduce the risk associated with entry if, instead of generating new offers to compete with the existing ones - thereby saturating the market at that destination - they acquire an established company with which to initiate their operations.



Unlike what happens with internationalisation towards developed countries, the wholly-owned subsidiary, joint-

venture, cooperation agreement, public bid or tender, and contract or concession with/by public administrations modes of entry show a higher frequency of use when tourism companies are internationalised towards developing countries. The use of the wholly-owned subsidiary in a developing country is quite striking, as it is an operation that involves the assumption of high levels of risk and can be justified by the lack of options to acquire a facility already in operation. In addition, although this modality requires high disbursements in order to make the investment in the country of destination, these can be more comfortably addressed in developing countries due to the low cost of the production factors necessary to undertake the activity. Another argument that justifies the use of the wholly-owned subsidiary is related to the fact that in several developing countries, favourable regulations are promulgated to attract foreign capital as a means to promote the growth of their economies and generate the income of high financial flows.

4 Conclusions

This paper shows the growing commitment of companies in the Spanish tourism sector towards internationalisation over the period 1988-2008, and especially in 2007 and 2008 given that this expansion was truncated by the arrival of the crisis, which intensified the local market in Spain and negatively affected the accumulation of funds for moving abroad. Moreover, the research shows that during the years between 1988 and 2008, companies in the sector showed a preference for internationalisation towards developing countries - although there *was* still significant investment in other developed countries. To achieve this, the initiative was taken mainly to go to the selected destinations through cooperation agreements that require less investment and require taking on less economic risk. However, if a breakdown is made for the

different subsectors of activity, a high disparity in the use of various modes of entry is identified. Regarding the modes of entry used according to the type of country in which the investment is made, it can be concluded that the wholly-owned subsidiary, joint-venture, cooperation agreement, public bid or tender, and contract or concession with/by public administrations see a greater degree of adoption in developing countries, while the various modes of acquisition represent the most widely-selected set of entry modes in developed countries.

5 References

- Berbel, J., Ramón, M., Vázquez, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33.
- García, F., Torquemada, L. (2013). Estrategias de internacionalización en el sector turístico: el estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles. *Revista De Análisis Turístico*, (15), 25-36.
- Yu, Y., Byun, W.H., Lee, T.J. (2014). Critical issues of globalization in the international hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 17, 114-118.