

El proceso de internacionalización de las empresas hoteleras

Estudio empírico sobre las variables que han incidido en la expansión de las cadenas hoteleras españolas en Hispanoamérica

Inmaculada Martín Rojo

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Catedrática E.U. Organización de Empresas.

Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga.

Correos electrónicos: imrojo@malagavirtual.com, icmartin@uma.es.

Resumen

El presente trabajo, realizado tras una revisión de la literatura existente en materia de internacionalización, presenta un estudio sobre la internacionalización de las cadenas hoteleras, haciendo especial referencia a la expansión exterior de los grupos españoles. Una vez conocida la oferta exterior de este sector –cadenas internacionalizadas, países a donde dirigen sus inversiones, número de hoteles en estos destinos–, así como los instrumentos y medidas de apoyo desarrollados por la administración española para promover la inversión exterior, se lleva a cabo un trabajo de campo cuyo objetivo es conocer qué variables han incidido más en el proceso de expansión de las cadenas españolas en Hispanoamérica en la última década. Finalmente, con base en este estudio empírico se proponen algunas actuaciones a desarrollar por estos destinos si quieren seguir atrayendo inversores españoles.

Abstract

This work, realized after a revision of the existent literature about internationalization of hotel chains, making special reference to external expansion of the Spain companies groups. Once known the external offer of this sector - internationalized chains, countries where direct their investments, number of hotels in these destinations -, as well as the instruments and supportive measures developed by the Spain management to promote external investment, the objective is to know what variables have impacted in expansion process of the Spain chains in Hispanic America in last decade. Finally, base in this empirical study, it proposes some actions to develop for these places if they want to continue attracting Spain investments.

Palabras clave: Crecimiento empresarial, internacionalización, medidas de apoyo a la inversión exterior, cadenas hoteleras.

INTRODUCCIÓN

Se puede decir que el crecimiento de la empresa forma parte de su ciclo de vida; conforme la compañía va progresando y obteniendo beneficios, normalmente ésta va reinvertiendo su ganancia en el negocio o adquiriendo o comprando participaciones de otras empresas, produciéndose así una di-

námica del crecimiento empresarial. Los motivos de esta dinámica del crecimiento han sido analizados por distintos autores. Así, según el alemán Albach (1967) la propia naturaleza del empresario, caracterizado por su espíritu emprendedor, su necesidad de poder y de prestigio, la satisfacción personal que le produce el progreso de su negocio, etcétera, puede ser un motivo

para el crecimiento. Otros motivos están relacionados con la propia empresa y el comportamiento del mercado. Para Robinson (1957) el crecimiento de la empresa viene determinado por factores técnicos, financieros, comerciales, directivos y por la propia incertidumbre del mercado u oscilaciones de la demanda; según Penrose (1962), en la empresa se van creando sistemá-

ticamente desequilibrios que promueven el crecimiento, etcétera.

Este crecimiento, además de estar justificado por las teorías de autores citados anteriormente, está constatado en la realidad, donde se observa que aún no se ha frenado, pues cada vez existen grupos empresariales más fuertes. Actualmente nos hallamos ante una economía globalizada que está favoreciendo el crecimiento empresarial fuera de las fronteras nacionales, dando paso a la internacionalización. Los motivos que conducen a la globalización de los mercados y la internacionalización empresarial han sido estudiados por autores como M. Porter (1986), R. Caves (1996), M. Guillén (2002), S. Hymer (1976), S. Hagggar (1990), J. Canals (1994), llegándose a la conclusión de que existen una serie de fuerzas que favorecen la globalización de los mercados, tales como:

- Fuerzas de mercado: consumidores internacionales, al encontrar consumidores parecidos en diferentes países y al existir canales de distribución a nivel internacional.
- Fuerzas de gobierno: reducción de barreras arancelarias, coordinación de políticas a nivel internacional, bloques regionales de comercio.
- Fuerzas de la economía: economías de escala, nuevas tecnologías, finanzas globales, transportes e infraestructuras que favorecen las relaciones entre los países.
- Fuerzas de las empresas: tendencia a la internacionalización porque quieren penetrar en nuevos mercados o seguir a otras empresas líderes.

Este proceso de internacionalización puede presentar distintas modalidades. R. Caves (1996) distingue entre internacionalización por diversificación en horizontal, internacionalización por integración vertical y empresas multinacionales diversificadas que

se dedican a actividades de lo más variadas, que en muchos casos no tienen ninguna relación entre sí.

La diversificación en horizontal se está produciendo con gran intensidad en el sector turístico, especialmente en el negocio hotelero, apareciendo importantes cadenas que controlan la mayor parte del mercado. Concretamente en España, si bien el *boom* turístico de los sesenta comenzó con una marcada inversión extranjera, en los últimos años esta tendencia está cambiando. España es, actualmente, junto con Francia y Estados Unidos, una de las tres primeras potencias turísticas a nivel mundial, con una experiencia y un *know-how* en esta rama de actividad económica perfectamente exportable, de ahí que en la última década se haya producido un incremento importante de las inversiones españolas en el exterior. Investigaciones realizadas por autores como A. Ramón (2002) evidencian este hecho y analizan el proceso de internacionalización del sector turístico español.

No obstante, se ha de señalar que la internacionalización de la empresa turística española no se ha producido con la misma intensidad en todas las ramas de actividades turísticas ni en

todos los destinos, siendo las cadenas hoteleras las que más se han internacionalizado y dirigiéndose estas inversiones principalmente a Hispanoamérica. Esta situación ha motivado el interés en la realización del presente trabajo de investigación, cuyo objetivo es presentar la situación actual en materia de internacionalización de la empresa española, haciendo una especial referencia a las cadenas hoteleras, e identificar, tras la realización de un trabajo de campo, qué factores influyen más en la decisión de elegir los destinos mencionados para que inviertan estas compañías. Paralelamente, a partir de este estudio se pueden proponer una serie de actuaciones a llevar a cabo por parte de estos países si quieren seguir recibiendo inversiones españolas que contribuyan al desarrollo turístico y económico del destino.

Previamente al desarrollo de este estudio empírico, conviene conocer la situación actual en materia de internacionalización de las cadenas hoteleras, haciendo especial énfasis en el caso español, así como en las medidas de fomento a la inversión española en el exterior, tal y como queda recogido en las siguientes tablas:

Tabla 1. Diez primeras cadenas hoteleras mundiales (por número de habitaciones)

| |
|--|
| • Cendant Corporation: 553,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 8 por ciento, principalmente en México y Canadá. |
| • Six Continents PLC: 514,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 28 por ciento. Está presente en más de 100 países. |
| • Marriott International: 436,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 15 por ciento. Está presente en 50 países. |
| • Accor: 413,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 72 por ciento. Está presente en 89 países. |
| • Choice Hotels: 362,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 26 por ciento, principalmente en Australia y Canadá. |
| • Hilton Hotels: 328,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 8 por ciento, principalmente en México y Canadá. |
| • Best Western International: 306,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 52 por ciento, principalmente en Reino Unido y Australia. |
| • Starwood Hotels & Resorts: 225,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 37 por ciento, principalmente en Italia y Alemania. |
| • Carlson: 135,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 40 por ciento, principalmente en Canadá y Noruega. |
| • Sol Meliá: 88,000 habitaciones. Grado de internacionalización de 55 por ciento. Está en más de 30 países, principalmente en Cuba y Croacia. |

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos recogidos en las páginas electrónicas de estas cadenas.

Tabla 2. Principales instrumentos de fomento a la inversión española en el exterior

Instrumentos cuyo fin principal es la seguridad y estabilidad en la inversión:

- APPRIIS: acuerdos bilaterales cuyo objetivo es proporcionar una mayor seguridad jurídica al inversor.
- Organización Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), creada dentro del Banco Mundial en 1988, que pretende el aumento de las inversiones en países en desarrollo mediante garantías a riesgos no comerciales.
- Póliza Cesca de Seguro de Inversiones en el Exterior, cuya finalidad es proteger las inversiones empresariales frente a riesgos de tipo político (expropiaciones, guerras civiles, incumplimiento de compromisos asumidos por las autoridades del país receptor de la inversión, etcétera).
- Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE.
- Instituto de Crédito Oficial (ICO), que pone a disposición de empresas españolas cantidades para financiar mediante préstamos, garantías o avales de proyectos de inversión en el exterior.
- Instituto de Comercio Exterior (ICEX), que contribuye financieramente al desarrollo de proyectos de inversión y de cooperación empresarial de empresas españolas en el exterior, principalmente en la fase de preparación y puesta en marcha del proyecto.
- Compañía Española de Financiación del Desarrollo (Cofides), que es una sociedad anónima de capital mixto –público y privado–, que se crea con la finalidad de fomentar las inversiones españolas en países en desarrollo.

Instrumentos cuyo fin es el apoyo fiscal:

- Deducción a la inversión.
- Eliminación de doble imposición.

Instrumentos cuyo fin es la formación e información:

- Red de Oficinas Económicas y Comerciales en el Exterior, para obtener las empresas información *in situ* sobre el mercado destino de sus inversiones.
- El Instituto de Comercio Exterior ofrece información y asesoramiento del país donde se desea invertir (marco laboral, fiscal, legal, etcétera).
- Expansión Exterior es una compañía de capital mixto que asesora a empresas en labores de internacionalización.
- Instrumentos comunitarios como el Centro para el Desarrollo de la Empresa (CDE), con sede en Bruselas, que establece acuerdos de colaboración para ayudar en la fase de preinversión y en la puesta en marcha del proyecto.

Fuente: Subdirección General de Estudios del Sector Exterior.

Como puede observarse, la expansión internacional se ha dirigido principalmente a Hispanoamérica. Además, se ha producido a una gran velocidad, como lo indican las cifras siguientes sobre el número de hoteles españoles en estos países en la última década: en 1993 había 50 establecimientos, en 1995 ascendían a la cifra de 97, en 1997 aumentaron a 101, en 1999 eran 157, en 2000 había 213 y el año 2002 se cerró con 224, ello sin contar los hoteles proyectados, que también se ubican, en su mayoría, en esta zona. Asimismo, también se detecta un incremento en la presencia de cadenas hoteleras españolas en Europa y en Estados Unidos, aunque a un ritmo más lento.

Llegados a este punto, la cuestión que se plantea es: ¿qué factores influyen en la decisión de implantarse en un país u otro? Además de los aspectos ya mencionados, con carácter general para todo tipo de actividad, en el caso

de la industria turística podrán influir también otros, como la existencia de recursos turísticos naturales y culturales en el lugar elegido, infraestructura adecuada, red de comunicaciones y transportes, oferta de ocio, etcétera. Por otro lado, ya que la mayor parte de la inversión exterior española se ha estado dirigiendo a Hispanoamérica, puede haber sido determinante el hecho de que en estos países existe una cultura más parecida a la española; además, la movilidad internacional de los directivos tal vez sea más llevadera en lugares con idioma y cultura similar a la de su país de origen, sobre todo cuando se trata de empresas de servicios donde el principal y mayor activo es la mano de obra. Pero, por otra parte, el aumento de la inversión en Europa y en Estados Unidos desde el año 2000, da lugar a que se pueda plantear la hipótesis de la influencia de aspectos económicos relacionados con el tipo de moneda –España entra

Tabla 3. Distribución geográfica de los hoteles pertenecientes a cadenas españolas en enero de 2003

Asia: 19 hoteles.

Europa: 177 hoteles (proyectados: quince hoteles más).

África: 83 hoteles (proyectados: nueve hoteles más en Egipto, Marruecos y Túnez).

Norteamérica (Canadá y Estados Unidos): 32 hoteles, tres en Canadá y 29 en Estados Unidos (proyectados: tres hoteles más).

Brasil: 38 hoteles (proyectados: 16 hoteles más).

Hispanoamérica (México, Centroamérica, Caribe y América del Sur –excluyendo Brasil–): 224 hoteles (con más de 50 hoteles proyectados).

Fuente: Instituto de Turismo de España. Ministerio de Economía y Hacienda.

en la zona euro— en la elección del destino a donde se dirigen las inversiones.¹ Estas y otras cuestiones motivaron la realización de un estudio empírico que revelara qué aspectos han influido más en la decisión de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas en Hispanoamérica, el cual se expone en seguida.

METODOLOGÍA

Tras el análisis descriptivo presentado sobre la internacionalización de las cadenas hoteleras, haciendo especial referencia a las españolas, el cual ha mostrado el intenso proceso de in-

1. Según el informe “La participación de España en la inversión directa mundial”, realizado por la Subdirección General de Estudios sobre el Sector Exterior y publicado en el *Boletín Económico ICE*, núm. 2,749, diciembre de 2002, pp. 3-6, la participación de España en los flujos de inversión directa recibidos por América Latina aumentó progresivamente a lo largo de la década de los noventa, muy por encima de las inversiones dirigidas a Europa, África, Asia y Norteamérica. Sin embargo, a partir de 2001 se está produciendo un aumento de la cuota de inversiones españolas en la Unión Europea; respecto a la presencia española en América del Norte, África y Asia, según este informe ha sido tradicionalmente bastante reducida, como consecuencia del distanciamiento cultural y geográfico.

Tabla 4. Ítems del cuestionario formulado

- X1. El destino tiene como lengua oficial el español.
- X2. Existe una cultura similar a la española en el destino elegido.
- X3. El país tiene una buena imagen de España que favorece la aceptación de las empresas españolas que se implanten allí, dado el buen entendimiento entre empresarios españoles e instituciones del país o con la sociedad local en general.
- X4. Es un destino turístico que está de moda.
- X5. El destino ofrece una imagen con una identidad propia que atrae al turista.
- X6. El destino posee recursos naturales y/o culturales atractivos para el turista.
- X7. Existe una buena infraestructura en el destino (buena red de carreteras, medios de transportes, equipo sanitario, comunicaciones, etcétera).
- X8. Existe seguridad ciudadana.
- X9. El tejido empresarial turístico en la zona está bastante desarrollado (existencia de más hoteles, restaurantes, parques temáticos, puertos deportivos, etcétera).
- X10. Hay posibilidades para cooperar con otras empresas locales (para arrendamiento de hoteles, firmar contratos de gestión con propietarios de establecimientos, creación de empresas mixtas, subcontratar actividades a empresas locales, etcétera).
- X11. La legislación laboral es clara y flexible para facilitar la contratación de personal.
- X12. Disponibilidad de mano de obra barata.
- X13. Disponibilidad de mano de obra cualificada.
- X14. Posibilidad de adquirir materias primas y equipamiento a buenos precios para poner en funcionamiento el hotel.
- X15. Importancia concedida a que el país a donde se dirigen las inversiones pertenezca a la zona euro.
- X16. El destino presenta una situación económico-financiera estable.
- X17. Estabilidad política del país.
- X18. El gobierno español ofrece ayudas y medidas de apoyo a la inversión en dicho destino.
- X19. El destino en cuestión ofrece algún tipo de incentivo a la inversión extranjera.

ternacionalización de estas últimas en Hispanoamérica, se procedió a realizar un trabajo empírico para identificar los factores que más habían influido en la implantación de hoteles españoles en estos destinos.

La población objetivo estaba compuesta por las 24 cadenas españolas que habían invertido en Hispanoamérica antes de enero de 2003, tomándose como muestra el total de la población.

El objetivo de la investigación era conocer qué aspectos habían influido en la elección de los países hispanoamericanos como destino de las inversiones de estos 24 grupos hoteleros. Para ello se elaboró un cuestionario con 19 ítems que recogían factores que podrían ser determinantes en la decisión de implantación de las compañías mencionadas en estos destinos; las respuestas a estas 19 cuestiones eran cerradas, contestándose, de acuerdo con una escala de Likert, de 1 a 5 (1 si el ítem no era nada importante en la decisión de invertir y 5 si era importantísimo o prácticamente determinante).

Los ítems del cuestionario fueron los que aparecen recogidos en la tabla 4.

Con este cuestionario se pretendía conocer el peso de una serie de variables en la decisión de inversión, tales como las siguientes:²

- Proximidad cultural entre el país de origen y el país de destino de la inversión, recogida en los ítems X₁, X₂ y X₃.
- El destino satisface las motivaciones del turista actual, variable recogida en los ítems X₄, X₅ y X₆.
- Seguridad del destino, tanto ciudadana como política, englobada en los ítems X₈ y X₁₇.
- Infraestructura y estructura empresarial existentes, aspecto cuestionado en los ítems X₇, X₉, X₁₀ y X₁₄.
- Situación en materia de contratación y gestión de los recursos humanos, variable recogida en los ítems X₁₁, X₁₂ y X₁₃.
- Aspectos económico-financieros,

2. Para la elaboración del cuestionario, previamente se han consultado fuentes bibliográficas e informes realizados sobre los aspectos a considerar en la elección del país hacia donde se dirigen las inversiones exteriores, las cuales aparecen mencionadas en la bibliografía.

relacionados con los ítems X₁₅, X₁₆, X₁₈ y X₁₉.³

Este cuestionario se les formuló a las personas responsables de la expansión exterior de las 24 cadenas de la muestra.⁴ Durante el segundo trimestre del año 2003 se procedió a realizar entrevistas telefónicas con estas personas para explicarles el objetivo de la investigación y para informarles acerca de la encuesta que recibirían—contenido de la misma, instrucciones para su cumplimentación. Si bien ya se había diseñado un cuestionario inicial, tras la realización de estas entrevistas se corrigieron algunos aspectos de la misma para incrementar la validez de su contenido; luego se enviaron los cuestionarios junto con las instrucciones para su cumplimentación por correo electrónico. En agosto de 2003 se habían recibido las respuestas de aproximadamente 80 por 100 de las empresas, pero dado el pequeño tamaño de la población, se siguió insistiendo para conseguir que la muestra estuviera compuesta por el total de sus habitantes; algunos de los encuestados respondieron por correo electrónico el cuestionario y el resto lo contestaron por teléfono. Aunque las preguntas formuladas no eran comprometidas, pues no afectaban la imagen de la empresa ni se les pedía información que pudieran tener algún tipo de interés en ocultar, por lo que en principio

3. Aunque ningún país hispanoamericano pertenece a la zona euro, se introdujo este ítem porque resultaba interesante conocer la importancia de este aspecto, dado que desde la entrada en vigor del euro varias de estas cadenas habían empezado a invertir en Europa, e incluso algunas cadenas como Barceló en Estados Unidos, dada la casi paridad entre el dólar y el euro, aunque a un ritmo más lento que en Hispanoamérica.

4. Las cadenas con mayor número de establecimientos en el extranjero suelen tener un responsable de la división internacional; en otras compañías más pequeñas la problemática de la expansión exterior es competencia del área comercial o del área de inversiones y finanzas.

Tabla 5. Esquema metodológico

- Objetivo de la investigación: conocer qué aspectos son más determinantes en la decisión de invertir las cadenas hoteleras españolas en Hispanoamérica.
- Población: 24 cadenas hoteleras españolas que a enero de 2003 habían invertido en Hispanoamérica.
- Muestra: dado el reducido tamaño de la población, se optó por tomar el total de ésta como muestra (24 cadenas).
- Fuentes de información:
 - Información documental: páginas web de estas cadenas y de distintos organismos públicos, informes del Instituto de Turismo Español-Ministerio de Economía y Hacienda, bibliografía publicada sobre internacionalización de empresas.
 - Entrevistas con las personas responsables de la expansión en el exterior de estas 24 cadenas hoteleras.
 - Cuestionario formulado a los responsables de la expansión exterior de las 24 cadenas hoteleras.

Fuente: Elaboración propia.

se presume de la veracidad de las contestaciones, durante los meses de septiembre y octubre se volvieron a realizar las entrevistas telefónicas tras la explotación de los cuestionarios, por si se había producido algún error debido a una mala interpretación de alguna de las cuestiones.

Una vez recogidos los datos, se procedió al análisis estadístico de los mismos y a la posterior discusión de los resultados.

Análisis estadístico y discusión de los resultados

Tras la tabulación de los datos, se procedió a realizar un análisis estadístico descriptivo, calculándose las medias aritméticas, desviaciones típicas y coeficientes de variación, así como la distribución de frecuencias de las respuestas obtenidas para cada uno de los 19 ítems, obteniéndose los resultados que aparecen recogidos en las tablas 6 y 7.

Interpretando estos resultados, se llega a las siguientes conclusiones:

1. En relación a la importancia concedida a la proximidad cultural entre el país de origen y el de destino, se observa que:

- La media aritmética obtenida en el ítem que recogía la importancia del idioma no es significativa, observándose una distribución de

Tabla 6. Estadísticos descriptivos de los ítems

| | Media | Desviación típica | Coefficiente de variación |
|-----------------|-------|-------------------|---------------------------|
| X ₁ | 3.2 | 1.47 | 0.459 |
| X ₂ | 3.6 | 1.38 | 0.38 |
| X ₃ | 3.17 | 0.48 | 0.15 |
| X ₄ | 4.33 | 0.48 | 0.11 |
| X ₅ | 4.04 | 0.81 | 0.2 |
| X ₆ | 4.17 | 0.82 | 0.19 |
| X ₇ | 3.5 | 1.18 | 0.33 |
| X ₈ | 4.33 | 0.48 | 0.11 |
| X ₉ | 3.5 | 0.51 | 0.14 |
| X ₁₀ | 3.04 | 0.46 | 0.15 |
| X ₁₁ | 3.3 | 0.61 | 0.18 |
| X ₁₂ | 2.83 | 0.7 | 0.24 |
| X ₁₃ | 2.5 | 1.22 | 0.48 |
| X ₁₄ | 3.9 | 1.12 | 0.28 |
| X ₁₅ | 3.1 | 1.03 | 0.33 |
| X ₁₆ | 2.8 | 1.17 | 0.41 |
| X ₁₇ | 4.04 | 0.36 | 0.08 |
| X ₁₈ | 2.5 | 1.02 | 0.4 |
| X ₁₉ | 2.7 | 1.2 | 0.44 |

frecuencias bimodal en torno a los valores 2 y 5, siendo las cadenas con mayor número de establecimientos las que se concentran en torno al valor 2 y las más pequeñas alrededor del valor 5.

Tabla 7. Frecuencias

| | Frecuencias: | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 |
| Nada importante | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Poco importante | 11 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 2 |
| Normal | 3 | 2 | 21 | 0 | 7 | 6 | 3 | 0 | 12 | 19 |
| Bastante importante | 0 | 7 | 2 | 16 | 9 | 8 | 8 | 16 | 12 | 3 |
| Importantisimo | 9 | 8 | 1 | 8 | 8 | 10 | 6 | 8 | 0 | 0 |
| Total | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |

| | Frecuencias: | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | X11 | X12 | X13 | X14 | X15 | X16 | X17 | X18 | X19 |
| Nada importante | 0 | 0 | 8 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 |
| Poco importante | 1 | 8 | 1 | 1 | 8 | 13 | 0 | 14 | 14 |
| Normal | 17 | 12 | 9 | 10 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Bastante importante | 5 | 4 | 6 | 3 | 13 | 7 | 21 | 7 | 6 |
| Importantisimo | 1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Total | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |

- La media aritmética obtenida en el ítem que recogía la importancia de la existencia de una cultura similar a la española tampoco es significativa, apareciendo una distribución bimodal en torno a los valores 2 y 5, siendo también en este caso las cadenas con más hoteles en Hispanoamérica las que se agrupan en torno al valor 2 y las más pequeñas alrededor del valor 5.
- Respecto a la importancia de que exista una buena imagen de España que facilite el entendimiento con los agentes locales del destino, la media aritmética sí tiene una cierta representatividad, aunque la importancia concedida a este factor no es muy elevada (3.17).

Se ha detectado, pues, que los aspectos culturales no han sido tan determinantes como se podía suponer en principio, pues tan sólo los consideran determinantes las cadenas con menos hoteles en la zona.

2. Respecto a la importancia de que el destino satisfaga las motivaciones del turista actual, se han obtenido los siguientes resultados:

- La media aritmética del ítem que recoge que el destino está de moda es significativa y alcanza un valor bastante importante: 4.33.
- En cuanto a la importancia de que el destino tenga una identidad pro-

pia que atraiga al turista, la media aritmética obtenida es significativa y toma el valor 4.04.

- Respecto al ítem que recoge la importancia de que existan recursos naturales y/o culturales que atraigan al turista, la media aritmética calculada también es significativa y asciende a 4.17.

Con base en estos datos, se puede afirmar que el hecho de que el destino satisfaga las motivaciones del turista actual es bastante importante y casi determinante en el momento de elegir el país a donde se dirigirá la inversión.

3. En lo que a la seguridad ciudadana y la estabilidad política se refiere, las medias aritméticas obtenidas para estos dos ítems son significativas y toman los valores 4.33 y 4.04, respectivamente, por lo que estos aspectos se consideran bastantes importantes y casi determinantes al momento de crear o explotar un hotel en estos destinos.

4. En cuanto a la importancia concedida a las infraestructuras y la estructura empresarial existente en el destino, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los estadísticos descriptivos de los datos que recogen la importancia concedida a las infraestructuras no son significativos, por lo que no se pueden extraer conclusiones al respecto; e igualmente ocurre con el ítem que hace referencia a la posibilidad de adquirir materias primas y equipamiento a buenos precios en el país de destino.
- Respecto a la existencia de un tejido empresarial turístico desarrollado y a la posibilidad de cooperar con otras empresas locales, las medias aritméticas obtenidas son significativas y toman los valores 3.5 y 3.04, respectivamente. Este aspecto es, por tanto, importante, aunque no muy determinante.

5. En lo que a situación en materia de contratación y gestión de los recursos humanos se refiere, se han obtenido los siguientes resultados:

- En las cuestiones relativas a la legislación laboral que facilite la contratación de personal y a la disponibilidad de mano de obra barata, las medias aritméticas toman los valores 3.3 y 3 respectivamente, y son significativas; no obstante, aunque son aspectos importantes a considerar, no son muy determinantes.
- Al analizar la variable que recoge la importancia de la existencia de mano de obra cualificada, se observa una distribución bimodal en torno a los valores 1 y 3. Conviene destacar que las cadenas más fuertes se agrupan en torno al valor 1, probablemente porque prefieren ser ellas mismas las que formen al personal de sus empresas; los grupos con menos hoteles han considerado este aspecto importante —valor 3—, aunque tampoco es muy determinante esta variable para este colectivo.

6. En relación a los factores de índole económica-financiera, se han extraído las siguientes conclusiones:

- Aparece una distribución con dos modas, con valores 2 y 4 en el ítem, que recoge la importancia de invertir en países que pertenezcan a la zona euro, pero no se pueden extraer conclusiones significativas al respecto, pues no se observan tampoco similitudes entre las cadenas que contestaron con valores en torno al 2 y las que lo hicieron en torno al 4.
- Respecto a que el país presente una situación económica-financiera estable, la media aritmética obtenida no es significativa, observándose una distribución bimodal, siendo este aspecto más importante para

las cadenas con más hoteles en Hispanoamérica (moda valor 4) que para los que tienen menos hoteles en la zona (moda valor 2).

- Las medias aritméticas de los ítems que recogen la importancia de las ayudas y medidas de apoyo del gobierno español a la inversión en Hispanoamérica y del hecho de que el destino ofrezca algún tipo de incentivo a la inversión extranjera, no son significativas. No obstante, en ambos ítems se observan distribuciones bimodales en torno a los valores 2 y 4, siendo las cadenas con más hoteles en estos países las que más valor conceden a este aspecto (moda con valor 4).

Los resultados de este análisis estadístico descriptivo sirvieron para reorientar la investigación, pero se observó que los resultados no eran del todo concluyentes, debido en parte a las diferencias existentes entre las cadenas hoteleras que componían la muestra, algunas de ellas con más de 50 hoteles en la zona y con bastante experiencia en materia de internacionalización, y otras menos veteranas, con tan sólo un establecimiento en Hispanoamérica y que están comenzando ahora su proceso de expansión exterior. Por esta razón se decidió que lo más significativo en esta situación sería conocer la correlación existente entre el valor asignado a cada ítem y el número de hoteles en Hispanoamérica de cada cadena.

Al calcularse los coeficientes de correlación de Spearman⁵ entre cada una de las variables X_i y la variable que recogía el número de hoteles que cada cadena de la muestra tenía en Hispanoamérica, se detectó que tan

5. Se ha utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, dado que las variables con las que se trabaja son ordinales.

Tabla 8. Ítems con coeficientes de correlación de Spearman significativos

| | |
|-----------------|---|
| X ₆ | El destino posee recursos naturales y/o culturales atractivos para el turista. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.829, siendo la correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral). |
| X ₇ | Existe seguridad ciudadana. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.681, siendo la correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral). |
| X ₁₁ | La legislación laboral es clara y flexible para facilitar la contratación de personal. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.647, siendo la correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral). |
| X ₁₃ | Disponibilidad de mano de obra cualificada. El coeficiente de correlación de Spearman es -0.610, siendo la correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral). |
| X ₁₈ | El destino presenta una situación económica-financiera estable. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.596, siendo la correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral). |
| X ₁₈ | El gobierno español ofrece ayudas y medidas de apoyo a la inversión en dicho destino. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.623, siendo la correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral). |
| X ₁₉ | El destino en cuestión ofrece algún tipo de incentivo a la inversión extranjera. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.580, siendo la correlación significativa al nivel 0.01 (bilateral). |

sólo existía una correlación significativa en los ítems que aparecen recogidos en la tabla 8.

Con base en estos resultados y a la información obtenida en la segunda entrevista telefónica mantenida con los responsables de expansión internacional de estas compañías, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Respecto a la hipótesis de la posible influencia de la proximidad cultural entre el país de origen y de destino de la inversión al momento de que las cadenas hoteleras españolas se internacionalizan en Hispanoamérica, no existe correlación entre los ítems que recogen estos aspectos y el número de hoteles en Hispanoamérica de las cadenas de la muestra.

2. En relación a la hipótesis de que las empresas se internacionalizan en estos países porque éstos satisfacen las motivaciones del turista actual, se observa una elevada correlación positiva entre el ítem "el destino posee recursos naturales y/o culturales atractivos para el turista" y el número de establecimientos de los grupos españoles en estos destinos.

3. La hipótesis de la importancia de que exista seguridad en el país para que las empresas españolas inviertan allí, también se confirma al existir una correlación positiva entre este aspecto y el número de hoteles españoles en la zona.

4. En relación a los recursos humanos, si bien se observa una correlación

positiva entre el ítem "legislación laboral clara y flexible para facilitar la contratación del personal" y el número de establecimientos españoles en estos países, no ocurre lo mismo con los ítems "disponibilidad de mano de obra barata" (no se aprecia correlación) y "disponibilidad de mano de obra cualificada" (existe correlación negativa, lo que se debe a que la mayoría de las cadenas más prestigiosas prefieren formar ellas al personal).

5. La hipótesis de la importancia de las infraestructuras y del tejido empresarial de la zona en la decisión de invertir allí no se ha podido confirmar.

6. La hipótesis de la importancia de los factores económico-financieros en la decisión de internacionalización de las cadenas en estos destinos sí se ha aceptado, al obtenerse coeficientes de correlación positivos significativos entre los ítems que recogen estos aspectos (situación económica-financiera estable; el gobierno español ofrece ayudas y medidas de apoyo a la inversión en dichos países y el destino en cuestión ofrece algún tipo de incentivo a la inversión extranjera) y el número de hoteles que las cadenas españolas tienen en Hispanoamérica.

CONCLUSIONES

La decisión de las cadenas de internacionalizarse en un determinado

destino depende de un elevado número de factores, los cuales incluso pueden variar en función de la circunstancia temporal y de los cambios en el entorno; en este sentido, una limitación de esta investigación es que existen otros aspectos no recogidos en los ítems analizados que pueden influir también en la expansión exterior de las cadenas españolas en Hispanoamérica, aunque se ha procurado recoger en el cuestionario formulado los ítems que podrían ser más relevantes.

Por otro lado, otra limitación ha sido que, al no tratarse de una muestra homogénea, sino que englobaba a cadenas de distintos tamaños y con diferente experiencia en materia de internacionalización, se han obtenido en algunos ítems diferencias significativas en las respuestas en función de las características de las compañías de la muestra, lo que da pie a la realización de futuras investigaciones que desvelen la importancia de determinados factores en una primera fase de la internacionalización y la de otros en una etapa posterior, cuando la compañía se encuentra más consolidada y tiene una cierta experiencia en lo que a expansión exterior se refiere.

En tercer lugar, conviene señalar que la internacionalización no se ha producido en igual medida en todos los países hispanoamericanos. En este sentido, se ha de aclarar que, si bien algunos resultados obtenidos pueden parecer incongruentes, como por ejemplo el hecho de que se invierta en Hispanoamérica porque existe seguridad ciudadana y por la situación reinante de estabilidad económica-financiera, la incongruencia no es tal, porque realmente las inversiones se han dirigido principalmente a los países más seguros y estables del continente.

A pesar de estas limitaciones, que

darán paso a futuras investigaciones, lo que sí se puede extraer de este estudio son las siguientes conclusiones:

- La existencia de recursos naturales y/o culturales atractivos para el turista ha sido determinante en la decisión de las cadenas españolas de internacionalizarse en Hispanoamérica.
- La seguridad ciudadana es un aspecto esencial para que las empresas hoteleras inviertan en los destinos.
- La existencia de una legislación laboral clara y flexible para facilitar la contratación del personal es un aspecto fundamental a tener en cuenta, previamente a la decisión de la cadena de internacionalizarse en un país determinado.
- Los aspectos económico-financieros (estabilidad económica-financiera, ayudas del gobierno español a la internacionalización, incentivos del gobierno del destino en cuestión a la inversión extranjera) inciden directamente en el grado de internacionalización de los grupos hoteleros españoles.

Por todo ello, se propone que se lleve a cabo en estos países un turismo sostenible, dada la importancia de la conservación de los recursos naturales y/o culturales en el desarrollo turístico; ello dependerá de las actuaciones tanto del gobierno, de los propios empresarios como de la sociedad local en general. Asimismo, por parte de la administración pública del destino en cuestión, si pretende atraer inversores extranjeros deberá acometer actuaciones que potencien la seguridad ciudadana, y deberá propiciar la existencia de un marco laboral y un entorno económico-financiero que favorezca la implantación de multinacionales en la zona.

BIBLIOGRAFÍA

- Albach, H. (1967), *Un modelo de comportamiento de crecimiento en la empresa*, vol. XXII, núm. 7, BEE, pp.121-137.
- Canals, J. (1994), *La internacionalización de la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- Caves, R.E. (1996), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 2ª ed., Universidad de Cambridge, Boston.
- Daniels, J. D. y Radebaugh (2000), *Negocios internacionales*, 8ª ed., Addison Wesley, México.
- Dirección General de Turismo e Instituto de Comercio Exterior (1998), *Documento informativo presentado en el Foro sobre la Internacionalización de la Empresa Turística Española*, Madrid, junio.
- Dunning, J. (2000), "The eclectic paradigm as an envelop for economic and business theories of MNE activity", en *International Business Review*, vol. 9, núm. 2, pp.163-190.
- Guillén, M. F. (2002), *The Multinational Firm*, conferencia pronunciada en Summer Course on Management Research, Universidad de Harvard, Cambridge, julio.
- Haggard, S. (1990), *Pathways from the Periphery*, Universidad de Cornell, Ithaca.
- Hyer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*, MIT, Boston.
- Instituto de Comercio Exterior (2002), *Claves de la economía mundial*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.
- Lenartowicz, T. y K. Roth (2001), "Does Subculture Within a Country Matter?. A cross-cultural Study of Motivational Domains and Business Performance", en *Journal of International Business Studies*, vol. 32, núm. 2, pp. 305-325.
- Martín Rojo, I. y C. Pellejero Martínez (1998), "Origen, desarrollo y evolución de un líder hotelero: Sol Meliá, 1956-1997", en *The Tourist Review*, núm. 2, pp. 48-54.
- (1999), "Las estrategias de crecimiento en las empresas de hostelería y sus consecuencias en la gestión empresarial: el caso Sol Meliá", en *Papers of Turisme*, núm. 24, pp. 64-85.
- Martín Rojo, I. (1999), "Crecimiento e internacionalización de la empresa turística. Especial referencia al caso español", en *Boletín Económico ICE*, núm. 2617, pp. 25-32.
- (2001), "Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo en los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. Especial referencia al sector turístico en Iberoamérica", en *Boletín Económico ICE*, núm. 2685, pp.19-30.
- (2001), "Crecimiento e internacionalización de la empresa turística española ante la globalización", en *Publicación homenaje al profesor doctor don Manuel Ortigueira Bouzada*, Universidad de Sevilla-AEDEM.
- (2004), *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, 3ª ed., Pirámide, Madrid.
- Penrose, E.T. (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid.
- Porter, M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ramón Rodríguez, A.B. (2002), "Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español", en *Información Comercial Española. Revista de Economía*, núm. 803, noviembre-diciembre, pp. 141-161.
- Robinson, E.A.G. (1957), *La dimensión óptima de la empresa*, Ateneo, Buenos Aires.
- Sánchez Díez, A. (2002), "La internacionalización de la economía española hacia América Latina", en *Boletín Económico ICE*, núm. 2714, pp. 19-27.
- Subdirección General de Estudios del Sector Exterior (2002), "Una década de inversión española en el exterior", en *Boletín Económico ICE*, núm. 2734, pp. 3-8.
- (2002), "La participación de España en la inversión directa mundial", en *Boletín Económico ICE*, núm. 2749, pp. 3-7.