



Munich Personal RePEc Archive

**Coopetition in the Case of Hotel
Management in Cuba: Model of
Corporate Governance considering the
Actors Involved**

Gomez Selemeneva, D.

16 July 2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11175/>
MPRA Paper No. 11175, posted 04 May 2010 17:22 UTC

Cooperación en el Caso de la gestión hotelera en Cuba: Modelo para su monitoreo considerando el criterio de los expertos implicados.

Coopetition in the case of hotel management in Cuba: Model of Corporate Governance considering the actors involved.

Gomez Selemeneva D.

Resumen

La expansión internacional de las cadenas hoteleras es objeto de variadas ciencias y enfoques, que fundamentan las bases económicas sobre las que se asienta dicho proceso y el papel de las alianzas estratégicas en su realización, siendo insuficiente su tratamiento y consideraciones desde el contexto en que se desenvuelven por parte de las economías subdesarrolladas, aspecto principal que justifica la presente investigación que profundiza en el proceso expansión internacional de multinacionales españolas, sus motivaciones o preferencias geográficas y su impacto en las economías receptoras visto desde el estudio del caso de la actividad hotelera en Cuba. Son relevantes las aportaciones tanto prácticas como teóricas de la experiencia del desarrollo de la hotelería en Cuba. Es por todo esto que el presente artículo expone las principales dimensiones que corroboran las decisiones de expandirse hacia la isla y las modalidades desplegadas en función de la realización de los intereses de las partes, sobre la base de lo cual se propone un modelo que señala las vías de perfeccionamiento futuro de las estrategias que se diseñen en este sector desde la valoración crítica de sus actores implicados.

Palabras Claves: Expansión internacional, alianzas estratégicas, actividad hotelera, estudio de caso, Mapas Cognitivos.

Abstract

The international expansion of hotel chains is the subject of various sciences and approaches which situate the process and the role of strategic alliances in its performance, but insufficient treatment and considerations from the context in which they operate from underdeveloped economies, the main aspect that justifies the present investigation. This paper delves into the multinationals expansion process, their motivations or geographical preferences and their impact on host economies seen from the case study of the hotel business in Cuba. Contributions are relevant practical and theoretical for the development of hotels activities in Cuba. Following the critical appraisal of the actors involved, it is by this that this study presents the main dimensions that corroborate the decision to expand into the island and the terms deployed in terms of achieving the interests of the parties on the basis of which we propose a model that highlights the future development paths of the strategies that are being designed in this sector.

Keywords: internationalisation, strategic alliances, hotel management, case study, Cognitive Maps, Coopetition.

Introducción

El sector hotelero se enmarca en un entorno con una alta concentración e internacionalización del capital. Este fenómeno de creciente importancia y debate en el campo académico, político y social se ha definido con el término “Globalización” de la empresa desde los finales del siglo pasado. El camino desde la Internacionalización a la transnacionalización de las empresas en el marco de este proceso ha adquirido una temática de interés para los estudios académicos y científicos. Es por ellos que se ha estudiado el fenómeno con un enfoque tanto teórico como empírico y en casos de estudios de diferentes sectores de actividad.

El sector de los servicios ha sido foco de análisis por las grandes transformaciones que se producen en este desde principios de los años ochenta y el dinamismo con que crece en el marco de los procesos globalizados. En el caso de los servicios turísticos, la necesaria adaptación al cambio estructural que supuso el contexto de internacionalización y liberación de los servicios, ha significado para América Latina y el Caribe, la posibilidad de estimular sus economías mediante la explotación de sus Recursos Turísticos, naturales, materiales y humanos, adquiriendo una connotación estratégica la selección de los sectores a potenciar, las modalidades estratégicas a emplear y la sostenibilidad de las ventajas competitivas. Es precisamente en la búsqueda de formas más eficientes de gestión y financiación que las compañías cubanas se insertan en este proceso de internacionalización.

Con la entrada en la isla de importantes Multinacionales se ha logrado revitalizar el sector a través de la inversión extranjera en la actividad hotelera con el despliegue de opciones de cooperación administrativa y financiera que contribuyan a la consolidación de la Isla como destino turístico atravesando un proceso de aprendizaje continuo, que ha permitido mejorar la concepción que se tenía sobre este negocio para fortalecer la gestión de empresas nacionales.

Después de casi dos décadas de despliegue estratégico de formas alianzas estratégicas en la isla, se evidencia la necesidad de profundizar en aquellas dimensiones que no han mejorado con los acuerdos de cooperación en la gestión, así como cuáles son los determinantes que impiden el aprovechamiento de las capacidades y ventajas que brindan estas estrategias; las barreras, tanto culturales como administrativas que se presentan.

Dada la cuestión de investigación el objetivo del presente trabajo es: *Conformar un Modelo que Analice los factores que determinan la decisión de Cooperación en el sector hotelero en Cuba, los atributos que la determinan y la actitud de los receptores, en las condiciones de expansión internacional.*

En el análisis del proceso de expansión existen sin dudas dos lados, entes o partes: Una es el emisor o inversor y otro es el receptor. Para el primero el asunto clave es la decisión de entrada o el destino de su

inversión y para el segundo lo es el camino hacia el aprovechamiento de los aspectos positivos que puede tener este proceso y la protección contra los elementos negativos.

Todos estos aspectos contribuyen a fundamentar la utilidad de la investigación pues “ *En el proceso de expansión internacional convergen los intereses del emisor y los del receptor, es importante y necesario analizar tanto los factores que influyen en la decisión de inversión en un destino como la capacidad de asimilación y las estrategias que debe seguir el receptor* ”.

Se comprobará la validez de la siguiente Hipótesis general de investigación: “las variables intrínsecas: Capital, la Tecnología y el Mercado y las variables determinan los resultados de las alianzas en la actividad mientras que las extrínsecas: Localización geográfica, estructura de propiedad y grado de internalización de las actividades son los factores que moderan la decisión de inversión y la sostenibilidad de estas alianzas”.

Para la realización del trabajo se utilizaron diversas herramientas cualitativas (revisión bibliográfica, consultas a expertos y otras fuentes secundarias) y cuantitativas (análisis estadístico de la aplicación de cuestionarios a expertos).

La principal aportación consiste en la Propuesta de un Modelo que contiene los factores que determinan la decisión de inversión en el sector hotelero en Cuba, los atributos y atractivos así como las estrategias a seguir por parte de los receptores nacionales. En tanto as limitaciones que tuvo la investigación, según nuestra percepción, se encuentran en la poca difusión a nivel internacional sobre el desarrollo del negocio hotelero en Cuba, sus características y principales retos propiciado por la influencia mediática con respecto a este país. También en la continuidad del mismo para profundizar en los resultados obtenidos en el estudio, mediante la realización de un análisis factorial confirmatorio.

I. Carácter sistémico de la expansión internacional: Empresas globales y sectores dinámicos.

1.1 Internacionalización de empresas y Teoría General de sistemas.

El proceso de descentralización del Capital que comienza en los años 50', impulsa y desarrolla la acumulación, que se traduce en el proceso de globalización que comienza en la década de los 60' con la necesidad económica de buscar formas para protegerse de los riesgos asociados a la misma. Aparece entonces la Diversificación como un mecanismo, entre otros, que permite lograr la movilidad de Capitales en aras de lograr cierta estabilidad en la obtención de la alta ganancia Monopolista.

La trasnacionalización constituye un término utilizado para expresar el movimiento a la esfera de la producción de manera consolidada del proceso de Internacionalización¹. El Capital monopolista trasnacional subordina ramas de la producción a escala de diferentes países, así como a nivel de la economía capitalista mundial. Como parte de esta reacción natural, El Capital Financiero se traslada hacia las ramas donde se aprecia un rápido crecimiento sustituyéndose las ramas principales y buscando aquellas tradicionales que registren un alto y rápido desarrollo de tecnologías, así mismo se expande internacionalmente o trasnacionalmente. Las formas funcionales de existencia de este nuevo tipo de Capital la constituyen los Monopolios Trasnacionales, Industriales y Bancarios.

La internacionalización de la empresa se analiza pasando por las etapas de acumulación y centralización del Capital. En los años 60' crece el número de absorciones de firmas medianas y grandes, destacándose para esta etapa la proliferación de consorcios tanto diversificados como conglomerados, ya en el ámbito nacional como internacional. La liberalización de determinados sectores económicos y adicionalmente en Europa de la introducción del Euro, demandó mayor tamaño de las empresas².

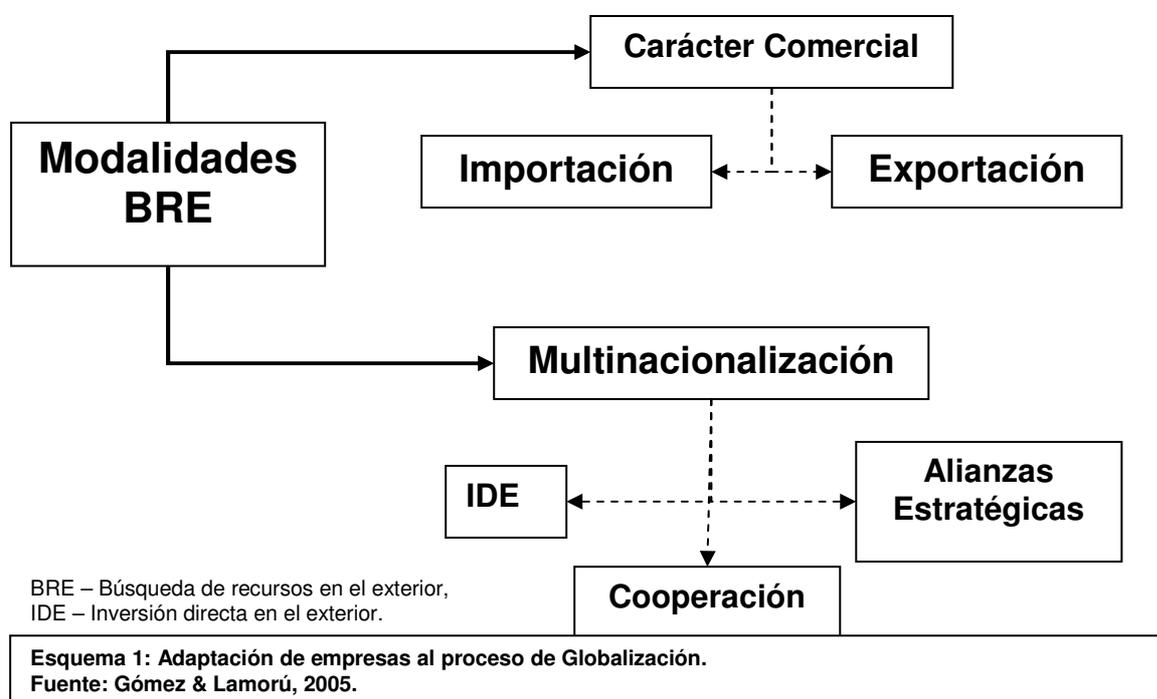
El hecho de concebir a la empresa como sistemas abiertos, basado en la Teoría General de Sistemas (TGS), podría explicar este proceso. Para la TGS, las propiedades de los sistemas (los fenómenos, en general) no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo puede ocurrir cuando se estudian globalmente, involucrando o teniendo en cuenta todas las interdependencias de sus partes. En el estudio de la Internacionalización de empresas se puede aplicar la perspectiva sistémica, para analizar sus causas, evolución y tendencias. tal y como lo explica la Teoría General de Sistemas. Debido al carácter sistémico del proceso de Trasnacionalización de empresas estas, como reacción natural ante el ambiente cambiante, interactúan con su entorno a través de la apertura al exterior, lo cual permite a las empresas acceder a economías de escala, diversificar productos y servicios, obtener ventajas en costes, o simplemente proteger su cuota actual de mercado, así como también constituye un reto y una amenaza para pequeñas empresas a las que le resulta difícil la sostenibilidad.

¹ Campos. J.M.

² Jacquemin (1994); En general, las ventajas que obtiene la empresa como resultado del aumento de su tamaño -entendiendo éste como el aumento de la capacidad productiva- son bien conocidas y han sido ampliamente estudiadas por la economía industrial: los beneficios derivados de la explotación de las economías de escala (resultado de las modificaciones en la división del trabajo en el seno de la empresa, el mejor aprovechamiento de los activos fijos ...) el deslizamiento por la curva de experiencia de la firma (que permite obtener costes unitarios menores cuanto mayor es la producción

Es precisamente en los momentos de mayor auge del proceso de concentración de Capital en el que aparecen los primeros estudios sobre la expansión internacional de la empresa, tanto desde el punto de vista teórico como empírico (M. Wikins 1970 y 1974). Bartlett y Ghoshal (1989), han distinguido hasta tres tipos de empresas multinacionales: Compañías globales, Empresas Internacionales, Compañías trasnacionales.

La dimensión internacional de la empresa se manifiesta en la economía real y en la economía financiera a través de los modos o formas contractuales elegidas para relacionarse y la forma de buscar recursos en el exterior (BRE)³. A través de la inversión directa en el exterior (IDE)⁴ la empresa se hace multinacional. En el esquema 1 se representan las diferentes modalidades para la Búsqueda de Recursos en el exterior.



Otra manifestación del carácter sistémico, y que expresa la adaptación de las empresas a la situación de determinados mercados en expansión, es la introducción de las nuevas tecnologías en la gestión tendencia que también comienza a moderar el desarrollo organizacional en los años 80' y 90', con la introducción de modas en los sistemas de gestión, las nuevas formas organizativas con estructuras menos rígidas.

1.2 Nuevas formas organizativas: Organizaciones Globales.

Las teorías acerca de las relaciones interorganizativas y enfoques naturales de los años 70 y 80, analizan la adaptación de la empresa en el marco de la globalización. La Dependencia de Recursos (Pfeffer y Salanik, 1978; Aldrich, 1979) parte del supuesto básico de que las empresas no son

³ Duran J. J, 1999

⁴ Se dice que existe IDE cuando un agente económico inversor residente en un determinado país realiza una inversión en una empresa localizada en el exterior, mediante la cual obtiene una participación y una influencia efectiva y estable en su gestión.

autosuficientes. La distribución asimétrica de los recursos dentro del entorno, coloca a unas organizaciones en relación de dependencia respecto a las que controlan los recursos que ellas necesitan. Por tanto, este enfoque estudia a las organizaciones en relación con el resto de entidades con quienes compiten y comparten recursos escasos. El supuesto básico es que las organizaciones no son autosuficientes, es decir, no pueden generar por sí mismas todos los recursos que necesitan por lo que van a tomar decisiones para afrontar esos desafíos que presenta el entorno y tratarán de influir en él para moldearlo a su conveniencia.

Hay tres aspectos destacables en relación con las decisiones estratégicas que adopten las empresas:

- Las organizaciones pueden elegir el nicho o segmento del entorno en el que van a actuar, entrar en segmentos nuevos o abandonar alguno de los actuales.
- Las decisiones que se adoptan pueden ir encaminadas a reducir la dependencia de otras organizaciones, o conseguir que otras organizaciones dependan de la primera (procesos de integración, fusiones, adquisiciones, presión de los grandes fabricantes respecto a los pequeños proveedores...).

Por otro lado el enfoque de Redes de Colaboración se acerca más al proceso de adaptación de las empresas ante el entorno globalizado al explicar que las organizaciones pueden permitirse depender de otras para incrementar el valor y la productividad de todas. Frente al individualismo y confianza en uno mismo que fomenta la competitividad entre empresas, esta perspectiva señala la proliferación de las llamadas “organizaciones en red” o conjunto de organizaciones (diferentes) que se unen y colaboran entre ellas para compartir recursos escasos y ser más competitivas. Las empresas siempre han dependido de otras para obtener recursos, ahora bien, las relaciones que mantengan entre sí pueden adoptar muchas formas: establecer lazos permanentes con proveedores, creación de sociedades de negocio, Joint Ventures, fusiones y adquisiciones, etc.

1.3 Estrategias de expansión internacional en la actividad Hotelera..

La rápida expansión de las multinacionales ejerció un efecto acumulativo y provocó una ola de fusiones. Las principales compañías del mundo se concentran en sectores de alta tecnología así como de esferas que cuentan con apoyo e incentivos gubernamentales. A medida que fue avanzando el proceso y acelerado por la globalización de los mercados, lo cual convierte mercados nacionales en mercados regionales, se puso de manifiesto un cambio en las estrategias de crecimiento de las cadenas turísticas y la intención de construir una fuerte presencia nacional o regional al diversificar mercados.

Las razones a las que se atribuye esta reacción sin precedentes son:

- A la necesidad de rapidez en la obtención de los grandes Recursos Financieros para Invertir en economías foráneas
- El exceso de Capacidad y la necesidad de cerrar instalaciones

- La falta de Recursos para nuevas inversiones
- El deseo de reducir la Competencia para aumentar beneficios
- Las habilidades de los individuos, los gerentes y directivos, para maximizar las Ganancias de la empresa y los resultados a accionistas con el patrimonio existente.

Según Durán (1999), la razón necesaria para que una empresa pueda internacionalizarse es que posea ventajas competitivas específicas en propiedad. Estas ventajas son las que se derivan de su capacidad para producir y vender bienes y servicios a escala internacional más baratos, de mejor calidad que la competencia o totalmente nuevos. La razón suficiente puede estar en decisiones estratégicas o intenciones personales de los decisores, respondiendo por lo general a expectativas de supervivencia y expansión, es decir de mantenimiento y mejora de ventajas competitiva.

Para entender el proceso evolutivo del sector adquiere relevancia denominar como compañía hotelera a una división de hoteles que forman parte de un amplio conglomerado de empresas, donde saber si la empresa es propietaria del establecimiento en el que opera, gestiona el hotel, cede su imagen de marca a modo de franquicia o simplemente representa su marketing y gestiona sus compras, no resulta relevante.

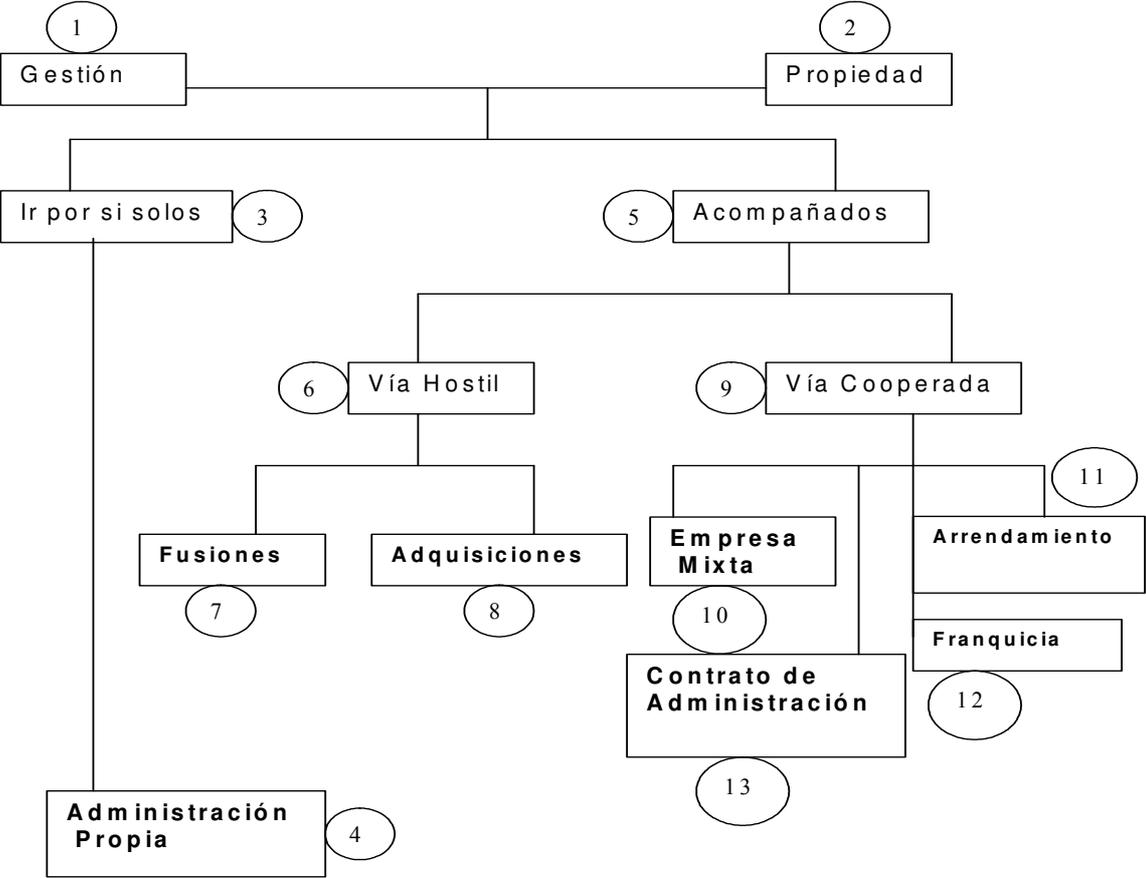
La necesaria adaptación al cambio estructural que supone para la industria hotelera el contexto de la internacionalización y liberación de los servicios ha conllevado a la separación de sus dos actividades, la marca y los servicios, en empresas diferenciadas. Entre las razones esgrimidas para justificar y entender esta tendencia se puede argumentar (Pellejero y Martín, 1998): la necesidad de separar negocios con intereses y estrategias de gestión distintas, centralización de la gestión hotelera y las facilidades de acceder a nuevas formas de financiación.

Las diferentes opciones estratégicas de desarrollo de la Hotelería giran entorno a dos categorías fundamentales: tipo de propiedad y condiciones de gestión. Así como las relaciones que se establezcan entre éstas.

En el esquema 2 se representa en forma de diagrama que a partir de las relaciones que se establezcan entre propiedad (2) y gestión (1) se pueden elegir dos alternativas: ir por si solos (3) o ir acompañados (5). En el primer caso la Gestión se asume por el propio propietario coincidiendo Propietario y Gestor, en una misma entidad o persona jurídica. Estos hoteles son los llamados de Administración Propia (4). La vía Hostil se refiere a las grandes fusiones (7) y adquisiciones (8) que ocurren tanto a nivel internacional, como nacional, entre las grandes cadenas hoteleras. Dentro de la vía cooperada (9) se incluyen las diferentes posibilidades de relaciones que pueden existir entre el propietario (que puede ser a su vez una Empresa Mixta (10)) y el gestor, ya sea mediante: Arrendamiento (11), Franquicias (12), o Contrato de Administración (13).

En condiciones de globalización de la economía es mucho más común la opción 5. Lo cual se demuestra más adelante en el presente estudio. A su vez esta opción de unión puede asumirse de dos formas, ya sea por la vía 6 o por vía 9. La Industria o negocio Hotelero, se han ido posicionando en el turismo pasando por un proceso profundo de cambios, reenfocando mercados, fidelizando clientes y coordinando las actividades con los proveedores, llegando a este nuevo siglo así con un proceso de concentración acelerado, grandes transformaciones en las composiciones de sus agentes, operadores, comercializadores y la desaparición de algunas marcas.

Esquema 2. Alternativas Estratégicas del Desarrollo de la actividad Hotelera



Fuente: Adaptado a partir de Romero, I y De Maza, G.

La Modalidad de Entrada utilizada por las Cadenas y Grupos Hoteleros en su expansión internacional dependen de varios factores, entre ellos: Región Geográfica, y si es Vacacional y de Ciudad. Las Cadenas de Norteamérica han entrado en las principales ciudades de Latinoamérica con Contratos de Franquicias orientados al sector Corporativo. Mientras la Industria Hotelera Europea se ha expandido en el Caribe a través de los Contratos de Administración (Gestión) en los Hoteles Vacacionales. Así mismo las Franquicias están más presentes en los Hoteles de Ciudad, y en los países desarrollados en tanto los Contratos de Administración son más propios de los países en vías de desarrollo, y para los hoteles vacacionales.

La principal Conclusión de este análisis es que existen dos aristas para el análisis del proceso de internacionalización en este sector. El desarrollo de las fuerzas productivas y la concentración de Capitales han tenido un reflejo diferenciado para el emisor y para el receptor que se manifiesta:

- La necesidad de expansión del capital unido a la propiedad de la Tecnología y la Marca de los países exportadores,
- La carencia de estos y la necesidad de buscar Opciones Estratégicas para el Desarrollo de las Industrias Hoteleras Nacionales de los países receptores.

II. Estudios anteriores sobre la internacionalización de la actividad hotelera : Aportación Metodológica a su análisis.

2.1 Revisión de Bibliográfica y enfoques de estudio.

El análisis de las formas de entrada en las economías extranjeras ha evolucionado a lo largo del tiempo. Este análisis también se ha llevado a cabo contrastando las alternativas de la utilización de contratos de licencia en comparación con la realización de *Joint-Venture*, o mediante la fusión de empresas, o bien considerando alternativas que incluyen las alianzas estratégicas en forma de contratos de Gestión o Franquicias.

La Tabla 1, muestra una síntesis de las principales tesis que han tenido un gran impacto en el análisis y las investigaciones.

Tabla 1: Enfoques en los estudios de los modos de internacionalización.

AUTOR	PRINCIPAL CUESTIÓN DE INVESTIGACIÓN
Agarwal (1994)	Se espera que la probabilidad de escoger Joint Venture este moderada por las características específicas de la firma así como por las características específicas del país.
Agarwal and Ramaswami (1992)	Las firmas con experiencia poseen una gran tendencia a entrar en mercados extranjeros; las firmas tienden a evitar mercados con alto riesgo de inversión.
Anand and Delios (1997)	Cómo las diferencias en la cantidad de producción se relacionan a las desventajas específicas de localización y a estrategias de entrada en el mercado.
Anderson and Coughlan (1987)	La propiedad es asociada con el grado de especificidad del recurso en la función de distribución.
Aulakh and Kotabe (1997)	Examinando como la transacción específica (especificidad del recurso, riesgo del país), capacidad organizacional (experiencia internacional) y factores estratégicos influyen la elección del canal.
Brouthers (2002)	Probando el valor de la economía de los costes de transacción en la opción de propiedad; empresas en cuya elección del modo está basado en la economía de los costes de transacción consiguen buen resultado.
Brouthers and Brouthers (2001)	La distancia cultural está relacionado con Joint Venture y subsidiarias en propiedad total, dependiendo del nivel de riesgo de inversión.
Chen and Hennart (2002)	Las empresas japonesas que se enfrentan a altas barreras del mercado con mayor probabilidad escogen Joint Venture, mientras que aquellas que poseen fuertes capacidades competitivas es más

	probable que escojan subsidiarias en propiedad.
Contractor and Kundu (1998a)	La opción de propiedad del sector hotelero está determinada por variables específicas de país y firma.
Contractor and Kundu (1998b)	Una mezcla de factores incluyendo la experiencia internacional influye sobre la propensión de las firmas hoteleras a la franquicia
Davidson and McFetridge (1985)	Investiga los efectos de tecnología y características de la matriz en la opción de propiedad.
Domke-Damonte(2000)	Testeando la influencia de estrategia y tecnología de empresas de servicio; experiencia internacional como control
Erramilli (1991)	Existe relación U-shaped entre experiencia internacional y propensión a subsidiarias en propiedad en las empresas de servicios
Erramilli (1996)	Hay diferencias significativas en las preferencias de la propiedad entre varias nacionalidades.
Erramilli and Rao (1993)	Las empresas de servicio generalmente tienden a favorecer más los modos compartidos de control cuando la especificidad del recurso es baja que cuando es alta
Gatignon and Anderson (1988)	Sugiriendo que la economía de los costes de transacción es una útil explicación de la elección de la propiedad.
Gomes-Casseres(1989)	La Joint Venture se prefiere con altos costes de transacción
Gomes-Casseres (1990)	El poder del trato relativo de empresa y gobierno afecta la estructura de propiedad de la subsidiaria
Hennart (1991)	Las variables de economía de los costes de transacción determinan las opciones de propiedad hechas por las empresas japonesas.
Kim et al. (2002)	Investigando factores que influyen en la opción de propiedad en la industria de integración de sistemas.
Klein et al. (1990)	La habilidad del mercado de limitar las tendencias oportunistas es importante en la estructura del canal.
Kogut and Singh (1988)	Probando el efecto de cultura nacional en la elección de la entrada.
Kwon and Hu (1995)	La orientación a la producción al exterior es un buen poder para la estrategia de entrada en el mercado.
Lu (2002)	El apoyo para el isomorfismo institucional en la opción de propiedad; la experiencia internacional modera las influencias institucionales.
Meyer (2001)	Las instituciones del país anfitrión en las economías en transición tienen un impacto en la elección de modo de la entrada; la experiencia internacional como control.
Padmanabhan and Cho (1996)	La experiencia internacional, y la distancia cultural tienen influencia positive sobre la propiedad total.
Padmanabhan and Cho (1999)	Examinan la importancia de la experiencia internacional para la estructura de las decisiones de la propiedad.
Palenzuela and Bobillo (1999)	Aplicando economía de los costes de transacción y ajustando las teorías de poder a la elección de modelo propiedad de empresas españolas.
Rajan and Pangarkar (2000)	Control, costo, y competencia son postulados de afectar los niveles de propiedad de las multinacionales de Singapur.
Shrader et al. (2000)	Las Ventures manejaron los riesgos aprovechándose de los intercambios entre la exposición del rédito extranjera, riesgo de país, y nivel de propiedad.
Terpstra and Yu (1988)	La determinación de los factores en el sector de la manufactura se aplica también al sector servicios tales como la industria publicitaria.
Zhao and Zhu (1998)	Los determinantes del ratio de equidad extranjera de Joint Ventures internacionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Revisión Bibliográfica.

La Tabla 2 muestra una síntesis de hacia donde han estado dirigidos los estudios anteriores sobre la expansión internacional del sector hotelero, en este sentido se aprecia una generalización hacia el estudio de las dimensiones que determinan las Modalidades de entrada en 5 tipos de factores:

- 1) Factores específicos de la firma
- 2) Factores Objetivos (tamaño de la firma, experiencia internacional, segmento del mercado, desarrollo administrativo)
- 3) Factores Subjetivos (Percepciones, experiencias vividas, creencias, imágenes mentales, vínculos afectivos, etc)
- 4) Factores específicos de país, Riesgo económico y político y Nivel de desarrollo económico
- 5) Distancia Cultural

Tabla 2. Autores que han estudiado la internacionalización del sector hotelero.

Dimensión	AUTORES	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN y variables.	CONCLUSIONES CLAVE Y/O PROPOSICIONES
Factores específicos de la firma (Objetivos): tamaño, experiencia internacional, segmento del mercado, desarrollo administrativo	<i>Chen and Dimou (2005)</i>	Datos secundarios de 19 marcas hoteleras internacionales	Marcas con limitada experiencia internacional puede encontrar dificultades para atraer/ seleccionar franquiciados y puede optar por modelos de elección controlados jerárquicamente
	<i>Altinay (2005)</i>	Caso de estudio en profundidad	El desarrollo administrativo determina el modelo de elección. Marcas de rango medio de países anglosajones están a favor de la franquicia.
	<i>Contractor and Kundu (1998)</i>	Encuesta de 720 Gerentes de hotel	modelos de elección no equitativos es mas probable ser usado por empresas globalizadas y con experiencia, grupos hoteleros multinacionales.
	<i>Erramilli et al. (2002) and Dev et al. (2002)</i>	Encuesta de 139 gerentes con experiencia internacional	A mayor experiencia en la organización mayor la globalización y la menor experiencia influye sobre el empleo de modelos de elección cooperados.
	<i>Pla-Barber and Darder (2002)</i>	Muestra de 22 empresas españolas; datos de panel y entrevistas en profundidad	La experiencia internacional como el determinante más importante, también la especificidad del recurso. Es usual modelos de elección de alto control de la multinacional en fases tempranas de expansión.
	<i>Jones et al. (2004)</i>	Datos secundarios en 512 hoteles usando análisis de coste de transacción	Ningún modelo consistente, estable, sólido para la elección del modo de entrada de empresas o a través de empresas
Factores Subjetivos: Criterios de expertos y Percepciones	<i>Altinay (2005), Taylor (2000) and Contractor and Kundu (1998)</i>	Caso de estudio en profundidad; encuesta de 720 gestores de hotel	La preocupación por la calidad de servicio puede conducir a la dirección hacia favorecer la propiedad directa o hacia modelos de alto control.

	<i>Taylor (2000), Contractor and Kundu (1998) and Zhao and Olsen (1997)</i>	cuestionario de estudio de 720 gestores de hotel; 5 estudios de caso de grupo multinacional hotelero: entrevistas, compañía y datos secundarios	Cuando recursos codificados (ejemplo. Sistemas de reservas y marcas) son reconocidos como proveedores de ventajas, se considera viable modelos de elección no equitativas, cuando los recursos del propietario pueden ser protegidos.
Factores específicos de país: Riesgo económico y político, Nivel de desarrollo económico	<i>Johnson and Vanetti (2005) and Zhao and Olsen (1997)</i>	Estudio de 14 empresas internacionales que se expanden en Europa central oriental; cinco estudios de caso de multinacionales del sector hotelero.	Donde se perciben altos niveles de riesgos político y de país, es favorable a modelos de elección con los mas bajos niveles de compromiso de recursos
	<i>Altinay (2005) and Rodríguez (2002)</i>	Caso de estudio en profundidad; muestra de 26 firmas españolas.	Donde hay alto grado de incertidumbre (e.g. volatilidad monetaria) se favorece a modelos de elección de franquicias
	<i>Altinay (2005) and Contractor and Kundu (1998)</i>	Caso de estudio en profundidad; cuestionario de estudio de 720 gestores de hotel	Modelos de elección de baja equidad se prefiere en países desarrollados. Se prefiere acuerdos basados en la equidad en países menos desarrollados. Donde riesgo político y económico se percibe alto se favorecen modelos de elección basados en la no equidad.
Distancia Cultural	<i>Rodríguez (2002)</i>	Muestra de 26 empresas españolas; estudios, análisis estadístico y entrevistas en profundidad	A mayor distancia cultural (y menos riesgo de inversión), mayor confianza en modelos de elección de no equidad

Fuente: Fuente elaboración propia a partir de Litteljohn D, Roper A, Altinay L (2007).

2.2 Metodología empleada.

En el dominio específico de la internacionalización de empresas se han elaborado modelos Ad hoc que contemplan componentes diversos que se alinean con diferentes enfoques de los expuestos. Para iluminar el itinerario nuestra investigación, y obtener un Modelo que represente una imagen de la actividad hotelera se aplicará como metodología el estudios de Caso en aras de triangular la diferentes tipos de información (primaria y secundaria) que se ha obtenido sobre la actividad hotelera en la Isla de Cuba, su caracterización y determinantes en la decisión de expansión hacia la isla, la preferencia por el destino en el momento de la inversión en el exterior de empresas en expansión y los factores que obstaculizan o facilitan este proceso de entrada. Se determinará como principal objetivo la elaboración de imágenes o modelos físicos⁵ que tienen en cuenta los factores externos, pero se otorga a los factores del entorno específico, un protagonismo de especial relieve.

La investigación se estructura a través de “*Strategic Option Development and Analysis*”⁶ (SODA), una propuesta para la aplicación del Software Decisión Explorer⁷. Se obtienen Mapas cognitivos (*Decision Explorer Map*) para representar opiniones e ideas de un proceso de toma de decisiones en grupo como

⁵ Originarios de Aaby/Slater

⁶ Salmerón, 2005

⁷ Software

soporte al pensamiento estratégico. Se usa el software para mostrar una imagen al público donde se identifican las posibles opciones estratégicas y el número de metas que pueden ser alcanzadas desde cada opción.

El Mapa se conforma con frases cortas que se denominan *conceptos* cuyas relaciones se indican mediante flechas que los conectan. El usuario introduce los conceptos y las relaciones, y estos pueden ser movidos, editados, representados con diferentes estilos, agrupados en conjuntos y el modelo global. Dependiendo del origen y contenido pueden generarse mapas cognitivos, mapas causales o mapas conceptuales, estos términos se utilizan para referirse a un conjunto de datos como un todo, es decir con un enfoque sistémico.

La aplicabilidad de esta herramienta es diversa de ahí la utilidad de la misma para el Caso de estudio.

- Modelado de dinámica de sistemas
- Tratamiento y estructuración de datos cualitativos
- Análisis de entrevistas u otras fuentes secundarias
- Crear Mapas Cognitivos Borrosos

Así mismo los Resultados más relevantes han sido su contribución a:

- Construir una memoria corporativa
- Seguimiento de la implementación de planes
- Enfocar la creatividad en tormentas de ideas
- Diseñar y desarrollar estrategias
- Identificar requisitos de capacitación de los Recursos Humanos y perfiles de puesto.
- Construir Escenarios
- Realizar análisis de competidores
- Desarrollar diagramas de procesos

Los Mapas Cognitivos permiten una mayor comprensión y análisis de la información obtenida y de esta manera de la propuesta Metodológica deviene un Modelo (o Mapa) que triangula la información con la que se trabaja en la investigación de la Internacionalización en la hotelería cubana. Las ideas son expresadas, fragmentadas en puntos principales con frases cortas distintas, expresando una idea por frase, identificando los puntos principales de interés, en este caso los constructos.

2.3 Instrumento de medición, Dimensiones y Variables de estudio.

El método empleado para la obtención de la información secundaria ha sido un cuestionario estructurado con cinco apartados :

- 1) Competencias del experto,
- 2) Determinantes de la decisión de inversión en la actividad hotelera en la actividad en la isla,
- 3) Objetivos y cumplimiento de la estrategia de expansión en la isla,
- 4) Atractivos relativos de la isla para la expansión respecto a otros destinos del área,
- 5) Tendencias futuras,

6) Factores que facilitan y factores que obstaculizan el despliegue estratégico.

El instrumento de medición persigue el Objetivo de medir a través del criterio de los expertos implicados en el sector y con competencias sobre las decisiones del mismo esbozar un perfil de la imagen que tienen estos inversores actuales y potenciales de la isla como destino de la inversión hotelera internacional así como la visión de futuro, a fin de proponer estrategias de gestión que potencien el atractivo de Cuba como destino de la inversión internacional en el sector hotelero.

Se contrastarán las diferentes variables que integran los parámetros buscando los grados de concordancias y divergencias de un mismo problema: “Las estrategias de expansión internacional desplegadas en la actividad hotelera de Cuba hasta el año 2006, desde dos puntos de vista diferentes:

“imagen sobre el destino de la inversión por parte de la empresa en expansión Vs. la realidad en el destino receptor”.

En total el cuestionario se compone de un total de 50 variables de entrada, de ellas 4 son variables comunes, para clasificar los datos de los encuestados en cuanto a la competencia de expertos: *Propietario, Inversor, Gestor, Staff de apoyo, Especialista*. Además esto se complementa con los años de experiencia tiene el encuestado en la actividad a nivel internacional, en el área y o en Cuba.

La revisión bibliográfica induce hacia la consideración de factores del entorno externo así como del entorno específico respecto al fenómeno que se analiza para el caso particular del estudio de Caso de la Isla de Cuba como destino receptor del proceso de expansión internacional se proponen las dimensiones y parámetros que se enuncian en la tabla 3.

Tabla 3: Relación entre dimensiones y Parámetros estudiados.

Dimensiones	Parámetros a medir	No.Var.	Escala medición
Factores específicos de país, Factores Objetivos de la empresa en expansión	<i>Recursos y Capacidades, Propiedad, Localización, Internalización, Distancia Cultural</i>	22	Likert (--1 a 5++).
Factores de Desempeño	<i>Costes de transacción y Cadena de Valor.</i>	14	Likert (--1 a 5++).
Factores subjetivos	<i>Preferencia o atractivo relativo del país frente a competidores.</i>	2	Elección forzosa Evocación de los encuestados.
Factores de sostenibilidad de la estrategia	<i>Visión de Futuro, Modalidades estratégicas, Amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.</i>	8	Likert (--1 a 5++). Evocación

En esta tabla se sintetizan las restantes 46 variables del instrumento de medición, la forma en que han sido medidas obteniéndose un índice de fiabilidad de escala aceptable como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach ⁸	N de elementos
,712	44

Fuente: SPSS for Windows 10.0.

Los cuestionarios se aplicaron en entrevista personalmente su mayoría y en menor peso por medio de correo electrónico y por vía telefónica a toda la población; obteniéndose los siguientes resultados⁹(Tabla 5):

Tabla 5. Descripción de la población.

Población	Respuestas
1) <i>Sol Meliá</i>	6
2) <i>NH</i>	3
3) <i>Oasis</i>	1
4) <i>Sandals</i>	-
5) <i>Iberostar</i>	4
6) <i>SuperClubs</i>	1
7) <i>Blau</i>	1
8) <i>Hoteles C</i>	-
9) <i>Hotetur</i>	-
10) <i>Occidental Hot.</i>	2
11) <i>Barceló</i>	-
12) <i>Sirenis</i>	-
13) <i>Globalia</i>	1
14) <i>Consultores y asesores</i>	2
15) <i>Gestores Nacionales</i>	3

III. El caso de la industria hotelera Cubana: Recepción del proceso de expansión internacional y modalidades estratégicas.

3.1. Caracterización de la actividad hotelera en la isla.

Los inversores, multinacionales y en general compañías multinacionales no se han mantenido al margen de los cambios que se han dado en el entorno hotelero en América Latina y el Caribe, sino que han reenfocado sus estrategias ante la oportunidad que estos cambios les brindan de crecer internacionalmente creando sinergias con otras organizaciones o creando nuevas ventajas a partir del vínculo; así como también poder acceder a los atractivos naturales (clima) y de ventajas que aporta la otra parte; lo cual ha podido servirles de estímulo para invertir en el sector hotelero cubano.

⁸ Fiabilidad del instrumento aplicado y su validez estadística , Alpha de Lee J. Cronbach , 1963

⁹ 21 intentos fallidos de un total de 45 encuestas enviadas y entrevistas solicitadas (a fecha 21 de junio del 2008).

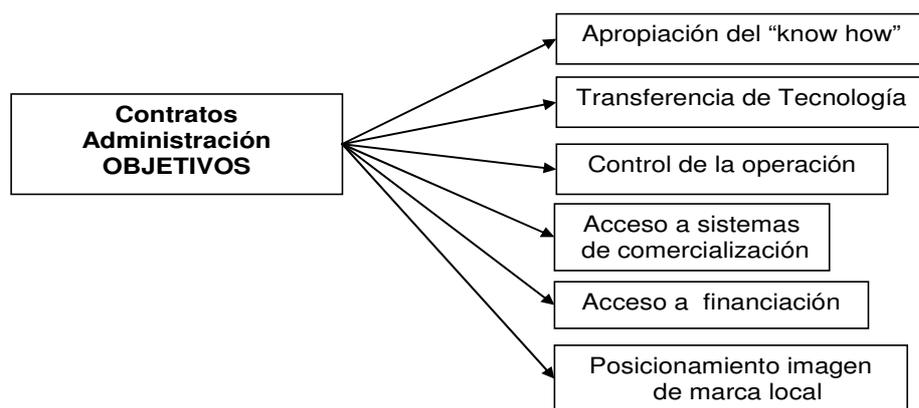
En el caso de la isla en su rol, de receptor del proceso de expansión hotelera internacional es importante destacar que desde la década de los 80 se adoptan nuevas formas de cooperación en esta industria. En 1987, con la fundación de la Corporación Cubanacán S.A. y en los noventa una joven Cadena: Gaviota S.A., se marca entonces el comienzo de una transformación dentro del sector turístico en la cual se diseña un tipo de organización con forma mercantil de financiamiento y funcionamiento, asociadas a socios extranjeros. Más tarde se incorporan a las formas cooperadas de gestión otras dos cadenas nacionales : Gran Caribe y Habaguanex, llegando a conformar estas cuatro cadenas las predominantes en el sector en la actualidad.

En los 90' el turismo renace en Cuba como el sector más dinámico en cuanto a crecimiento y pasa a ser el primer renglón en la generación de divisas. Se potencian las asociaciones de empresas cubanas con empresas extranjeras, destacándose con mayor fuerza este fenómeno en el sector hotelero por su acelerado proceso de crecimiento en el área del Caribe.

Estos acuerdos se conforman sobre la base de la Ley 77/ 1995 para la inversión extranjera en Cuba. Dada esta ley son las particularidades de los Contratos de administración en la isla en la que los contratos de administración persiguen que la parte extranjera (Gerente) además de administrar y comercializar el hotel aporte financiamientos, ya sea para reparaciones o nuevas inversiones, así como transferencia tecnológica de "know how".

En segundo lugar se valoran los "Contratos de Administración" buscando con ello, por encima del "know how" y control de la operación, compromisos con la comercialización del hotel. Estos compromisos se tratan de establecer a través del contrato vinculando el pago de los honorarios incentivos a los resultados de la operación(Esquema 3).

Esquema 3: Objetivos de los Contratos de Administración.



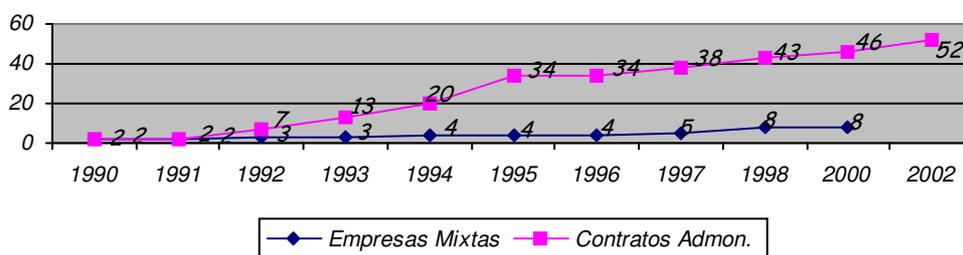
Estas asociaciones internacionales y Contratos han tenido como objetivo fundamental Optimizar los Resultados de esta Cooperación en términos de:

- Compartir Tecnología: Desarrollar proceso de Aprendizaje Organizacional sobre los modos de hacer, rutinas, habilidades etc. de las prestigiosas cadenas hoteleras.

- El acceso a los Mercado: Garantizar la Comercialización de los Hoteles, la tracción de Turismo y la utilización de los canales de distribución de las cadenas extranjeras.
- Obtención de Capital: Garantizar la explotación de las Instalaciones para financiarse operacionalmente y crear capacidades para nuevas inversiones

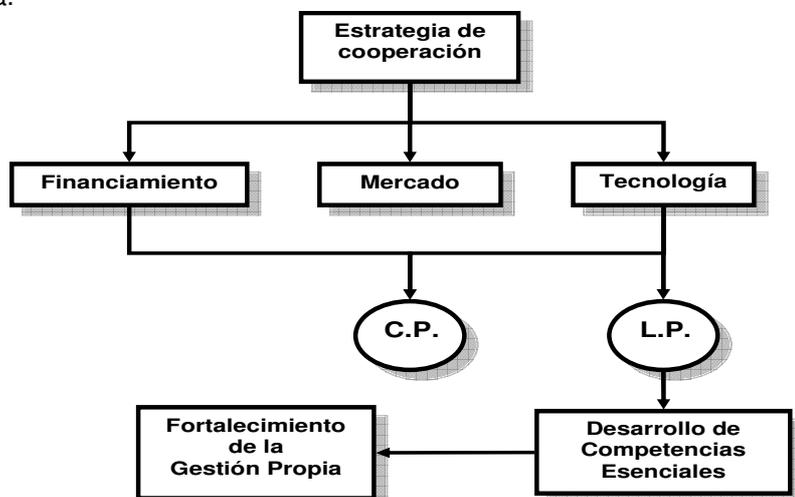
La preferencia de inversores por formas cooperadas de Gestión en la Isla se aprecia en el gráfico 1; ello se ve materializado en el aumento progresivo que manifiesta la realización de estos contratos. El Contrato de Administración ha sido la modalidad estratégica de crecimiento más utilizada durante los primeros diez años.

Gráfico 1. Dinámica de Modalidades estratégicas en Cuba.



Un muestreo en tres de las principales cadenas hoteleras del país evidencio los datos anteriores: en Cubanacán el 30% de sus hoteles y el 45% de sus habitaciones estaban bajo este tipo de gestión; Gran Caribe contaba con el 30% de sus hoteles y el 38% de sus habitaciones también operaban bajo gerencia extranjera y por último el grupo Gaviota poseía el 17% de sus instalaciones y el 32% de sus habitaciones bajo esta modalidad.

La gestión compartida sería el camino básico (el de cooperación), dos modalidades de cooperación se han desarrollado desde entonces: el Contrato de Administración Hotelera y la Empresa Mixta. Las razones que argumentan el porqué de la utilización de estas Modalidades se puede apreciar en el esquema 4, donde se representa el enfoque estratégico de las nuevas modalidades de cooperación en Cuba.



Esquema 3: Enfoque estratégico de las Modalidades de Cooperación en Cuba.
Fuente: Romero I, Gomez D, 2005.

3.2. Empresas nacionales y multinacionales oferentes(período 1995-2006).

La Modalidad de Contratos de Administración fue utilizada por primera vez en el año 1990 con el comienzo de operaciones de dos hoteles, uno bajo la gerencia del grupo Español Sol Meliá y otro por la Cadena de Gestión alemana LTI. En 1995, del total de hoteles dedicados al turismo internacional (88), los que funcionaban bajo esta modalidad representaban el 39% y con relación al total de habitaciones cubrían el 40% de las existentes.

Al cierre de 1995, se habían firmado 26 contratos con 16 compañías internacionales, los cuales abarcaban 34 hoteles entre las que se encontraban Raytur, Sol Meliá , Iberostar y Riu, todas de España; LTI de Alemania; SuperClub de Jamaica; Golden Tulip de Holanda; Delta y Common Wealth de Canadá; y Going One y Venta Club de Italia, Tryp y Gret de España ; Meridiana y Valtur de Italia ; y Accor de Francia. Ya en 1996, el 21% de los 174 hoteles existentes y el 41% de sus casi 27 mil habitaciones destinadas al turismo internacional, se encontraban bajo contrato de administración y comercialización. La inserción de cadenas hoteleras iba en ascenso contándose a finales del año 1997 con 17 gerencias extranjeras con prestigiosas cadenas Internacionales. A partir de 1998 se incorpora una nueva cadena: Sandals con dos hoteles en gestión. Estas revolucionan la concepción del producto turístico con las innovaciones introducidas en su variante de producto Todo Incluido las cuales tuvieron mucho éxito en el crecimiento del sector hotelero en el Caribe en esta década (**tabla 6**).

Tabla 6 Operación bajo Contrato de Administración del Todo Incluido en Cuba.

	1998	1999	2006
% C. Hab. que opera bajo contrato de administración	66%	73%	57%
Número de habitaciones Todo Incluido.	5800	9679	15502
Número de empresas cooperadas	14	18	13

Fuente: Análisis Estadístico efectuado por el MINTUR(Agosto de 1998, Julio 1999 cierre 2006).

Las cadenas españolas eran las de mayor presencia (8 cadenas), administrando 6 519 habitaciones en 23 hoteles, siguiéndoles dos empresas francesas con 1410 habitaciones en 6 hoteles. Finalmente compañías jamaicanas, italianas, alemanas, canadienses, mexicanas administraban las restantes 3 417 habitaciones.

Sol Meliá es indiscutiblemente la cadena líder en la gestión de hoteles que operan bajo el Todo Incluido en el país, abarcando el 43.8% de las habitaciones que son administradas por grupos hoteleros foráneos hasta el 2006(**tabla 7**).Es la cadena Sol Meliá la de mayor presencia en el área del Caribe también En el continente americano destacan Brasil, México, República Dominicana En República Dominicana.

Tabla 7 Capacidad habitacional (Todo Incluido) por cadenas gestoras ihasta el 2006.

<i>Grupo/Cadena</i>	<i>Porcentaje</i>
Sol Meliá	43.8
Iberostar	8.8
Blau	8.6
Grubarges	5.4
Sandals	4.8
Hotetur	4.8
NH	4.5
Accor	4.5
Hoteles C	3.8
SuperClubs	3.4
Occidental Hoteles	3.4
RIU	2.7
Hotusa	1.6

3.3. Productos y áreas de desarrollo de estos.

El rápido desarrollo y expansión que la modalidad Todo Incluido alcanzó en los países del Caribe como parte de la estrategia de internacionalización de empresas, obligó a Cuba a sumarse a la operación de este concepto. Esto se llevó a cabo con dos propósitos fundamentales: facilitar la comercialización de determinadas capacidades y satisfacer la fuerte demanda de turoperadores e inversores.

El éxito del Todo Incluido en el Caribe sugiere que el sol, la arena y el mar no son suficientes en la actualidad para garantizar ventajas. La experiencia demuestra que la segmentación del mercado se hace cada vez mas sofisticada y se convierte en una herramienta importante para alcanzar el éxito en la industria de los viajes y el turismo. El Todo Incluido es una industria de volumen donde la obtención de beneficios está asociada a la mayor cantidad de turistas diarios que garantizan altos ingresos; sin embargo esto depende del precio del paquete que es el que permite cubrir los altos costes fijos que se generan por altos niveles de satisfacción. En cuanto a la forma de operación del Todo Incluido se pueden destacar como características particulares: la atención preferente de los servicios básicos por parte del hotel, es decir alojamiento, comidas, bebidas y la animación; mientras que los restantes servicios incluidos en el paquete son contratados a terceros. En el Caribe este enfoque ha logrado situarse en función de cómo el cliente siente, piensa y actúa, o sea, a partir de la psicografía del visitante. Los Resultados Económicos también han sido superiores garantizando mayores niveles de ocupación¹⁰.

¹⁰ Hoteleros de República Dominicana afirman que la operación del TI ha sido beneficiosa garantizando desde un 65% de ocupación siendo por encima del 80% catalogada de excelente.

Como se observa en la tabla 5, en 1998 la introducción de la fórmula era del 36%, un 34.9% mayor que cinco años atrás; y ya en Marzo del 2006 era del 64.3%. El ritmo de incremento anual promedio del número de instalaciones ha sido del 30%, mientras que el número de habitaciones se ha triplicado respecto a 1998. De poco más de 12 mil habitaciones hoteleras existentes entonces se alcanzaron las 35 mil capacidades en el 2000. Con un ritmo de crecimiento promedio de 11 %. Ello significó que se dedicó a la inversión turística la quinta parte de todas las inversiones del país. El número de visitantes saltó de 327 mil en aquel año a 1 773 986 en el 2000. Para una tasa anual de crecimiento del 18 %. Los ingresos por su parte pasaron de 234.4 millones a 2 000 millones el año pasado. Ello representó un 23 % anual de crecimiento. Las compras nacionales que representaban en los hoteles el 18 % en 1990, ascendieron en el 2000 al 61 %. Los empleos generados por el sector que en 1990 eran de alrededor de 50 mil, en el 2000 alcanzaron casi los 100 mil trabajadores

Tabla 5: Datos del Todo Incluido de Cuba en los años 1998, 1999, 2001 y 2006.

	1998	Marzo 2002	Marzo 2006
No. Instalaciones	33	56	85
% de introducción de la fórmula	36%	50.4%	64.3%
Habitaciones Todo Incluido	8900	16403	27225

Fuente: Análisis Estadístico efectuado por el MINTUR en Agosto de 1998, Marzo 2002, Marzo 2006.

En la información recogida hasta el año 2007 el panorama cambió. Aunque hay un incremento de un 60.2% del número de habitaciones, la cantidad de cadenas gestoras disminuyó a trece y el porcentaje de habitaciones Todo Incluido que operan con respecto al total también se redujo. Esto refleja una mayor participación de los grupos hoteleros nacionales en la operación del producto Todo Incluido.

En cuanto a las relaciones de propiedad y el tipo de producto de la oferta, las cadenas cubanas también han manejado esta modalidad bajo gestión propia, dado el proceso de aprendizaje de años de experiencia en los acuerdos de cooperación y el acceso a las tecnologías de la empresa en expansión.

Una cuestión que afecta el rendimiento del Todo Incluido en Cuba son los precios a que se comercializan las capacidades habitacionales en un mercado competitivo y en presencia de cadenas de imagen internacional. La administración de hoteles ha constituido la piedra angular del desarrollo de la actividad hotelera en la isla de Cuba durante la primera década del proceso de expansión, lo cual a estado estrechamente unido a la imagen proyectada de la isla como un destino de Sol y Playa que se ajusta con la oferta del producto todo incluido, sin embargo en el caso de Cuba el alto poder negociador de los turoperadores hace que se perciba la isla como un destino caro respecto a otros destinos del Caribe.

IV. Factores que determinan la expansión internacional de empresas hacia el destino Cuba Opciones estratégicas de desarrollo.

4.1 Factores que propician la decisión de Cooperación Internacional.

Las variables de salidas seleccionadas para cada variable de entrada son: Número Total de Casos; Media; Desviación Estándar; Moda; Mínimo; Máximo y Suma en un primer momento del análisis de los estadísticos descriptivos de las variables. Para la obtención de los resultados que se muestran se utilizaron las herramientas de la opción de análisis del sistema de procesamiento estadístico *SPSS para Windows, 10.0*.

Cabe destacar en primer lugar que en su mayoría los factores considerados han tenido un peso relevante en la decisión de inversión, a excepción de; las Infraestructuras del país receptor, la política regional de desarrollo y la cultura organizacional y resultando muy significativos los factores: Formación del personal, Paisaje, Naturaleza, Clima y Ubicación geográfica. Se Muestra en la tabla 6 el Ranking de factores que propician la decisión de Cooperación Internacional, el Ranking de Resultados de los Procesos de Cooperación en Cuba y el Ranking en Tendencias en las relaciones de cooperación, basado en la media de valoración por cada ítem considerado.

Aspecto	Media
1 <i>Ubicación geográfica</i>	5
2 <i>Paisaje, Naturaleza, Clima</i>	5
4 <i>Disponibilidad de personal nacional</i>	5
3 <i>Formación del personal</i>	4,86
5 <i>Estabilidad Política, Social y Económica</i>	4,77
6 <i>Estructuras de Comercialización</i>	4,68
7 <i>Experiencia Internacional (del inversionista o gestor)</i>	4,64
8 <i>Experiencia en la actividad el país receptor</i>	4,55
9 <i>Potencial de crecimiento del sector (en el país destino)</i>	4,5
10 <i>Conocimiento del mercado y el cliente</i>	4,45
11 <i>Posibilidad de control de actividades fundamentales (marketing, financieras u operacionales)</i>	4,36
12 <i>Garantía de Imagen de Marca</i>	4,23
13 <i>Comunicación e idioma del Propietario y la Gerente</i>	3,95
14 <i>Posibilidad de desarrollo de nuevas competencias</i>	3,86
15 <i>Posibilidad de interacción con otros destinos</i>	3,5
16 <i>Experiencia anteriores en el Destino</i>	3,5
17 <i>Realización de las expectativas de las partes</i>	3,41
18 <i>Política Gubernamental hacia la Inversión extranjera</i>	3
19 <i>Atractivo cultural, espectáculos, teatros</i>	2,91
20 <i>Infraestructuras del país receptor</i>	2,86
21 <i>Política regional de desarrollo (regulaciones, incentivos)</i>	2,5
22 <i>Cultura organizacional</i>	2,41

Los expertos opinan que de los 22 elementos enunciados tienen una gran importancia en la decisión de Cooperación la experiencia Internacional del Inversionista o gestor, de hecho las cadenas internacionales presentes en el país son todas de reconocido prestigio, las cuales se encuentran entre las primeras a nivel internacional, lo cual es beneficioso tanto como garantía de la imagen de marca como para el país receptor por las oportunidades de comercialización y de aprendizaje.

El conocimiento del Mercado y del cliente por parte de la gestora, así como las estructuras de Comercialización que tiene también resulta un elemento definitorio en la decisión de Cooperación. También los elementos asociados al personal, aparecen en la percepción de los encuestados como un elemento de gran atractivo, por la preparación y las capacidades que tienen los Recursos Humanos de la isla. Así mismo las condiciones naturales geográficas y sociopolíticas resaltan como elementos que potencian la imagen de la isla e influyen positivamente en la decisión de Cooperación.

Según los encuestados de cadenas nacionales el hecho de que las actividades fundamentales estén controladas por la gestora ha sido un factor determinante en las formas de Cooperación para el control de los Costes y gastos, para la eficiencia en las operaciones, aspectos en los que se debe profundizar en el proceso de aprendizaje, pues es un elemento aún débil en los hoteles en Gestión propia, por las propias debilidades de los sistemas financieros y Contables establecidos.

Estos elementos no resultaron de mucha importancia, y profundizando en ellos se obtuvo que en general en la imagen de Cuba que se proyecta y la comercialización del Destino no existan estrategias concretas referentes a promover los atractivos culturales, y los espectáculos.

En cuanto a la Comunicación y el idioma, a pesar de que la mayor parte de la muestra entrevistada de gestores e inversionistas ha sido española siendo este un elemento ventajoso, no solo por el idioma sino por la cercanía cultural, los entrevistados nacionales consideran que este no es un elemento determinante, pues se han tenido experiencias positivas con cadenas Alemanas, Italianas e inglesas más distantes culturalmente e idiomáticamente.

En cuanto a los elementos de poca importancia solo destacar que la mayor parte de la muestra corresponde a compañías que tienen están establecidas en la Isla desde hace más de 10 años, período en el cual han ganado en conocimiento del sector en Cuba, en adaptación a la infraestructura existente en la conformación de su oferta y en la retroalimentación en lo que a cultura organizacional se refiere.

4.2. Resultados de los procesos de Cooperación

Sobre los Resultados en Tecnología, se puede apreciar en el anexo 16 que se han obtenido valores positivos considerándose que la cooperación contribuye al acceso a la tecnología 4,8 y que el receptor tiene una aptitud positiva hacia el aprendizaje 3,4.

Sobre los Resultados en las formas de transferencia de Tecnología, se han obtenido valores positivos para todos los casos contemplados, destacándose valores muy positivos en: Presencia de especialistas en puestos claves y en Sistema de gestión en los procesos operacionales básicos del negocio hotelero como facilitadores de los procesos de acceso a la tecnología de la empresa en expansión y de los de transferencia de conocimientos(Tabla 7).

Tabla 7: Formas de Transferencia de Tecnologías		Media
1	Presencia de especialistas en puestos claves.	5
2	Sistema de gestión en los procesos operacionales básicos del negocio hotelero	5
3	Diseño y concepto del producto	4,73
4	Formación y entrenamiento del personal en el país	4,5
5	Formación y entrenamiento del personal hoteles de la cadena en otros destinos.	4,23
6	Aplicación de la Filosofía del negocio	4,05
7	Sistemas de Gestión de la calidad	3,91
8	Incentivos y Retribución al personal nacional	3,64

Además de la tecnología, las estructuras de Comercialización de los gestores son una garantía para la ocupación de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras y las redes de Agencias de Viajes, Turoperadores así como el diseño de paquetes turísticos combinando productos de Sol y Playa con otras ofertas. Las necesidades de Capital existentes en este sector y que se evidencian en un deterioro Inmobiliario, la falta de materiales, implementos, suministros que se presentan evidencian como incluso en instalaciones que se encuentran en Contrato de Gestión, son otro elemento de resultados de las formas de Cooperación.

4.3. Atractivos de Cuba con respecto a Destinos Alternativos.

Las principales evocaciones de los encuestados en este punto estuvieron referidas a dos Destinos alternativos fundamentalmente. Se observa que entre las alternativas aparece en primer lugar la Republica Dominicana, en segundo lugar Cancún y en tercer lugar Jamaica(Gráfico 2). Destaca el caso de jamaica con tan solo un 9% sobre las observaciones, y destacándose a su vez la Republica dominicana sobre Cancún (tabla 8).

Gráfico 2: Evocaciones de los encuestados respecto a Destinos alternativos.

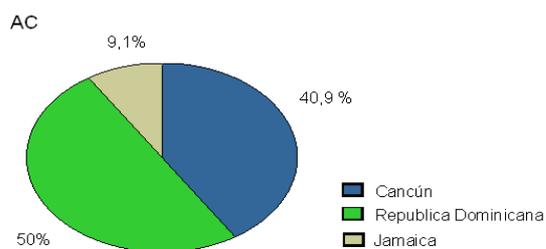


Tabla 8: (AC)Nombre del Destino.

	Fre.	Porcent	Porcent válido
Válidos Cancún	9	40,9	40,9
República Dominicana	11	50,0	50,0
Jamaica	2	9,1	9,1
Total	22	100,0	100,0

Tabla 9: Destino en función de índice de sustitución(AC * AC1)

		AC1				Total 2
		2	3	4	5	
AC	Cancún	2	2	0	5	9
	R. Dominicana	2	0	0	9	11
	Jamaica	1	0	1	0	2
Total		5	2	1	14	22

Las evocaciones de los expertos consulados producen una tabulación cruzada, un test Chi-cuadrado y una medida de asociación nominal para cada destino como se muestra en la tabla 9. La tabulación cruzada muestra la frecuencia de cada respuesta a cada localización. La mayoría de respuestas ocurren en el nivel 5 y sobre los destinos Cancún y R. Dominicana. Aquí los encuestados hicieron énfasis en que mientras el primero de los destinos está consolidado desde hace muchos años y tiene como ventaja el echo de que la mayor parte de sus clientes corresponden al mercado norteamericano, el cual está muy próximo geográficamente y es de un gran poder adquisitivo; el segundo de los destinos alternativos, ha desplazado a Cuba, en los últimos 10 años con un crecimiento vertiginoso y una fuerza de ventas agresiva a pesar de no tener mucho de los elementos que se destacan como atractivos respecto al destino Cuba.

V. Resultados: Modelo representativo de las opciones estratégicas en la actividad hotelera de Cuba.

La última parte del cuestionario está dedicada a las dimensiones estratégicas. Así como las tendencias en las modalidades estratégicas dado que en como se ha dicho las más empleadas, hasta la fecha en que concluye el análisis exploratorio, fueron los Acuerdos de Cooperación (empresas mixtas y contratos de gestión). Esta parte del cuestionario se ha tratado a través de dos dimensiones una para las acciones estratégicas donde las que recibieron el mayor porcentaje de adecuación son: Las referentes a nuevas formas o modalidades de Cooperación y La Correspondiente a la diversificación del producto(tabla 10).

Tabla 10: Ranking de Acciones Estratégicas	Porcentaje respuestas con valoración >3
Diversificación del producto Sol y playa como el Turismo Cultural, Científico y de eventos.	86,4
¿Qué tendencia considera se impondrá en los procesos de Cooperación en los que se encuentra inmerso en Cuba en los próximos 5 años?	63,6
Nuevas relaciones de Cooperación e Integración de Cuba	45,5
Transformación de Hoteles en Contrato en Empresas Mixtas	27,2
Uso de Contratos de Arrendamiento	22,7
Empleo de Franquicias	9,1

Como se puede apreciar en el anexo, destacan en este caso como estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperación en Cuba el factor Diversificación del producto Sol y playa, ello se debe a

que para el caso cubano supone un elemento diferenciador respecto a otros destino por su riqueza, amplitud y diversidad que produce una ventaja competitiva diferenciada.

Como tendencia general se observa un resultado de crecimiento futuro. Para profundizar en esta dimensión se ha realizado un Análisis de los Componentes Principales con el objetivo de alcanzar una reducción de la dimensionalidad de las variables originales de la dimensión estratégica, donde se exploran estructuras de agrupación construyendo nuevas variables artificiales, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11: Matriz de componentes rotados(a)¹¹

	Componente		
	1	2	3
OC1	,816	-,041	,253
OC2	,061	-,529	,644
OC3	,943	-,115	,092
OC4	,221	,013	,893
OC5	-,537	,696	,281
GC	,002	,833	-,203

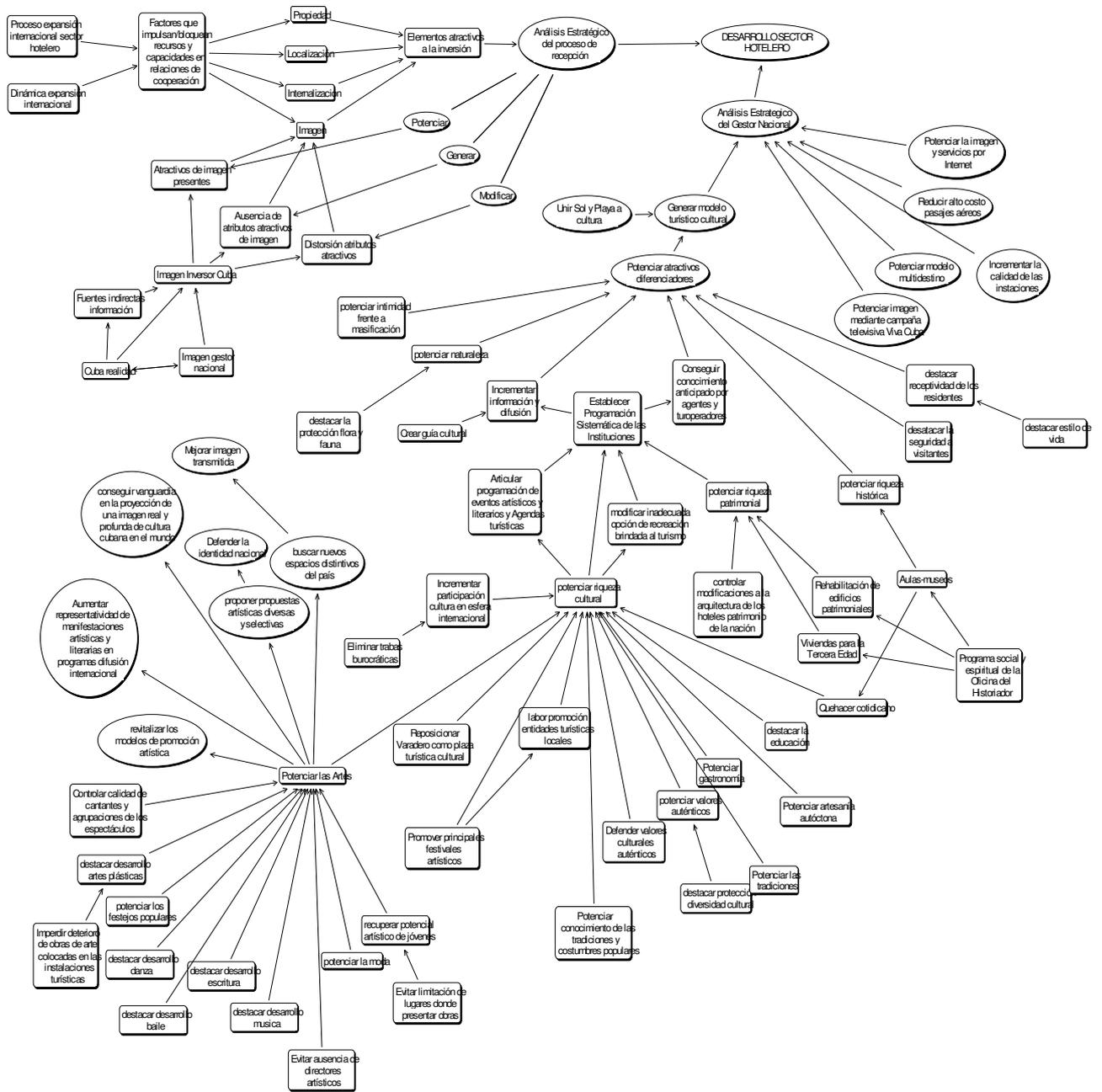
- **Componente 1:** “Estructura de propiedad”, formado por Empleo de Franquicias (OC1) y Transformación de Hoteles en Contrato en Empresas Mixtas (OC3).
- **Componente 2:** “Oportunidades del macroentorno”, formado por Nuevas relaciones de Cooperación e Integración de Cuba (OC5) y Tendencia al crecimiento (GC).
- **Componente 3:** “Generadores de ventajas competitivas”, empleo de los Arrendamiento (OC2) y Diversificación del producto Sol y playa como el Turismo Cultural, Científico y de eventos (OC4).

Sin dudas existe un interés de los inversionistas por ampliar su negocio y alcance, abogando por la inversión, apareciendo como alternativa la evolución de Contratos de Administración hacia empresas Mixtas. A pesar de que en los últimos años el sector hotelero no muestra grandes cambios en cuanto a su estructura y crecimiento existen expectativas de crecimiento tanto por parte de los gestores como de los representantes de las organizaciones nacionales entrevistados.

Finalmente se propone el Mapa Cognitivo basado en información primaria y secundaria, lo cual ha permitido proponer un Modelo para el Análisis estratégico y Opciones de Desarrollo de la actividad hotelera en Cuba basado en el cálculo final de 175 conceptos expuestos (Esquema 5).

¹¹ **Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser, SPSS 10.0**

Esquema 5: Modelo “Mapa Cognitivo resultado del Análisis Estratégico y Opciones de Desarrollo del Sector Hotelero en Cuba”.



Con el estudio de la centralidad se observa la importancia de los Factores nombrados por los expertos implicados como aquellos que facilitan o bloquean el desarrollo de la actividad hotelera cuando se emplean formas cooperadas de gestión cuya acción, a través de las diferentes opciones que describe el Modelo determinaría el Desarrollo del sector en Cuba. Mediante el análisis se examina la densidad de las relaciones directas alrededor de un concepto, pudiendo comprobar como el concepto o dimensión *Factores que propician la decisión de Cooperación Internacional* es el que posee una mayor densidad, lo cual le confiere una importancia mayor en la relación causal en el modelo.

Tabla 12: Peso de cada fuente de información dentro del Mapa

Información secundaria (32%)	Especialistas implicados en el sector (68%)
<i>Revisión Bibliográfica (10%)</i>	<i>Asociación de Empresarios Españoles de Cuba (2%)</i>
<i>Académicos de universidades españolas(8%)</i>	<i>Ernest & Youngs representación en la Habana.(0.56%)</i>
<i>Académicos Universidad de Oporto, Portugal (2%)</i>	<i>Representantes de cadenas hoteleras extranjeras en Cuba (.40%)</i>
<i>Profesores Universidad de la Habana, Cuba. (12%)</i>	<i>Administrativos y gestores de Cadenas nacionales (20%)</i>
	<i>Consultores y Asesores del Ministerio de Turismo en Cuba (6%)</i>

Teniendo en cuenta el peso que ha tenido dentro de la información triangulada el criterio de los expertos implicados(tabla 12), se considera que el Modelo presentado es de gran utilidad como herramienta de Gobierno Corporativo para este sector.

Conclusiones y líneas futuras de investigación.

Debido al carácter sistémico del proceso de Trasnacionalización de empresas, estas como reacción natural muestran una apertura al exterior, lo cual les permite acceder a economías de escala , diversificar productos y servicios , obtener ventajas en costes, o simplemente proteger su cuota actual de mercado.

El análisis de las formas de entrada en las economías extranjeras ha evolucionado a lo largo del tiempo: El enfoque económico se caracteriza por considerar la adopción de decisiones y los comportamientos empresariales como procesos eminentemente “racionales” en tanto los estudios sobre imagen del país o destino de la expansión tienen como base la propia idea de “sistema”. El Mapa cognitivo, da la oportunidad de integrar todos los elementos que componen el fenómeno de la Internacionalización de empresas y en el caso de estudio contribuye al diseño de un Modelo de Análisis de las Opciones Estratégicas de la actividad hotelera en Cuba.

Mantener un estudio continuo para la mejora de las Capacidades disponibles hacia nuevas inversiones, utilizando los factores determinantes en la decisión de Cooperación a través de cada uno de los Componentes que resultan del estudio realizado, resulta de vital importancia en la prospección estratégica dela actividad Hotelera en Cuba, por ejemplo para el caso cubano supone un elemento diferenciador respecto a otros destinos su riqueza, amplitud y diversidad cultural que produce una ventaja competitiva diferenciada por lo que se evidencia la necesidad de reenfocar la oferta turística hacia

estrategias de Diversificación del producto Sol y Playa, lo cual confirma el hecho de constituir un aspecto clave dentro del modelo turístico-cultural.

Valorar que las estrategias para el Turismo y en particular para el sector Hotelero estén enfocada hacia la imagen del destino de la inversión para el caso del sector hotelero vendría definida por la potenciación de aquellos atributos que son percibidos como positivos por el inversor, por la generación de aquellos atributos que siendo positivos y estando presentes en la realidad no se encuentran presentes en la imagen del inversor y por último por la modificación de atributos que, o son percibidos de forma negativa sin serlo, o son negativos.

Por último se hace necesario estudios a profundidad sobre los destinos alternativos dado el rápido crecimiento de estos desde los inicios del siglo XXI, significando una alta rivalidad competitiva para la isla como son el caso de Dominicana y Jamaica.

Referencias Bibliográficas

Aaby, N.E. / Slater, S.F. (1989); "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88, *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 4, pág. 7-23.

Anderson, E. / Gatignon, H. (1986); "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business studies*, Fall, Vol. 17, págs. 1-25.

Baró, Silvio (1996): *Globalización y tendencias en las relaciones internacionales*, en *Cuba Socialista*, #3.

Buckley, P.; Casson, M.C. (1998): "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", *Journal of International business Studies*, vol.29, 3. Pp.:539-562.

Casillas Bueno, J.C. (1998); "La internacionalización de la empresa: la dimensión internacional de la empresa española", *Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla*, 1998, 428 págs.

Cerviño, J. Bonache J. (2005). "Hotel management in Cuba and the transfer of best practices". *International Journal of Contemporary Management*, 17 6/7 pg 455.

Contractor, F. J.; Kundu, S. K. (1998): "Modal Choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in International Hotel Sector.", *Journal of International Business Studies*, vol.29-nº2, pp.325-357.

Contractor, F. y Kundu, S. (2000): "Globalization of hotel services. An examination of ownership and alliance patterns in a maturing service sector", en Aharoni, Y.; Nachum, L.; op. ct.

Dozz, Ives. (1996) *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Conditions or learning processes?* *Strategic Management Journal*.

Dunning, J.; McQueen, M. (1981): *Transnational Corporations in the International Tourism*, UNCTC, New Cork.

Dunning, J. ; McQueen, M. (1982): "Multinational Corporations in the international hotel industry", *Annals of Tourism Research*, vo.9, pp.69-90

Durán C. A.(2003). "Turismo y Economía Cubana", *Universitá di Palermo*.

Durán, J. (1999) "Multinacionales Españolas en Iberoamérica Valor estratégico". Ediciones Pirámide. España.

Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1990): "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network". *Academy of Management Review*, 15 (4): 603-625.

Gómez, S. D. y Romero, I. (2005). "Impacto del Componente Humano en los Contratos de Gestión Hoteleros en el Caribe, estudio de Caso Cuba". Fundación Friedrich Ebert Stiftung P. Humboldt Universität zu Berlin.

Gómez, S.D. (2007) "Implicación del Componente Humano en la Consolidación de las Alianzas Estratégicas del Sector Hotelero. Estudio de caso: Sol Meliá en Cuba. Universidad de Cádiz, VI International Workshop HRM.

"Estrategia de Expansión Internacional de la empresa su Impacto en las Prácticas de Recursos Humanos, la Transferencia de Conocimientos y el Aprendizaje de las Filiales extranjeras". Gómez S D. Tesis de Diploma de estudios Avanzados, Universidad Pablo de Olavide, España 2007.

Gomez Selemeneva, D. & Ortigueira, Luis C., (2007). *International Expansion as Corporate Strategy: A Case Study of Hotel Industry in Iberoamerica*, MPRA Paper 11240, University Library of Munich, Germany.

Gómez, S.D. (2008) "Internacionalización y Cooperación en el sector hotelero: Especial Atención al Caso Sol Meliá". Friedrich Ebert Stiftung, 2008.

Gómez, S.D. (2008) "La internacionalización como estrategia expansiva de las Cadenas Hoteleras Españolas", XVIII Luso-Spanish Conference on Management, Universidad de Oporto, (ISBN: 978-989-20-1009-0)2008.

Grant, R.M. (1996): "Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones", Civitas, Madrid.

Hennart, J.F. y Park, Y.R. (1994); "Location, Governance, and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, págs. 419-436.

Hesmel (1989) "Colaborate with your competitors and win". *Harvard Business Review*.

Hofstede, G. (2001), "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations", second Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Johanson, J. / Wiedersheim-Paul, F. (1975); "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *The Journal of Management Studies*, October, págs. 305-322.

Kim, W.C. / Wang, P. (1992); "Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice, *Journal of International Business Studies*, Vol 23, first quarter, págs. 29-53.

Kundu, S.K. (1994): *Explaining the globalization of service industries: the case of multinational hotels*, dissert. Rutgers, The State university of New Jersey, U.M.I.

Moreno N. "Procedimiento para la creación del concepto de Productos Turísticos Culturales en Destinos de Sol y Playa". Tesis para Optar por grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas, Cuba. 2005.

Pérez O. "Globalización y Gestión del Capital". Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona, Barcelona, 2002.

Pérez V.O. "El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo económico. La experiencia cubana". 8vo Seminario Anual de Economía Cubana, CEEC, 2003.

Perkins, S. J. (1998) "Internationalization-The People Dimension: Human Resource Strategies for global Expansion". Kogan Page Ltd.

Romero I, (2000) "La calidad como factor de competitividad su trascendencia para el sector turístico cubano". Tesis Doctoral, Universidad de la Habana.

Root F.R. (1987); "Entry Strategies for International Markets", Lensington Brooks, London.

Teece, D.J.; Rumelt, R.; Dosi, G.; Winter, S. (1994): "Understanding corporate coherence. Theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23, pp. 1-30