

TIPOLOGÍA DE MODALIDADES DE ENTRADA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA

Juan Manuel Berbel Pineda, Universidad de Pablo de Olavide

José Manuel Ramírez Hurtado, Universidad de Pablo de Olavide

RESUMEN

En este trabajo pretendemos realizar una aportación sobre los distintos *modos de entrada* utilizados por las cadenas hoteleras españolas en su proceso de internacionalización. Partimos de la clasificación aportada por Contractor y Kundu (1998) para la industria hotelera internacional, y mediante un Análisis Discriminante realizado a 122 establecimientos hoteleros españoles que operan fuera de nuestras fronteras, hemos comprobado la validez y robustez de dicha clasificación y la idoneidad para su aplicación para la industria hotelera española. En este sentido, la división en Inversión Directa (tanto de plena propiedad como propiedad compartida), los Contratos de Gestión y las Franquicias conforman las principales formas de operar en mercados exteriores.

PALABRAS CLAVES: internacionalización, *modos de entrada*, industria hotelera.

ABSTRACT

In this work we try to know about different modes of foreign market entry used by the spanish hotel chains in its process from internationalization. We choose the classification carried by Contractor and Kundu (1998) for international hotel industry, and by means of a Discriminant Analysis made to 122 spanish hotels that operate outside our borders, we have verified the validity and robustness of the classification. In this sense, *Direct Investment* (fully owned and partly owned), *management service agreement* and *franchising* conforms the main forms to operate in foreign markets.

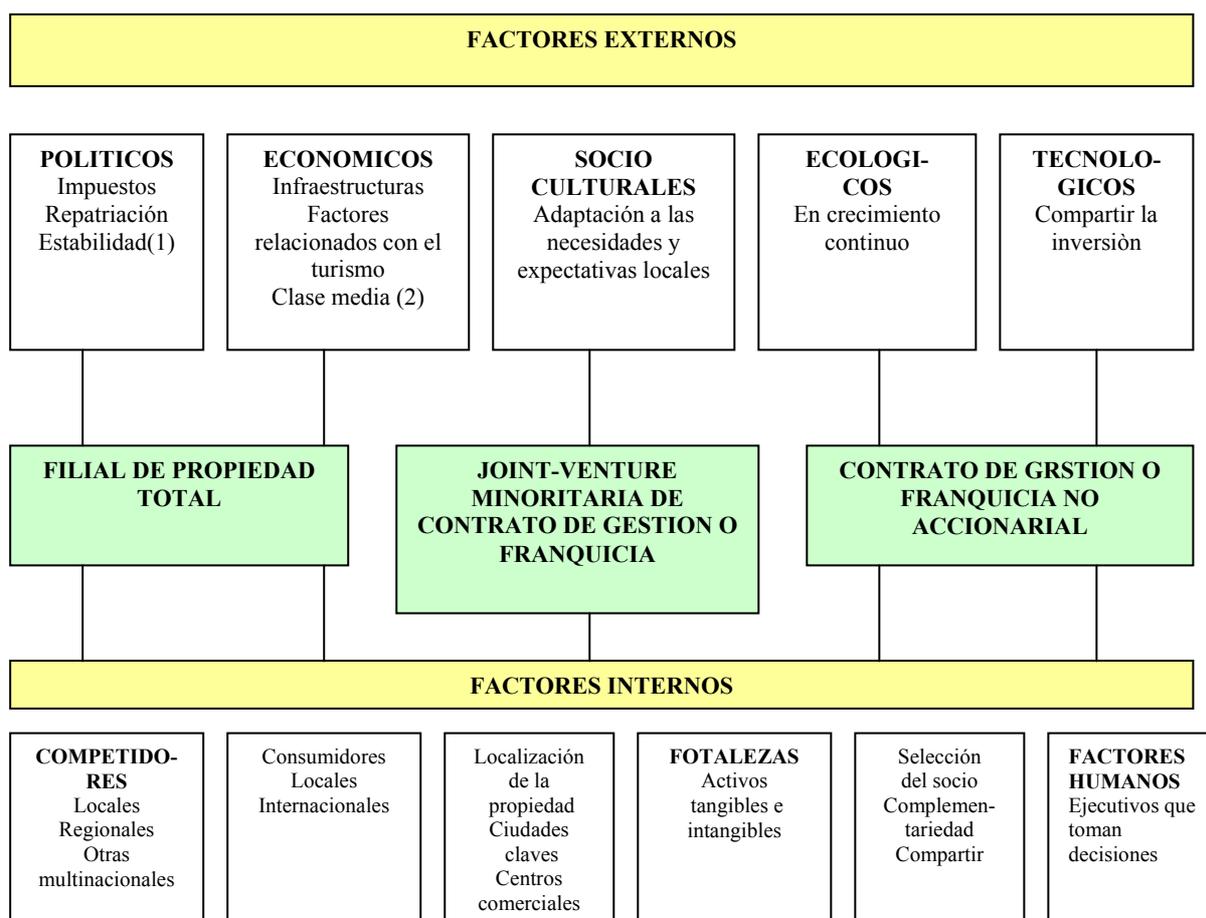
KEY WORDS: internationalization, market entry, hotel industry.

1. INTRODUCCIÓN

Un aspecto importante a considerar cuando la empresa se internacionaliza es la vía de penetración a través de la cuál decide servir los mercados exteriores. El abanico de posibilidades es muy amplio y variado, con diversas fórmulas de actuación dependiendo de los parámetros a los que se les conceda más importancia. Por consiguiente, el *modo de entrada* en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, ya que éste ejercerá una relevante influencia en su éxito empresarial (Young et al., 1989). En principio, existen tres formas genéricas de servir a los mercados exteriores, a saber: mediante exportaciones, a través de la concesión de licencias y/o realizando de manera directa inversiones propias. Cada una de estas opciones implica para las empresas diferencias respecto al grado de control que la matriz efectúa sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y los beneficios que potencialmente pueda obtener (Buckley, 1995 y Root, 1987). Sánchez y Pla (2003) indican cómo a medida que incrementa el grado de control ejercido por la firma sobre la operación externa, el riesgo asumido se incrementa debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos y, por lo tanto, los beneficios potenciales en el medio plazo también tienden a ser mayores. En sentido contrario, los métodos que implican un bajo nivel de control minimizan el riesgo asumido, pero normalmente a expensas de los beneficios potenciales a medio plazo.

De cualquier forma, en cada una de ellas, el grado de compromiso de recursos y el nivel de riesgo asumido se mueven en el mismo sentido. No ocurre así con el grado de control, el cual se va incrementando con el compromiso, al tiempo que disminuye la flexibilidad. En términos generales, la búsqueda de un mayor control de las actividades exigirá a la empresa comprometer un mayor nivel de recursos; esto le reportará un mayor conocimiento del mercado, así como una mayor presencia en el mismo. Por tanto, para este trabajo, nos fijaremos en el control ejercido sobre las actividades y en el nivel de recursos comprometidos por parte de la cadena hotelera sobre el hotel en el exterior, como criterio distintivo de los distintos *modos de entrada*. En el desarrollo del trabajo se presentarán específicamente las distintas modalidades de entrada utilizadas por las cadenas hoteleras españolas. Como indican estos últimos autores a los que hemos evocado, el sector hotelero es especialmente interesante para analizarlo ya que: a) la internacionalización, dado el elevado grado de interacción cliente-suministrador, supone necesariamente la presencia física en el país de destino, b) las distintas formas de entrada de la industria hotelera abarcan un amplio abanico de posibilidades (contratos de gestión, *joint ventures*, adquisiciones, franquicias, filiales de plena propiedad, etc.) y c) las diferentes modalidades de entrada cooperativas, tienen para la empresa igual o mayor relevancia que las formas que suponen propiedad total.

Figura 5.1: Factores a considerar en la decisión de los *modos de entrada*



(1) La estabilidad es concerniente cuando se desarrolla una forma de entrada que incluye propiedad total o leasing a largo plazo.

(2) El desarrollo de la población de clase media constituye un factor importante cuando el cliente es el consumidor local.

Fuente: Zhao (1994): *The Antecedent Factors and Entry Mode the Choice of Multinacional Lodging Firms: The Case of Growth Strategies into New International Markets*, UMI Dissertation Services.

2. EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD HOTELERA ESPAÑOLA EN EL EXTERIOR

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:

Tabla 1: Evolución Hoteles en el exterior de cadenas hoteleras españolas

	AÑO 1997	%	AÑO 1999	%	AÑO 2002	%
BAHÍA PRINCIPE			2	0.6	5	0.9
BARCELÓ	17	7.3	38	10.9	60	11.2
BEST HOTELES			2	0.6	3	0.5
BLAU HOTELS			1	0.3	3	0.5
CELUISMA					8	1.5
CONFORTEL	9	3.9	7	2.0	9	1.6
COTURSA			1	0.3	2	0.3
EXCELLENCE					2	0.3
FIESTA	4	1.7	5	1.4	6	1.0
GUITARD					3	0.5
H10			1	0.3	1	0.15
HESPERIA			5	1.4	6	1.1
HOTELES C			3	0.9	5	0.9
H.CATALONIA	1	0.4	1	0.3	2	0.3
H.GLOBALES	1	0.4	1	0.3	1	0.15
H.PIÑERO			2	0.6		
HOTETUR			6	1.7	14	4.49
HUSA	18	7.8	2	0.6		
I.ROMERO					1	0.15
IBEROSTAR	6	2.6	23	6.6	36	6.74
IFA	13	5.6				
MAC HOTELES					1	0.15
NH			7	2.0	35	6.55
OASIS			6	1.7	5	0.9
OCCIDENTAL	34	14.7	17	4.9	31	5.8
PARTNER HOTELS			2	0.6	4	0.6
PRINCESS					1	0.15
RENTHOTEL			15	4.3	7	1.31
RIU	9	3.9	33	9.5	45	7.2
SEA SIDE	2	0.9				
SERHS					2	0.3
SILVA			12	3.4	3	0.6
SIRENIS						
SOL MELIA	108	46.6	142	40.8	231	43.2
STABOTEL	2	0.9	2	0.6	1	0.15
TRYP	8	3.4	10	2.9		
VISTA SOL			2	0.6	1	0.15
TOTALES	232	aprox. 100	348	aprox. 100	534	aprox. 100

Fuente: Berbel y Ramírez (2005).

El último recuento que tenemos, eleva esta cantidad a 622 establecimientos hoteleros españoles,

repartidos en 45 países (Tablas 2 y 3). Sin embargo, tenemos que tener cautela con todos estos datos, ya que el gran dinamismo con el que actúa este sector, sobre todos 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. Nosotros hemos procedido a construir nuestra propia base de datos, a partir de fuentes secundarias como el anuario de las revistas Hostelmarket, Editur y Editur Latino, completada con la información on-line suministrada por las cadenas y por noticias aparecidas en prensa. Todo esto ha sido completado con memorias de empresa y las bases de datos SABI y Duns 50.000.

Tabla 2: Presencia de cadenas españolas en el exterior

Cadena	Nº Hoteles	Cadena	Nº Hoteles
ABBA HOTELES, S.A.	1	HOT.TUR.UNIDOS.S.A. (DIVIS.EXPLO.HOT)	12
AC HOTELES, S.A.	5	HOTELES CATALONIA (GRUPO)	4
AGUSFERFE, S.A.	1	HOTELES HESPERIA,S.A	6
AHOTELS, S.A.	5	HOTELES PIÑERO CANARIAS,S.L.	4
ALLIUM HOTELS, S.L. (APSYS HOTELS)	2	HOTELES SILKEN,S.A.	2
ASTURME HOTELS, S.L. (ibb HOTELS)	1	HOTELES Y COMP.TURISTICOS, S.A.-COTURSA.	1
BARCELO GESTIÓN HOTELERA, S.L.	64	HOTETUR CLUB, S.L.	11
BEST HOTELS, S.L.	3	IBERSOL 93,S.L.	2
CELUISMA	2	INMA (GRUPO MAJESTIC)	1
CORPORACION H10 HOTELS, S.L.	1	LOPENSAN HOTELS & RESORTS (GRUPO)	18
DERBY HOTELS COLLECTION, S.L.	1	NH HOTELES S.A.	133
EGATUR,S.A..	1	OASIS HOTELS & RESORTS	7
EUROTOURS HOTELS,S.A.	1	OCCIDENTAL HOTELES MANAGEMENT S.A.	29
FUERTE HOTELES	1	PARTNERS HOTELS & INNS S.L.	3
GLASS COSTA ESTE SALOU, S.L.(F&G HOTELS)	1	PRINCESS HOTELS	4
GLOBALIA HOTELS & RESORT, S.L	1	RIUSA II S.A. (RIU HOTELS)	54
GR HOTELES (BASCARA S.A.)	2	ROXA 1 S.L.	4
GRUPO EMPRESAS MATUTES (FIESTA HOTELS)	9	SEASIDE HOTELS S.A.	3
HIGH TECH HOTELS & RESORT,S.A	2	SIRENIS SERVICE S.L.	2
HISPANO ALEMANA MANAGEMENT HOTELERO, S.A.	47	SOL MELIA S.A.	149
HM HOTELS (HORRACH MOYA HOTELS, S.L.)	2	VINCCI HOTELES S.A.	7
HOTELES LINEA GARRIGA, S.L.	1	VISTA SOL S.A.	1
HOSTELERIA UNIDA,S.A.-HUSA-(GRAUPO)	11		
		TOTAL	622

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Presencia de las cadenas hoteleras españolas en el mundo

País	Nº Hoteles	País	Nº Hoteles
Alemania	70	Jamaica	2
Andorra	22	Malta	2
Argentina	10	Marruecos	5
Austria	11	Malasia	1
Bahamas	1	México	78
Bélgica	19	Nicaragua	1
Brasil	29	Panamá	2
Bulgaria	16	Perú	1
Caribe Anglosajón	2	Polonia	1
Chipre	1	Portugal	18
Colombia	7	Puerto Rico	1
Costa Rica	11	Reino Unido	7
Croacia	10	República Checa	1
Cuba	39	República Dominicana	66
Egipto	6	Serbia	1
EE.UU.	35	Sudáfrica	2

Francia	15	Suiza	7
Ghana	1	Túnez	38
Grecia	13	Turquía	5
Holanda	28	Uruguay	5
Hungría	1	Venezuela	5
Indonesia	5	Vietnam	1
Italia	20		
TOTAL			622

Fuente: Elaboración propia

3. TEORÍAS QUE JUSTIFICAN LA MODALIDAD DE EXPANSIÓN

De las distintas teorías de internacionalización, la 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; Klein et al., 1990; Buckley y Casson, 1988,1976; Anderson y Gatignon, 1986).
- **Teoría de las Capacidades Organizativas** (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, 1976). La RBV (teoría de las capacidades organizativas), 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, pag. 117).

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 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. 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. MODOS DE ENTRADA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN HOTELERA ESPAÑOLA

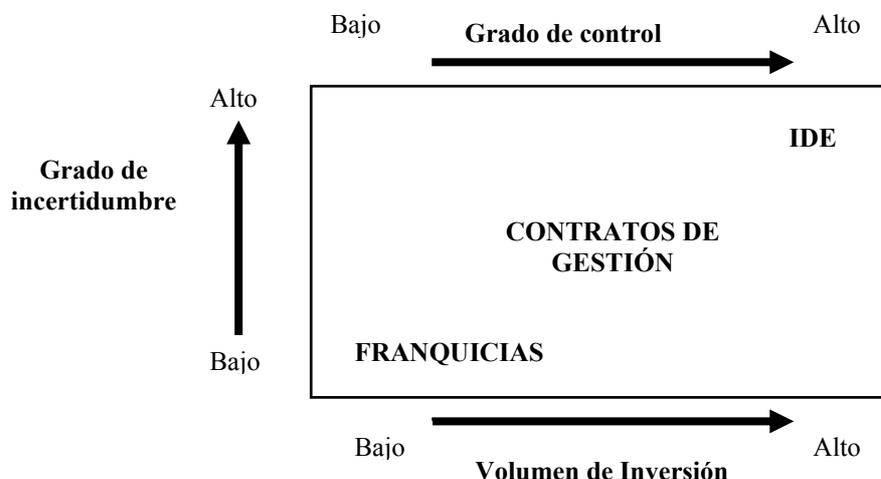
Utilizamos, en principio, el control ejercido sobre el establecimiento en el exterior como criterio para clasificar las distintas formas de entrada. Este control es ejercido sobre cuatro aspectos fundamentalmente:

- Funcionamiento diario del hotel
- Activos físicos
- Rutinas organizativas
- Activos codificados

La responsabilidad de controlar estos elementos, recaerá sobre la compañía hotelera o sobre el hotel del país de destino, dependiendo de la forma de entrada utilizada (Contractor y Kundu, 1998).

Para establecer la clasificación, vamos a partir del modelo de Contractor y Kundu (1998)¹, 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.

Figura 1: Modos de internacionalización según las características del sector hotelero



Fuente: Contractor y Kundu (1995)

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

¹ Tenemos de indicar que hemos utilizado las variables predictoras que se recogen en el modelo original.

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

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN

Como anteriormente apuntábamos, para el análisis de resultados en la clasificación de los *modos de entrada* en la internacionalización de la industria hotelera española, hemos partido del modelo de Contractor y Kundu (1998). En este trabajo, para la variable *modo de entrada* (M), 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:

Tabla 4: *Modos de Entrada* Contractor y Kundu, 1998a)

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

Fuente: Contractor y Kundu (1998)

Mediante un Análisis Discriminante, comprobaremos la validez y robustez de tal clasificación para el caso de la industria hotelera española. Para poder realizar el Análisis Discriminante², hemos partido de una muestra de 122 hoteles localizados en el exterior, pertenecientes a 30 cadenas hotelera españolas internacionalizadas. La información ha sido recogida a través de datos primarios, y son parte de un trabajo de mayor envergadura que estamos realizando. Comenzamos dividiendo la muestra en dos grupos. El primer grupo (muestra de análisis) se usaría para construir la función discriminante. El segundo grupo (ampliación de la muestra), se usó para validar la función discriminante³. La selección de los hoteles para los dos grupos, siguió un proceso de muestreo estratificado proporcional (Hair et al., 1999). Hemos de considerar que para este caso, donde tenemos cuatro categorías distintas de *modo de entrada*, las máximas funciones posibles que podemos extraer son tres. De ellas, las dos primeras resultan ser significativas y determina que las variables originales del modelo explican un 90,2 %, la clasificación del *modo de entrada* (tabla 5)

Aunque las dos primeras funciones discriminantes son estadísticamente significativas, nos vamos a asegurar de que la función discriminante suministre diferencias entre todos los grupos. Por tanto, procedimos a

² Para poder aplicar esta técnica, hemos comprobado que se cumplen los supuestos de partida descritos en el anterior apartado.

³ Este método de división de la muestra es el denominado “división de la muestra o enfoque de validación cruzada” (Hair et al., 1999). Este método es usado cuando la muestra es, al menos, de 100 individuos, de esta manera, se puede justificar la división en grupos.

ver los contrastes de significación por diferencias de grupos entre cada par de grupos (por ejemplo, “IDE” frente a “contratos de gestión”; “IDE” frente “JIV”, etc). Todos los pares de grupos mostraron diferencias estadísticamente significativas⁴, denotando que las funciones discriminantes separaban no sólo en un sentido global, sino también para cada grupo.

Tabla 5: Funciones en los centroides de los grupos

MODO ENTRADA	Función		
	1	2	3
FRANQUICIA	-,629	-2,424	-3,264
GESTION	,065	-,526	-,052
JIV	-1,642	-1,093	,160
IDE TOTAL	-1,215	,797	-,206

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

Fuente: Elaboración propia

Por último, para la valoración del ajuste global del modelo, determinamos el nivel de precisión predictiva de las funciones discriminantes. Ésta se realiza por medio del examen de las matrices de clasificación. La tabla 7.19 muestra que las distintas funciones discriminantes en combinación logran un alto grado de precisión clasificatoria.

El ratio de acierto para la muestra de análisis es del 81,1 %, mientras que para la ampliación de la muestra es del 93,3 %. Estos resultados señalan un sesgo al alza que existe probablemente cuando se emplea la ampliación de la muestra. Aunque ambos ratios de aciertos son altos, deben compararse con los criterios de aleatoriedad proporcional y de aleatoriedad máxima para valorar su efectividad “real”.

Tabla 6: Resultados de la clasificación

Resultados de la clasificación para la muestra de análisis(60%)

MODO ENTRADA	Grupo de pertenencia pronosticado				Total
	FRANQUICIA	GESTION	JIV	IDE TOTAL	
FRANQUICIA	1	0	0	0	1
GESTION	0	39	1	5	45
JIV	0	2	7	0	9
IDE TOTAL	1	5	0	13	19
Casos desagrupados	0	7	1	5	13
FRANQ.(%)	100,0	,0	,0	,0	100,0
GESTION(%)	,0	86,7	2,2	11,1	100,0
JIV(%)	,0	22,2	77,8	,0	100,0
IDE TOTAL(%)	5,3	26,3	,0	68,4	100,0
Casos desagrupados	,0	53,8	7,7	38,5	100,0

a Clasificados correctamente el **81,1%** de los casos agrupados originales.

Resultados de la clasificación para la muestra de ampliación (40%)

MODO ENTRADA	Grupo de pertenencia pronosticado	Total
--------------	-----------------------------------	-------

⁴ Debemos indicar que la comparación entre grupos dio problemas en los que intervenía la categoría “franquicia”. Esto fue debido a las pocas observaciones que teníamos de ésta. Determinamos seguir incluyéndola como categoría para poder contrastar el modelo original.

	GESTION	JIV	IDE TOTAL	
GESTION	20	0	2	22
JIV	0	5	0	5
IDE TOTAL	0	0	3	3
Casos desagrupados	4	0	1	5
GESTION	90,9	,0	9,1	100,0
JIV	,0	100,0	,0	100,0
IDE TOTAL	,0	,0	100,0	100,0
Casos desagrupados	80,0	,0	20,0	100,0

a Clasificados correctamente el **93,3%** de los casos agrupados originales.

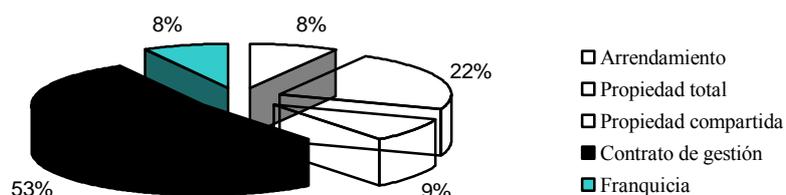
Resultados de la clasificación (100%)

MODO ENTRADA	Grupo de pertenencia pronosticado				Total
	FRANQUICIA	GESTION	JIV	IDE TOTAL	
FRANQUICIA	1	0	0	0	1
GESTION	0	48	6	13	67
JIV	0	1	12	1	14
IDE TOTAL	2	4	2	14	22
Casos desagrupados	0	11	1	6	18
FRANQUIL(%)	100,0	,0	,0	,0	100,0
GESTION(%)	,0	71,6	9,0	19,4	100,0
JIV(%)	,0	7,1	85,7	7,1	100,0
IDE TOTAL(%)	9,1	18,2	9,1	63,6	100,0
Casos desagrupados	,0	61,1	5,6	33,3	100,0

a Clasificados correctamente el **72,1%** de los casos agrupados originales.

El criterio de aleatoriedad máxima es simplemente el ratio que se obtiene si asignamos a todas las observaciones del grupo la más alta probabilidad de ocurrencia. En la presente muestra de 122 observaciones, 1 se tomó para el grupo 1, 67 para el grupo 2, 14 para el grupo 3 y 22 para el grupo 4 (quedaron 18 observaciones sin asignar, ya que 17 pertenecen a la modalidad de “arrendamiento”, la cual no es tenida en cuenta en el modelo, y 1 quedó mal clasificada).

Figura 2: Modos de entrada de la industria hotelera española



Fuente: Elaboración propia

Con esta información, podemos comprobar que la probabilidad más alta sería del 54,92% correspondiente al grupo 2. Por tanto, sin nos basamos en este modelo, nuestro modelo podría calificarse como bastante bueno. El criterio de aleatoriedad proporcional se calcula elevando al cuadrado las proporciones de cada grupo, con un valor calculado del 25 por ciento. Dado que C_{MAX} es mayor que C_{PROB} emplearemos el criterio de máxima aleatoriedad⁵. Los ratios de aciertos del 81,1% (muestra de análisis), del 93,3% (ampliación de la muestra) y del 72,1% (muestra completa) exceden este criterio, pero también deberíamos evaluar la tasa de discriminación para grupos individuales (condición que se cumple observando la referida tabla).

Para finalizar con la validez discriminante, la última medida de precisión clasificatoria es la *Q de Press*, calculada tanto para la muestra de análisis como para la ampliación de la muestra⁶.

El valor calculado para la muestra de análisis es:

$$Q \text{ de Press}_{\text{muestra de análisis}} = \frac{[87 - (60 * 4)]^2}{87(4 - 1)} = 89,69$$

El valor calculado para la ampliación de la muestra es:

$$Q \text{ de Press}_{\text{ampliación de la muestra}} = \frac{[35 - (28 * 4)]^2}{35(4 - 1)} = 56,47$$

Como el valor crítico a un nivel de significación de 0,01 es de 6,63 (valor tabulado), el Análisis Discriminante se puede considerar como un mejor predictor de la pertenencia a un grupo que la aleatoriedad, teniendo en cuenta tanto ésta como las otras medidas de precisión clasificatoria.

A modo de resumen, para la totalidad de la muestra, los casos correctamente clasificados fueron de 100 por cien para M=1 (“franquicia”), es decir, el único caso que teníamos de haber entrado mediante esta modalidad, el Análisis Discriminante, lo clasifica correctamente, siguiendo el modelo. Para la modalidad de “contratos de gestión” (M=2) el 71,6% de los casos se presentan como bien clasificados, encontrado 13 hoteles (casi un 20%) que han entrado mediante esta modalidad, habiéndolo tenido que hacer, en función de las variables predictoras que tenemos, como “IDE total” (M=4). Para M=3 (“JIV”), los casos correctamente clasificados se elevan al 85,7%, y para la cuarta categoría, M=4, encontramos 14 de 22 hoteles que han entrado correctamente (siguiendo el modelo), es decir, un 63,6%, quedando el resto de hoteles repartidos entre el resto de modalidades. El promedio global correctamente clasificado fue del 72,1 %, *a posteriori*, superando todas las probabilidades de entrada, *a priori*, siendo bueno este resultado (Hubert, 1994, en Hair et al. 1999).

Por tanto, otro resultado obtenido tras la realización de Análisis Discriminante es la subdivisión en grupos de los casos correctamente clasificados. Es decir, podemos hacer subpoblaciones, las cuales nos indican, de un lado, aquellos hoteles correctamente clasificados (serían aquellos hoteles que eligieron como modalidad de expansión aquella resultante de la aplicación del modelo original de Contractor y Kundu, 1998, el cual ha sido el aquí utilizado), y por otro lado, tendríamos otro grupo, donde estarían incluidos aquellos hoteles que operan con

⁵ Establecemos el umbral de un 25% mayor que el valor del criterio, el ratio de aciertos debe exceder de 68,65 (54,92 por ciento * 1,25).

⁶ Contrasta la significación estadística de que la precisión clasificatoria es mejor que la clasificación meramente aleatoria.

modalidad diferente a la que el modelo señala.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

En el trabajo que aquí hemos presentado, se analiza un aspecto de la internacionalización de la industria hotelera española, como son las distintas formas de entrada en mercados exteriores. Comprobamos como a partir de nuestra muestra, quedan encuadrados los distintos hoteles en el exterior en lo que respecta al *modo de entrada* escogido. Observamos una diferencia importante con el trabajo de Contractor y Kundu (1998) sobre la industria hotelera internacional, respecto a las distintas modalidades consideradas. En este caso, para la industria hotelera española, encontramos la modalidad de *arrendamiento* como alternativa a utilizar en el proceso de internacionalización. No obstante, hemos trabajado sobre la clasificación del trabajo anteriormente mencionado, para comprobar como de idóneo podría ser su modelo propuesto para el caso español. A partir del Análisis Discriminante realizado, hemos comprobado la validez y robustez de esta clasificación, por tanto, podemos tomar las distintas modalidades propuestas en el modelo antes indicado y aplicarlo en su conjunto, con el objetivo de determinar que factores influyen en la elección de la forma de entrada en mercados exteriores en la industria hotelera española. Es decir, se convierte esto en motivo de estudio a realizar, ya que, aunque Ramón (2002) contrasta este modelo para el caso español, los datos de los hoteles son cerrados a fecha de 1998, y teniendo presente el extraordinario dinamismo del sector, sobre todo de las cadenas líderes (Sol Meliá, Barceló, NH, Occidental y Riu) y que la expansión hotelera puede considerarse como un proceso dinámico de internacionalización (Erramilli, 1991), sería conveniente profundizar en este aspecto ya que la mayor experiencia, y el posicionamiento de la imagen de marca, que van logrando las cadenas hoteleras, pueden hacer que tanto el signo como la significatividad de los factores que afectan al *modo de entrada*, hayan podido variar, tal y como corresponde a los procesos dinámicos de internacionalización. Esto no significaría más que la consolidación del proceso de internacionalización para un mayor número de cadenas hoteleras españolas.

6. 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.
- 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. (1988): *Modes of Market Entry: a transaction Cost Analysis and Propositions*. Journal of International Business Studies, nº 17, pp. 1-26.
- 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.
- ANDERSON, U., FORSGREN, M y HOLM, U. (2002): *The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation*. Strategic Management Journal, vol. 23, nº 11, pp. 979-996.
- BERBEL, J. M. y RAMÍREZ, J. M. (2005): *La Internacionalización del Sector Hotelero Español: Evolución y Situación Actual de las Operaciones en el Exterior*. Cities in Competition, vol. 3, pp. 125-140.
- BROUHERS, 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.
- BUCKLEY, P.J. (1995): *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*. Ed. Penrose.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. (1998): *Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach*. Journal of International Business Studies, vol. 29, nº 3,
- CAVES, R. (1982): *Multinational Enterprises and Economic Analysis*. Cambridge University Press.
- CONTRACTOR, F. (1990): *Contractual and Cooperative forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice*. Management International Review, vol. 30, nº 1, pp. 31-54.
- 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. (1998a): *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. (1998b): *Franchising Versus Company-run Operations: Modal Choice in the Global Hotel Sector*. Journal of International Marketing, vol. 6, nº 2, pp. 28-53.
- CONTRACTOR, F y KUNDU, S. (2000): *Globalization of Hotel Services. An Examination of Ownership and Alliance Patterns in a Maturing Service Sector*; en Aharoni, & L. Nachum (Eds), *Globalization of Services, some Implications for Theory and Practice*. London.
- CONTRACTOR, F., KUNDU, S. y HSU, C. (2003): *A Three-Sage Theory of International Expansion: The link between Multinationality and Performance in the Service Sector*. Journal of International Business Studies, vol. 34, nº 1, pp. 5-18.
- CONTRACTOR, F., KUNDU, S. y HSU, C. (2005): *Explaining Export Performance: A Comparative Study of International New Ventures in Indian and Taiwanese Software Industry*. Management International Review, vol. 45, nº 3, pp. 83-111.
- 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.
- ERRAMILI, 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.
- ERRAMILI, M. K y RAO, C. (1993): *Service Firms International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-cost Analysis Approach*. Journal of Marketing, vol. , nº 57, pp. 19-38.
- ERRAMILI, 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.
- ERRAMILI, 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.
- ETEMAD, H. (2005): *SME's Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary's Evolutionary Life Cycle in Three Stages*. Management International Review, vol. 45, pp. 145-186.
- HAIR, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Quinta Edición.
- JARILLO, J. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional: Más allá de la Exportación*. McGraw-Hill.

Madrid.

- 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.
- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-Paul, F. (1975): *The Internationalisation Process of the Firms: Four Swedish Case Studies*. Journal of Management Studies, pp. 305-322.
- JOHANSON, J. y MATTSSON, L. (1987): *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compares with the Transaction Costs Approach*. International Studies of Management and Organization, vol. , nº 1, pp. 34-87.
- JOHANSON, J. y MATTSSON, L. (1988): *Internationalization in Industrial System- A Network approach*. Strategies in Global Competition, vol. , nº , pp. 287-314.
- KUNDU, S. (1994): *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*. UMI dissertations.
- KOGUT, B. y ZANDER, 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.
- KONOPASKE, R., WERNERR, S. y NEUPERT, K.E. (2002): *Entry Mode Strategy and Performance: The Role of FDI Staffing*. Journal of Business Research, vol. 55, nº 9, pp. 759-770.
- 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.
- MADSEN, T. K. (1989): *Successful Export Marketing Management*. International Marketing Review, vol. 6, nº 44, pp. 41-57.
- MADSEN, T. K. (1998): *Executive Insight: Managerial Judgement of Export Performance*. Journal of International Marketing, vol. 6, nº 3, pp. 82-93.
- MADSEN, T. K. (1987): *Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Finding*, in Cavusgil, S. T. y Axinn, C. (eds), *Advances in International Marketing*, JAI Press, Greenwich, CT, vol. 8, pp. 85-114.
- MÚGICA, J. y YAGÜE, M^a. J. (1996): *Franquicias Internacionales*. Papeles de Economía Española, vol., nº 66, pp. 267-280.
- OMT (varios años): *Tendencias del Mercado Turístico*. Organización Mundial del Turismo.
- OMT (varios años): *Compendio de Estadísticas de Turismo*. Organización Mundial del Turismo.
- PLA, J. (2000): *La Estrategia Internacional de la Empresa Española*. Fundació Universitària "Vall d'Albaida". Ontinyent.
- 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, nº , pp. 597-607.
- ROOT, F. (1987): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Mass, Lexington Books.

- 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.
- SHRADER, R. C. (2001): *Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms*. *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, pp. 45-60.
- WERNERFELT, B. (1984): *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1995): *The Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, vol. 16, n° 4, pp. 171-174.
- WU, B. y KNOTT, A. M. (2006): *Entrepreneurial Risk and Market Entry*. *Management Science*, vol. 52, n° 8, pp.1315-1330.
- YOUNG, S. (2001): *What Do Researchs Know about the Global Nusiness Environment?.* *International Marketing Review*, vol. 18, n° 2, pp. 120-129.
- YOUNG, S.; HAMILL, J. y WHEELER, C. (1989): *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Prentice Hall.
- ZHAO, J. L. (1994): *The Antecedents Factors and Entry Mode Choice of Multinational Lodgings Firms: The Case of Growth Strategies into New International Markets*. Dissert. Faculty of Virginia Polythecnic Institute and the State University.
- Zins, A.H. (1998): *Leisure Traveler Choice Models of Theme Hotels Using Psychographics*. *Journal of Travel Research*, vol. 36, n° 4, pp. 3-15.