

# LA ELECCIÓN DEL MODO DE ENTRADA EN UN MERCADO INTERNACIONAL. EL CASO DE LAS CADENAS HOTELERAS DE BALEARES EN LA REGIÓN DEL CARIBE Y EL GOLFO DE MÉXICO

Martorell Cunill, O  
Mulet Forteza, C

Universidad de las Islas Baleares

**Recibido:** 25 de marzo de 2010

**Aceptado:** 17 de junio de 2010

**RESUMEN:** Esta investigación trata de determinar los factores clave que influyen en el proceso de decisión llevado a cabo por las cadenas hoteleras de baleares a la hora de elegir su estrategia de crecimiento para llevar a cabo su expansión en la región del Caribe y el golfo de México con la finalidad de verificar si los conceptos derivados del coste de transacción, teoría de la agencia y la teoría estratégica de la organización de habilidades y conocimiento de las empresas pueden explicar la modalidad de expansión elegida por estas cadenas en dicha región. Este trabajo permite la comparación de los resultados obtenidos con los obtenidos por otros trabajos similares sobre la industria hotelera internacional.

**PALABRAS CLAVE:** Modos de entrada, Teoría sincrética, Internacionalización, Teoría de la agencia.  
**CLASIFICACIÓN JEL** L83, M10.

**ENTRY MODE CHOICE IN AN INTERNATIONAL MARKET. THE CASE OF BALEARIC HOTEL CHAINS FOR EXPANSION INTO THE CARIBBEAN AND THE GULF OF MEXICO.**

**ABSTRACT** This study attempts to pinpoint the factors that play a decisive role in the decision process of Balearic hotel chains when choosing a growth strategy for expansion into the Caribbean in order to ascertain whether principles associated with the transaction-cost, agency and the strategic theories of organisational capability and knowledge in companies can explain the growth strategy chosen by these chains in the said region. The conclusions show the transaction cost theory must be modified incorporating factors of an institutional and cultural nature. This study facilitates a comparison of the results of this paper and the results of other similar studies of the international hotel industry.

**KEYWORDS:** Choice of entry mode, Syncretic theory, Internationalization, Agency theory.  
**JEL CLASSIFICATION:** L83, M10.

## 1. INTRODUCCIÓN

A la hora de llevar a cabo una expansión en un mercado extranjero, una decisión importante a la que tiene que darse respuesta es la elección entre los modos de entrada que implican desembolsos de capital y los métodos de entrada que no implican desembolsos de capital para organizar las operaciones en los mercados extranjeros.

A pesar de que varios estudios han analizado esta decisión en el sector de la fabricación (Gatignon y Anderson, 1988; Kogut y Singh, 1988; Hill et al., 1990; Agarwal, 1994; Tse et al., 1997; Arora y Fosfuri, 2000; Pang y Tse, 2000; etc.) las conclusiones que se obtienen para este sector no puede generalizarse al sector hotelero ya que la literatura más reciente pone de manifiesto como el sector de la fabricación es diferente al sector de los servicios. A ello hay que añadir que la literatura referente al sector de las empresas de servicios (Agarwal y Ramaswami, 1992; Erramilli y Rao, 1993; Fladmoe-Lindquist y Jacque, 1995; Erramilli, 1996; Contractor y Kundu, 1998a, 1998b; Ramón, 2002) es más escasa que la referente el sector de la fabricación.

El primer objetivo de este trabajo consiste en contribuir en el número de estudios que analizan la elección modal como estrategia de expansión. Para ello, se pretende abordar este asunto en el contexto de la internacionalización de la industria hotelera de Baleares en la región del Caribe y el golfo de México. La razón de escoger la industria hotelera es que ésta es un mosaico de actividades complejas y muy variadas que aglutinan tanto las estrategias de crecimiento que implican desembolsos de capital como las que no. Además, la industria hotelera es una de las máximas exponentes a la hora de utilizar modos de entrada que no implican desembolsos de capital ya que el 65,4% de las propiedades multinacionales están abiertas bajo alguna de estas modalidades (Contractor y Kundu, 1998b). Finalmente la elección de las cadenas de baleares en la región del Caribe y el golfo de México se debe a que más del 73% de los hoteles y más del 78% de las habitaciones internacionales que posee la industria hotelera española en esta región pertenecen a cadenas situadas en Baleares.

El segundo, y principal objetivo de este trabajo consiste en identificar los factores clave que inciden en la elección del modo de entrada por parte de las cadenas hoteleras de baleares a la hora de llevar a cabo su expansión internacional en la región del Caribe y el golfo de México.

Finalmente, el tercer objetivo del presente trabajo radica en analizar los resultados obtenidos para el caso de la internacionalización del sector hotelero balear en la región del Caribe y del golfo de México y compararlos con los resultados obtenidos en otros trabajos similares que abordaban dicho análisis respecto de la industria hotelera internacional.

La principal contribución que se realiza en este trabajo es la de centrarse explícitamente en los factores que determinan la selección de una estrategia de expansión internacional en las cadenas hoteleras. Además también hay que tener en cuenta que el análisis realizado, a pesar de haber sido realizado en otros sectores de servicios, es novedoso en el ámbito de las cadenas hoteleras, que se han incorporado nuevos factores explicativos respecto a estudios previos y que se centra en un área específica, como es el Caribe.

## **2. REVISIÓN TEÓRICA Y FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

En primer lugar se procede a analizar las variables específicas de los países.

### **2.1. El nivel de riesgo del país (político, económico financiero)**

Una elevada volatilidad en el entorno exterior del país de acogida, es decir, un riesgo país alto, se ha demostrado que promueve el uso compartido de los acuerdos de control. De todas formas, en la actualidad también encontramos como las empresas que quieren asumir poco riesgo también pretenden aumentar el control de sus operaciones en los países de bajo riesgo. Las empresas que quieren asumir riesgo, por otra parte, seguirán insistiendo en entrar mediante contratos con elevado control. De hecho, la teoría del coste de transacción afirma que estas empresas se encuentran un control aun más deseable en situaciones de alto riesgo. Cuando el nivel de riesgo es elevado, los cambios que frecuentemente se producen en el entorno de las empresas proporcionan mayores oportunidades para los proveedores para eludir sus obligaciones y para renegociar los contratos a su favor ya que estos se tornan irremplazables debido a sus elevados conocimientos de los mercados locales (Gatignon y Anderson, 1988; Williamson, 1987). Los costes estimados de regateo y la falta de adaptación mejorarán aún más el atractivo de los modos de control completo en entornos volátiles. Luego, el resultado neto es que la selección del modo de entrada diferirá en grado mínimo en los países de bajo riesgo, pero sustancialmente en los países de elevado riesgo.

La medida de riesgo utilizada es obtenida a través de las publicaciones de las empresas “Euromoney” e “ICRG”. Esta medida está construida en una escala de riesgo, donde el mayor riesgo tiene un valor de 100 y el riesgo más bajo un riesgo de 0. Por tanto nuestra hipótesis será:

H1: M (una variable dependiente que muestra incrementos en el nivel de control y accionariado) será relacionada positivamente con el nivel político y/o económico del país.

## **2.2. Distancia Cultural**

Hay varios estudios que asumen que las diferencias culturales entre las compañías del país de origen y las compañías del país receptor son factores muy determinantes en la elección del modo de expansión. El valor preciso que adquiere la relación, sin embargo, no es concluyente según la literatura existente. La literatura tradicional sostiene que las empresas tratan de reducir al mínimo los elevados costes de información asociados a la incertidumbre de operar en países culturalmente desconocidos mediante la búsqueda de modos de colaboración (Erramilli, 1991; Kim y Hwang, 1992; Agarwal, 1994). En cambio, otros autores afirman que las compañías, cuando se enfrentan a culturas diferentes, prefieren expandirse en propiedad e imponer sus propios métodos de gestión (Davidson, 1980). La teoría del coste de transacciones sugiere que las dos visiones son correctas (Anderson y Gatignon, 1986). Las medidas para medir la incertidumbre y la distancia cultural se derivan de los trabajos de Hofstede (1980). Por ello, sugerimos la segunda hipótesis a validar:

H2: M será relacionada negativamente con las diferencias culturales entre el país inversor y el país receptor.

## **2.3. Nivel de desarrollo económico**

La teoría tradicional ha defendido siempre que para que se manifieste algún tipo de inversión extranjera uno de los prerrequisitos necesarios es la existencia de dotaciones iniciales en infraestructuras públicas (Graham, 1992). Según el estudio realizado por Dunning y McQueen (1981, 1982a, b) en la industria hotelera, se propone que la incidencia en la participación accionarial en el negocio hotelero se relaciona positivamente con el desarrollo económico del país receptor, por lo que la hipótesis a validar será la siguiente:

H3: M será positivamente relacionada con el nivel de desarrollo económico del país en el que se quiere expandir la cadena hotelera.

## **2.4. Inversión extranjera existente en una economía local**

Ciertos estudios (Caves, 1982; Reddy y Zhao, 1990; etc.) han sugerido que los agentes locales de países que se caracterizan por poseer unas mayores inversiones en infraestructuras y centros de formación poseen una mayor capacidad de absorción de los conocimientos que se les transmiten por lo que las empresas tenderán a incrementar la utilización de las estrategias de crecimiento que no implican desembolsos de capital. En cambio, el estudio de Dunning y McQueen (1981) dirigido a la industria hotelera propone que, ceteris paribus, los hoteles tenderán a elegir un medio de expansión que tienda a la inversión en participación. Por este motivo, y dado que nuestro trabajo se enfoca en el sector hotelero, nuestra hipótesis será la siguiente:

H4: M estará positivamente relacionada con el nivel de penetración de las inversiones extranjeras de un determinado país receptor.

A continuación se procede a analizar las variables específicas de las compañías.

## 2.5. El tamaño de la compañía

Las dos medidas más utilizadas para evaluar el tamaño de la compañía son su número de empleados (Azofra y Martínez, 1999; Rialp et al., 2002; Nakos et al., 2002; Brouthers y Brouthers, 2003) y el volumen de sus ventas (Contractor y Kundu, 1998a; Campa y Guillén, 1999; Randoy y Dibrell, 2002). En este estudio nos hemos decantado por la segunda alternativa ya que es la utilizada en ciertos estudios similares al que hemos realizado. La mayoría de estudios analizados indican que, a medida que el tamaño de la compañía aumenta, es más probable que las empresas opten por una inversión directa en propiedad (Aragarwal y Ramaswami, 1992; Gomes-Casseres, 1989; Horst, 1972; Hymer, 1976, Stopford y Wells, 1972; Yu, 1990; Osborne, 1996, Campa y Guillén, 1999; Rialp et al., 2002; Trevino y Grosse, 2002) mientras que las compañías más pequeñas, que presentan mayores carencias en cuanto a recursos y/o habilidades para invertir en mercados extranjeros, preferirán utilizar modos de control compartidos (Erramilli y Rao, 1993).

Dado el gran volumen de inversión requerida en la industria hotelera proponemos la siguiente hipótesis a validar:

H5: Existe una relación positiva entre el tamaño de las compañías y M.

## 2.6. Experiencia internacional

Otro factor específico que influye notablemente en el proceso de entrada de las cadenas hoteleras en una determinada región es su grado de experiencia internacional (Ericsson et al. 1997). En este sentido, uno de los dogmas básicos del Modelo en forma de U (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Erramilli, 1991) resalta que, a medida que las empresas van acumulando experiencia, las cadenas hoteleras necesitaran menos ayuda de los agentes locales para llevar a cabo su proceso de expansión, por lo que será menos necesario inclinarse por un régimen de expansión cooperativo.

Para analizar la experiencia internacional se han utilizado dos variables independientes. La primera, IEX es el número de años desde que la empresa estableció su primera operación en el extranjero (Luo, 2001). Esta variable, basada en una medida de tiempo, es comúnmente utilizada como sustituta de la experiencia internacional. De todas formas, también se ha utilizado una segunda variable independiente para analizar la experiencia internacional debido a que la primera presenta algunos inconvenientes para analizar el alcance de la globalización de las cadenas hoteleras. Esta segunda variable independiente (NCP) hace referencia al número de países en los que las cadenas hoteleras tienen establecimientos (Caves y Mehra, 1986). Según estos autores las empresas que tienen establecimientos en un mayor número de países preferirán realizar inversiones que supongan mayores inversiones directas. Por todo ello se definen las siguientes hipótesis a validar:

H6: M esta directamente relacionada con la experiencia internacional de la compañía.

H7: M y el número de países en los que la compañía tiene presencia están directamente relacionadas.

Finalmente se analizan los factores estratégicos y de control de las compañías.

## 2.7. Percepción de la importancia de las economías de escala

Si en el negocio hotelero las economías de escala se relacionan con la logística o diseños arquitectónicos comunes, y estos pueden ser compartidos en una red de franquicias y agentes locales a niveles relativamente bajos de coste de transferencia, entonces tales

economías pueden obtenerse sin la necesidad de llevar a cabo alguna inversión directa en propiedad (Contractor y Kundu, 1998a). No obstante, se sugiere que la transferencia de conocimientos concretos, en el caso del sector hotelero español, se relaciona con un cierto coste derivado de los fallos de mercado (Ramón, 2002). Por todo ello nuestra hipótesis a validar será la siguiente:

H8: La importancia percibida de la escala de operaciones globales (a escala mundial) de un hotel estará relacionada positivamente con M.

### **2.8. La importancia estratégica percibida del tamaño de las operaciones globales de la compañía**

En este estudio proponemos que los objetivos que den una mayor importancia a las operaciones globales de mayor tamaño influirán, para el caso de un hotel concreto, a realizar mayores niveles de inversión directa en propiedad, *ceteris paribus*. De ahí que la hipótesis planteada sea la siguiente:

H9: M será positivamente relacionada con la percepción de la importancia del tamaño de la compañía.

### **2.9. Importancia estratégica percibida sobre el sistema de reservas a escala mundial y la marca**

En el sector hotelero, el sistema de reservas a escala mundial y la marca son considerados como ventajas estratégicas sobre las que la compañía matriz normalmente tiene el control y la propiedad (Dunning y McQueen, 1981). Además, estas ventajas fortalecen la capacidad de llevar a cabo alianzas con éxito (Contractor y Kundu, 1998a). Por ello las empresas que cuentan con reconocidas marcas e importantes sistemas de reservas tenderán a aumentar el número de contratos de franquicia y gestión con los que operan. Por todo ello, proponemos las siguientes hipótesis a validar:

H10: La importancia percibida sobre el sistema de reservas será negativamente relacionada con M.

H11: La importancia percibida sobre la marca será negativamente asociada con M.

### **2.10. La importancia estratégica percibida sobre la inversión en formación**

Las empresas que invierten mucho en formación tienden a elegir estrategias de crecimiento que implican desembolsos de capital ya que los beneficios que se obtienen de dicha formación son explotados mejor en regímenes que garanticen un mayor control (Anderson y Gatignon, 1988). Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H12: La importancia estratégica percibida sobre la inversión en formación será relacionada positivamente con M.

### **2.11. La importancia estratégica percibida sobre el control sobre la gestión y la calidad**

En términos generales, cuanto mayor importancia den los ejecutivos al control de operaciones y a la calidad, más probable será que la compañía opte por un régimen de expansión en el cual haya una inversión con participación accionarial, *ceteris paribus*. Por ello, la hipótesis a validar será la siguiente:

H13: M será positivamente relacionada con la importancia percibida sobre el control de la gestión y la calidad.

2.12. *La importancia estratégica percibida sobre la diversificación de operaciones*

Se espera que, en términos generales, cuanto mayor importancia le den los ejecutivos a la diversificación de operaciones, más probable será que la compañía opte por un régimen de expansión en el cual haya una inversión con participación accionarial. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

H14: M será positivamente relacionada con la importancia percibida sobre la diversificación de operaciones.

2.13. *La importancia estratégica percibida sobre la habilidad de la empresa a la hora de ser capaz de centralizar y descentralizar sus operaciones*

Se espera que, en términos generales, cuanto más importancia le den los ejecutivos a la capacidad de la empresa para centralizar y descentralizar sus operaciones, más probable será que la compañía opte por un régimen de expansión que no impliquen desembolsos de capital. Por ello, la hipótesis a validar será la siguiente:

H15: M será negativamente relacionada con la importancia percibida sobre la capacidad de la empresa en centralizar y descentralizar sus operaciones.

**Tabla 1. Hipótesis y medidas de las variables independientes**

Variables Independientes	Definición y medida	Signo esperado
<i>Factores específicos del país</i>		
RI <sub>i</sub>	El índice de riesgo usado por los países i se toma de ICRG para el período marzo 1986-septiembre 2004 (el mayor riesgo es = 100 y el menor es = 0)	(+)
CUL <sub>ij</sub>	$CUL_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^4 (I_{ij} - I_{is})^2}{V_i}$ I <sub>ij</sub> h=1,2,3,4 son los índices culturales de Hofstede (1980) y V <sub>h</sub> es la varianza de los índices i como propone Kogut y Singh (1988)	(-)
GDPcap <sub>i</sub>	IED per capita en el país i medido para los últimos 4 años de las estadísticas del FMI (en Euros).	(+)
FDI/GDP <sub>i</sub>	Ratio IED/PIB del país i medido para los últimos 4 años de las estadísticas del FMI	(+)
<i>Factores estructurales de la compañía</i>		
SIZE <sub>j</sub>	Media de los ingresos a escala mundial, en Euros, de la compañía j a lo largo de los 3 últimos años	(+)
IEX <sub>j</sub>	Años desde que la compañía j estableció su primer hotel en el extranjero	(+)
NCP <sub>i</sub>	Número de países en los que la compañía j tiene presencia	(+)
<i>Factores estratégicos y de control de la compañía</i>		
ISE	Importancia percibida sobre los factores estratégicos (5=muy importante ... 1=no importante)	
ISIZE	Economías de escala	(+)
IBRAND	Tamaño de la compañía	(+)
IRES	Marcas e imagen	(-)
IINVT	Sistema de reservas	(-)
IQUAL	Inversión en formación	(-)
IDIVER	Control de calidad	(+)
ICENTRAL	Diversificación de operaciones	(+)
	Centralizar-Descentralizar operaciones	(-)

Fuente: *Elaboración propia*

### **3. MUESTRA Y METODOLOGÍA**

En este trabajo tomamos una aproximación sincrética (es decir aquella que tiene en cuenta no sólo los factores específicos del país de destino sino que también tiene en cuenta los en factores específicos de las empresas que quieren entrar en estos países y factores estratégicos y de control de dichas empresas) a la pregunta sobre la elección modal, similar a la realizada por Hill et al., (1990) o Contractor (1990). Este trabajo busca verificar si los conceptos derivados del coste de transacción, teoría de la agencia y la teoría estratégica de la organización de habilidades y conocimiento de las empresas pueden realmente explicar los medios de expansión de las cadenas de hoteles en la región del Caribe y el golfo de México.

El análisis realizado está fundamentado en la obtención de información a partir de fuentes primarias y secundarias. La información secundaria proviene de la revisión literaria sobre la elección de los modos de expansión de las compañías internacionales, especialmente la basada en la industria de servicios.

La información primaria fue recabada a través de una encuesta llevada a cabo a cada una de las 10 cadenas hoteleras de Baleares que tienen presencia en la región del Caribe y el golfo de México a principios del año 2007. La encuesta fue respondida por 8 de las 10 empresas, representando el 80% del total de la población. Las dos empresas que no han respondido a la encuesta tienen una escasa presencia en esta región ya que las 8 cadenas que integran nuestro trabajo representan el 90% del total de hoteles y el 97% del total de habitaciones que las cadenas de hoteles tienen en la región del Caribe y el golfo de México. En definitiva, la muestra que utilizamos en este trabajo asciende a 139 observaciones que representan un total de 60.111 habitaciones. La investigación empírica se basa también en un análisis delphi llevado a cabo con los ejecutivos encargados de la expansión de las más prestigiosas cadenas hoteleras de Baleares como Sol Meliá, Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts y Riu Hotels, entre otras. En este análisis delphi se pidió a estos ejecutivos que ponderasen en una escala de 1 (poco importante) a 5 (muy importante) la importancia percibida sobre ciertos factores estratégicos a la hora de llevar a cabo una expansión internacional por parte de una cadena hotelera.

En línea con la mayoría de las investigaciones sobre la elección de la estrategia de entrada nuestra variable dependiente será categórica (Kogut y Singh, 1988; Agarwal y Ramaswami, 1992; Kogut y Zander, 1993; Contractor y Kundu, 1998a; Pan y Tse, 2000; Luo, 2001; etc ). Dadas las características de los modos de inversión que se puede utilizar en Caribe y el Golfo de México, hemos desarrollado una variable cualitativa con tres categorías: M=1 si el establecimiento es operado mediante un contrato de gestión, M=2 si el establecimiento es operado mediante un contrato de alquiler, y M=3 si el establecimiento es totalmente gestionado en propiedad.

Dada la naturaleza de la variable dependiente, se ha utilizado una regresión logística para verificar nuestras hipótesis. El análisis logístico (realizado a través de los paquetes estadísticos Eviews y SPSS) nos indica cuáles de las variables independientes tienen una influencia más fuerte en la forma de entrada elegida.

#### 4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Antes de ofrecer los resultados del análisis logarítmico multinomial hay que realizar una serie de apreciaciones. En primer lugar se ha llevado a cabo la elaboración de un índice sintético con el fin de validar las hipótesis establecidas en las distintas variables cualitativas utilizadas. El índice sintético se ha elaborado con la finalidad de evitar que alguna de estas variables produzca problemas de multicolinealidad.

Dicho índice sintético (los resultados del cual están detallados en el anexo) ha agrupado todas las variables cualitativas con la excepción de las variables que hacen referencia a la importancia percibida por las economías de escala y la importancia percibida por la capacidad que tiene una cadena hotelera en centralizar y descentralizar sus operaciones. Es por ello por lo que se han presentado los resultados en dos modelos distintos. En el modelo 1 no incluimos las variables cualitativas que no han resultado ser significativas en la elaboración del índice sintético, mientras que en el modelo 2 si se incluyen estas dos variables de forma independiente a la del índice sintético.

Asimismo se realizan dos ajustes diferentes en función de introducir en la muestra los 6 hoteles en alquiler que las cadenas hoteleras de baleares operan en el Caribe y el golfo de México (regresión A) y no incluirlos (Regresión B).

En la tabla siguiente se recogen los resultados obtenidos del análisis logarítmico multinomial. Dichos resultados permiten la verificación de las hipótesis expuestas anteriormente e identifican aquellas variables independientes que ejercen una mayor influencia a la hora de elegir el modo de entrada de las cadenas hoteleras de baleares en la región del Caribe y el golfo de México.

**Tabla 2. Regresiones multinomiales logarítmicas estimadas**

Variable	Regresión A (con hoteles en alquiler)		Regresión B (sin hoteles en alquiler)	
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 1	Modelo 2
RI <sub>i</sub>	0,105 (0,135)	0,085 (0,118)	0,093 (0,121)	0,078 (0,111)
CUL <sub>ij</sub>	-1,677 (0,609)**	-0,831 (0,647)	-1,345 (0,585)**	-0,723 (0,605)
GDPcap <sub>i</sub>	-0,001 (0,000)*	-0,001 (0,000)*	-0,001 (0,000)*	0,000 (0,000)
FDI/GDP <sub>i</sub>	0,168 (0,058)**	0,119 (0,052)**	0,136 (0,052)**	0,101 (0,046)**
SIZE <sub>i</sub>	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)	0,000 (0,000)
IEX <sub>i</sub>	-0,203 (0,686)	-3,400 (2,0133)*	-0,243 (0,688)	-3,131 (1,879)*
NCP <sub>i</sub>	0,357 (0,191)*	0,540 (0,334)*	0,315 (0,187)*	0,400 (0,301)
SINETICO	2,820 (0,631)***	6,827 (2,156)**	2,378 (0,586)***	5,657 (1,648)***
ISE		6,905 (3,381)**		5,422 (2,477)**
ICENTRAL		1,835 (1,122)		1,274 (0,848)
<b>Prob&gt;K2</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
<b>Pseudo-R2</b>	<b>0,276</b>	<b>0,374</b>	<b>0,267</b>	<b>0,309</b>
<b>Chi-Cuadrado</b>	<b>64,517 ***</b>	<b>87,407***</b>	<b>49,156***</b>	<b>56,929***</b>
<b>No observaciones</b>	<b>139</b>	<b>139</b>	<b>133</b>	<b>133</b>

Valores de los coeficientes beta. Errores típicos entre paréntesis

\*\*\* Significativos en más del 1%

\*\* Significativos en más del 5%

\* Significativos en más del 10%

Fuente: Elaboración propia a partir de los paquetes estadísticos SPSS y Eviews



Todas las regresiones efectuadas son significativas ( $p < 0,001$ ) y sus ajustes son aceptables para este tipo de modelos ( $0,27 < \text{Pseudos-R}^2 < 0,37$ ), confirmando que se puede aplicar la llamada teoría sincrética para el caso de la industria hotelera balear, es decir aquella teoría que recoge, a la hora de elegir la forma de entrada en un país extranjeros, los factores específicos del país de destino, los factores específicos de las empresas y los factores estratégicos y de control de las empresas. Además, los resultados de la tabla 2 muestran una fuerte significación en el valor de Chi-Cuadrado. Los casos correctamente pronosticados por los modelos también son muy elevados (ver tablas 3 y 4).

**Tabla 3. Tabla de clasificación para la regresión A (con hoteles en alquiler)**

Observado		Modelo 1				Modelo 2			
		Pronosticado				Pronosticado			
		Decisiones			Porcentaje correcto	Decisiones			Porcentaje correcto
1	2	3	1	2		3			
Decisiones	1	50	0	13	79,40%	51	0	12	81%
	2	3	0	3	0%	3	3	0	50%
	3	20	1	49	70%	16	3	51	72,90%
Porcentaje global		52,50%	0,70%	46,80%	71,20%	50,40%	4,30%	45,30%	75,50%

Fuente: Elaboración propia a partir de los paquetes estadísticos SPSS y Eviews.

**Tabla 4. Tabla de clasificación para la regresión B (sin hoteles en alquiler)**

Observado		Modelo 1			Modelo 2		
		Pronosticado			Pronosticado		
		Decisiones		Porcentaje correcto	Decisiones		Porcentaje correcto
1	3	1	3				
Decisiones	1	48	15	76,20%	50	13	79,40%
	3	19	51	72,90%	15	55	78,60%
Porcentaje global		50,40%	46,80%	74,40%	48,90%	51,10%	78,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de los paquetes estadísticos SPSS y Eviews.

Los factores específicos de los países juegan un papel muy importante a la hora de decidir la forma de entrada por parte de las cadenas hoteleras de baleares en la región del Caribe y el golfo de México. Tres de las cuatro variables que forman parte de estos factores son significativas. La única variable que forma parte de los factores específicos de los países y que no es significativa es la referente al riesgo país.

En cuanto a la distancia cultural (H2) hay que decir que es una variable significativa en el modelo ( $p < 0,05$ ) con su signo esperado. Con ello, aquella rama de la literatura que afirma que cuanto mayores diferencias culturales existen entre los países más tienden las compañías a adoptar formulas de cooperación sería aceptada para el caso del sector hotelero balear.

La variable que hace referencia al nivel de desarrollo del país anfitrión (medida a través PIB per capita del país huésped) es significativa ( $p < 0,10$ ) aunque el signo obtenido en las

regresiones no coincide con el pronosticado en la tercera hipótesis (H3). Por tanto, cuando el nivel de desarrollo del país en el que se debe de realizar la inversión extranjera es reducido las compañías hoteleras de baleares preferirán buscar socios locales con los que compartir el riesgo de dichos países por lo que proliferaran los contratos que no implican desembolsos de capital.

En cuanto a la inversión extranjera existente en una economía local (H4), hay que decir que esta variable es significativa ( $p < 0,05$ ) con su signo esperado. Este resultado es coincidente con el obtenido por la industria hotelera española aunque su importancia es mucho mayor para las cadenas hoteleras de las Islas Baleares.

Los factores estratégicos de las compañías, a diferencia de los factores específicos de los países, juegan un papel menor a la hora de decidir la forma de entrada por parte de las cadenas hoteleras en la región del Caribe y el golfo de México. De hecho, tan sólo la variable que hace referencia a la experiencia internacional de la cadena hotelera es significativa. En este sentido, a pesar que dicha variable sea significativa en algunas de las regresiones efectuadas, el signo obtenido en las regresiones no coincide con el pronosticado en la hipótesis (H6). De todas formas, se ha averiguado que las cadenas hoteleras de baleares invirtieron bajo estrategias que implican desembolsos de capital en la región del Caribe y el golfo de México en los inicios de su expansión en dicha región (que era cuando el precio del suelo y de la construcción no era muy elevado por lo que era relativamente económico construir grandes complejos hoteleros). En cambio, en la actualidad (cuando los precios del suelo y de la construcción ya no son tan atractivos) las cadenas hoteleras de baleares prefieren expandirse mediante estrategias cooperativas, lo cual coincide con el signo obtenido en las regresiones.

En cambio, la variable que hace referencia al número de países en los que la compañía tiene presencia cabe decir que, cuando la variable es significativa, el signo obtenido en las regresiones es idéntico al pronosticado. Ello es coherente con la hipótesis sugerida por lo que a medida que las empresas van acumulando experiencia internacional éstas necesitaran menos ayuda de los agentes locales, motivo por el cual será menos necesario inclinarse por un régimen cooperativo.

Respecto a los factores estratégicos y de control de las compañías hoteleras hay que decir que estos factores juegan un papel protagonista a la hora de decidir los factores que inciden en la forma de entrada por parte de las cadenas hoteleras de baleares en la región del Caribe y el golfo de México. Estos factores vienen resumidos en los coeficientes de regresión del índice sintético (ver anexo) y en los valores obtenidos en las variables referentes a la importancia de las economías de escala y a la importancia de centralizar-descentralizar las operaciones de la cadena hotelera.

También hay que comentar que todos los signos obtenidos en la regresión del índice sintético coinciden con los signos esperados en las distintas hipótesis que analizan dichos factores. Esta elevada significación de estas variables divergen de los resultados obtenidos por Contractor y Kundu (1998a) y Ramón (2002) en los que apenas la mitad de sus variables cualitativas son significativas. El motivo de esta diferencia radica en que las cadenas hoteleras de Baleares se basan en analizar y, en muchas ocasiones, imitar el comportamiento que han tenido sus principales competidores a la hora de elegir la forma de expansión con la que llevarán a cabo su internacionalización.

## 5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos determinado como una teoría sobre la elección del modo de entrada en un país foráneo no puede basarse únicamente en las condiciones económicas de dicho país de acogida sino que tiene que fundamentarse en los cimientos de lo que se ha venido llamando la teoría sincrética la cual se apoya, como hemos comentado anteriormente, en determinados factores específicos del país de destino, en factores específicos de las empresas que quieren entrar en estos países y en factores estratégicos y de control de dichas empresas.

Este trabajo también ofrece una base sólida a las cadenas hoteleras de baleares (y a las cadenas hoteleras del resto del mundo que pretendan operar en la región del Caribe y el golfo de México) sobre los factores que más influyen a la hora de decantarse por la utilización de estrategias cooperativas y por la utilización de estrategias de crecimiento que implican desembolsos de capital en la región del Caribe y el golfo de México.

Los factores que más han incidido a la hora de realizar una inversión mediante estrategias de crecimiento que implican desembolsos de capital son:

- La seguridad de la inversión. En este caso, los factores que propician que las cadenas hoteleras de baleares prefieran expandirse mediante estrategias de crecimiento que implican un mayor control de sus operaciones son que el país local tenga un reducido riesgo (ya sea político, económico o financiero) y que presente elevadas tasas de inversión extranjera directa. En consecuencia, nuestros resultados confirman el análisis de Porter (1990) ya que es más común encontrar inversiones directas en mercados altamente competitivos con una fuerte industria nacional.

- La incertidumbre sobre la transferencia de conocimientos especializados. Las inversiones que se realizan en países en fase desarrollo, en los que hay un mayor riesgo por parte de los operadores locales a la hora de cumplir con los estándares de calidad de la cadena hotelera y en los que la transferencia del know-how hotelero implica mayores costes para la empresa, también favorecen que las empresas hoteleras prefieran la inversión en capital para así conseguir un mayor control sobre sus operaciones.

- Los costes de formación. Los resultados de la variable para la formación de los ejecutivos en los países locales apoyan la hipótesis que a mayor costes de formación las cadenas hoteleras tenderán a realizar operaciones que implican desembolsos de capital.

- La importancia de las economías de escala. Las empresas hoteleras de baleares que quieren aumentar sus economías de escala tenderán a tener un alto nivel de control de sus inversiones aunque ello conlleve aumentar sus costes de transacción.

Los factores que más han incidido a la hora de realizar una inversión mediante estrategias de crecimiento cooperativas son:

- La importancia del sistema de reservas y de las marcas de la cadena hotelera. Los resultados de este trabajo indican que son dos aspectos cruciales que permiten a una empresa hotelera a nivel mundial realizar alianzas. Ello no sólo proporciona ingresos adicionales sino que también reducen la posibilidad de oportunismo de los socios locales debido a la amenaza de retención de estos activos (Anderson y Gatignon, 1986; Anderson y Coughlan, 1987). A diferencia del resto de cadenas españolas, las cadenas hoteleras de baleares no precisan reforzar su posicionamiento de marcas, lo cual es una de las principales deficiencias del resto de

cadena hotelera española especialmente si las comparamos con las principales cadenas hoteleras del mundo (Ramón, 2002).

- Países culturalmente diferentes al emisor. Cuando la volatilidad del país anfitrión es alta las empresas prefieren compartir este riesgo con socios locales ya que estos contratos ofrecen la flexibilidad necesaria para operar en estos entornos. De hecho, las cadenas hoteleras de Baleares ya empiezan a darse cuenta de los inconvenientes que conllevan operar mediante estrategias que implican desembolsos de capital en estos países. Por ello, cadenas como Barceló Hotels & Resorts han reconocido recientemente la imposibilidad de aumentar su internacionalización mediante contratos que implican desembolsos de capital con lo que la estrategia futura de la cadena pasará por flexibilizar sus estrategias de crecimiento aumentando los contratos que no implican desembolsos de capital, especialmente, en los países culturalmente diferentes al emisor. En otras palabras, entrar en un mercado culturalmente distante incrementa la incerteza de evaluar los entornos desconocidos con lo que las empresas preferirán compartir dichos riesgos con socios locales.

- La evolución de la rentabilidad de la inversión. También hay que tener en cuenta que, como se desprende del análisis de las variables referentes a la experiencia internacional y del número de países en los que tienen presencia las cadenas hoteleras de Baleares, éstas aprovecharon su experiencia internacional para introducirse, en sus inicios, bajo estrategias de crecimiento que implicaban desembolsos de capital en la región del Caribe y el golfo de México para luego invertir mediante estrategias cooperativas cuando la rentabilidad de la inversión no es tan interesante.

- En último lugar, el interés por aumentar el tamaño de la cadena hotelera (medido en función del número de habitaciones que posee la cadena hotelera y no en función de los ingresos totales de la misma) provoca que las empresas hoteleras aumenten el número de contratos que no implican desembolsos de capital ya que de esta forma se acelera el crecimiento de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGARWAL, S. (1994): "Socio-cultural Distance and the Choice of Joint Ventures: A Contingency Perspective", *Journal of International Marketing*, Vol. 2, Nº 2, pp. 63-80.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº 1, pp. 1-27.
- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. (1987): "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Nº 51, pp. 71-82.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, Nº 17, pp. 1-26.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1988): "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, Fall, pp. 305-336.
- ARORA, A. y FOSFURI, A. (2000): "Wholly-owned Subsidiary Versus Technology Licensing in the Worldwide Chemical Industry", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Nº 4, pp. 555-572.
- AZOFRA, V. y MARTÍNEZ, A. (1999): "Transactions Costs and Bargaining Power: Entry Mode Choice in Foreign Markets", *Multinational Business Review*, Vol. 7, Nº 1, pp. 62-75.
- BERRY, L. (1980): "Service Marketing is Different", *Business*, Nº 30, pp. 24-29
- BROUTHERS, K. y BROUTHERS, L. (2003): "Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factor, Risk and Trust", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, Nº 5, pp. 1179-1204.
- CAMPA, J. y GUILLÉN, M. (1999): "The Internalization of Exports: Firm- and Location- Specific Factors in a Middle-Income Country", *Management Science*, Nº 13, pp. 181-201.

- CAVES, R. (1982): *Multinational enterprises and technology transfer*. In A. Rugman (Ed.), *New Theories of the Multinational Enterprise*, London: Croom Helm.
- CAVES, R., y MEHRA, S. (1986): *Entry of foreign multinational into U.S. manufacturing industries*. In M. Porter, ed., *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School.
- CONTRACTOR, F. (1990): "Contractual and cooperative forms of international business: Towards a unified theory of modal choice", *Management International Review*, Vol. 30, N° 1, pp. 31-54.
- CONTRACTOR, F. y KUNDU, S. (1998a): "Modal Choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in international hotel sector", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, N° 2, pp. 325-358.
- CONTRACTOR, F. y KUNDU, S. (1998b): "Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector". *Journal of International Marketing*, Vol. 6, N° 2, pp. 28-53.
- DAVIDSON, W. (1980): "The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects", *Journal of International Business Studies*, N° 12, pp. 9-22.
- DUNNING, J. y MCQUEEN, M. (1981): *Transnational corporations in the international tourism*. New York: UNCTC.
- DUNNING, J. y MCQUEEN, M. (1982a): *The eclectic theory of the multinational enterprise and the international hotel industry*. In A. M. Rugman (Ed.), *New theories of multinationals*. London: Croom Helm.
- DUNNING, J. y MCQUEEN, M. (1982b): "Multinational corporations in the international hotel industry" *Annals of Tourism Research*, N° 9, pp. 69-90.
- ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A., y SHARMA, D. (1997): "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalisation Process", *Journal of International Business Studies*, N° 28, pp. 337-360.
- ERRAMILI, M. (1991): "The experience factor in foreign markets entry behavior of service firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, N° 5, pp. 135-150.
- ERRAMILI, M. (1996): "Nationality and Subsidiary Ownership Patterns in multinacional Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, N° 2, pp. 225-248.
- ERRAMILI, M. K. y RAO, C. (1993): "Service firms' international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach", *Journal of Marketing*, N° 57, pp. 19-38.
- FLADMOE-LINDQUIST, K. y JACQUE, K. (1995): "Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise", *Management Science*, Vol. 41, N° 7, pp. 1238-1249.
- GATIGNON, H. y E. ANDERSON. (1988): "The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation". *Journal of Law Economics, and Organization*, Vol. 4, N° 2, pp. 305-36.
- GOMES-CASSERES, B. (1989): "Ownership structures of foreign subsidiaries". *Journal of Economic Behavior and Organization*, N° 11, pp. 1-25.
- GRAHAM, E. (1992): "Los determinantes de la inversión extranjera directa: Teorías alternativas y evidencia internacional", *Moneda y Crédito*, N° 194, pp. 13-49.
- HILL, C., HWANG, P., y KIM, W. (1990): "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, N° 2, pp. 117-128.
- HORST, T. (1972): "Firm and industry determinants of the decision to investment abroad: An empirical study", *The review of economics and statistics*, Vol. 54, N° 3, pp. 258-266.
- HOSFTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- HYMER, S. (1976): *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: The MIT Press.
- JOHANSON, J., y VAHLNE, J. (1990): "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4, pp. 11-24.
- JOHANSON, J., y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The Interantionalisation of the Firm. Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, N° October, pp. 305-322.
- KIM, C., y HWANG, P. (1992): "Global Strategy and multinational entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N° 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*, N° 19, pp. 411-432.
- KOGUT, B., y ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business studies*, N° 24, pp. 625-645.
- LUO, Y. (2001): "Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach", *Journal of Management Studies*, N° 38, pp. 443-447.
- NAKOS, G., BROUTHERS, K., y MOUSSETIS, R. (2002): "Greek and Dutch SMEs Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective", *28th Annual Conference of European International Business Academy (EIBA)*, December 2002, Athens (Greece).
- OSBORNE, K. (1996): "The Channel Integration Decision for Small-to Medium-Sized Manufacturing Exporters", *International Small Business Journal*, Vol. 14, N° 3, pp. 40-56.

- PANG, Y. y TSE, D. (2000): "The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Nº 4, pp. 535-554.
- PORTER, M. (1990): *The competitive advantage of the nations*. New York: Free Press.
- RAMÓN, A. (2002): "Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry", *Tourism Management*, Vol. 23, Nº 6, pp. 597-607.
- RANDOY, T. y DIBRELL, C. (2002): "How and Why Norwegian MNCs Commit Resources Abroad: Beyond Choice of Entry Mode", *Management International Review*, Nº 42, pp. 119-140.
- REDDY, N. y ZHAO, L. (1990): "International technology transfer: A review", *Research Policy*, Nº 19, pp. 285-307.
- RIALP, A., AXINN, C., y THACH, S. (2002): "Exploring Channel Internalization among Spanish Exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19, Nº 2, pp. 133-155.
- STOPFORD, J., y WELLS, L. (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books, Inc.
- TREVINO, L., y GROSSE, R. (2002): "An Analysis of Firm-Specific Resources and Foreign Direct Investment in the United States", *International Business Review*, Nº 11, pp. 431-452.
- TSE, D., YIGANG, P. y KEVIN, 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.
- WILLIAMSON, O. (1987): "The Economics of organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol. 87, Nº 3, pp. 548-577.
- YU, C. (1990): "The Experience Effect and Foreign Direct Investment", *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 126, Nº 4, pp. 561-580.

## ANEXO

Resultados obtenidos en la regresión que forma el índice sintético de las variables cualitativas.

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
<b>Regresión</b>	6	9,5437	1,590608709	8,4560155	1,00068E-07
<b>Residuos</b>	127	23,889	0,188103808		
<b>Total</b>	133	33,433			

### COEFICIENTES DE LA REGRESIÓN

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>
<b>ISIZE</b>	0,625033	0,1796	3,480900019	0,0006856
<b>IBRAND</b>	-0,653604	0,1803	-3,624432305	0,0004176
<b>IRES</b>	-0,415694	0,1443	-2,880896547	0,0046566
<b>IINVT</b>	0,299686	0,0595	5,038975744	1,572E-06
<b>IQUAL</b>	0,308932	0,0864	3,575187939	0,0004958
<b>IDIVER</b>	0,205077	0,0368	5,578874025	1,395E-07

Fuente: Elaboración propia a partir de los paquetes estadísticos SPSS y Eviews.

