



# FACTORES A CONSIDERAR EN LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ANDALUZA

**Berbel Pineda, Juan Manuel** (Universidad Pablo de Olavide)

**Criado García-Legaz, Fernando** (Universidad de Sevilla)

**Puig Blanco, Francisco** (Universidad de Valencia)

## RESUMEN

El turismo es uno de los principales sectores que sustenta la economía española, y en particular la andaluza. Dentro de éste, la industria hotelera tiene el mayor peso dentro del sector. Debido a una serie de motivos, se hace necesario que las cadenas hoteleras andaluzas deban emprender su proceso de internacionalización. En este trabajo, hacemos una radiografía de la situación actual de las cadenas hoteleras andaluzas. A partir de ahí, y tras un estudio analítico de la internacionalización de la industria hotelera describimos los distintos *modos de entrada* en el exterior utilizados en la internacionalización de esta industria en particular, y los distintos factores que hay que considerar para la correcta elección de la modalidad de penetración en otros mercados. Nuestro principal objetivo, por tanto, es definir, a partir de las explicaciones tradicionalmente utilizadas en la elección del *modo de entrada*, un conjunto de factores que han de tenerse en consideración para decidir entre las diferentes opciones de penetración en mercados exteriores. La evidencia empírica la realizamos a partir de una muestra de 122 establecimientos que las distintas cadenas hoteleras españolas tienen operando fuera de nuestro país. Con la aplicación de la Regresión Logística Ordinal (LOGIT *model*), y a partir del modelo de Contractor y Kundu (1998), pretendemos establecer qué factores inciden en la elección entre las distintas modalidades. Ésta vendrá determinada por variables relacionadas con el país de destino, variables específicas de la empresa, así como de una serie de factores relacionados con objetivos estratégicos.

**Palabras claves:** Internacionalización, Modos de entrada, Industria hotelera andaluza. **JEL:** F23

## ABSTRACT

The tourism is one of the principal sectors that sustains the Spanish economy, and especially the Andalusian one. Inside this one, the hotel industry has the major weight inside the sector. Due to a series of motives, it becomes necessary that the hotel Andalusian chains should tackle his process of internationalization. In this work, we do a X-ray photography of the current situation of the hotel Andalusian chains. From there, and after an analytical study of the internationalization of the hotel industry we describe the different manners of entry in the exterior used in the internationalization of this industry especially, and the different factors that it is necessary to consider for the correct choice of the modality of penetration other markets. Our principal aim, therefore, is to define, from the explanations traditionally used in the election of the way of entry, a set of factors that have to be had in consideration to decide between the different options of penetration foreign markets. We realize the empirical evidence from a sample of 122 establishments that the different hotel Spanish chains have operating out of our country. With the application of the Logistic Ordinal Regression (LOGIT model), and from the model of Contractor and Kundu (1998), we try to establish what factors affect in the choice between the different modalities. This one will come determined by variables related to the country of destination, specific variables of the company, as well as of a series of factors related to strategic aims.

---

**Key words:** Internationalization, Market Entry, Hotel Andalusian Industry. **JEL:** F23

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Nuestro país tiene consolidada su posición como segundo destino turístico internacional, por detrás de Francia en número de llegadas de turistas y tras Estados Unidos en lo que se refiere a ingresos por turismo, con un número total de llegadas que supera los 55 millones<sup>1</sup> y un volumen de ingresos por este concepto que ascendió a 46.000 millones de euros<sup>2</sup>.

Estos datos, más otros que iremos proporcionando, constatan la aportación del turismo a la economía. En el año 2005, el 11 por 100 del Producto Interior Bruto (PIB), provenía de esta industria. Así, los efectos económicos del turismo no son relevantes únicamente sobre el volumen de producción, sino que a niveles de empleo también se alcanza gran importancia. Por tanto, la actividad turística ha sido y es un factor determinante del crecimiento económico español, en términos de renta y ocupación. Balaguer y Cantavela (2000) indican que el turismo extranjero proporciona divisas que pueden destinarse a la importación de bienes de capital, lo cual mejora la eficiencia productiva del país y favorece su crecimiento económico. También, estos autores afirman que el turismo puede contribuir a incrementar la renta del país mediante dos vías: primero, refuerza la eficiencia mediante el aumento de la competencia de las empresas turísticas del país frente a la de otros destinos turísticos y segundo, se facilita el aprovechamiento de las economías de escala de las empresas turísticas del país. En otro trabajo, el de Figuerola (2000), se constata que el turismo añade en el marco regional mejoras de la economía del área y el nivel social de la población.

El impacto económico que alcanza esta industria afecta, directa o indirectamente, a la práctica totalidad de las actividades y sectores productivos de la economía nacional, debido a su naturaleza intersectorial.

En resumen, el turismo es uno de los principales sectores que sustenta la economía española, y en particular la andaluza (como veremos a continuación). Dentro de éste, la industria hotelera tiene, junto con las agencias de viajes, el mayor peso dentro del sector. La globalización de la economía y la internacionalización empresarial han hecho que la competitividad en este sector vaya en aumento, encontrándonos cada vez más, la presencia de cadenas hoteleras internacionales con establecimientos en Andalucía. Éste y otros motivos (García, 2001), hacen necesario que las cadenas hoteleras andaluzas deban emprender su proceso de internacionalización.

A partir de ahí, se convierte en objetivo de nuestro trabajo el describir los distintos *modos de entrada* en el exterior utilizados en la internacionalización de esta industria en particular, y mostrar los distintos factores que hay que considerar para la correcta elección de la modalidad de penetración en otros mercados. La elección entre los distintos *modos de entrada* en mercados exteriores, y los factores que inciden en los mismos, son considerados aspectos muy relevantes que han de tenerse en cuenta en la gestión estratégica relacionada con la internacionalización empresarial. Con el presente trabajo queremos aportar como, a partir de las explicaciones tradicionalmente utilizadas en la elección del *modo de entrada*, existen un conjunto de factores que han de tenerse en consideración para decidir entre las diferentes opciones de penetración en mercados exteriores. La evidencia empírica la

---

<sup>1</sup> Esta cifra representa aproximadamente el 7% de todo el turismo mundial, según FRONTUR (Encuesta de Movimientos Turísticos en Frontera).

<sup>2</sup> Cifra proporcionada por la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR).

realizamos a partir de considerar 122 establecimientos que las distintas cadenas hoteleras españolas tienen operando fuera de nuestro país. Con la aplicación de la Regresión Logística Ordinal (*LOGIT model*), y a partir del modelo de Contractor y Kundu (1998), pretendemos establecer qué factores inciden en la elección entre las distintas modalidades.

Para ello, el trabajo se estructura, tras esta introducción, de la siguiente manera: primero, mostrando una radiografía de la situación actual de las cadenas hoteleras andaluzas, describiendo cuales de ellas ya emprendieron la aventura internacional y cuales aún no cuentan con establecimientos en el exterior, teniendo potencial para ello. Segundo, indicaremos las distintas teorías relevantes sobre *modos de entrada* en el exterior y presentaremos el modelo de trabajo y las variables objeto de estudio. Tercero, indicaremos la metodología de estudio seguida. En el siguiente apartado mostraremos los resultados del estudio y, por último, presentamos las conclusiones a este trabajo, implicaciones derivadas del mismo, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. LA INDUSTRIA HOTELERA ANDALUZA Y SU POTENCIAL INTERNACIONALIZACIÓN

En el análisis de la actividad turística de Andalucía<sup>3</sup>, se valora la evolución de la actividad en ese año y el peso del turismo en el PIB regional. La coyuntura turística actual es muy positiva según se desprende de los indicadores turísticos y viene acompañado de un crecimiento económico internacional en el año 2005 muy dinámico. A nivel mundial, las llegadas de turistas internacionales registraron un crecimiento anual del 5.5 por 100 y en Europa del 4.3 por 100. En España el flujo turístico alcanzó un incremento del 6 por 100 con 55.5 millones de turistas. Este buen año turístico también se produce en Andalucía, incluso con mayor intensidad. El alto peso que nuestra región tiene dentro del contexto turístico español podemos reflejarlo con los siguientes datos:

- El flujo turístico internacional hacia Andalucía equivale al 14.4 por 100 del turismo internacional de España.
- El gasto por turismo internacional es del 13.7 por 100.
- En los viajes internos de los turistas residentes en España, el destino Andalucía es líder con el 17.6 por 100 a nivel nacional.
- La oferta hotelera andaluza es la más relevante entre las Comunidades Autónomas con un peso del 18 por 100 a nivel nacional.
- El empleo en la industria turística de Andalucía tiene una importancia del 16 por 100 en el conjunto de la industria turística española.
- Los ingresos por turismo se calculan en 14.460 millones de euros y la producción turística en sentido estricto fue de 12.500 millones de euros, aproximadamente el 11 por 100 del PIB regional.

Por tanto, el Turismo es el sector que representa el principal peso dentro de los Servicios y por ende de la economía Andaluza y Española. También así se desprende del “Plan Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Andaluza 2007-2010”<sup>4</sup>, el cual centra

<sup>3</sup> “Informe Anual del Turismo en Andalucía. 2005” (Primera edición)

<sup>4</sup> “Plan Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Andaluza 2007-2010”, editado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía; y coordinado por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.

en el Turismo, y en las empresas turísticas como potencialmente internacionalizadoras. En dicho plan se apunta que los Servicios se configuran como el sector que más empleo genera en las economías desarrolladas y juega un papel fundamental en su crecimiento y en los procesos de transformación de dichas economías. Su importancia radica en una doble vertiente: por un lado, la del propio servicio y por otro, la influencia que el servicio representa para el resto de sectores sobre los que actúa. En Andalucía, los servicios representan aproximadamente el 68 por 100 del PIB, no obstante y pese a su creciente aportación al desarrollo y rendimiento del resto de sectores se ha iniciado su estudio y análisis muy recientemente. De hecho, el análisis sectorial del Turismo, el cual requiere un diagnóstico exhaustivo y una planificación estratégica específica, no son tenidos en cuenta en este plan, ya que requeriría una mayor dimensión y especificidad.

Se hace necesario apostar por la internacionalización de las empresas turísticas, y dentro de éstas, por las hoteleras (por sus características particulares y por el *know how* adquirido), son las que potencialmente más rápidamente deberían emprender el proceso de internacionalización. Esto llevaría a poder disminuir el déficit de la balanza exterior de nuestra comunidad, de ahí la apuesta que la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA) hace sobre este sector en el plan antes mencionado. Además, como se recoge en el mismo, desde el punto de vista sectorial, la industria del “Turismo y Ocio” se configura como la sexta dentro de los sectores más atractivos de Inversión en Europa Occidental para los próximos años, con una tasa del 17 por 100, liderando este atractivo las industrias de “Banca, Finanzas y Seguros” con un 27 por 100.

Todo esto pone de manifiesto la necesidad de emprender la internacionalización de la industria turística, y como antes hemos indicado, debido a su peso y características, apostar por la hotelera es la mejor opción. Sin embargo, desde que en el año 1985, la cadena Sol Meliá abriera el primer establecimiento hotelero español fuera de nuestras fronteras (Bali), han sido muchas las cadenas internacionalizadas y muchos los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras españolas que podemos encontrar alrededor del planeta. Y, aunque los años sucesivos a esta primera entrada vinieron acompañados de pocos movimientos en este sentido, desde 1995 se observa un considerable aumento en este proceso internacionalizador. En la siguiente tabla, podemos observar la evolución en estos últimos años:

**CUADRO 1: EVOLUCIÓN HOTELES EN EL EXTERIOR DE CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS**

	<b>AÑO 1997</b>	<b>AÑO 1999</b>	<b>AÑO 2002</b>	<b>AÑO 2005</b>
<b>HOTELES EN EL EXTERIOR</b>	232	348	516	622

Fuente: Hostelmarket (2006)

El último recuento que tenemos, eleva esta cantidad a 622 establecimientos hoteleros españoles, repartidos en 45 países. Hay que tener cautela con todos estos datos, ya que el gran dinamismo con el que actúa este sector, sobre todo las principales cadenas hoteleras, dificulta enormemente la obtención y actualización de datos; así como, el contraste de estos con las cifras oficiales o con las fuentes de información especializadas en el sector.

Sin embargo, en este recuento de hoteles españoles en el exterior sólo contamos un establecimiento perteneciente a alguna de las cadenas hoteleras andaluzas. Esta ha sido la

cadena malagueña Fuerte Hoteles que en abril de 2005 reinauguró el hotel “*Sunscape Puerto Aventuras*”, de Puerto Aventuras (México), el cual fue comprado a la cadena Oasis Hoteles y Resorts, en octubre de 2004, por 24 millones de euros. Por tanto, se convierte hasta esa fecha éste en el único hotel en el exterior de capital íntegramente andaluz.

Esto nos ha hecho “radiografiar” el tejido hotelero de Andalucía. En él encontramos, a final de 2005, un total de 80 empresas andaluzas que poseen o gestionan algún establecimiento hotelero, sumando en total todas ellas 218 hoteles ubicados la amplia mayoría en esta comunidad, y atendiendo fundamentalmente al segmento de “sol y playa”. Pero es esta especialización, y su *know how* (además del interés por parte de las distintas administraciones) lo que debe ser acicate para afrontar el proceso de internacionalización.

**CUADRO 2: PRINCIPALES EMPRESAS/CADENAS CON SEDE EN ANDALUCÍA.**

EMPRESA/CADENA HOTELERA	Nº DE ESTABLECIMIENTOS	VENTAS 2005 aprox. (millones de Euros)
HOTELES PLAYA	26	Más de 30
CYTIMAR	13	Más de 30
ASES. Y DIRECCIÓN DE HOTELES, S.L.	2	60
SUMMA HOTELES, S.L.	17	35.5
FUERTE HOTELES, S.L.	7	30.5
NUEVOS HOTELES AGRUP., S.L. (HOTASA)	10	27
HOTELES VELA, S.L. (ALDIANA)	4	20
HOTELES COACH, S.A.	2	17
INTURJOVEN, S.A.	20	16.71
HIDEVIME, S.A. VIME HOTELS y RESORTS	4	14
EXP. TURIST. ANDALUCIA ETURSA, S.L	11	14
MS, S.L. (MS HOTELES)	6	14
ROYAL PREMIER HOTELS, S.A.	3	12
TURISMO SIGLO XXI, S.L. (HOTELES MA)	9	11
BYBLOS ANDALUZ, S.A.	1	11
HOCAFERSAN, S.A.	3	10
PROMOC. MACIA, S.A. (HOTELES MACIA)	6	9.9
INTERGROUP HOTELES, S.L.	5	9.5
HOTELES MONTE	5	9.2
GRUPO HOTELES PORCEL, S.L.	4	8.7

Fuente: Hostelmarket (2006)

En la anterior tabla, apuntamos algunas de las principales empresas hoteleras andaluzas, ya sea por el número de establecimientos que poseen o por el volumen de negocios que genera, que estarían en disposición de expandirse hacia nuevos mercados. No hace falta señalar, que las motivaciones estratégicas que posean, están por encima de cualquier dato que ofrezcamos, para que estén en condiciones de emprender el proceso internacionalizador.

### 3. TEORÍAS RELEVANTES SOBRE *MODO DE ENTRADA* EN MERCADOS EXTERIORES

De las distintas teorías que encontramos en la internacionalización empresarial, aparecen dos en concreto, que explican y relacionan de manera más concluyente el *modo de entrada*. Esta literatura ofrece como resultado del estudio sobre el proceso de internacionalización, las siguientes dos teorías como las más relevantes:

- Teoría de Internalización (entre otros: Brouthers, 2002, Shrader, 2001; Liesch et al., 1999; Caves, 1996; Buckley y Casson, 1988; Anderson y Gatignon, 1986).
- Teoría de las Capacidades Organizacionales (entre otros: Kalnis y Chung, 2004; Madhock, 1997; Kogut y Zender, 1993; Chandler, 1992).

El *modo de entrada* en mercados exteriores, es un clásico problema dentro de la literatura de negocios internacionales. Influenciado de manera importante por la teoría de costes de transacción (TCT), los estudios tradicionales tratan cada entrada particular como una “transacción” (Anderson y Gatignon, 1986), y la preocupación más importante es si confiar en las medidas externas del mercado (como por ejemplo la exportación) o en los funcionamientos internos (por ejemplo, la inversión directa) (Buckley y Casson, 1998). La RBV (teoría de las capacidades organizacionales), realza el nivel de análisis de la transacción de la empresa, sugiriendo que “*una decisión de la entrada particular no puede ser vista en el aislamiento. Debe considerarse respecto al conjunto de posturas estratégicas de la empresa*” (Hill et al, 1990).

Prácticamente, en las dos últimas décadas, la aplicación del **enfoque de los costes de transacción** ha sido bastante común en las investigaciones sobre *modos de entrada*, ya sea en investigaciones de empresas manufactureras como de servicios (Erramilli y Rao, 1993; Anderson y Coughlan, 1987; entre otros). Según este enfoque, el *modo de entrada* ha sido usualmente clasificado por el nivel de control de los entrantes (alto, medio o bajo), asumiendo que los conceptos de control e integración están estrechamente relacionados, pero teniendo en cuenta, que este enfoque no distingue claramente entre los diferentes grados de asociación (Anderson y Gatignon, 1986).

Pero más recientemente a la teoría anterior, ha sido introducido a la perspectiva de las **capacidades organizacionales** para explicar la elección del *modo de entrada*. Mientras Madhok (1997) ha presentado esta perspectiva como una alternativa a la teoría de los costes de transacción, ésta es percibida como complementaria por Aulakh y Kotabe (1997). La perspectiva de las capacidades organizacionales está basada sobre el concepto de racionalidad limitada y arraigada en la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), y comparte el énfasis sobre el conocimiento experimental, sugerido por Johanson y Vahlne (1990, 1977). Según esta perspectiva, la empresa debe encontrar el equilibrio entre explotación y desarrollo de sus capacidades.

Ambas teorías ofrecen explicaciones complementarias para una mejor comprensión de cómo es desarrollado el proceso de internacionalización, y cómo puede ser elegida la mejor forma de entrar en mercados exteriores.

Por tanto, el aspecto clave del enfoque de los costes de transacción descansa en la minimización de costes a la hora de seleccionar el *modo de entrada* en el mercado, mientras que la perspectiva de las capacidades organizativas se enfoca sobre el valor de las capacidades de la empresa, sirviendo esta última también para dar una mejor explicación en los cambios efectuados de *modos de entrada* (Calof y Beamish, 1995), pudiendo también contribuir a una mejor comprensión del proceso de internacionalización.

Por tanto, la TCT (**teoría coste de transacción**) analiza qué forma de entrada minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior. Dicha explotación puede contratarse entre agentes externos (modos de bajo grado de control) o puede ser internalizada en el seno de la empresa (modos de alto grado de control). La empresa optará por las formas que suponen un mayor grado de control cuando los mercados, en los cuales pueden negociar las ventajas competitivas de la empresa, no funcionen correctamente, y por tanto, sea necesario incurrir en unos elevados costes de transacción para salvaguardar un uso indebido de éstas si se llegase a un posible intercambio con otros agentes, como el caso de las licencias o empresas conjuntas (Buckley, 1995). En el caso de la industria hotelera, el mayor grado de control sobre la operación externa permite mitigar la tendencia hacia el “oportunismo” por parte de los hoteles en dos sentidos, a) los derechos sobre la propiedad ofrecen un mayor potencial para establecer un sistema de recompensas y sanciones más rico, y b) la cultura organizativa compartida por la cadena y sus hoteles en propiedad, provee de un conjunto de normas y valores más alineados con los intereses de la cadena (Brown et al., 2000).

Desde la perspectiva de la **teoría de las capacidades organizacionales**, cuando los activos o procesos susceptibles de ser explotados internacionalmente se basan en un “saber-hacer” (*know-how*), con un alto componente tácito<sup>5</sup>, tenderá a predominar la inversión en filiales de plena propiedad, ya que dichos activos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la propia transferencia del equipo humano o de la propia organización. A partir de este argumento, se justifica la eficiencia de la empresa para transmitir dichos conocimientos a sus filiales a un coste menor que a una organización ajena. Por otra parte, dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión fuera de la empresa, dada su novedad y dificultad para ser imitados (Ekeleko y Sivakumar, 2004).

En definitiva, ambas teorías ofrecen explicaciones complementarias para una mejor comprensión de cómo es desarrollado el proceso de internacionalización, y cómo puede ser elegida la mejor forma de entrar en mercados exteriores. De lo expuesto anteriormente sobre estas dos principales corrientes, podemos concluir, de un lado, que el interés básico de la teoría de internalización es el análisis de los problemas que están relacionados con el oportunismo, la racionalidad limitada y los costes de transacción. Por otro lado, en lo que respecta a la teoría basada en las capacidades organizativas, su importancia radica en entender qué habilidades y recursos son necesarios poseer para poder decidir, de acuerdo a éstos, que modalidad de entrada puede ser más conveniente utilizar (Pla y León, 2004).

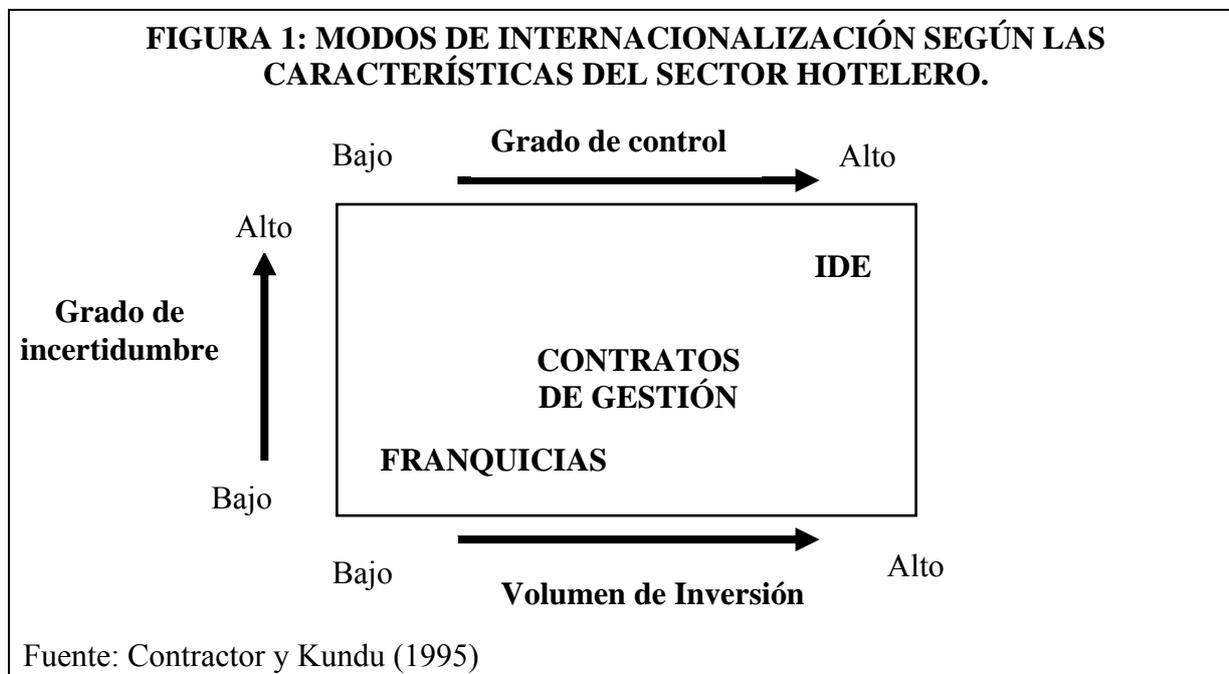
#### 4. LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Para determinar los distintos *modos de entrada* utilizados en la internacionalización de la industria hotelera, así como los factores que las empresas hoteleras andaluzas han de considerar en su proceso de internacionalización, vamos a partir del modelo propuesto por Contractor y Kundu (1998), donde analiza los distintos *modos de entrada* utilizados por la industria hotelera mundial, así como los factores que lo determinan. Este modelo ha sido de aplicación para la industria hotelera española en el trabajo de Ramón (2002) y Berbel (2006).

Utilizamos, en principio, el control ejercido sobre el establecimiento en el exterior como criterio para clasificar las distintas formas de entrada. Para establecer la clasificación, vamos a

<sup>5</sup> Dentro de las actividades que son consideradas que poseen un alto componente tácito, se encuentran las habilidades directivas, habilidades en marketing, etc.

partir del modelo de Contractor y Kundu (1998)<sup>6</sup>, donde clasifican las modalidades de expansión para la industria hotelera mundial. Siguiendo este trabajo, podemos establecer los distintos *modos de entrada* en función a una serie de criterios: grado de control, grado de incertidumbre, volumen de inversión.



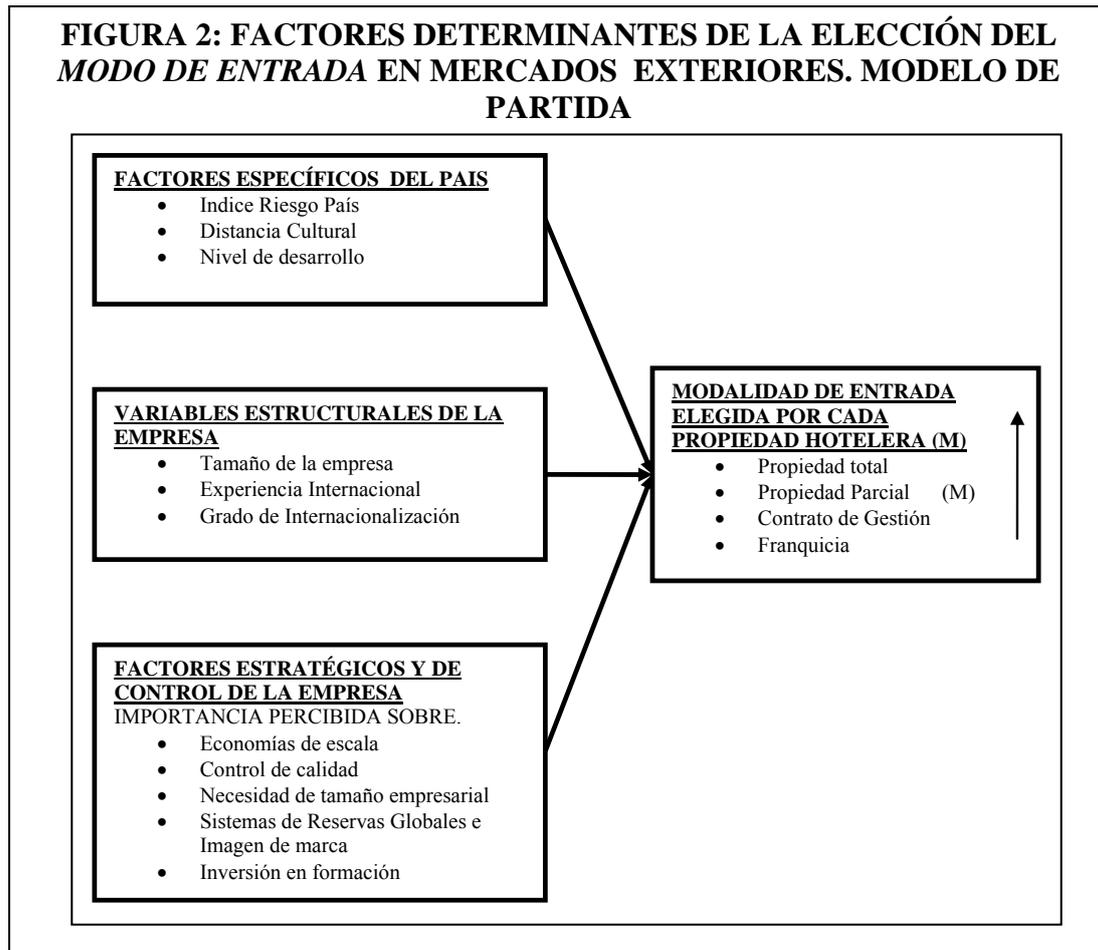
De esta forma, podemos categorizar las distintas modalidades de entrada en mercados exteriores en: *franquicias*, *contratos de gestión e inversión directa* (pudiendo distinguir entre propiedad plena y propiedad compartida o *joint venture*). En las *inversiones directas de plena propiedad*, la compañía hotelera retiene en exclusividad el control sobre los cuatro aspectos anteriormente mencionados, mientras que en las *inversiones directas cooperativas* (empresas conjuntas o *joint ventures*) dicho control exclusivo es sólo sobre los activos codificados, pero normalmente el resto de aspectos son compartidos con el socio. En *contratos de gestión*, las cadenas se responsabilizan de toda la operativa del hotel, implantan sus sistemas, procedimientos y marca. En resumen, el hotel es gestionado como si fuese propiedad de la cadena. El único aspecto de control que varía con relación a las empresas conjuntas es el ejercicio sobre los activos físicos que, en este caso, está en manos del propietario del hotel sin que participe la cadena hotelera. Por último, en los contratos de franquicia, la cadena cede al hotel su marca y lo incluye dentro de su sistema de comercialización, de marketing y de control de calidad, por tanto la cadena no gestiona el hotel, residiendo el control sobre las operaciones diarias y sobre los activos físicos en el hotel. La cadena únicamente se reserva el control sobre los activos codificados, mientras que el control sobre los activos tácitos se comparte con el hotel.

Observamos que en esta clasificación hay claramente dos categorías: por un lado, aquellas que suponen niveles accionariales por parte de la cadena, pudiendo verse dos tipos de inversión directa (plena propiedad y propiedad compartida, independientemente si estas son por nueva construcción o por procesos de adquisición o fusión, quedando englobadas en

<sup>6</sup> Tenemos de indicar que hemos utilizado las variables predictoras que se recogen en el modelo original.

una única categoría); y por otro lado, aquellas categorías que podrían encuadrarse dentro del grupo denominado como “acuerdos contractuales”.

En lo que se refiere a los factores, el modelo presenta tres conjuntos de variables agrupadas en tres factores: variables relacionadas con el país destino, variables relacionadas con la empresa, y variables relacionadas con objetivos estratégicos de la empresa. La definición de cada variable del modelo y su forma de ser medida, serán indicadas en el siguiente apartado. Así, el modelo de Contractor y Kundu (1998) que seguimos se puede representar como sigue:



### Desarrollo y enunciado de hipótesis

Las distintas teorías sobre *modo de entrada* asumen que las empresas seleccionarán el modo que ofrezca los mejores retornos sobre la inversión (Brouthers, 2002; Brouthers et al., 1999; Woodcock, 1994). Williamson (1985) y otros autores (por ejemplo, Shrader, 2001) sugieren que la elección del *modo de entrada* basado en los costes de transacción dará a la empresa una estructura más eficiente (menos costes). Del mismo modo, también producirá mejores niveles de *performance* ya que “la existencia de cualquier diseño organizacional es eficiente en comparación a otras alternativas basadas en formas externas” (Roberts y Greenwood, 1997). Las empresas que seleccionen otros *modos de entrada* distintos a lo

promulgado en esta teoría, tendrán peores niveles de *performance* y podrían ser llevadas fuera del mercado por sus competidores (Robets, 1999, Chiles y McMackin, 1996).

Otros trabajos (Poppo y Zenger, 1998) también sostienen que la elección del *modo de entrada* basada en modelos teóricos conduce a mejores niveles de *performance*. Al igual que Shrader (2001), quien agrega que seleccionar el *modo de entrada* basándose en la teoría costes transacción, aportará mayores niveles de *performance* debido a que ésta considera dos tipos de costes: los costes de transacción y los costes internos de coordinación y control.

Sin embargo, y de manera contraria a lo anteriormente apuntado, existen un grupo de autores que no basan la elección del *modo de entrada* en aquellas modalidades más eficientes, como promulga la teoría costes transacción. Así, Dyer (1997) y Zajac y Olsen (1993) sugieren que la elección del *modos de entrada* basados en esta teoría, pueden que no presenten los mejores niveles de *performance* debido a que ésta se enfoca únicamente en la minimización de costes, ignorando por ejemplo, la mejora del valor, costes de localización, etc (Brouthers, 2002; Tse, Pan y Au, 1997). Estos autores concluyen que las empresas deberían considerar tanto la eficiencia como el realce del valor en la elección de *modos de entrada* potencialmente alternativos. De esta manera, la empresa podrá elegir el modo que de mejores niveles de *performance* de manera general y no, únicamente, aquel que tenga el coste más eficiente.

Por tanto, no hay que considerar sólo el *modo de entrada* determinado con las variables más eficientes (como los activos específicos), sino que ha de considerarse qué otras variables influyen en el potencial realce del valor, como los costes específicos de localización (riesgo de inversión y contexto institucional) y factores que lleven a mayores niveles de *performance* en un determinado mercado potencial.

Por tanto incluir variables contextuales relacionadas con la cultura del mercado de destino, así como los costes específicos de localización, hacen que se extienda el modelo basado en la teoría de costes de transacción. Agarwal y Ramaswani (1992) sugieren que en países con un alto potencial de mercado, las empresas que utilizan modos basados en propiedad plena, pueden conseguir economías de escala que les permitan conseguir menores costes marginales y en consecuencia, mejor *performance*. Lo contrario que en países de menor desarrollo potencial, donde las *joints ventures* o modos de menor compromiso de recursos, conllevará mejores niveles de *performance*.

Brouthers et al. (2000), sugieren que el riesgo de la inversión influye en la elección del *modo de entrada* y la *performance*, debido a que influye en los costes relacionados con el control y con los recursos comprometidos. Estos autores encuentran que las firmas que utilizan como *modo de entrada* el sugerido por la teoría, tienen mejores niveles de resultados de las actividades en el exterior, que aquellas empresas que usan otros *modos de entrada*. Este trabajo tiende a indicar que la inclusión de variables dentro de un contexto cultural, así como las variables específicas tenidas en cuenta por el modelo de costes de transacción, llevará a elegir el *modo de entrada* que mejor *performance* produzca.

Otro conjunto de variables, también son tenidas en cuenta para mejorar el modelo de costes de transacción. Así, Davis, Desai y Francis (2000) y Roberts y Greenwood (1997) sugieren qué factores institucionales pueden tener una influencia significativa sobre el nivel de *performance*, debido al tipo y al uso de las capacidades organizacionales y la conexión de éstas con el *modo de entrada*. Por tanto, estos autores concluyen que las empresas que adoptan *modos de entrada* que tienen en consideración este contexto institucional, así como la eficiencia en factores relacionados con los costes de transacción, obtendrán mejores niveles de *performance* que aquellas empresas que elijan otras modalidades de expansión.

Para el caso de la industria hotelera española, del trabajo de Ramón (2002), sobre los factores que influyen en la elección del *modo de entrada*, podemos ir sacando una serie de conclusiones que, apoyadas en otros estudios sobre *modos de entrada*, deben sustentar nuestras hipótesis de investigación. El dinamismo en el que se ha visto inmersa la expansión internacional en esta industria, hace que tengamos que contrastar las hipótesis anunciadas en trabajos anteriores, ya que las circunstancias han cambiado (Erramilli, 1991). A continuación, vamos a establecer un conjunto de hipótesis agrupadas en los tres constructos del modelo que relacionan las variables independientes con el *modo de entrada*:

#### A) Variables Específicas del País.

Este conjunto de factores que a continuación detallamos, quedarán encuadrados como variables relacionadas con el entorno donde se desarrollan las distintas operaciones. Así, trabajos como Brouthers et al. (2003), Shoham et al. (2002), Aulakh et al. (2000); entre otros, relacionan ciertos aspectos ambientales con la *performance*. Nosotros vamos a detallar a continuación una serie de variables específicas con el país mercado objeto de internacionalización:

- *Riesgo País*: Operar en entornos internacionales conlleva una serie de riesgos relacionados con el país destino (riesgos económicos, políticos, climatológicos, seguridad,...). Ramon (2002), Kim y Hwang (1992) y Agarwal y Ramaswani (1992), proponen que a mayor riesgo se favorecerá *modos de entrada* que impliquen menor compromiso de recursos, para así conseguir la flexibilidad necesaria que permita a la empresa adaptarse a las oscilaciones de las condiciones externas sin incurrir en elevados costes fijos. Buckley y Casson (1998) y Shane (1996), afirman que la franquicia puede ser una buena forma de negocio si existe incertidumbre en términos de volatilidad económica y política. Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (2002), entre otros; nos indican de la relación negativa entre el riesgo en el país destino y los resultados de las operaciones exteriores. Por tanto, grandes inversiones en estos destinos no son aconsejables. En consecuencia, nuestra hipótesis será:

*H1: La elección de modalidades con bajo nivel de compromiso de recursos es aconsejable para destinos con elevado Índice Riesgo País.*

- *Distancia Cultural*: Los distintos trabajos ofrecen conclusiones dispares en cuanto al *modo de entrada* a escoger en función a la distancia cultural. Encontramos dos corrientes distintas. De un lado, autores como Benavides et al. (2003), López y García (2002), Benito (1998), Kim y Hwang (1992), Kogut y Singh (1988), entre otros; justifican que a mayor distancia cultural, la empresa optará por menor implicación accionarial y tendrán más incidencias los *modos de entrada* cooperativos. Estos malentendidos culturales, se acentúan aún más en empresas de servicios, Fladomoe y Jacque (1995, pp. 1240: “*la distancia cultural tiende a crear mayores y más costosos requerimientos de información que induce a las empresas de servicios a usar menores estructuras de costes*”).

Pero, por otro lado están los autores quienes afirman preferir entrar en solitario para imponer sus propios métodos de operación como reacción ante la presencia de culturas desconocidas, así tenemos los trabajos de Chen y Hu (2002), Padmanabhan y Cho (1999), Gatignon y Anderon (1986), entre otros. Este hecho es especialmente relevante en empresas de prestación de servicios caracterizados por una elevada intangibilidad e inseparabilidad como es el caso, por ejemplo, de las cadenas hoteleras (Ramón, 2000; Domke-Damonte, 2000

y Contractor y Kundu, 1998). Por tanto, para nuestro caso, podemos formular la hipótesis siguiendo esta segunda corriente:

*H2: A medida que aumente la distancia cultural, las empresas optarán por modalidades de expansión que les suponga mayor compromiso de recursos.*

- *Nivel de Desarrollo (Potencial de mercado)*: Desde los primeros estudios en la industria hotelera, Dunning y McQueen (1981) quienes proponían que la incidencia de la propiedad accionarial sobre los negocios hoteleros estaría positivamente correlacionada con el desarrollo económico del destino, pasando por la teoría tradicional que aboga por ciertas dotaciones iniciales de infraestructura pública adecuada como prerrequisito necesario para que se manifieste IDE (Graham, 1992); y llegando al estudio sobre internacionalización de la industria hotelera española de Ramón (2000); podemos entender que el mayor desarrollo económico del país destino de la inversión favorecerá una mayor implicación de compromiso de recursos por parte de las empresas (Brouthers, 2002; Isobe et al., 2000). Sin embargo el trabajo de Pla y León (2004), plantean exactamente lo contrario, para el caso hotelero, es decir, los mercados de mayor potencial serán los más adecuados para utilizar modos contractuales, ya que según estos autores: a) en estos mercados, existe una mayor competencia que hace disminuir la rentabilidad sobre la inversión, b) la transferencia de los conocimientos será más fácil y los costes de adaptación menores, y c) en estos mercados, normalmente existe una mayor protección legal en los acuerdos contractuales (Erramilli, Agarwal y Dev, 2002; Contractor y Kundu, 1998); la conclusión del mismo hace no poder verificar esa hipótesis. Paralelamente, el nivel de inversión foránea en los mercados locales de destino, puede ayudar a completar el enunciado de esta hipótesis. Y aunque del estudio antes reseñado de Dunning y McQueen (1981), proponen que aquellas naciones caracterizadas por una alta penetración de IDE en su economía, las empresas tenderán a elegir modalidades que implicarán un elevado grado de control e inversión accionarial; la literatura no es concluyente en este aspecto. Trabajos como el de Guillén (2002), entre otros, relacionan positivamente el crecimiento y el potencial del mercado de destino, con los resultados de las actividades en el exterior. Así, y considerando los trabajos sobre cadenas hoteleras anteriormente reseñados, podemos enunciar la hipótesis del siguiente modo:

*H3: En países con elevado potencial de mercado, las empresas optarán por modalidades de mayor nivel accionarial y control de las operaciones.*

#### B) Factores Específicos de la Empresa

Las variables aquí enunciadas están relacionadas con la propia empresa y con sus características particulares. De nuestro enfoque analítico realizado en el capítulo anterior, encontramos una serie de trabajos que relacionan estas variables con la *performance*. Así estudios como los realizados por Delios y Makino (2003), Dhanaraj y Beamish (2003), Brouthers et al. (2003), Cadogan et al. (2002), Delios y Beamish (2001), Aulakh et al. (2000), entre otros; tratan los dos factores que vemos a continuación y las distintas incidencias que tienen sobre la *performance*. Del análisis de estos trabajos y de aquellos que se centran específicamente en la industria hotelera, ya sea mundial o nacional, vamos a ir estableciendo nuestras hipótesis de investigación.

- *Tamaño Empresarial*: La mayoría de los estudios indican que cuanto mayor es la empresa, más probable es que se decida por inversiones directas, entendiendo que las empresas pequeñas aducen una carencia de recursos, que les llevará a compartir

los modos de operación (Ramón, 2002, Contractor y Kundu, 1998, Agarwal y Ramaswami, 1992). En efecto, y siguiendo a estos autores, crear filiales en el exterior es la opción más arriesgada y la que compromete un mayor volumen de recursos, y prácticamente estará sólo al alcance de aquellas empresas cuya dimensión les confiera la capacidad necesaria para soportar esos niveles de compromiso. Pla y León (2004) añaden que, la limitación a la que se enfrentan las pequeñas empresas, en cuanto a la disposición de recursos financieros, directivos y políticos, implica la necesidad de que éstas utilicen métodos basados en la minimización del riesgo y el compromiso. En esta línea están los trabajos de Alon (2006), Rothaermel et al. (2006), Arauzo-Carod y Segarra-Blasco (2005), Benito (1996), Agarwal y Ramaswami (1992), Kogut y Sing (1988) y Gomes- Cássares (1994). Para completar estos argumentos, de nuestro enfoque analítico, también concluimos de la relación positiva entre el tamaño de la empresa y los resultados de las operaciones exteriores. Así, trabajos como los de Delios y Makino (2003) o Ruigbrok y Wagner (2003), están en esta línea, aunque hemos de indicar, que también encontramos estudios que o bien, relacionaban negativamente ambas variables (Brouthers et al., 2003) o esta relación aparecía como no significativa (Dhanaraj y Beamish, 2003), entre otros<sup>7</sup>. En resumen, podemos señalar lo siguiente:

*H4: El mayor tamaño y acceso a recursos de la empresa, llevará a operar con modalidades que supongan un mayor nivel de compromiso.*

- *Experiencia Internacional y Grado de Internacionalización:* La visión más tradicional del efecto de la experiencia internacional en los *modos de entrada* afirma que cuanto mayor sea ésta para la empresa, requerirá menos ayuda de un socio local y mostrará por tanto una menor tendencia a asociarse (Erramilli, 1991; Johanson y Vanhale, 1977). No obstante, también existe una visión no tradicional que afirma que a mayor experiencia y aprendizaje de la empresa ésta será más capaz de evaluar el comportamiento de los socios y dispondrá de una mejor utilización de los distintos *modos de entrada*. La evidencia empírica para la industria hotelera (Contractor y Kundu, 2000, 1998) corrobora la visión tradicional. Pero esto es para el caso de la industria hotelera mundial, ya que para la industria hotelera española, Ramón (2002), asegura que las únicas empresas que franquician son aquellas que mayor experiencia internacional ostentan y numerosas primeras incursiones se materializan por medio de IDE.

Hemos de indicar que el análisis coste transacción sugiere que cuando la incertidumbre es alta, las empresas encuentran dificultades en valorar los resultados del socio local, soportando los postulados de Williamson (1985) en cuanto a que los modos de operación que implican una elevada integración de la empresa son más eficientes. Y, para el caso de la industria hotelera, debido a que los costes que supone la apertura de nuevos establecimientos en el exterior, son muy elevados, las empresas prefieren integrar sus operaciones. Desde el punto de vista, sobre la incidencia en la *performance* exterior, trabajos como los de Gong (2003), Cadogan et al. (2002) o Delios y Beamish (2001); encuentran relación positiva entre una mayor experiencia internacional y estos resultados. Así, siguiendo el mismo argumento que otros trabajos (Contractor y Kundu, 1998; Dunning y Kundu, 1995), planteamos la hipótesis de la siguiente manera:

<sup>7</sup> El tamaño del efecto entre ambas variables fue de 0,71 (positivo y estadísticamente significativo)

*H5A:* Las empresas que dispongan de una mayor experiencia internacional, como consecuencia de los años operando en el exterior, optarán por modalidades de expansión que supongan mayor compromiso de recursos.

Esta hipótesis ha sido completada teniendo presente el alto grado de internacionalización (proporción de hoteles en el exterior en comparación con la totalidad de hoteles que posee la cadena), siendo esto debido a la gran dinamicidad de la expansión de la industria hotelera. Por tanto, incluimos otra variable que recoja la experiencia ganada gracias al grado de internacionalización que consiga adquirir (siempre y cuando estas dos variables no presenten multicolinealidad).

*H5B:* Las empresas que dispongan de una mayor experiencia internacional, como consecuencia del grado de internacionalización, optarán por modalidades de expansión que supongan mayor compromiso de recursos.

### C) Factores Estratégicos y de Control de la Empresa

Si tenemos en cuenta que los determinantes que influyen en la elección del *modo de entrada*, y en consecuencia también en los resultados de las operaciones en el exterior, no deben ir unidos sólo a las especificidades de la transacción en sí o a las capacidades, sino que estarán relacionados con la estrategia global de la empresa en el medio y largo plazo, la percepción en torno a determinadas variables que tengan los ejecutivos de estas cadenas y los directivos de cada uno de los hoteles que opera fuera de nuestras fronteras, influyen en la decisión de cómo salir, dándole, de hecho, a la internacionalización una perspectiva dinámica (Sánchez y Pla, 2003). Por tanto, de la recogida de información primaria, pretendemos obtener información subjetiva referida a la importancia relativa que los directivos perciben sobre las siguientes variables:

- *Importancia Estratégica Percibida de las Economías de Escala:* Por una lado, la literatura empresarial afirma (Bratton et al., 2003; Claycombe, 1990) que para captar economías de escala global, la empresa ha de tener un elevado control de las operaciones en el exterior (para el caso de la industria turística, pueden venir relacionadas con la logística de compras, diseños arquitectónicos,...). Este control puede ser ejercido con modalidades de bajo nivel accionarial, lo que supondría costes de transferencia de conocimientos relativamente bajos, a través, por ejemplo de contratos de gestión o franquicias (Contractor y Kundu, 2000, 1998). Sin embargo, para el caso de la industria hotelera española (Ramón, 2000) “*si existe un coste derivado de los fallos de mercado relacionados con la transferencia de conocimiento especializado*”. Nosotros proponemos:

*H6:* Se optará por modalidades que conlleven un mayor compromiso de recursos si existe por parte de la cadena una elevada percepción de la importancia de conseguir economías de escala a través de la internacionalización.

- *Importancia Estratégica Percibida del Tamaño de las Operaciones Globales:* En este caso, lo que aquí se valora es la importancia que perciben los ejecutivos sobre el tamaño como variable estratégica. Distintos trabajos sobre este objetivo de crecer en tamaño a través de internacionalizar las operaciones, han deparado conclusiones opuestas (Dhanaraj y Beamish, 2003; Ruighbrok y Wagner, 2003; Moen, 1999; entre otros). Para desarrollar la hipótesis, no debemos confundir con la hipótesis cinco, en la cual se consideraba el tamaño actual, mientras aquí se refleja el tamaño a largo y medio plazo. Revisando esta variable para el caso de la industria hotelera (Ramón, 2002, Contractor y Kundu, 1998), nosotros formulamos la hipótesis de la siguiente manera:

*H7: Cuanto mayor sea la importancia percibida de crecer en tamaño como objetivo estratégico, la elección se hará sobre modalidades que signifiquen un mayor nivel de compromiso de recursos.*

- Importancia Estratégica Percibida de la Inversión en Formación: Distintos trabajos de los que venimos haciendo referencia en éste, consideran para la industria hotelera la inversión en formación equivalente a los recursos orientados a I+D, ya que actualiza y aumenta el conocimiento y las habilidades organizativas de gestión de la empresa global y la de sus empleados. Al mismo tiempo, cuanto mayor sea la intensidad del conocimiento tácito de la empresa, mayor será el coste de transferir ese conocimiento a sus socios, y por tanto, disminuirá la probabilidad de alianzas (Ramón, 2002; Contractor y Kundu, 1998; Kim y Hwang, 1992). A partir de aquí, proponemos:

*H8: A mayor importancia concedida a la inversión en formación, los modos de entrada elegidos serán aquellos asociados a un mayor control y nivel accionarial.*

- Importancia Estratégica Percibida del Control de Calidad en la Gestión: El control sobre la gestión es un aspecto complejo y multidimensional. Si identificamos la gestión diaria y el control de calidad como una de las dimensiones del control administrativo, este control aumenta conforme la empresa se mueve de franquicias a operaciones accionariales (Contractor y Kundu, 1998). Respecto al control de calidad, este se convierte en un aspecto crítico en la internacionalización del sector (Ramón, 2002). La importancia que para los hoteleros españoles tiene el control de calidad, está muy relacionada con la modalidad de entrada en mercados foráneos. Así, en el caso de que los niveles de calidad, bien sean difíciles de estipular, o bien no se pueda disponer de suficiente control de calidad como para ceder a terceros la gestión del *know-how*, se tiende a operar directamente por parte de la cadena hotelera, constituyendo los elevados costes del seguimiento del uso correcto del conocimiento transferido (Young et al., 1989), la principal barrera que amenaza el crecimiento en franquicia del sector hotelero español. De esta forma, podemos enunciar la siguiente hipótesis:

*H9: A medida que aumenta la importancia que se percibe sobre realizar un estricto control de la calidad de los servicios ofrecidos, se optará por modalidades de mayor compromiso de recursos.*

- Importancia Estratégica Percibida de la Marca: Distintos estudios tratan a la imagen de marca, como factor importante en la entrada en mercados exteriores (e.g. Kalnis, 2004). En cuanto a la percepción sobre la imagen de marca, a mayor importancia percibida, menor probabilidad de expansión a través de formas contractuales (Contractor y Kundu, 1998). Esto es esperado en el sector hotelero español, debido a la inseguridad que presenta este en cuanto a ceder a terceros sus conocimientos especializados de gestión (Ramón, 2002). No obstante, se deduce que el posicionamiento actual de la marca española no reduce el problema de la racionalidad limitada y de oportunismo de los socios, y se desprende la necesidad de invertir mayores volúmenes en la marca. La carencia de un posicionamiento de marca fuerte, como característica común en prácticamente todas las cadenas hoteleras españolas, es una de las deficiencias más acusadas del sector. Planteamos la siguiente hipótesis:

*H10: La importancia percibida de la marca, irá negativamente asociada a formas de expansión accionariales, optándose por aquellas que supongan menor compromiso de recursos.*

## 5. METODOLOGÍA

### VARIABLES DEL MODELO Y MEDIDAS

Como anteriormente hemos indicado, para el análisis de resultados en la clasificación de los *modos de entrada* en la internacionalización de la industria hotelera española, así como sus factores determinantes, hemos partido del modelo de Contractor y Kundu (1998). De éste, podemos agrupar el conjunto de variables en dos: *Modo de Entrada* (Variable Dependiente) y Factores Determinantes del *Modo de Entrada* (Variables Independientes).

**CUADRO 3: VARIABLES Y RELACIÓN ESPERADA SOBRE LOS RESULTADOS**

VARIABLES	SIGNO ESPERADO EN LA HIPÓTESIS
Índice Riesgo País	H <sub>1</sub> (-)
Distancia Cultural	H <sub>2</sub> (+)
Nivel de Desarrollo (Potencial de mercado)	H <sub>3</sub> (+)
Tamaño de la Empresa	H <sub>4</sub> (+)
Experiencia Internacional (años internacionalizada)	H <sub>5A</sub> (+)
Experiencia Internacional (Grado de Internacionalización)	H <sub>5B</sub> (+)
Economías de Escala	H <sub>6</sub> (+)
Importancia de crecer en tamaño	H <sub>7</sub> (+)
Inversión en Formación	H <sub>8</sub> (+)
Gestión de la Calidad	H <sub>9</sub> (+)
Imagen de Marca	H <sub>10</sub> (-)

En la siguiente tabla (tabla 4), se recogen tanto las variables que han sido utilizadas, así como la medida de las mismas. Podemos observar que, para su medición, se ha recurrido tanto a datos secundarios como a la obtención de datos primarios. Nuestro objetivo era construir un cuestionario lo suficientemente breve para intentar obtener un mayor grado de respuesta, pero que recogiera información suficiente para elaborar nuestro estudio. El hecho de existir un conjunto de variables, relacionadas con el *modo de entrada*, que pudieron ser medidas a través de datos secundarios, facilitó nuestro objetivo. Así, el grupo de *variables específicas del país* (índice riesgo, distancia cultural y potencial del mercado de destino) y el grupo de *variables estructurales de la empresa* (tamaño de la empresa, experiencia internacional y grado de internacionalización), fueron tomadas, en gran parte, a través de datos secundarios y utilizando las medidas que en la tabla se recogen.

- Modo de Entrada (MODEN): Esta ha sido tratada como variable dependiente. Es decir, hemos considerado la relación, su signo y significatividad de todas las

variables determinantes sobre el *modo de entrada*, (es decir, ha sido la forma de entrada utilizada en cada operación). De acuerdo a las categorías establecidas a esta variable en estudios anteriores de la industria hotelera (Pla y León, 2004; Ramón, 2002, 2000; Contractor y Kundu, 1998a), esta variable es una medida politómica ordinal que implica mayores niveles de compromiso de recursos al mismo tiempo que se obtiene un mayor nivel de control sobre la operación exterior a medida que aumenta su nivel. En este sentido el orden de las distintas categorías resulta relevante (M=1 para “franquicia”; M=2, para “contrato de gestión; M=3 para “JIV”; M=4 para “IDE total”). Un Análisis Discriminante sobre nuestros datos, debería mostrar la *validez* y *robustez* de esta clasificación. Por tanto, para la variable *modo de entrada* (M), se considera cuatro valores de M=1 a M=4, incrementándose el valor de la variable en función del grado de control que la cadena hotelera tenga sobre el establecimiento hotelero en el exterior:

CUADRO 4: VARIABLES Y MEDIDA DE LAS MISMAS

MEDICIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES			
VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN Y MEDIDA		
	PLA Y LEON (2004)	RAMÓN (2000)	CONTRACTOR Y KUNDU (1998)
<b><u>FACTORES ESPECÍFICOS DEL PAÍS (i)</u></b>			
<b>Riesgo (RIESP)</b>	Indice Riesgo de la Revista Euromoney, para el año anterior a cada operación	Indice Riesgo de la revista Institucional Magazine, pero para un periodo de 15 años	<i>Indice de riesgo compuesto de la Guía Internacional de Riesgo de Países (escala en orden distinto)</i>
<b>Distancia Cultural (DCULT)</b>	<i>Indice de Kogut y Singh (a partir de Hofstede). Mide la distancia entre varios factores entre el país de entrada y España</i>	<i>Indice de Kogut y Singh (a partir de Hofstede). Mide la distancia entre varios factores entre el país de entrada y España</i>	<i>Indice de Kogut y Singh (a partir de Hofstede). Mide la distancia entre varios factores entre el país de entrada y España</i>
<b>Potencial de mercado</b>	Media de ingresos por turismo en el país durante un periodo determinando (datos OMT)	<i>PIB per capita del país durante un periodo determinado (FMI)</i>	<i>PIB per capita del país durante un periodo determinado (FMI)</i>

TABLA 4 (CONT.): VARIABLES Y MEDIDA DE LAS MISMAS

MEDICIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES			
VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN Y MEDIDA		
	PLA Y LEON (2004)	RAMÓN (2000)	CONTRACTOR Y KUNDU (1998)
<b><u>FACTORES ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA(i)</u></b>			
Tamaño (TAMEM)	Logaritmo de la media del número de trabajadores en los últimos tres años (SABI Y DUNS). También en Hostelmarket	<i>Media de ingresos por ventas de la cadena en los últimos tres años a nivel mundial</i>	<i>Media de ingresos por ventas de la cadena en los últimos tres años a nivel mundial</i>
Experiencia Internacional (EXPIN)	Variable que combina tanto los años desde la primera operación, cómo el número de establecimientos en el país destino	<i>Número de años desde que la cadena establece su primer hotel en el exterior</i>	<i>Número de años desde que la cadena establece su primer hotel en el exterior</i>
Grado de internacionalización (RATHE)	-----	<i>Ratio de establecimientos en el exterior sobre el total</i>	<i>Ratio de establecimientos en el exterior sobre el total</i>
<b><u>FACTORES ESTRATÉGICOS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA</u></b>	No considera, al ser la investigación basada en datos secundarios)	<i>Importancia percibida de factores estratégicos (5=muy importante..... I=sin importancia). DATOS PRIMARIOS</i>	<i>Importancia percibida de factores estratégicos (5=muy importante..... I=sin importancia). DATOS PRIMARIOS</i>
Economías de Escala (PESCA)			
Tamaño empresarial (PCREC)		<i>En distintos aspectos</i>	<i>En distintos aspectos</i>
Marca e Imagen (PIMAG)		<i>Necesidad de incrementar el tamaño para conseguir obj.</i>	<i>Necesidad de incrementar el tamaño para conseguir obj.</i>
Inversión en formación (PFORM)			
Control de Calidad (PCALI)			

Fuente: Elaboración propia

- *Características del País Destino.* Este constructo ha sido medido a partir de tres indicadores: riesgo país, distancia cultural, potencial del mercado. Estudios previos (Brouthers, 2002), mide este constructo a partir de dos de los tres indicadores que hemos señalado (riesgo y potencial de mercado) y mediante escala Likert de 5 puntos. La medida del potencial mercado la tomamos a partir del estudio de Taylor et al. (1998), y la medida del riesgo, a partir de la escala del estudio de Beamish y

Banks (1987). El estudio señalado de Brouthers (2002), se basó en las cuestiones ( $\alpha= 0,72$ ): a) riesgo de repatriar beneficios, b) riesgo del país, c) similitud cultural, y d) estabilidad en las condiciones políticas, sociales y económicas en el mercado de destino. Para nuestro trabajo, obtenemos un  $\alpha= 0,78$ .

**CUADRO 5: MODOS DE ENTRADA CONTRACTOR Y KUNDU, 1998.**

M=1	M=2	M=3	M=4
FRANQUICIA	GESTIÓN	JIV	IDE TOTAL

Fuente: Contractor y Kundu (1998)

- Características Específicas de la Empresa. Este constructo también está formado por tres variables, las cuales son las tenidas en cuenta en trabajos anteriores relacionados con el *modo de entrada* en la industria hotelera. Estudio como el de Agarwal y Ramaswani (1992), demostró que no sólo variables relacionadas con el país objeto de la entrada, deben ser tenidas en cuenta a la hora de elegir la modalidad de penetración en países exteriores. Estos autores indicaban otras variables a ser consideradas como el *tamaño de la empresa* o la *experiencia internacional*. Un valor de  $\alpha= 0,82$ , nos aseguraba la fiabilidad de este constructo.
- Variables Relacionadas con Objetivos Estratégicos. Si toda la información anterior, prácticamente, pueden ser tomada a partir de datos secundarios, los datos para la formación de este constructo han sido tomados específicamente por la información ofrecida por los directivos de las cadenas hoteleras a las que tuvimos acceso. Siguiendo literatura al respecto (McGee et al., 1995; entre otros), medimos los elementos de la estrategia individual a partir de evaluación subjetiva de los directivos, lo que nos llevó, mediante el uso del alfa de Cronbach a comprobar su bondad (Shrader, Oviatt y McDougall, 2000). En el trabajo de Ariño (2003), se realiza una escala de medida para objetivos estratégicos ( $\alpha =0,73$ ). En nuestro caso (recordemos que tomamos los mismos objetivos estratégicos que los mostrados en el modelo que estamos siguiendo), se trataba de ponderar la importancia de los factores ya mencionados en el capítulo anterior, sobre una escala de Likert (0 a 10). Tanto las variables que forman el constructo como la forma de proceder emanan de los trabajos anteriormente citados sobre *modo de entrada* en la industria hotelera (Ramón, 2002; Contractor y Kundu, 1998). Para nuestro caso, un  $\alpha= 0,83$ , nos ofrecía la fiabilidad de la evaluación de este constructo. Para el grupo de *variables estratégicas de la empresa* (en nuestro caso de cadenas hoteleras), si acudimos a datos primarios para obtener información, a través de nuestro cuestionario. Así, y siguiendo el estudio de Contractor y Kundu (1998), para medir este conjunto de *variables estratégicas*, hemos preguntado sobre la importancia percibida sobre una serie de objetivos estratégicos corporativos. Estas cuestiones han sido valoradas tanto por directivos de la cadena hotelera, como por algún directivo responsable del establecimiento hotelero español, para de esa forma, pudiéramos obtener, distintos puntos de vistas, sobre el mismo tema. La valoración ha sido realizada sobre una escala de “0 a 10” (contrariamente a la realizada por Contractor y Kundu (1998), quienes emplearon escala Likert de “1 a 5”). En la escala utilizada, el valor

“0” se corresponde a un objetivo sin importancia, mientras que el valor “10”, se corresponde a un objetivo de mucha importancia. El hecho de utilizar tal escala (similar a una Likert de 11 elementos), lo entendíamos por la mayor capacidad de separar la percepción y por el hecho de que para el público objetivo al que se dirigía el cuestionario (principalmente directivos españoles), el estar acostumbrado a calificar sobre 10, podía facilitar la calificación en la respuesta.

### **Construcción de la Base de Datos y Trabajo de Campo**

Para poder desarrollar nuestro trabajo de campo, lo primero que nos planteamos era definir nuestra población objetivo, de la cuál saldría la muestra a la que analizar. Este trabajo está enmarcado en la industria hotelera española, y más concretamente, en aquellas cadenas hoteleras que operan fuera de nuestras fronteras. En este punto nos surge la primera duda en la definición de nuestra población objetivo, es decir, que deberíamos considerar como cadena hotelera. Consultando en diversos manuales y publicaciones específicas de la industria hotelera, nos quedamos con la definición de Vacas (1999) quien la define como “*Forma específica de concentración hotelera que supone la gestión unificada de cierto número de establecimientos sin condicionantes en cuanto a su número, categoría, nacionalidad, ni motivación expresa. Por el contrario, si tienen una serie de importantes rasgos en común como son la dirección, el proceso productivo y los objetivos. Es decir, aunque cada elemento de la cadena tenga características diferenciales, todos los hoteles que la componen participan en un solo proyecto de producción con dirección única, formada por un equipo especializado e informado, que coordina y controla todo el proceso productivo en su conjunto, encaminado a lograr una mayor rentabilidad y estabilidad de la empresa, y una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional*”.

A partir de aquí, definir la unidad de análisis conformaba la siguiente duda de nuestro trabajo. Si bien trabajos anteriores se han enfocado, más bien, en la estrategia seguida por la cadena hotelera para determinar *modos de entrada*, y han utilizado ésta, bien para obtener datos de la cadena, o bien para reclutar información específica de los establecimientos hoteleros pertenecientes a las mismas (Plá y León, 2004; Ramón, 2002; Contractor y Kundu, 1998a); nosotros vamos a seguir un compendio de los trabajos anteriores para desarrollar este estudio. De un lado, nos dirigimos a las cadenas hoteleras para obtener información de ciertos aspectos de estrategia, y fundamentalmente, para hacerles ver la posible idoneidad del trabajo, y nos sirvieran ellos de “prescriptores” para hacer llegar el cuestionario a cada establecimiento, o bien, nos facilitarían los datos de contacto para poder recapitular la información; y de otro lado, nos dirigimos a cada establecimiento en particular, en la forma que ha sido ya comentada anteriormente. Por tanto, nuestra unidad de análisis se iba a centrar en los establecimientos hoteleros, de manera individual, que operan en el exterior, de los cuales principalmente obtendríamos datos relacionados con sus resultados; y de otro, la cadena hotelera también supondría población objetivo nuestra, ya que de ellas, principalmente, obtendríamos datos relacionados con el *modo de entrada* y aquellas variables que tendrían en consideración a la hora de tomar esta decisión estratégica.

En nuestro estudio, trabajamos con la información obtenida de 122 hoteles situados fuera de España, y que pertenecen o son controlados o gestionados por cadenas hoteleras españolas.

**CUADRO 6: POBLACIÓN Y MUESTRA**

<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	47 CADENAS HOTELERAS	622 HOTELES
<b>MUESTRA</b>	30 CADENAS HOTELERAS	122 HOTELES
<b>PORCENTAJES</b>	63,8 %	19,6 %

Como puede observarse en la tabla anterior, encontramos tanto para la población objetivo como para la muestra, dos tipos diferentes de unidades muestrales. Por un lado tenemos a la propia cadena y por otro a los hoteles en el exterior. El motivo de proceder así, lo explicamos a continuación. Para operar igual que el modelo original (Contractor y Kundu, 1998), tomamos como unidad muestral a aquellas cadenas hoteleras que tenían presencia en el exterior. El motivo es bien sencillo, es la cadena quien decide cómo penetrar en otros mercados, por tanto, esta decisión corresponde a la cadena hotelera. Si bien, las variables relacionadas con el país de destino, y con las características propias de la empresa pueden obtenerse a partir de datos secundarios, no ocurre lo mismo con las variables que evaluaba la importancia que para la cadena tenía ciertos objetivos estratégicos<sup>8</sup>, ni la determinación del *modo de entrada*. Por tanto, acudimos a las distintas cadenas para obtener información sobre estos aspectos. Así, para contrastar el modelo original, nos basamos en esos datos.

Obtuvimos una alta representación en cuanto a contactos con cadenas (sorprendiéndonos la alta participación de cadenas de menor tamaño); y que los hoteles participantes fueron 122.

Una vez que teníamos clara cual sería nuestra unidad muestral, tendríamos que recapitular información para poder dirigirnos a ella. Para conseguir esto, hemos acudido a fuentes primarias y secundarias para identificarlas, y así posteriormente poder acceder a ella. En principio, a través de distintas fuentes secundarias, hemos pasado a identificar tanto las cadenas hoteleras que operan en el exterior, como los hoteles con los que cuentan dichas cadenas fuera de España<sup>9</sup>. Así, mediante el informe de la Asociación de Cadenas Hoteleras Españolas (2005), Anuario de la Revista Hostelmarket (2005), otras revistas (Hosteltur, Editur, EditurLatino) y mediante recortes en prensa e internet hemos obtenido esta información. Por tanto, el universo de nuestro estudio se ha centrado en esas cadenas, y hemos intentado cerrar los datos a fecha diciembre de 2005, que son los datos más recientes a los que hemos podido acceder<sup>10</sup>. Pero además de la información antes mencionada, hemos ido

<sup>8</sup> Esos mismos objetivos estratégicos, fueron preguntados a los directivos de los hoteles en el exterior con el fin de poder realizar en el futuro trabajos en esta línea.

<sup>9</sup> Al acudir a distintas fuentes de información secundarias, observamos como los datos sobre hoteles no eran coincidentes, lo cual achacamos al gran dinamismo en este sector, como también a la consideración o no de los hoteles en el exterior asociados a centrales de reservas de cadenas hoteleras españolas (los cuales dejamos al margen de nuestro trabajo, quedándonos con aquellos que son gestionados en algunas de las modalidades descritas, por tales cadenas. El motivo de actuar así, es seguir el criterio de estudios anteriores como Pla y Leon, 2004, Ramón, 2002 y 2000, Contractor y Kundu, 1998, Kundu, 1994;...). Por ello, decidimos acudir a la propia cadena, para que fuera quien nos facilitara el contacto y el número correcto y emplazamiento de estos establecimientos.

<sup>10</sup> Hemos de hacer notar que quedan fuera de este estudio aquellas inversiones en terrenos o establecimientos hoteleros realizados por parte de grupos empresariales españoles fundamentalmente financieros o constructores que no gestionan hoteles en España y no conllevan, por tanto, una exportación del *know how* hotelero (es decir,

capturando otras informaciones, ya fuese a través de fuentes secundarias como a través del contacto directo con las distintas cadenas, que nos ha ofrecido construir nuestra propia base de datos, la cual dividimos en dos grandes bloques. Por un lado hicimos un bloque donde se recogían datos de la cadena hotelera, y en el otro bloque, datos del establecimiento hotelero.

En definitiva, a partir de entrevistas personales con directivos de las cadenas hoteleras españolas internacionalizadas, con competencias en el proceso de expansión hacia el exterior, y a través de cuestionarios, se recapitularon un total de 127 cuestionarios, de los cuales resultaron ser válidos 122 de ellos, descartando cinco por no cumplir con los requisitos mínimos en cuanto a cumplimentación que requeríamos. La ficha resumen de esta recogida de información sería:

**CUADRO 7: FICHA RESUMEN DE RECOGIDA DE DATOS**

TIPO DE CONTACTO	DIRECTAMENTE	CON APOYO DE LA CADENA
Vía email	32	66
Fallos	0	5
Otros medios	11	13
<b>Total</b>	43	84

Esto produjo el siguiente problema en nuestro trabajo. El tamaño muestral no fue todo lo elevado que nos hubiera gustado pero, esto no escapa al porcentaje de respuesta de otros estudios que encontramos en la literatura, ni al tamaño de algunas muestras que se recogen en nuestro estudio analítico. Además, el tamaño de esta muestra, nos permite aplicar las herramientas estadísticas oportunas para poder desarrollar el trabajo y conseguir nuestros objetivos.

## 6. RESULTADOS

Para el contraste de hipótesis enunciadas anteriormente, acudimos a realizar una Regresión Logística Ordinal (*Logit Ordinal*), ya que las características de las variables que engloban el modelo, hacen a ésta una técnica adecuada para comprobar las hipótesis<sup>11</sup>.

Comenzamos este análisis mostrando las estimaciones de los distintos parámetros, para posteriormente, en función de su significatividad y de los signos, tomar conclusiones sobre la relación de cada variable predictora con *modo de entrada* y comparar con estudios anteriores sobre este tema. Previamente a la aplicación de la R.L.O. mostramos una tabla donde

---

esto se asocia a una expansión en el sector de la construcción o a movimientos de especulación en el mercado de capitales).

<sup>11</sup> Hemos de indicar que previamente a la realización de la R.L.O., hemos realizado un Análisis Discriminante sobre la variable dependiente (modo de entrada), para comprobar la validez y la robustez de la clasificación de la misma.

podremos observar si existen correlaciones entre las distintas variables independientes (tabla 9). La formulación seguida para la determinación de la ecuación de regresión sería<sup>12</sup>:

$$\text{Logit}(P_{M1}) = \text{Log} \left[ \frac{P_{M1}}{1 - (P_{M1})} \right] = \alpha_1 + \beta_x$$

$$\text{Logit}(P_{M1} + P_{M12}) = \text{Log} \left[ \frac{(P_{M1} + P_{M12})}{1 - (P_{M1} - P_{M12})} \right] = \alpha_1 + \beta_x, \text{ etc}$$

**CUADRO 8: CORRELACIONES ENTRE VARIABLES**

VARIABLES	RIESG	DCULT	POTME	TAMEM	EXPIN	RATHE	PESCA	PREC	PFORM	PIMAG	PCALI
RIESG	1										
DCULT	-0,013	1									
POTME	<b>-0,949</b>	0,047	1								
TAMEM	0,089	0,179	-0,205	1							
EXPIN	-0,103	-0,156	0,168	-0,426	1						
RATHE	0,174	0,098	-0,178	0,226	-0,297	1					
PESCA	0,021	0,055	0,032	-0,307	-0,142	-0,055	1				
PCREC	0,019	0,191	-0,073	0,380	0,290	0,235	-0,443	1			
PFORM	-0,164	-0,175	0,238	-0,439	0,024	-0,214	0,102	-0,335	1		
PIMAG	0,104	-0,096	-0,084	-0,159	-0,066	0,224	-0,080	-0,351	-0,154	1	
PCALI	-0,038	-0,116	0,071	-0,416	0,222	-0,385	-0,137	0,002	0,242	-0,397	1

Como puede observarse, tras el análisis de correlaciones (para comprobar la no existencia de multicolinealidad entre las variables explicativas), sólo las variables RIESG (riesgo país) y POTME (nivel de desarrollo del mercado), parecen estar correlacionadas negativamente con una alta probabilidad (-,949) lo cual podría afectar al análisis de regresión. Por ello, vamos a tratar de controlar esos posibles efectos, introduciendo distintos modelos. Así, crearemos tres modelos de regresión (1, 2 y 3). El primero incluirá todas las variables, en la regresión. En el modelo 2, incluimos la variable RIESG como *proxy* del nivel de riesgo del país, dejando fuera la variable POTME. De manera viceversa, procedemos en el tercer modelo (tabla 9).

Como puede observarse, los modelos de regresión tienen un poder explicativo altamente significativo ( $p < ,001$ ) y su ajuste es aceptable como puede comprobarse al ver los altos niveles de la *Pseudo-R*<sup>2</sup>. De acuerdo con los resultados obtenidos, las variables *potencial del mercado* de destino, el *riesgo* que presenta, la *experiencia internacional* y *grado de internacionalización* de la cadena, y la percepción que tienen los directivos sobre la importancia como objetivos estratégicos por parte de la cadena de realizar *estricto control de*

<sup>12</sup> Siendo  $P_{M1} = \text{Prob}(M = 1 / \chi)$ ;  $P_{M2} = \text{Prob}(M = 2 / \chi)$ ;  $P_{M3} = \text{Prob}(M = 3 / \chi)$  etc.; donde “ $\chi$ ” es la variable predictor. Esto se da en Regresión Logística usando un Modelo *Logit* Generalizado, el cual asume un parámetro de alcance común para tales variables predictoras

*calidad* en los servicios ofrecidos, *crecer en tamaño*, *conseguir economías de escala* y *potenciar la imagen de marca*; son las variables que explican las diferencias en los *modos de entrada* a países foráneos para las empresas hoteleras españolas.

Esto está en consonancia con estudios anteriores – salvo en puntuales diferencias con el trabajo de Contractor y Kundu (1998); lo cual, y como indica Ramón (2000); puede ser consecuencia de la relativa juventud en el proceso de internacionalización de la industria hotelera española y a su orientación vacacional -. Una de esas diferencias con esos estudios radicó en la variable *experiencia internacional* (EXPIN) donde toma signos diferentes según estemos observando la internacionalización de la industria hotelera a nivel mundial, y la internacionalización de la industria hotelera española. Para el caso español, y como indican Anderson y Gatignon (1986), las empresas se inclinan por modos de operación más flexibles a medida que se adquiere un mayor aprendizaje y se reduce la incertidumbre interna. Esto es contrario a lo que sucede a la industria hotelera mundial (Contractor y Kundu, 2000, 1998), donde la relación entre *experiencia internacional* y *modo de entrada* es positiva con el deseo de control de la cadena, medido tanto en número de años desde que las empresas operan hoteles en el exterior como a través del grado de internacionalización que presentan, confirmándose para la industria hotelera mundial las teorías de Kogutt y Singh (1988) y Johanson y Vanhle (1977).

**CUADRO 9 : ESTIMACIONES DE LOS PARÁMETROS**

VARIABLES	REGRESIÓN LOGÍSTICA ORDINAL (LOGIT)		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
RIESG	-0,089**		-0,011*
DCULT	0,539	0,018	0,017
POTME	0,001**	80,50x10 <sup>-6**</sup>	
TAMEM	0,000*	0,001*	0,000*
EXPIN	-0,088*	-0,127*	-0,130*
RATHE	-20,753*	-20,525*	-20,495*
PESCA	40,882*	30,430*	30,831*
PCREC	40,635**	30,801**	40,104**
PFORM	0,444	-20,865	-30,123
PIMAG	-30,842***	-0,936**	-0,915*
PCALI	30,906*	40,455**	40,560**
Lr chi <sup>2</sup>	670,116***	760,451***	610,376***
Prob > chi <sup>2</sup>	0,000	0,000	0,000
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,476	0,342	0,310
-2 Log Likelihood	1870,735	2160,398	1760,564
Nº Observaciones	104	104	104

Función de vínculo: Logit

\*Significancia a más del 10%

\*\* Significancia a más del 5%

\*\*\*Significancia a más del 1%

**CUADRO 10 : RESUMEN DEL COMPORTAMIENTO DE CADA HIPÓTESIS**

HIPOTESIS	RELACIÓN CON <i>MODENT</i>
<b>H<sub>1</sub> (RIESG)</b>	SI
<b>H<sub>2</sub>(DCULT)</b>	NO
<b>H<sub>3</sub> (POTME)</b>	SI
<b>H<sub>4</sub> (TAMEM)</b>	NO
<b>H<sub>5A</sub> (EXPINT)</b>	SI
<b>H<sub>5B</sub> (RATHE)</b>	SI
<b>H<sub>6</sub> (PESCA)</b>	SI
<b>H<sub>7</sub> (PCREC)</b>	SI
<b>H<sub>8</sub> (PFORM)</b>	NO
<b>H<sub>9</sub> (PCALI)</b>	SI
<b>H<sub>10</sub> (PIMAG)</b>	SI

La otra diferencia relevante que encontramos en la comparación de la industria hotelera nacional y mundial, es en cuanto a la modalidad elegida para el caso de entrada en destinos de mayor *potencial de mercado* (POTME). De la R.L.O. realizada, constatamos como las empresas hoteleras españolas cuando se ubican en entornos considerados de riesgo (elevado RIESG), prefieren compartir el control con agentes locales. Esta relación entronca con la significatividad que adquiere el grado de desarrollo del país (POTME), en la elección del *modo de entrada*, de forma positiva y por tanto, con el signo esperado. De hecho, en aquellos países caracterizados por elevado riesgo, generalmente presentan los niveles menores de desarrollo, tendiendo la empresa hotelera a buscar socios locales. Vemos también como el PIBpc (medida de la variable POTME) presenta mayor capacidad explicativa en el *modo de entrada* de la industria hotelera española que la variable riesgo país, como lo demuestran los mejores valores que ofrece la *pseudo-R<sup>2</sup>*. Estos resultados reafirman los análisis de Porter (1990), y muestran la diferencia con la industria hotelera mundial. De hecho, en el estudio de Contractor y Kundu (1998), confirman que en naciones con altos niveles de renta tendrá una importancia relativamente mayor formas de entrada como la “franquicia” y los “contratos de gestión”, obteniéndose para la variable RIESG las mismas conclusiones que en este trabajo. Por tanto, las empresas hoteleras internacionales con implantación mayoritariamente urbana (y ahí puede estar, en parte, esta diferencia), tienden a adoptar modos indirectos en entornos con mayor índice de riesgo pero con niveles de desarrollo mayores, medidos a través del PIBpc<sup>13</sup>. Así, para nuestro trabajo se revalidan los postulados de Gannon y Jonson (1997) y Dunning y McQueen (1981), para la industria hotelera; y Young et al. (1989) para la internacionalización en general, en el sentido que es más frecuente encontrar inversiones

<sup>13</sup> Se justifica esta aparente contradicción con la consideración de que la rentabilidad de las inversiones directas en los países emergentes o en desarrollo es considerablemente mayor que en las naciones ricas.

directas en mercados altamente competitivos y que poseen una industria autóctona más fuerte, caracterizados por mayor PIBpc y altos ratios de inversión directa.

## 7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

El turismo, junto a la construcción, se sitúa como las dos principales industrias que sustentan la economía andaluza. Dentro de la industria turística, el sector hotelero gracias a su *know-how* debido a las cuatro décadas que hace que atiende al turismo, y otra serie de motivos antes descrito, hacen que sea este sector hotelero el que potencialmente más fácil ha de acometer su proceso de internacionalización. Si bien a nivel nacional, existe casi medio centenar de cadenas hoteleras que cuentan con al menos un establecimiento fuera de las fronteras españolas, la representación de las cadenas andaluzas en este proceso se hace prácticamente nula. Es por ello, que considerando la cantidad de empresas hoteleras que tenemos en Andalucía y el potencial con el que cuentan, hayamos estimado conveniente desarrollar este trabajo donde pretendemos poner de manifiesto ese potencial con el que cuenta Andalucía en el sector hotelero, y mostrar los distintos *modos de entrada* dispuestos por las cadenas hoteleras a nivel mundial, como a nivel nacional, y seleccionados en su proceso de internacionalización. Además de esto, hemos pretendido apuntar aquellos factores que han de considerarse y que tienen relevancia para seleccionar el *modo de entrada* adecuado.

Así, partiendo del modelo de Contractor y Kundu (1998) sobre *modos de entrada* en la industria hotelera internacional, y basándonos en las distintas teorías que explican el *modo de entrada* en el exterior, hemos desarrollado una serie de hipótesis sobre los distintos factores que podrían incidir sobre el *modo de entrada*. Para contrastar estas hipótesis hemos dispuesto de una muestra formada por 122 establecimientos hoteleros españoles que están operando alrededor del mundo, y a través de una Regresión Logística Ordinal (*Logit Ordinal*), hemos podido obtener una serie de conclusiones sobre la incidencia de esos factores determinantes sobre la variable *modo de entrada*.

Sobre los resultados del *Logit* aplicado, podemos concluir en primer lugar, que tanto las características del país de destino, como las variables estructurales de la cadena o los objetivos estratégicos de la empresa, se constituyen en determinantes de la elección del *modo de entrada*, el cual, y gracias al Análisis Discriminante utilizado, muestra una categorización correcta, lo cual viene avalado por la validez y robustez de la misma. Y considerando estas modalidades, comprobamos como la internacionalización de la industria hotelera española, presenta una considerable proporción de establecimientos operados por cadenas hoteleras mediante “contratos de gestión”, como también en un alto grado mediante “inversión directa plena”, siendo más reducida la utilización de “*joint ventures*”, y aún en menor medida, mediante el uso de “franquicias”. Hay que resaltar, que en el caso de la industria hotelera de este país, la modalidad de “arrendamiento” (la cual no es considerada en el modelo, y por tal motivo no la incluimos en nuestro análisis), presenta una considerable relevancia.

Los resultados aquí obtenidos muestran una elevada congruencia con estudios anteriores realizados sobre la industria hotelera, tanto a nivel mundial (con algunas diferencias, como en las variables *experiencia internacional* y *grado de desarrollo del mercado*); como a nivel nacional (en este trabajo, no encontramos significativa la variable *distancia cultural*, y la percepción que se tiene sobre la *imagen de marca* como objetivo estratégico, lo que hace que se opte por modalidades diferentes a lo concluido en el trabajo de Ramón, 2000; para la industria hotelera española). Además, los resultados convergentes del Análisis Discriminante

y de la Regresión Logística sustentan la robustez del modelo y de las variables. Así, comprobamos como en el caso de la industria hotelera española, el uso de las *formas de entrada* que implican un mayor control de la operación exterior y por tanto un mayor nivel de compromiso comprometidos se asocia a entornos con bajo riesgo, mercados con elevado potencial de crecimiento, empresas con elevado tamaño y aquellas operaciones entabladas por cadenas con poca experiencia internacional.

Como ya hemos descrito anteriormente, las relaciones entre estas *variables* y el *modo de entrada* vienen justificadas en estudios anteriores (ya sean explícitamente estudios centrados en la industria hotelera, o estudios sobre servicios). Volvemos en este trabajo a encontrar poca importancia en la modalidad de “franquicia” como alternativa de internacionalización, en comparación a la relevancia que tiene en la industria hotelera mundial, y esto puede ser debido a las dificultades que tienen las cadenas españolas para competir con las grandes cadenas internacionales en los mercados con mayor potencial (Pla y León, 2004). Sin embargo, es importante para las cadenas hoteleras españolas consolidar la fase actual en la que se encuentran de su proceso de internacionalización, resultando necesario madurar y estructurar sus conocimientos de gestión, lo que permitirá desarrollar sistemas de control de calidad que faciliten la cesión a terceros (a medida que esto suceda, probablemente se incrementará el uso de modalidades como la franquicia en la expansión de la industria hotelera). Constatamos también, como el signo y la significatividad de la relación de algunas variables sobre el *modo de entrada*, han variado respecto a trabajos anteriores (señal inequívoca de considerar la internacionalización de la industria hotelera española como proceso dinámico, como así posicionamos la internacionalización empresarial), lo que nos hace decantarnos que se está produciendo una mayor consolidación en dicho proceso para un mayor número de cadenas hoteleras españolas. De hecho, esta mayor experiencia, y el posicionamiento de la imagen de marca, han hecho que tanto el signo como la significatividad de algunos de los factores que afectan al *modo de entrada*, hayan variado, tal y como corresponde a los procesos dinámicos de internacionalización (Erramilli, 1991). Esto no significa más que la consolidación del proceso de internacionalización para un mayor número de cadenas hoteleras españolas.

Terminamos estas conclusiones indicando que la implicación práctica que deriva de este trabajo es que, para el caso de la industria hotelera española, seguir el modelo creado por Contractor y Kundu (1998), sobre la elección del *modo de entrada* en mercados exteriores en función de una serie de variables, es una buena opción ya que, y como se deriva de los distintos resultados entre establecimientos hoteleros que siguen y que no siguen las prescripciones del modelo, existen diferencias significativas en los resultados obtenidos de actividades exteriores, entre los mismos. Por tanto, para los gestores de este tipo de establecimientos, el modelo aquí analizado se confirma como una buena herramienta a considerar en la internacionalización de las cadenas hoteleras andaluzas.

A pesar de los resultados obtenidos, el presente estudio no está exento de limitaciones, al igual que todas las investigaciones, y mucho más dentro de las Ciencias Sociales. De este modo, y haciendo referencia a las variables empleadas, este trabajo podría haberse complementado con la incorporación de nuevas variables que aumenten la capacidad informativa sobre la variable *modo de entrada*. A partir del trabajo de Pla y León (2004), podríamos incorporar la variable tipo de hotel como moderadora en la relación. En este caso, que el establecimiento sea urbano o vacacional, podría influir en la *modalidad de entrada*<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Pensemos por ejemplo, como la Cadena NH, eminentemente con hoteles de carácter urbano, y con presencia fundamental en países de centroeuropa (Alemania, Bélgica, Holanda,...); precisa de buscar acuerdos

La naturaleza tácita del *know-how*, activos tecnológicos y comerciales,...; son algunas de las variables que podrían incorporarse al modelo, para ver su influencia sobre el *modo de entrada*. También, el papel de las relaciones de la empresa con su tejido empresarial y social es en algunos casos incluso más relevante que las ventajas que presenta la empresa o que caracterizan al país para definir el *modo de entrada*. Por tanto, este aspecto debe tenerse en cuenta para futuros trabajos, ya que podría formar parte del modelo para la elección de la forma de penetración.

Otra limitación hace referencia a la muestra y a su tamaño, y es que, aunque hemos obtenido un tamaño muestral equiparable al de otras investigaciones que se están publicando internacionalmente sobre este tema, la muestra puede considerarse como pequeña, ya que el número de establecimientos que hemos englobado en cada categoría de *modo de entrada* ha resultado ser desproporcional. Sería aconsejable disponer de una mayor muestra que permitiese realizar mayores submuestras y poder así disponer de un número suficiente de establecimientos para cada categoría de *modo de entrada*.

De hecho, en lo que se refiere a las distintas categorías que forman el *modo de entrada*, es reseñable que, para el caso de la industria hotelera española, hay bastantes establecimientos en el exterior que operan bajo la modalidad de “arrendamiento”. Por tanto, redefinir el modelo incluyendo esta modalidad, sería también interesante de tenerse presente en futuros trabajos sobre este tema.

El trabajo de Erramilli, Agarwal y Dev (2002), basado en las capacidades organizacionales y enfocado específicamente en la industria hotelera, sostiene la diferencia de resultados entre *modos de entrada accionariales* y *modos de entradas no accionariales*. La transferencia de conocimiento y otras capacidades organizacionales ponen de manifiesto, que existen diferencias en *export performance* entre los distintos *modos de entrada*. En esta misma línea, un trabajo posterior, el de Benavides, Urquidi y Roig (2003), sobre la transmisión de conocimiento entre compañías de servicio, y concretamente en la industria hotelera, concluyen que también existen diferencias en esa transferencia de *know how*, según la *modalidad de entrada*, pudiendo ser esa mayor o menor facilidad en la transmisión de conocimiento un factor relevante en la obtención de resultados. Otro estudio en este sentido, es el ya referido de Brouthers (2002), quien basado en la teoría de costes de transacción, encuentra diferencias en *export performance* entre los diferentes *modos de entrada*, reflejadas éstas en el seguimiento o no del modelo teórico de costes de transacción ampliado. Estudios más recientes como el de Ekeleko et al. (2004), basado en la perspectiva de recursos y capacidades, o el de Rasheed (2005); ponen de manifiesto la diferencia en los *resultados* obtenidos en operaciones en el exterior, debidas éstas a la elección del *modo de entrada*. Por tanto, del análisis de estos trabajos anteriormente referidos, como del grueso de trabajos vistos sobre este tema (que aunque no ponían de manifiesto explícitamente, si dejaban entre ver la diferencia de los *resultados* obtenidos en las operaciones en el exterior), nos reafirmaba en desarrollar esta línea de trabajo, pudiendo seguir profundizando en este aspecto.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Agarwal, S. y Ramaswami, S. (1992): “Choice of Foreign Market Entry Mode. Impact of Ownership, Location y Internalization Factors”, *Journal of International Business Studies*, nº 1, pp. 1-27.

---

contractuales o de cooperación, ante la imposibilidad, en muchos casos, de adquirir terrenos para la construcción de nuevos establecimientos.

- Alon, I. (2006): "Executive insight: Evaluating the Market Size for Service Franchising in Emerging Markets", *International Journal of Emerging Markets*, vol. 1, nº 1, pp. 9-20.
- Anderson, E. y Coughlan, A.T. (1987): "International Market entry and Expansion Via Independent of Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, nº 51, pp. 71-82.
- Anderson, E. y Gatignon, H. (1986): "Modes of Foreign Market Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, vol. Second Quarter, pp. 209-231.
- Arauzo-Carod, J.M. y Segarra-Blasco, A. (2005): "The Determinants of Entry are not Independent of Start-up Size: Some Evidence from Spanish Manufacturing", *Review of Industrial Organization*, 27(2), 147-165.
- Aulakh, P. y Kotabe, M. (1997): "Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, nº 1, pp.145-175.
- Aulakh, P.; Kotabe, M. and Teegen, H. (2000): "Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence form Brazil, Chile and Mexico", *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 3, pp. 342-361.
- Balaguer, J. y Cantavella, M. (2000): "Tourism as a Long-run Economic Growth Factor: The Spanish Case". Working Paper Ec 2000-10, IVIE.
- Benavides, M.M., Urquidi, A.C. y Roig, S. (2003): "The Transmission of Knowledge by Means of Strategic Alliances: An Application in the Hotel Industry", *Journal of Transntional Management Development*, vol. 8, nº 3, pp. 19-34.
- Benito, I. (1998): *Estrategias de Desarrollo Internacional en el Sector Hotelero. Congreso Internacionalización de Empresas Turísticas*, Septiembre.
- Berbel, J.M. (2006): *Influencia del Modo de Entrada en Mercados Exteriores sobre Export Performance: Aplicación a la Internacionalización de la Industria Hotelera*. Tesis Doctoral.
- Bratton, W. J., Bennett, R. J. y Robson, P. J. (2003): "Critical Mass and Economies of Scale in the Supply of Services by Business Support Organizations", *The Journal of Services Marketing*, vol. 17, nº 6/7, pp. 730-752.
- Brouthers, K.D. (2002): "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 2, pp. 203-221.
- Brouthers, L. E., Brouthers, K. D. y Werner, S. (1999): "Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative?", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 4, pp. 831-844.
- Brouthers, L. E. Brouthers, K. D. y Werner, S. (2000). "Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance", *British Journal of Management*, vol. 11, nº 3, pp. 183-195.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E. and Werner, S. (2003): "Transaction Cost-Enhaced Entry mode Choices and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 12, pp. 1239-1253.
- Brown, J. R. y Dev, C. S (2000): "Improving Productivity in a Service Business: Evidence from the Hotel Industry", *Journal of Service Research : JSR*, vol. 2, nº 4, pp. 339-354.
- Buckley, P.J. (1995): *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*. Ed. Penrose.

- Buckley, P. J. y Casson, M. (1988): "Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 3, pp. 539-561.
- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2002): "Export Market-Oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences", *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 3, pp. 615-626.
- Calof, J. L. y Beamsh, P. W. (1995): "The Right Attitude for International Success", *Business Quarterly*, vol. 59, nº 1; pp. 105-115.
- Caves, R. (1982): *Multinational Enterprises and Economic Analysis*. Cambridge University Press.
- Chen, H., Hu, M. Y. y Hu, P. S. (2002): "Ownership Strategy of Multinationals from ASEAN: The Case of their Investment in Sino-foreign Joint Ventures", *Management International Review*, vol. 42, nº 3, pp. 309-326.
- Chiles, T. H. y McMackin, J. F. (1996): "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 21, nº 1, pp. 73-92.
- Claycombe, R. J. (1990): "Economies of Scale and Entry in Spatial Markets", *Journal of Regional Science*, vol. 30, nº 2, pp. 269-279.
- Contractor, F. y Kundu, S. (1995): "Explaining Variation in the Degree of Internationalization Across Firms. The Case of the Hotel Industry", *Journal of International Management*, vol. 1, nº 1, pp. 87-123.
- Contractor, F. y Kundu, S. (1998): "Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, nº 2, pp. 325-357.
- Contractor, F. y Kundu, S. (2000): "Globalization of Hotel Services. An Examination of Ownership and Alliance Patterns in a Maturing Service Sector"; en Aharoni, y L. Nachum (Eds), *Globalizacion of Services, some Implications for Theory and Practice*. London.
- Delios, A. and Beamish, P.W. (2001): "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in foreign Subsidiary Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 5, pp. 1028-1038.
- Delios, A. and Makino, S. (2003): "Timing of entry and the Foreign Subsidiary Performance of Japanese Firms", *Journal of International Marketing*, vol. 11, nº 3, pp. 83-105.
- Dhanaraj, C. and Beamish, P.W. (2003): "A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, nº 3, pp. 242-261.
- Davis, P. S., Desai, A. B. y Francis, J. D. (2000): "Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, nº 2, pp. 239-258.
- Domke-Damonte, D. (2000): "Interactive Effects of International Strategy and throughput technology on Entry Mode for Service Firms", *Management International Review*, vol. 40, nº 1, pp. 41-59.
- Dunning, J. y Kundu, S. (1995): "The Internationalization of the Hotel Industry: Some new Findings from a Field Study", *Management International Review*, vol. 35, nº 2, pp. 101-133.

- Dunning, J. y McQueen, M. (1982): “*Multinational Corporations in the International Hotel Industry*”, *Annals of Tourism Research*, vol. 9, pp. 69-90.
- Dyer, J.H. (1997): “Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 535-549.
- Ekeledo, I. y Sivakumar, K. (2004): “International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms: A Resource-Based Perspective”, *International Marketing Review*, vol. 21, nº 1, pp. 68-84.
- Erramilli, M. K. (1991): “The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, nº 3, pp. 479-502.
- Erramilli, M. K y Rao, C. (1990): “Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge”, *Management International Review*, vol. 30, nº 2, pp. 135-150.
- Erramilli, M. K y Rao, C. (1993): “Service Firms International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-cost Analysis Approach”, *Journal of Marketing*, nº 57, pp. 19-38.
- Erramilli, M. K., Agarwal, P. y Dev. C.S. (2002): “Choice between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective”, *Journal of International Business Studies*, vol. 33, nº 2, pp. 223-242.
- Figuerola, M. (2000): *Introducción al Estudio Económico del Turismo*, Civitas, Madrid.
- Fladmoe-Lindquist, K. y Jacques, L. (1995): “Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise”, *Management Science*, vol. 41, nº 7, pp. 1238-1249.
- García, R. (2000): *Marketing Internacional* (2ª Edición), Ediciones ESIC, Madrid.
- Gannon, J. y Johnson, K. (1997): “Socialization Control and Market Entry Modes in the International Hotel Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, nº 5/6 pp. 193-205.
- Gomes-Casseres, B. (1994): “Group versus Group: How Alliance Networks Compete”, *Harvard Business Review*, vol. July-August, pp. 62-74.
- Graham, E. M. (1992): “Los Determinantes de la Inversión Extranjera Directa: Teorías Alternativas y Evidencia Internacional”, *Moneda y Crédito*, nº 194, pp. 13-49.
- Gong, Y. (2003): “Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº 6, pp. 728-739.
- Guillén, M. (2002): “Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987-95”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, nº 3, pp. 509-526.
- Hills, C.; Hwang, P y Chan Kim, W. (1990): “An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode”, *Strategic Management Journal*, vol. , nº 11, pp. 117-128.
- Hostelmarket (varios años): *Anuario de la Hostelería*. Publicaciones Alimarket.
- Isobe, T., Makino, S. y Montgomery, D. (2000): “Resource Commitment, Entry Timing, and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies: The Case of Japanese International Joint Venture in China”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 3, pp. 468-485.

- Johanson, J y Vahlne. J-E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development an Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº , pp. 35-40.
- Johanson, J y Vahlne. J-E. (1990): "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp. 11-23.
- Junta de Andalucía (2007): *Plan Estratégico para la Internacionalización de la Empresa Andaluza 2007-2010*, Ed. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Coordinación: Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.
- Kim, C. y Hwang, P. (1992): "Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice", *Journal of International Business Studies*, vol. 23, nº 1, pp. 29-53.
- Kogut, B. y Singh, H. (1988): "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, vol. fall, pp. 411-433.
- Kogut, B. y Zender, U. (1993): "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, vol. fourth quarter, nº 24, pp. 625-646.
- Liesch, P.W. y Knight, G.A. (1999): "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 2, pp. 383-394.
- Lopez, C. y García-Canal, E. (2002): "The Choice between Joint Ventures and Acquisitions in Foreign Direct Investments: The Role of Partial Acquisitions and Accrued Experience", *Thunderbird International Business Review*, vol. 46, nº 1, pp. 39-58.
- Madhok, A. (1997): "Cost, Value y Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 39-61.
- McGee, J. E., Dowling, M. J. y Megginson, W. L. (1995): "Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience", *Strategic Management Journal*, vol. 16, nº 7, pp. 565-574.
- Moen, O. (1999): "The Relationship between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance", *International Small Business Journal*, vol. 18, nº 1, pp. 53-72.
- Padmanabhan, P. y Cho, K. R. (1999). "Decision Specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence from Japanese Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 30, nº 1, pp. 25-44.
- Pla, J. y León, F. (2004): "La Internacionalización de la Industria Hotelera Española: Formas de Entrada y Factores Determinantes", *Papeles de Economía Española*, nº 102, pp. 193-206.
- Ramón, A. B. (2000): "La Internacionalización de la Industria Hotelera Española", *Tesis Doctoral*.
- Ramón, A. B. (2002): "Determining Factor in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry", *Tourism Management*, vol. 23, pp. 597-607.
- Rasheed, H. (2005): "Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment", *Journal of Small Business Management*, vol. 43, nº 1, pp. 41-53
- Roberts, J. (1999): "The Internationalization of Business Service Firms: a Stages Approach", *The Service Industries Journal*, vol. 19, nº 4, pp. 68-88.
- Roberts, P. W. y Greenwood, R. (1997): "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-efficiency Framework for Understanding

- Organizational Design Adoption”, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 22, nº 2, pp. 346-373.
- Robson, M.J., Leonidou, L.C and Katsikeas, C.S. (2002): “Factors Influencing International Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions”, *Management International Review*, vol. 42, nº 4, pp. 385-418.
- Rothaermel, F. T., Kotha, S. y Steensma, H: K. (2006): “International Market Entry by U.S. Internet Firms: An Empirical Analysis of Country Risk, National Culture, and Market Size”, *Journal of Management*, vol. 32, nº 1, pp. 56-82.
- Sánchez, E. y Pla, J. (2003): “Variables Estratégicas y Performance en la Elección de Modos de Entrada. Una Aproximación Empírica en Sectores de Prestación de Servicios”, *Actas del Congreso de ACEDE*.
- Shane, S. (1996): “Hybrid Organizational Arrangements and their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisers”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 216-34.
- Ruigrok, W. y Wagner, H. (2003): “Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective”, *Management International Review*, vol. 43, nº 1, pp. 63-82.
- Shoham, A., Evangelista, F. and Albaum, G. (2002): “Strategic Firm Type and Export Performance”, *International Marketing Review*, vol. 19, nº 0, pp. 236-258.
- Shrader, R.C. (2001): “Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 1, pp. 45-60.
- Shrader, R. C., Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2000): “How New Ventures Exploit Trade-offs among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, nº 6, pp. 1227-1247.
- Taylor, C.R., Xou, S y Osland, G.E. (2000): “Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNCs”, *International Marketing Review*, vol. 17, nº 2, pp. 146-163.
- Tse, D. K., Pan, Y. y Au, K. Y. (1997): “How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances: The China Experience”, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, nº 4, pp. 779-805.
- Unicaja (2006): *Informe Anual del Turismo en Andalucía. 2005* (Primera edición).
- Wernerfelt, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 171-180.
- Williamson, O. (1985): *The Economic institutions of Capitalism*. The Free Press.
- Woodcock, C. P., y Beamish, P. W. y Makino, S. (1994): “Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, nº 2, pp. 253-265.
- Young, S.; Hamill, J. y Wheeler, C. (1989): *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Prentice Hall.
- Zajac, E. y Olsen, C. (1993): “From Transaction Cost to Transactuibak, Vakye Abaktsus: Implications for the Study of Interorganizational Strategies”, *Journal of Management Studies*, vol. 30, nº 1, pp. 131-145.