



Munich Personal RePEc Archive

International Expansion as Corporate Strategy: A Case Study of Hotel Industry in Iberoamérica.

Gómez Selemeneva, D. and Ortigueira, Luis C.
University of Havana, Pablo de Olavide University

10. August 2007

Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/11240/>
MPRA Paper No. 11240, posted 27. October 2008 / 14:08

La expansión internacional como Estrategia Corporativa: Estudio de Caso de la Industria Hotelera en Iberoamérica.

Gómez Selemeneva, D
Departamento de Ciencias Empresariales
Facultad de Economía
Universidad de la Habana – Cuba

Luis C. Ortigueira
Departamento de Dirección de Empresas
Universidad Pablo de Olavide - España

RESUMEN

Sobre la base de los enfoques económico, secuencial y estratégico que estudian el fenómeno de internacionalización de la empresa, el presente artículo resulta del estudio de caso de la industria hotelera en iberoamérica y su evolución dentro del proceso de expansión internacional. Mediante un análisis teórico-empírico de las estrategias y modalidades de entrada seguidas por las cadenas españolas en el área del caribe; obteniéndose como conclusiones del mismo: una tendencia en las inversiones de las principales cadenas hoteleras multinacionales hacia las Alianzas Estratégicas por la vía de contratos de gestión o arrendamiento y, en segundo lugar, por franquicias en la región centroamericana.

ABSTRACT

The present paper is based on a case study: the Ibero-American hotel Industry and their evolution inside the process of international expansion. Through economic, sequential and strategic approaches that study the internationalization phenomenon , a theoretical-empiric analysis of strategies and entrance modalities is carried out. Being obtained a tendency toward strategic alliances through administration contracts and franchising.

PALABRAS CLAVE: Teoría Ecléctica, Teoría de Costes de Transacción, Internacionalización, Sector Hotelero

KEY WORDS: Eclectic theory, Transaction Cost Theory, Internationalization, Hotel Sector

Introducción

Ante un nuevo siglo liderado por el negocio de los servicios, ha llegado la hora de que las empresas comiencen a plantearse nuevos escenarios futuros que contemplen las posibilidades que pueden ofrecer la globalización de los mercados y espacios económicos. El sector Turístico despunta como una importante alternativa de crecimiento económico para los países que se han dedicado a invertir en el desarrollo de esta rama. Porque resulta del todo evidente que entre las múltiples alternativas que las organizaciones empresariales tienen al alcance de la mano, las operaciones de penetración en nuevos mercados extranjeros constituyen una manifestación de gran interés.

La Industria o negocio Hotelero está experimentando un acelerado proceso de cambio, La grandes trasnacionales hoteleras de Norte América y Europa se expanden buscando nuevas oportunidades y para esto han utilizado diferentes mecanismos de gestión, que no solo les permitan entrar en nuevos entornos sino además protegerse contra los riesgos que esto implica, compartiendo costos, obligaciones y responsabilidades, en consecuencia se observa una tendencia hacia las fusiones, absorciones y las alianzas.

Existen estudios sobre las teorías de la expansión y su reflejo en la industria hotelera a nivel de países, especialmente para la región de Iberoamérica y especialmente España. Durán (1999) aborda el valor estratégico de las Multinacionales Españolas en Iberoamérica, Sin embargo resalta que en particular no se ha realizado una profundización en las estrategias en el marco de esta expansión Internacional.

Diferentes teorías explican el fenómeno de la internacionalización de la industria hotelera siempre desde el punto de vista de las empresas y países desde los que se produce la exportación y las diferentes Modalidades de Entrada, que resumen en la necesidad de expansión del capital y en las diferentes ventajas que así lo permiten entre las que destacan la tecnología y la marca. Pero este análisis estaría incompleto si no se hace también desde el punto de vista del país receptor.

De ahí que la explicación de un mismo fenómeno tenga dos apreciaciones según la perspectiva desde donde se observe y la teoría que lo explique, siendo siempre complementarios la una de la otra. Así los diferentes regímenes de gestión hotelera que para la parte en expansión constituyen Modalidades de Entrada, para estos países que lo reciben constituyen las diferentes Opciones Estratégicas de Desarrollo de su Industria Hotelera.

Con la finalidad de contribuir al esclarecimiento de la complejidad que suponen estas estrategias expansivas, hemos elaborado el presente trabajo. En él combinamos elementos diversos, que van desde las conceptualizaciones fundamentales del fenómeno hasta los enfoques pragmáticos, pasando por aportaciones diversas de naturaleza descriptiva o explicativa producto de la indagación empírica y teórica. Es tiempo, pues, de iniciar una seria reflexión en torno a las ventajas y beneficios de actuaciones internacionalizadas.

I. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: su cartografía.

Cualquier actuación exitosa en el campo o “territorio” de la internacionalización de la empresa reclama, ante todo, un buen conocimiento del mismo. El acceso a ese conocimiento se puede lograr mediante observación directa de la realidad o bien a través de “mapas”, es decir, de modelos. Dado que un único mapa o modelo, integrador de todos los aspectos del “proceso de internacionalización”, resultaría difícilmente inteligible, como lo sería, por ejemplo, un mapa omnicomprendivo de todos los aspectos físicos, administrativos, políticos, comerciales, lingüísticos, religiosos, etc. de cualquier país, la alternativa que seguiremos aquí será la de ofrecer un “Atlas” del proceso considerado. Este “Atlas” lo hemos compuesto por diversos modelos, elaborados por cualificados “cartógrafos”, desde tres enfoques principales denominados económico, secuencial y el estratégico. En las páginas que siguen intentaremos ofrecer una compilación resumida de algunos de estos enfoques, previos a la presentación de los instrumentos decisorios que consideramos recomendables al nivel de los modos de penetración exterior y de los mercados.

2.1. El enfoque económico.

Este enfoque se caracteriza por considerar la adopción de decisiones y los comportamientos empresariales como procesos eminentemente “racionales”

¹. Cabe destacar en este enfoque dos tipos de modelos, uno concebido en el marco de la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), y otro ideado en base a la Teoría Ecléctica de Dunning (TED). Seguidamente pasaremos revista a cada uno de ellos.

2.1.1. Modelos cimentados en la TCT.

En la figura 1 proponemos un modelo genérico² M-1, basado en la TCT, que relaciona las Decisiones de Entrada (penetración) en los mercados exteriores de una empresa con la maximización de la eficiencia a largo plazo (Ef/lp). Esta Ef/lp se mide a través de la tasa de rendimiento de la inversión ajustada al riesgo. Para M-1 el “**control**” es la variable crítica que incide sobre los rendimientos y el riesgo. Así, las alternativas de entrada, generadoras de rendimientos altos (o bajos), asocian unos niveles de riesgo igualmente altos (bajos), y entrañan niveles de control de las acciones exteriores asimismo altos (o bajos).

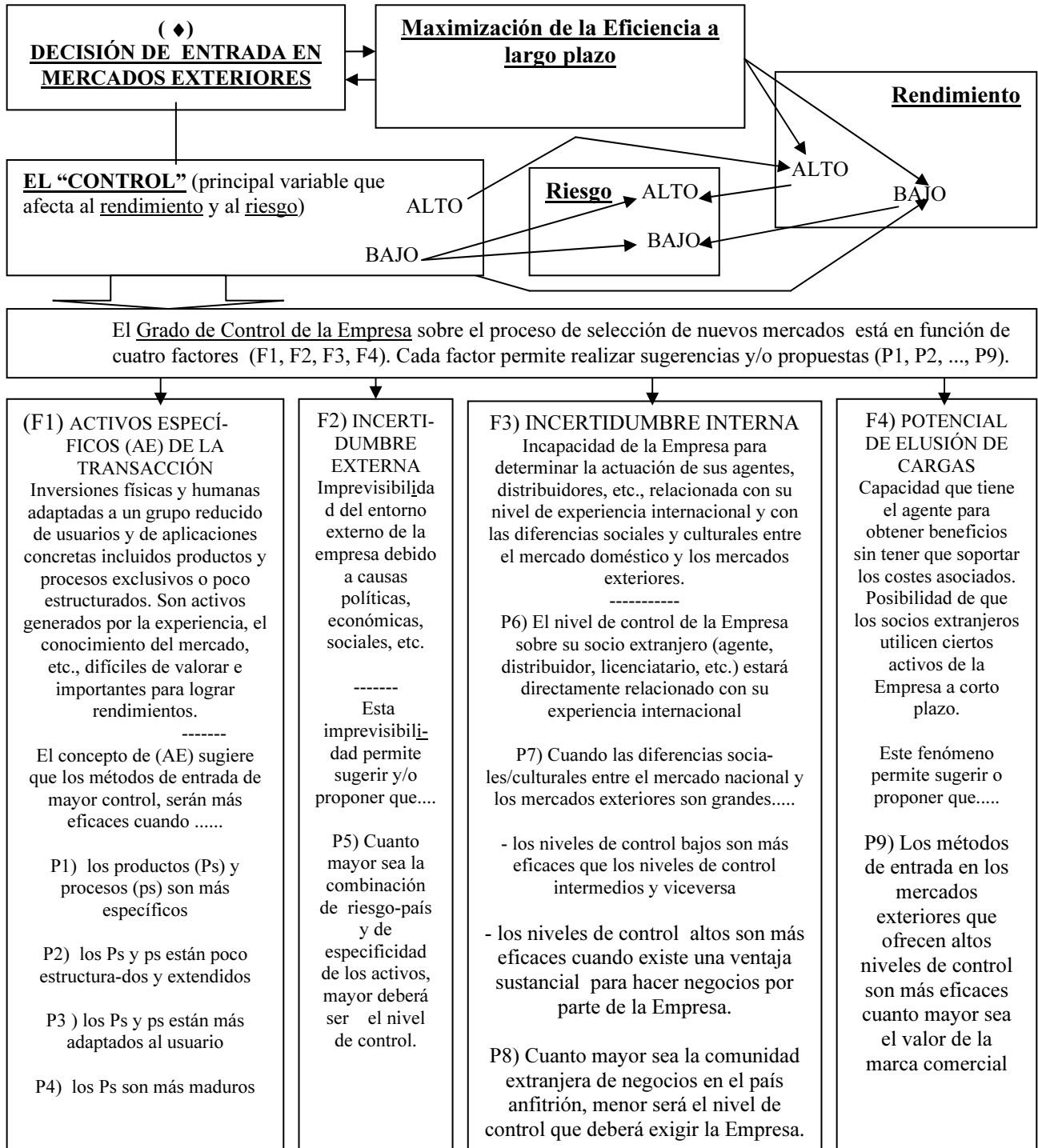
Entre las alternativas de nivel de control “alto” citaremos la creación de filiales propias en su totalidad, la constitución de sociedades mercantiles con dominio de capital, etc.. Entre las alternativas de nivel de control “bajo” mencionaremos las licencias, las franquicias y otros tipos de acuerdo. Conviene decir que estas alternativas de control “bajo” no sólo suponen un nivel de rendimiento bajo, sino una disminución de libertad, es decir, de autonomía.

Tal como se aprecia en la figura 1 el grado de control que debe articular una empresa sobre el proceso de selección de nuevos mercados está en función de cuatro factores. Cada uno de estos factores permite ofrecer diversas sugerencias y propuestas a los responsables de la decisión. La finalidad del modelo M-1 es ayudar a decidir racionalmente aquella alternativa de acción que suponga una combinación satisfactoria de riesgo y rendimiento.

¹ *Es importante recordar que existen dos modelos de racionalidad bien distantes: la racionalidad perfecta y la racionalidad limitada. Nosotros somos partidarios de entender el concepto en su significado limitado. Véase la obra de J.Díez - C. Redondo - B. Barreiro, (1997); “Ayuda a la Decisión”, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico da Universidade de Compostela, Santiago, págs. 26 a 28.*

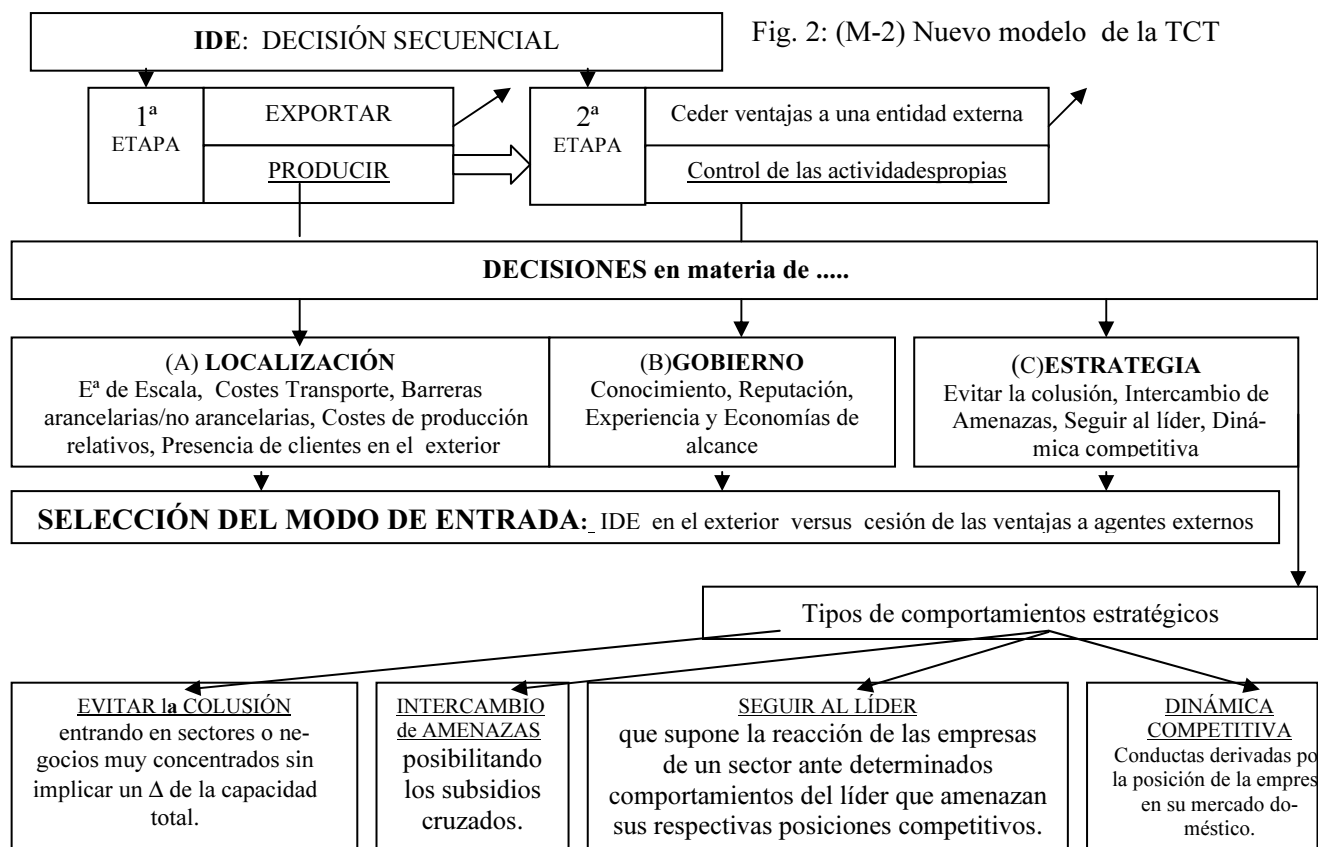
² *Véase el trabajo de Anderson, E. / Gatignon, H. (1986); “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, Journal of International Business studies, Fall, Vol. 17, págs. 1-25.*

Fig. 1: (M-1) Modelo genérico basado en la (tasa de rendimiento de la inversión ajustada al riesgo)



Una concreción del enfoque basado en la TCT se produce en el campo de las inversiones directas en el exterior (IDE) llevadas a cabo por las empresas. Al igual que acontece con el modelo M-1, también aquí se pretende iluminar el proceso de elección de una alternativa inversora.

Tal como muestra la figura 2 las IDE son el resultado de una decisión bietápica. En la primera etapa se impone elegir entre exportar o bien producir en los mercados exteriores (decisión de localización); en la segunda, suponiendo que haya triunfado la opción de producir, se impone la elección entre ceder las ventajas específicas a una entidad exterior (licencia, patente, franquicia, etc.) o bien mantener el control de la producción por parte de la propia empresa (decisión de gobierno). Al asociar las variables localización y gobierno con la variable comportamiento estratégico de las empresas, surge el modelo M-2³.



2.1.2. Modelos basados en el enfoque ecléctico.

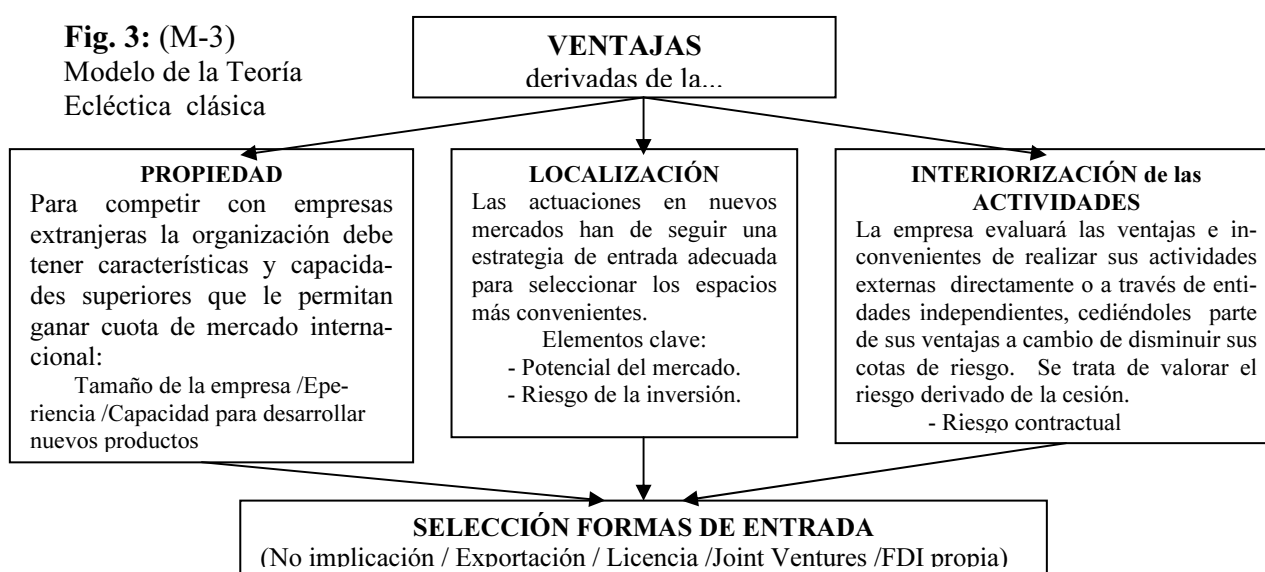
El análisis comparado de los modelos M-1 y M-2 pone de relieve un cambio extraordinariamente significativo en M-2, en cuanto revela el intento de mejorar los niveles de concordancia entre enfoques y teorías distintas, estimulando el nacimiento de aproximaciones interdisciplinarias más abiertas. Este proceso de evolución convergente aumenta con las aportaciones del enfoque ecléctico de Dunning⁴ que se apoya en tres dimensiones distintas: la propiedad (P), la localización (L) y la interiorización de las actividades de la empresa (I).

³ Modelo original de Hennart, J.F. y Park, Y.R. (1994); "Location, Governace, and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, págs. 419-436.

⁴ Dunning, J.H. (1971); "The Multinational Enterprise", George Hallen and Unwin.- Id. (1989); "The Study of International Business: A Plea for a More Interdisciplinary Approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, Fal, págs. 411-436.- Id. (1995); "Reappraising the Eclectic Paradigm, in Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, nº 3 págs. 461-491.

En la figura 3 se presenta el modelo M-3, original de Agarwal/Ramaswami⁵, que caracteriza las decisiones de penetración en nuevos mercados. El modelo contempla la divergencia de las formas de entrada (exportación, licencias, joint ventures, IDE) en cuanto a los niveles de control, rendimiento, riesgo y recursos que implican variables derivadas de P, L e I.

Las críticas vertidas sobre el modelo M-3, en cuanto a la ambigüedad y dificultad de separación de su trilogía dimensional (P, L e I), ha propiciado la aparición de un nuevo modelo original de Kim/Hwang⁶. Este modelo, aunque distinto no es antitético a su predecesor. Incorpora, en lugar de las ventajas de propiedad, variables estratégicas esenciales, como son la concentración global, las sinergias globales y los objetivos estratégicos. Amplía el protagonismo de las decisiones de localización en las variables ambientales y mantiene las ventajas de la interiorización en el bloque de las variables específicas de la transacción. Considera, también, el caso de la entrada de empresas multinacionales en nuevos mercados.



2.2. El enfoque secuencial

Este enfoque contempla la internacionalización como un proceso secuencial de aprendizaje cuya concreción toma como soporte el Modelo de Innovación y el Modelo de Uppsala. Ambos modelos son coincidentes en diversos aspectos. Cabe destacar la visión de la internacionalización como un proceso de cambio en el cual las empresas van incrementando su compromiso con los mercados exteriores a través de fases secuenciales generadoras de decisiones acumulativas. Asimismo, la concepción de la empresa como un proceso de aprendizaje en donde las actuaciones externas del pasado van creando un stock de experiencias que habrá de impulsar el futuro. También, la percepción de la experiencia como factor crítico reductor de incertidumbre y, consecuentemente, del riesgo que siempre entraña toda expansión exterior.

El enfoque secuencial ha creado el concepto de “distancia psicológica” en donde se integran las diferencias culturales, económicas, sociales, etc. entre el mercado nacional y los mercados exteriores.

⁵ Agarwal, S. / Ramaswami, S. N. (1992); "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, First Quarter, págs. 1-27.

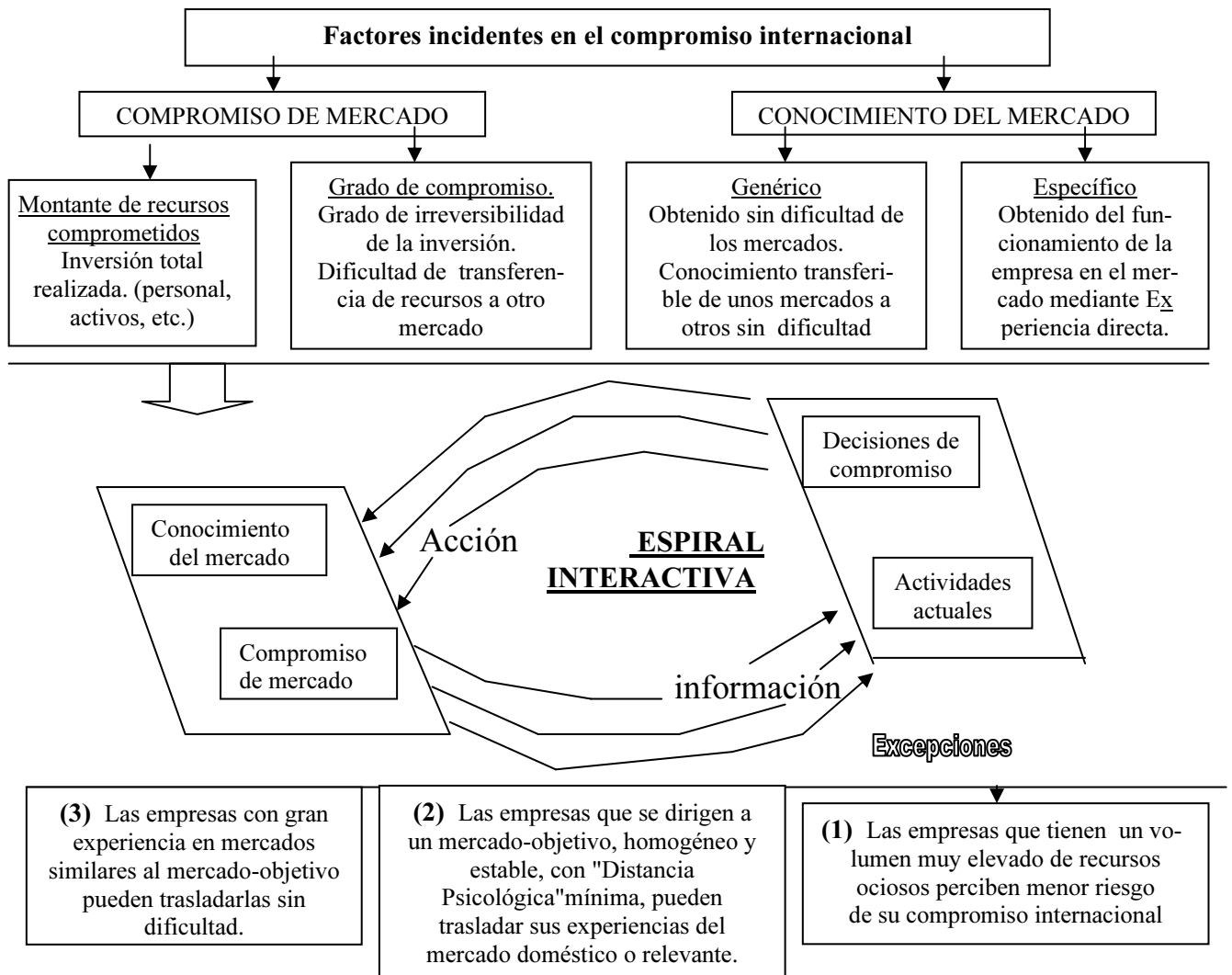
⁶ Kim, W.C. / Wang, P. (1992); "Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice, *Journal of International Business Studies*, Vol 23, first quarter, págs. 29-53.

2.2.1. El Modelo de Uppsala.

El modelo M-4 de la Escuela o Universidad de Uppsala⁷ (Suecia) está formado por dos submodelos, uno teórico (M-41) y otro práctico u operativo (M-42). En las figuras 4 y 5 representamos, respectivamente, cada uno de ellos.

En la figura 4 se detallan los dos factores que poseen una mayor relevancia en el compromiso internacional de la empresa: el conocimiento del mercado y el compromiso de mercado. A su vez cada uno de estos factores está integrado por dos componentes cuyos significados se precisan convenientemente.

Fig. 4: (M-41): Submodelo Teórico de Uppsala



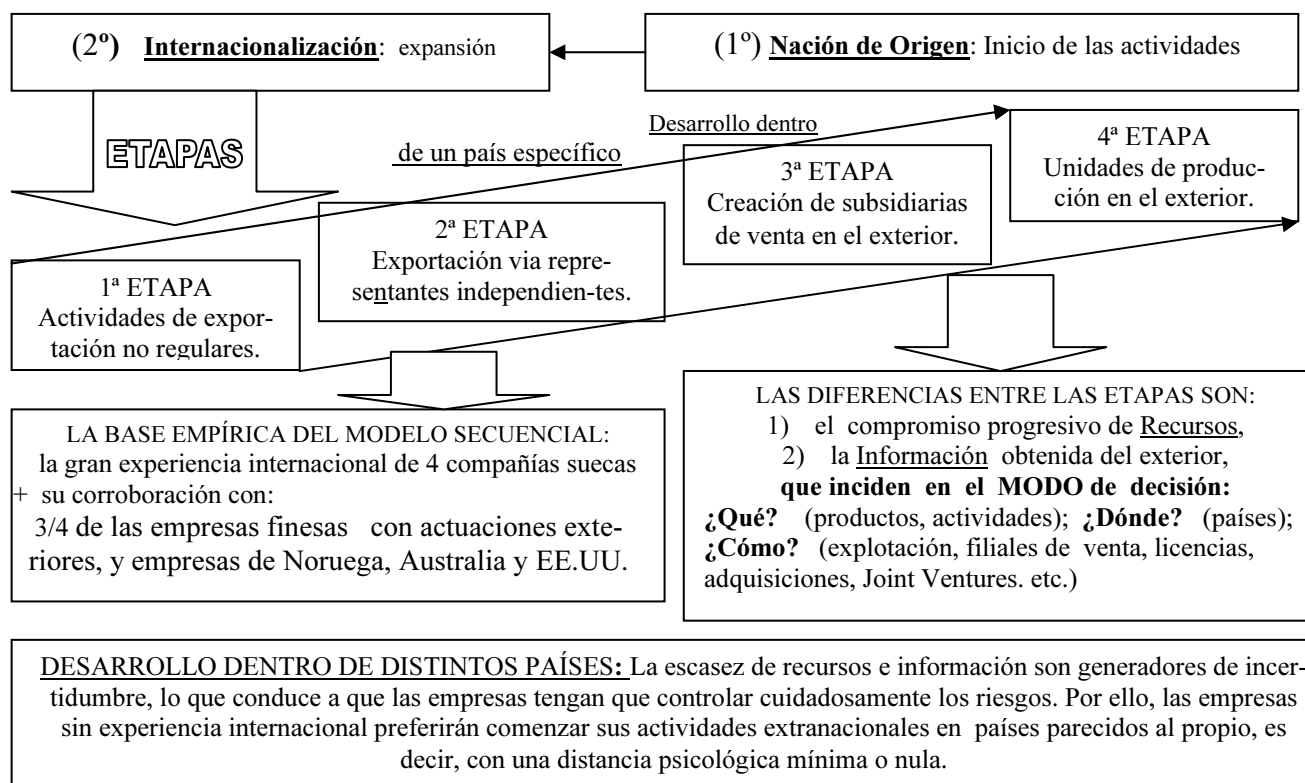
Entre el compromiso de mercado y el conocimiento del mercado tienen lugar sensibles relaciones. En efecto, en la medida que aumenta el conocimiento que una empresa E posee de un mercado X, con mayor facilidad se llevará a cabo la evaluación de los recursos disponibles; y, consecuentemente, mayor será el grado de compromiso de la empresa E con X. Este proceso relacional se transforma en una auténtica espiral, por cuanto el conocimiento del mercado y el compromiso de mercado facilitan a la empresa E las condiciones para conseguir los primeros avances en su aventura externa. Y, de seguro, que de estos primeros pasos se van a

⁷ Johanson, J. / Wiedersheim-Paul, F. (1975); "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases", *The Journal of Management Studies*, October, págs. 305-322.

extraer unas experiencias que conseguirán aumentar el stock de conocimiento del mercado y, a su vez, el grado de compromiso inicial, posibilitando con ello nuevos avances. El efecto del proceso circular repetitivo no es otro que el desarrollo de la presencia efectiva de la empresa en la esfera internacional. Ahora bien, tal como se detalla en los módulos situados en la base de la figura 4, la espiral tiene sus excepciones.

En la figura 5 se detalla el submodelo secuencial operativo (M-42) que se apoya en la concepción fundamental de que las empresas comienzan su desarrollo dentro de su propia nación de origen. La internacionalización, en una fase posterior, resulta de toda una serie de decisiones sucesivas que están condicionadas por los recursos y las informaciones disponibles. El modelo contempla el proceso de internacionalización dividido en cuatro etapas (cadena de establecimiento), cuyas diferencias se centran en el grado de compromiso (arraigo personal) de recursos y el nivel de información obtenido en las etapas.

Fig. 5: (M-42). Submodelo Secuencial Operativo de Uppsala.



2.2.2 El Modelo de Innovación.

Este modelo concibe la internacionalización en términos de proceso de innovación empresarial, entendida en su sentido más amplio, en tanto en cuanto supone explorar el futuro, plantear objetivos, formular estrategias, tomar decisiones, encarar la acción, etc. por parte de la empresa. Su operatoria se realiza a través de etapas secuenciales en las que progresivamente se aumenta el nivel de compromiso de la empresa. Estas etapas no son rígidas en el modelo sino flexibles, a tenor de las singularidades de cada empresa. Se mantiene, eso sí, la implicación progresiva de la empresa en las mismas, así como la información sobre los mercados, el riesgo y el imperativo del control. En cualquier caso, en el modelo está latente la visión de la internacionalización como un proceso de aprendizaje, lo cual, por otra parte, resulta del todo obvio.

Uno de los elementos fundamentales del modelo de innovación es el concepto de "trayectoria de internacionalización" de la cual ofrecemos una muestra detallada en la figura 6. En la figura 7 mostramos una representación gráfica del modelo M-5 original de Root⁸. Ni que decir tiene que este modelo es, sobre todo, de

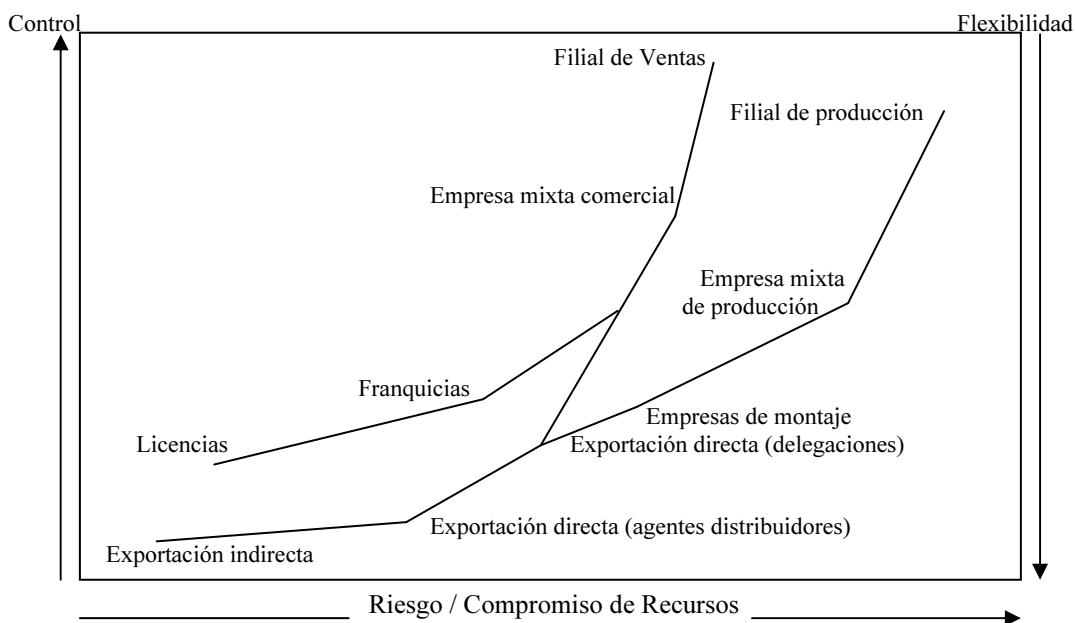
⁸ Root F.R. (1987); "Entry Strategies for International Markets", Leington Brooks, London.

naturaleza cognitiva (descriptivo) más que de carácter normativo (prescriptivo). En cualquier caso su función orientadora es importante. Los estudios empíricos realizados revelan una cierta pluralidad de trayectorias con un mismo denominador común: etapas, rendimientos, compromiso, información, riesgo y control.

Fig. 6:



Fig. 7: (M-5): MODELO de INNOVACIÓN: Trayectorias de Internacionalización.



Sin duda los modelos M-4 y M-5 constituyen una teoría única. Sus coincidencias son más abundantes que sus diferencias. Entre las coincidencias habría que destacar los conceptos de proceso gradual, nuevo entorno, incertidumbre, decisiones/actuaciones acumulativas, compromiso de recursos, complejidad organizativa, riesgo, necesidad de control, información, aprendizaje, innovación, etc. . Entre las segundas se encuentra el punto de partida del proceso de internacionalización, que el modelo de Uppsala no profundiza en explicar, frente a las causas endógenas (llegada de pedidos de clientes extranjeros) y exógenas (propensión innovadora de las empresas) que contempla el modelo de la

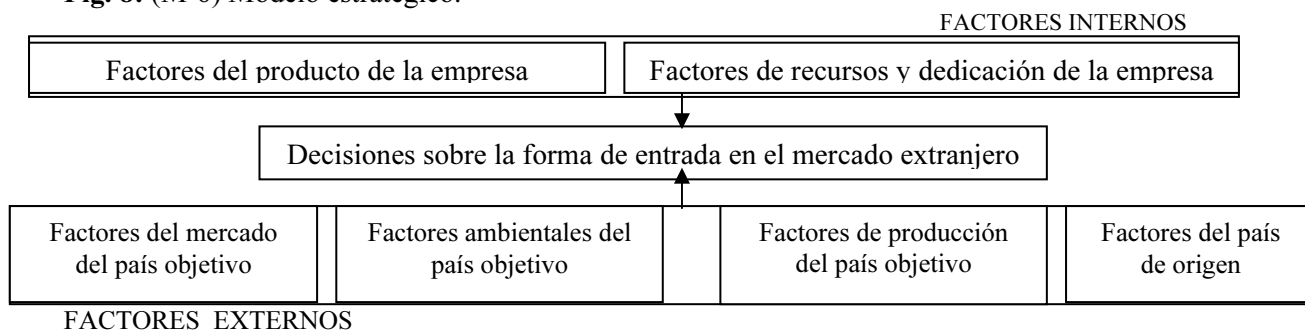
Innovación. Y, también, las fases de la internacionalización que el modelo uppsaliano contempla como de evolución continua (trayectorias) y el modelo de la innovación como de evolución discontinua.

2.3. El enfoque estratégico.

Este enfoque toma como referente los entornos externo e interno de la empresa. El análisis estático y dinámico de las fuerzas operantes en estos entornos, es pieza fundamental para la orientación de la acción internacional. A tenor del ya clásico modelo estratégico de Harvard⁹, el análisis del entorno externo se centra en la determinación de las oportunidades y amenazas presentes y potenciales de dicho entorno, en tanto que el análisis del entorno interno se ocupa, preferentemente, de la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. Con más detalle el modelo estratégico de la escuela de Minnesota¹⁰ establece escenarios para el entorno externo que contemplan tres grandes bloques de fuerzas: 1) fuerzas y tendencias económicas, políticas, culturales, sociales y tecnológicas; 2) clientes, consumidores y usuarios; 3) competidores (fuerzas competitivas) y colaboradores (fuerzas colaboradoras). Y, de igual modo, se aborda el análisis del entorno interno: 1) recursos económicos, humanos, información y competencias; 2) estrategia actual (global, funcional o departamental); 3) eficacia (resultados, historia). Estos análisis son perfectamente válidos para dar sostén o iluminar la tarea de elección de la forma de penetración apropiada más allá de las fronteras nacionales.

En el dominio específico de la internacionalización se han elaborado modelos “ad hoc” que contemplan componentes diversos que se alinean con el enfoque que nos ocupa. Tal es el caso del modelo de Root¹¹ cuyo esquema esencial se muestra en la figura 8. Este modelo podría ser complementado por otro, original de Aaby/Slater¹² en tanto en cuanto otorga, a los factores del entorno interno de la empresa implicada en procesos de internacionalización, un protagonismo de especial relieve.

Fig. 8: (M-6) Modelo estratégico.



Entre los enfoques estratégico, secuencial, ecléctico y de los costes de transacción, es fácil advertir diferencias y también semejanzas, tal como ha puesto de manifiesto Casillas Bueno¹³. Esto conduce a que se produzcan solapamientos diversos entre los campos de cobertura de estos enfoques, respecto del sistema que representan, es decir, el proceso de internacionalización de la empresa. Por otra parte, si examinamos el abanico de modelos presentados, encontraremos una cierta multifuncionalidad en casi todos ellos. En cualquier caso se

⁹ Véase Ortigueira Bouzada (1994); "El análisis y la evaluación de estrategias, programas y políticas públicas", *Estudios sobre Economía de las Corporaciones Locales (X)*, CEMCI, Granada, págs.237-294.

¹⁰ Bryson, J.M. / Roering, W.D. (1988); "Initiation of Strategic Planning by Governments", *Public Administrations review*, november-december

¹¹ Root, F.R. (1987); "Entry Strategies for International Markets", Leington Brooks, London.

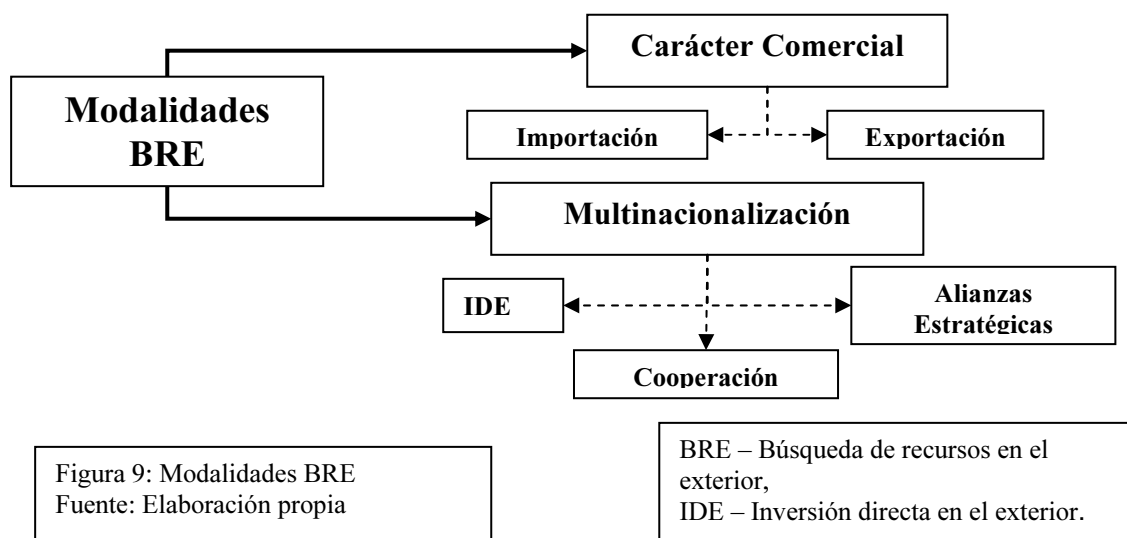
¹² Aaby, N.E. / Slater, S.F. (1989); "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol. 6, nº 4, pág. 7-23.

¹³ Casillas Bueno, J.C. (1998); "La internacionalización de la empresa: la dimensión internacionalde la empresa española", Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, 1998, 428 págs.

hace notar una polarización hacia la función normativa decisional respecto de los modos de entrada de la empresa en la esfera internacional.

III. EXPANSIÓN INTERNACIONAL EN EL SECTOR HOTELERO.

El crecimiento de las Compañías en el Sector Hotelero Internacional se basa tanto en las grandes fusiones y adquisiciones entre Cadenas y Grupos Hoteleros, como en la expansión internacional hacia nuevos mercados a través de las diferentes modalidades de entradas, a las que también ya hemos hecho referencia y que son: Propiedad Total, Empresa Mixta, Contratos de Administración, de Franquicias y de Arrendamiento. Siendo las más extendidas los Contratos de Gestión y los de Franquicias. En la figura 9 se representan las diferentes modalidades para la Búsqueda de Recursos en el exterior.



En la práctica encontramos combinaciones de las diferentes Modalidades de Entrada. Por ejemplo: varios asociados pueden crear una Empresa Mixta Hotelera. Luego contratan a otra empresa para que administre el Hotel, a través de un Contrato de Administración. Si el gestor no posee una marca, puede a su vez hacer un Contrato de Franquicias, para aprovecharse de ésta y otras ventajas. Como vemos para un Hotel pueden estar presentes tres de las Modalidades.

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. Por ejemplo, las Franquicias están más presentes en los Hoteles de Ciudad, y en los países desarrollados, los Contratos de Administración son más propios de los países en vías de desarrollo, y para los hoteles vacacionales.

En los países desarrollados se requiere un menor control sobre la operación por lo que se opta por las Franquicias, mientras en los países en vías de desarrollo es necesario un mayor control sobre la operación, lo que es posible a través de los Contratos de Administración (Gestión).

3.1 Evolución de la Propiedad de los Activos Fijos en el Sector Hotelero Internacional

La necesaria adaptación al cambio estructural que supone para el sector hotelero en el contexto de internacionalización y liberación de los servicios ha conllevado a la separación de sus dos actividades en empresas diferenciadas: la marca y los servicios de gestión del hotel y la propiedad inmobiliaria por el otro. Así pues, mientras que la industria hotelera de los años 70 y 80, se caracterizó por estar basada en la propiedad de un gran número de activos fijos, en los años 90 pasó a deshacerse de sus activos a nivel internacional.

En EE.UU. los principales compradores de los activos fijos fueron las empresas japonesas que apostaron por una estrategia de apreciación de sus activos y de inversión a largo plazo. Para las Empresas Hoteleras resulta ventajoso operar con pocos activos, sobre todo en tiempos de recesión económica.

El desarrollo de la hotelería comienza a basar su desarrollo en los Contratos de Administración (o Gestión) y Franquicias.

Este fenómeno no ocurrió así en Europa, donde por ejemplo en el Reino Unido las compañías son propietarias de los establecimientos que administran, mientras que las principales compañías hoteleras americanas, como Hilton, Hyatt y Marriot se han convertido en compañías de gestión principalmente.

Como se puede apreciar en la Tabla 1 en el mundo predominan los Contratos de Franquicias. Pero al hacer un análisis se debe tener en cuenta que este resultado es producto de la gran incidencia que tiene en ésta estadística la situación del mercado estadounidense, ya que al tener el mayor volumen mundial su peso es determinante. EE.UU. posee aproximadamente el 40 % de todas las habitaciones del mundo.

Tipo de Gestión	Hoteles	Habitaciones
Hoteles en Propiedad	14,8%	22,8%
Hoteles en Cont. Adm.	12,9%	18,2%
Hoteles en Franquicia	72,3%	59,0%

Tabla 1. Estructura de los tipos de gestión en la hotelería a nivel mundial. Fuente: Hotellerie Tourisme Restauration (1998).

Independientemente del resultado total de la Tabla 1 al hacer conclusiones debemos analizar casuísticamente cada situación, y no debemos olvidar que este resultado es producto de que:

- EE.UU. posee más de 75 % de sus Hoteles en Franquicias.
- En Europa la distribución es más equilibrada y es de: 33.3 % de los hoteles en propiedad, 25.3 % Contratos de Administración y el 41.3 % en régimen de Franquicia. (Tabla No. 1.7)
- En España la distribución es (por número de establecimientos): Propiedad 59.2 %, Arrendamiento 19.7 %, Contrato de Administración 19.3 %, Franquicia 0.7 %.
- En Asia: Contratos de Administración 53.5 % de las habitaciones, Propiedad 35.6 %, y las Franquicias solo un 10.9 %.

Tipo de Gestión	Hoteles
Hoteles en Propiedad	33,3%
Hoteles en Cont. Adm.	25,3%
Hoteles en Franquicia	41.3%

Tabla 2 Estructura de los Modelos de Gestión en el mercado hotelero en Europa. (por número de establecimiento) Fuente: Ana Ramón; Tesis Doctoral "La Expansión del Sector Hotelero Español".

3.1.1 Modalidades de entrada en mercados internacionales del Sector Hotelero Español.

En la Tabla 2 podemos apreciar la estructura del fenómeno en España y como ha evolucionado desde 1991. De ella podemos extraer las siguientes conclusiones:

En el Sector Hotelero Interno Español predomina la gestión en Propiedad. Este hecho se debe a varios factores, entre ellos: las características de la industria hotelera europea: con establecimientos de poco número de habitaciones y empleados, en muchos casos de tipo familiar, donde el propietario es quién administra. Aquí influye también que los principales grupos hoteleros españoles poseen sus propiedades dentro de sus fronteras, evitando así las propiedades en el exterior, lo que conllevaría a una elevada inversión de capital y un riesgo, por tratarse de un entorno incierto los principales destinos de la expansión hacia el exterior de la industria hotelera española.

Tipo de Gestión	1991	2000
Hoteles en Propiedad	66,6%	59,2%
Hoteles en Arrendamiento	24,9%	19,7%
Hoteles en Cont. Adm.	7,4%	19,3%
Hoteles en Franquicia	0,4%	0,7%
Otras Formas	0,7%	1,1%

Tabla 3 Estructura de los Modelos de Gestión en el mercado hotelero en España. (por número de establecimiento) Fuente: Federación Española de Hoteleros (1991 / 2000).

En esa Tabla 3 se puede apreciar también que la presencia de la Franquicia Hotelera es mínima en el Sector Hotelero Español. Obsérvese como los Contratos de Arrendamiento han disminuido en el transcurso de estos diez años.

A continuación en la Tabla 5 mostramos un resumen comparativo de la estructura según la modalidad de gestión de la industria hotelera del Mundo, Europa, España.

Tipo de Gestión	Mundo	Europa	EE.UU.	España
Hoteles en Propiedad	14,8%	33,3%	11,5%	59,2%
Hoteles en Cont. Adm.	12,9%	25,3%	11,5%	19,3%
Hoteles en Franquicia	72,3%	41,3%	72,0%	0,7%

Tabla 5 Resumen comparativo de las formas de gestión. Fuente: El Autor.

3. 2 Modalidades de entrada Criterios de selección y prioridades

Recorriendo el Diagrama de la Figura 10 se observa que la Internacionalización de la Industria Hotelera se manifiesta a través de las distintas Formas de Gestión. Estas Formas de Gestión constituyen para la Industria Hotelera Internacional en expansión las diferentes Modalidades de Entrada, según la Teoría Ecléctica de las Ventajas OLI de Dunning, que veremos más adelante. Mientras que desde el punto de vista de los países receptores de ésta expansión constituyen las diferentes Opciones Estratégicas de Desarrollo.

Las afirmaciones de los párrafos anteriores se ilustran con los dos siguientes ejemplos: las Cadenas Americanas han entrado en las principales ciudades de Latinoamérica con Contratos de Franquicias orientados al sector corporativo. Mientras la Industria Hotelera Española se ha expandido en el Caribe a través de los Contratos de Administración (Gestión) en los Hoteles Vacacionales. Esto conlleva a las siguientes Conclusiones:

- ❖ De una parte: La necesidad de expansión del capital unido a la propiedad de la Tecnología y la Marca de los países exportadores,

- ❖ De otra parte: La carencia de estos y la necesidad de buscar Opciones Estratégicas para el Desarrollo de las Industrias Hoteleras Nacionales de los países receptores, constituyen la causa fundamental de la Internacionalización de la Industria Hotelera Mundial.

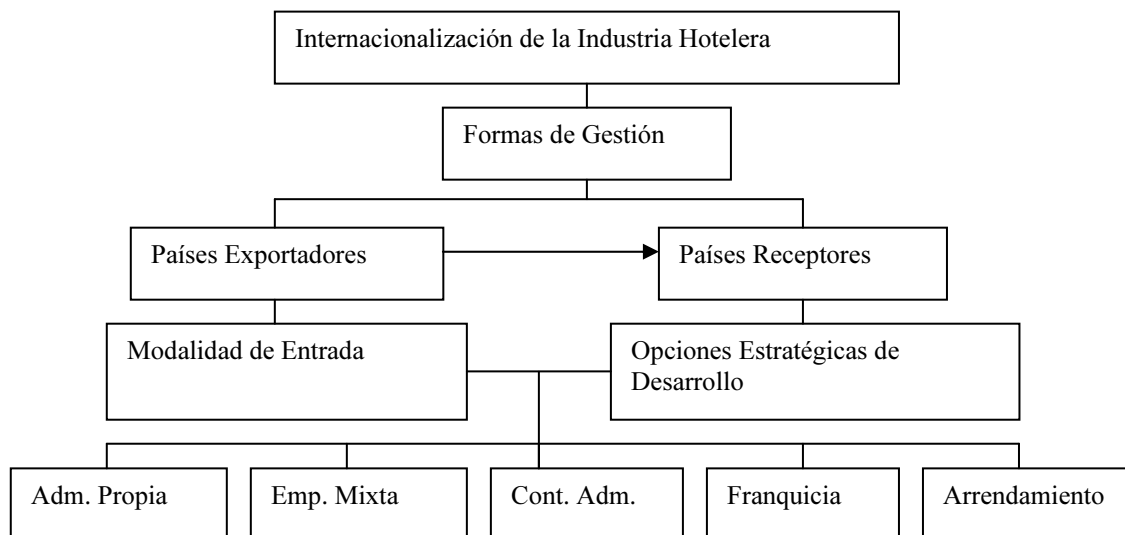


Figura 10. Diagrama explicativo sobre la Internacionalización de la Industria Hotelera. Fuente: Elaboración del Autor.

3.2.1 Contratos de Arrendamiento

El Arrendamiento Total de la Propiedad (Total Property Lease) es un acuerdo entre la Empresa Gestora (o Gerente) y el Propietario de un Hotel, donde la primera arrienda el hotel (tierra, construcción, muebles, decoración y equipamiento) a cambio de un canon de arrendamiento mensual que queda pactado entre las partes. La Gerente se convierte en arrendatario y asume toda la responsabilidad operativa del establecimiento, después que el propietario del hotel entrega de manera inventariada todos los bienes que servirán para la explotación del hotel.

El Propietario mantiene la propiedad del hotel, y tiene asegurado un ingreso a través de los cánones de arrendamiento, con lo cual no corre riesgos. La gerente asume la responsabilidad de la operación, los costos y el capital de trabajo, así como el riesgo de hacer rentable o no la instalación.

Esta opción estratégica es más cómoda para el propietario, por tal motivo a medida que las compañías gestoras ganan fuerza en su producto y prestigio en su marca, evita esta forma y pasa a los Contratos de Franquicias y Administración, donde es ella esta vez la que no asume riesgos, asegurando sus ingresos a través de los “management fees”.

3.2.2. Contratos de Franquicias

El término Franquicia es francés y se remonta a mucho antes de la Edad Media. Originalmente tuvo el significado de concesión de un privilegio. Ya en la Edad Media una ciudad “franchise” significaba que tenía derecho de la libre circulación de personas u mercancías.

Actualmente se entiende por franquicia una relación contractual donde el franquiciador aporta la tecnología, y el permiso para el uso de una marca, a cambio de una compensación económica en forma de honorarios que paga el franquiciado.

Existen varios tipos de franquicias, en dependencia de su actividad fundamental pueden ser: de distribución, de producto o de servicio. El primer contrato de franquicia fue en Estado Unidos en 1851, para la distribución de las máquinas de coser Singer. Otra etapa surge en 1925 cuando General Motor propone a los revendedores de motos y bicicletas convertirse en vendedores de automóviles.

Finalmente después de la guerra, en los años 50, se expanden por todo Estados Unidos primero, y luego por el resto del mundo, el concepto de franquicias en los servicios gastronómicos y hoteleros. Ejemplos: McDonalds; K.F.C., Holiday Inn.

Como ya mencionamos anteriormente la compañía hotelera Holiday Inn fue la primera en el sector hotelero. Comenzó sus actividades en 1952 con un establecimiento que revolucionó los estándares de la época: cada habitación tenía baño privado, aire acondicionado, teléfono y además el hotel tenía piscina, parqueo propio y los niños menores de 12 años no pagaban. Con la concesión de franquicias llegó a convertirse en la cadena hotelera más grande del mundo. La fórmula se extendió a otras cadenas.

Para el franquiciado los contratos de franquicia hotelera tienen la ventaja, que le permiten acceder a la tecnología de la compañía franquiciadora, así como a sus sistemas de reserva, acciones marketing y publicidad, de formación del personal, compras, sistemas informatizados de gestión, y como ya expresamos anteriormente disponer de una marca de reconocido prestigio y bien posicionada en las preferencias del cliente. Todo lo anterior sin perder la propiedad del inmueble, y pudiendo administrar la operación y sus recursos materiales y financieros. Como inconvenientes podemos señalar los gastos ocasionados por los pagos de la marca (royalties), necesidad de contar con mandos y directivos con conocimientos para la administración del hotel, ausencia de compromisos y riesgos por parte del franquiciador en el éxito de la operación y en la comercialización.

El balance anterior suele ser favorable al franquiciado ya que si quisiera acceder por su cuenta a todas las facilidades mencionadas en el párrafo anterior, el monto a pagar el sería imposible de asumir.

Al franquiciador como ya habíamos dicho le permite un rápido crecimiento, expandir su marca sin costo ni riesgo financiero, a la vez que recibe remuneración económica por los pagos de los honorarios. Los principales contratiempos que deben enfrentar son: la falta de control de la operación y la calidad del servicio, así como tener que tratar con diferentes propietarias de diferentes características y filosofías.

Normalmente por la franquicia se paga una cuota inicial, que pudiera ser fija o estar en función del número de habitaciones. Y una periódicamente en función de los ingresos, que puede ir desde un 3 hasta un 10 %. La duración del contrato puede estar entre 10 y 20 años. Existen franquicias maestras que abarcan más de un establecimiento en un área determinada. Actualmente existen ofertas atractivas y algunos cadenas franquiciadoras lanzan ofertas de precio agresivas, con el objetivo de seducir a los propietarios.

El contrato de franquicia es la fórmula predominante en la industria hotelera internacional actual. Parece ser que esta tendencia se mantendrá. A medida que la globalización del sector y sus marcas continua, los argumentos para adoptar la relación de franquicia se fortalecen. En las "Top Ten Companies" del ranking mundial predominan los contratos de franquicias. Generalmente los hoteles en contratos de franquicias son más pequeños. Los hoteles de Cendant, la cadena número uno mundial tiene un promedio de 84 habitaciones. Como resumen podemos decir que la demanda de contratos de franquicia por parte de los propietarios crece.

Los propietarios de hoteles que decidan adoptar la fórmula de franquicia por interés en una marca determinada y no sean administradores de hoteles, se verán obligados a contratar a una tercera empresa los servicios de administración. Y viceversa: cuando una compañía de administración hotelera no posea un marca reconocida, una salida puede ser la contratación de una franquicia. Como se puede ver en ambos casos se trata de dobles contratos de administración y franquicia. Otra salida puede ser el contrato de administración hotelera.

3.2.3. Contratos de Administración (Gestión) Hotelera (Management Contracts)

Partiendo del análisis de lo anteriormente expuesto, se deduce que los contratos de franquicia son más factibles en países desarrollados con potencialidades y experiencias de dirección y administración de manera general y en la industria hotelera y turística de manera particular. Mientras que para los países en vías de desarrollo se hace más efectivo el contrato de administración. De hecho esta última variante es la más extendida en nuestros países.

Datos de las Naciones Unidas estiman que la participación extranjera en forma de contratos de administración de hoteles alcanzaba en los años ochenta el 72 % en África; el 60% Asia; el 47 % en América Latina; y el 75 % en el Medio Oriente.

Los Contratos de Administración o Gestión Hotelera (en inglés Management Contract) según la Organización Mundial del Turismo (OMT) son: “un acuerdo escrito entre una compañía hotelera de un país en desarrollo y una cadena internacional de hoteles, en virtud del cual, dicha cadena asume una plena responsabilidad profesional, por lo que se refiere a la dirección del hotel”. Esta definición es muy limitada pues esta relación contractual puede establecerse también para países desarrollado. Aunque por otra parte la misma definición coincide con la conclusión a que hemos arribado que es más apropiado para los países en vías de desarrollo.

Las partes de este contrato mercantil son la cadena gestora denominada Gerente y la propietaria del hotel llamada “Titular” o “Propietaria”. La “Gerente” aporta acceso a la tecnología hotelera (“know how”) de la cadena Gerente, así como a sus sistemas de reserva, acciones marketing y publicidad, de formación del personal, compras, sistemas informatizados de gestión, y disponer de una marca de reconocido prestigio internacional y bien posicionada en las preferencias del cliente. A cambio se obliga al Gestor a gestionar eficientemente y comercializar el hotel, así como a transferir su “know how” formando al personal del hotel. Todo lo anterior sin que la Propietaria pierda la propiedad del inmueble. A cambio se obliga a aportar una contraprestación económica, en forma de los honorarios pactados.

El propietario del inmueble no toma participación en ninguna decisión de tipo operacional del hotel, sin embargo asume responsabilidades relativas al capital, y asume el riesgo de la operación, el servicio de la deuda, y el capital de trabajo. Los gastos de capacitación, marketing, o reservas pueden ser cargados a la operación por el Gestor.

Uno de los primeros proyectos de hotel desarrollado fuera de los Estados Unidos de una marca prestigiosa fue el Hilton Caribe, en San Juan Puerto Rico, como respuesta a una solicitud de la Agencia de Desarrollo del gobierno puertorriqueño, con el objetivo de fomentar el turismo, con una marca de renombre y los conocimientos de administración necesarios, que construyera, amueblara y equipara el hotel. El gobierno seleccionó a esta compañía entre las tres que se interesaron porque Conrad Hilton fue el único que respondió en español a la propuesta. Hilton debía aportar solamente los gastos de la preapertura y el capital de trabajo, arrendando el hotel a cambio de las dos terceras partes de los beneficios de la operación. También facturaría por los servicios de grupo que incluía personal de “marketing”, oficinas en el exterior, y publicidad y promoción.

Esta experiencia se haría extensiva a las próximas aperturas de Hilton en Estambul, México y Cuba. Todo funcionó de maravillas hasta la ruptura con el Habana Hilton. Sacando como lección que se debía buscar una variante que le permitiera protegerse del riesgo provocado por la incertidumbre de posibles cambios en otros países del tercer mundo. Adoptando la fórmula de los Contratos de Administración, y contribuyendo a su posterior difusión a partir de los años setenta. Lo cual no quiere decir que estos contratos sean solo el resultado de la experiencia de Hilton, porque paralelamente otras cadenas comenzaban a desarrollar también esa opción.

En los nuevos Contratos de Administración los propietarios se comprometían con todo el riesgo de las pérdidas operativas, la deuda por servicios y suministraban el capital de trabajo. El Contrato de Administración permite un mayor Control sobre la operación del Hotel, por lo que ha sido más utilizado por los países desarrollados en la expansión de su industria hotelera en los países subdesarrollados. Es también la forma más utilizada en los hoteles vacacionales.

El hecho de permitir un mayor control es sin dudas una ventaja para los gestores, que justifican como una necesidad producto del bajo nivel de la mano de obra de los países donde se encuentran los hoteles, lo cual no deja de ser cierto. Pero también les permite el manejo de los gastos y los resultados financieros de la operación, lo que les permite poner mayor énfasis en los aspectos que le interesan a la empresa gestora como puede ser la imagen de marca.

Para los propietarios los Contratos de Administración tiene la desventaja que no tienen control sobre la operación, y un mayor costo que la Franquicia. Piensan sin embargo que los gestores están más comprometidos con la comercialización y los resultados de la operación al estar en Contrato de Administración que en una Franquicia. Entre las formas con que cuentan los Propietarios para controlar los Contratos de Administración encontramos su participación en la elaboración y luego control de los Presupuestos, Flujos de Caja, Planes de Marketing, etc.

3.2.4. Empresas Mixtas (Joint Ventures)

Es una de las Modalidades de Entradas, así como una de las Opciones Estratégicas. Aunque algunos autores consideran los Contratos de Administración y de Franquicias como una Joint Venture (De Mello, Sinclair, 1991) nosotros no compartimos este criterio.

Una Empresa Mixta o Joint Venture es una organización independiente creada mediante aportaciones financieras y no financieras de las empresas que se vinculan y que precisamente desarrolla una o varias de las actividades en las que éstas empresas se encuentran interesadas. Una Joint Venture implica compartir activos, riesgos y beneficios. La forma de participación suele ser accionarial, constituyendo así una forma de inversión directa.

En algunos países se pone como condición a las Empresas que quieren entrar esta modalidad de entrada con el objetivo de: atraer capital para la inversión directa y lograr un mayor compromiso con los resultados de la operación y la comercialización.

Para las Empresas Hoteleras Internacionales que entran esta modalidad tiene la ventaja de que se comparten los riesgos con un socio local. Es apropiado también para la incursión en entornos desconocidos, por la ayuda que puede representar tener socio nacional, que conozca Las Empresas Mixtas en Hotelería permiten a los países receptores las siguientes ventajas, además de las ya mencionadas: fuentes de financiamiento para las inversiones, desarrollo y expansión de la industria turística de manera general y en particular del sector hotelero, recaudación de divisas a través de los impuestos sobre las utilidades, y un mayor compromiso de la parte extranjera en los resultados de la operación y la comercialización.

IV. LA ELECCIÓN DE MODOS DE ACCESO Y DE MERCADOS: enfoques basados en criterios múltiples.

La entrada o penetración en mercados extranjeros pasa por dos elecciones diferentes: una, la forma o modo de entrada más adecuada; otra, la el país o mercado más conveniente. Es importante tener en cuenta que estas dos elecciones son interdependientes, es decir, el modo de entrada está en función del país y viceversa.

Para abordar los dos tipos de elección referenciados nosotros somos partidarios de utilizar métodos de análisis multicriterios. Y, dentro de la extensa gama de instrumentos existentes nos mostramos partidarios de tres familias en particular: Electra, Prometeo y Qualiflex. El empleo de métodos de una u otra familia no presenta ninguna dificultad operativa, por cuanto existen programas informáticos que facilitan plenamente la tarea calculatoria.

El planteamiento del problema de elección de una alternativa entre varias pasa por varias etapas. La primera consiste en determinar el conjunto de formas de entrada o de mercados, dentro de los cuales queremos hacer la selección. En la segunda etapa es necesario establecer los criterios sobre la base de los cuales deseamos llevar

a cabo la búsqueda de la mejor forma de entrada o del mejor mercado. La tercera etapa se destina a determinar el indicador más conveniente que se deberá asociar a cada uno de los criterios elegidos. En ocasiones esta tarea reclama acudir a la opinión de expertos. En la cuarta etapa se precisa, para cada indicador, la escala cuantitativa o cualitativa (transformable en cuantitativa) más conveniente (de 0 a 20, por ejemplo).

4.1. La aplicación de ELECTRA¹⁴.

Dentro de esta familia de métodos nosotros presentaremos aquí el Electra I, cuya base de partida está formada por la siguiente información: 1) el conjunto de modos de entrada o bien el conjunto de mercados; 2) los criterios elegidos para abordar cada tipo de elección (modos de entrada, mercados); 3) unas valoraciones para cada modo de entrada o para cada mercado; 4) unos pesos que expresan la importancia relativa que tienen para el decisor los criterios utilizados. Estas informaciones se concretan en una matriz MTZ-1 que detalla la Tabla 6, una vez que las escalas cualitativas (Muy Alto/a, Alto/a, Mediano/a, Bajo/a, Muy Bajo/a) asociadas a los criterios de Beneficio Político, Experiencia Internacional y Riesgo se han convertido en escalas cuantitativas de 0 a 20.

Tabla 6: MTZ-1

Criterios Modos	B° Económico	B° Político	Experiencia Internacional	Riesgo
MODO A	14	8	16	2
MODO B	18	2	18	2
MODO C	18	16	4	14
MODO D	12	10	2	18
MODO E	16	12	10	6
MODO F	2	4	8	10
Pesos($\Sigma=10$)	2	2	5	1

A partir de la matriz MTZ-1 se procede a calcular una nueva matriz denominada “de concordancias” por cuanto está formada por indicadores con tal nombre. Un indicador de concordancia C_{ij} expresa la importancia relativa de los criterios para los cuales el modo de entrada i (alternativa i) se sobreclasifica, domina o impone, al modo de entrada j (alternativa j). Es igual a la suma de los pesos asignados a los criterios para los cuales i domina a j , dividido por la suma total de los pesos asignados a la totalidad de los criterios. El indicador de concordancia es un parámetro que varía entre 0 y 1 (crece con el número de criterios para los cuales $i \geq j$), vale 1 si hay unanimidad de criterios en el sentido $i \geq j$ y es igual a 0 si existe unanimidad de criterios en el sentido $j > i$. Veamos como se aplican estas reglas a la matriz que nos ocupa (MT-1):

En primer lugar es necesario decir que el cálculo de los indicadores de concordancia exige comparar, dos a dos, las alternativas contempladas en la matriz MTZ-1, en nuestro caso, los modos de entrada A, B,..., F. Así, por ejemplo, si relacionamos el MODO E con el MODO D, tendremos la Tabla 7:

Tabla 7:

CRITERIO	DOMINACIÓN	PESO
B° Económico	De MODO E sobre MODO D	2
B° Político	De MODO E sobre MODO D	2
Experiencia Internacional	De MODO E sobre MODO D	5
Riesgo	No hay dominación E \rightarrow D	0

Total 9

Dado que la suma de los pesos de la Tabla 6 es 10, el indicador de concordancia será:

$$C_{ij} (i = \text{MODO E}; j = \text{MODO D}) = 9 / 10 = 0,9$$

El indicador de concordancia presenta el inconveniente de dar una gran importancia a la mayoría (criterios que cumplen la hipótesis $i > j$) y ninguna a la minoría. Ahora bien, puede ocurrir que el desacuerdo según ciertos puntos de vista minoritarios sea realmente muy grande, y que los puntos de vista correspondientes sean particularmente importantes. Esto obliga a completar la noción de “sobreclasificación” introduciendo un segundo indicador capaz de medir el “desacuerdo” que existe entre los puntos de vista mayoritarios y minoritarios en cuanto a la legitimidad de la hipótesis de dominación del elemento i por el elemento j : el indicador de “discordancia”.

Y siguiendo este proceso de cálculo comparado de alternativas, dos a dos, obtendremos la Matriz de Concordancias MTZ-2 (Tabla 8):

Tabla 8: MTZ-2: Matriz de Concordancias.

$j \backslash i$	MODO A	MODO B	MODO C	MODO D	MODO E	MODO F
MODO A	x	0,3	0,5	0,7	0,5	0,9
MODO B	0,8	X	0,7	0,7	0,7	0,7
MODO C	0,5	0,5	x	0,9	0,5	0,5
MODO D	0,3	0,3	0,1	X	0,1	0,5
MODO E	0,5	0,3	0,5	0,9	x	0,9
MODO F	0,1	0,3	0,5	0,5	0,1	x

El indicador de discordancia D_{ij} se calcula tomando como base una comparación entre los desacuerdos que existen entre los diferentes criterios. Para poder efectuar esta comparación se asocia a los niveles de cada escala correspondiente a cada criterio un equivalente numérico. En la hipótesis de que i domine a j , para calcular los indicadores de discordancia se consideraran los criterios discordantes para los cuales j domina a i . Para cada uno de estos criterios discordantes se determina entonces una “amplitud” o diferencia de los equivalentes numéricos de los escalones correspondientes a j e i . La mayor amplitud de los criterios discordantes, dividida por la mayor amplitud discordante posible, genera el valor que define el indicador de discordancia D_{ij} .

Sean, por ejemplo, para $i \geq j$ los tres criterios discordantes R, S y T. Supongamos que las tres escalas correspondientes sean iguales y estén comprendidas entre 0 y 12 (Tabla 9). Con estas amplitudes el indicador de discordancia será el siguiente: $D_{ij} = 11 - 5 / 12 = 0,5$.

Tabla 9:

Criterio	Escala	Amplitud
R	$j = 8, i = 6$	$8 - 6 = 2$
S	$j = 11, i = 5$	$11 - 5 = 6$
T	$j = 5, i = 4$	$5 - 4 = 1$

El indicador de discordancia posee propiedades análogas al indicador de concordancia, esencialmente su variación entre 0 y 1. Volviendo a la matriz MTZ-1, procederemos a calcular su correspondiente “matriz de discordancias”, para lo cual determinaremos la amplitud de los criterios discordantes para cada pareja de modos de entrada. Para el caso de la pareja MODO A/MODO B las amplitudes aparecen detalladas en la Tabla 10.

Tabla 10:

CRITERIO	AMPLITUD
Beneficio económico	$18 - 14 = 4$
Beneficio político	No hay discordancia
Experiencia internacional	$18 - 16 = 2$
Riesgo	$2 - 2 = 0$

La mayor amplitud que revela la Tabla 10 corresponde al criterio “Beneficio Económico” con un valor igual a 4. Así pues, el valor de la discordancia será la siguiente:

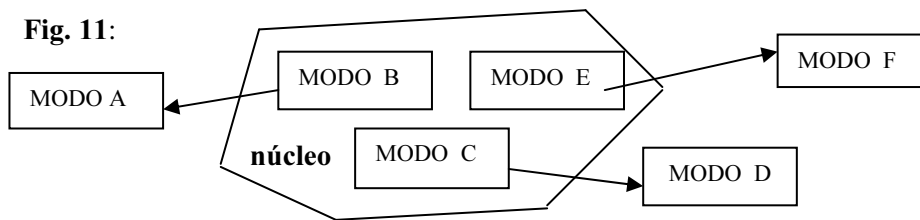
$$D_{ij} (i = B^{\circ} \text{ económico}; j = B^{\circ} \text{ político}) = 18 - 14 / 20 (\text{escala}) = 4 / 20 = 0,2$$

Si calculamos de igual modo los indicadores de discordancia para las demás parejas de mercados, obtendremos la matriz de discordancias MTZ-3 (Tabla 11)

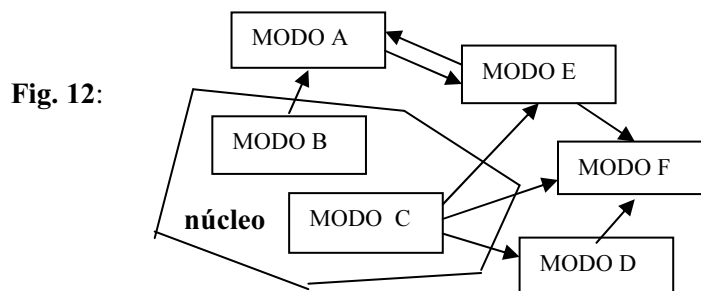
Tabla 11: MTZ-3: Matriz de Discordancias.

i \ j	MODO A	MODO B	MODO C	MODO D	MODO E	MODO F
MODO A	x	0,2	0,6	0,8	0,2	0,4
MODO B	0,3	X	0,7	0,8	0,5	0,4
MODO C	0,6	0,7	x	0,2	0,3	0,2
MODO D	0,7	0,8	0,3	x	0,4	0,3
MODO E	0,3	0,4	0,4	0,6	x	0,2
MODO F	0,6	0,8	0,8	0,5	0,7	x

Tomando como base las matrices de concordancia y de discordancia calculadas, podemos iniciar la construcción de un primer grafo de sobreclasificación entre los modos de entrada. Para ello estableceremos un nivel de exigencia para la concordancia global $p = 0,8$ y otro nivel de discordancia tolerada $q = 0,3$ respecto de las alternativas o modos de entrada considerados. Superponiendo las matrices de concordancia y de discordancia, obtendríamos, en el conjunto de las alternativas las relaciones que detalla la figura 11. Si interpretamos este conjunto en términos de grafo, podemos identificar dos subconjuntos: uno, denominado núcleo, que contiene los mejores modos de entrada; otro, que contiene los peores modos de entrada.



Previamente a los niveles $p = 0,8$ y $q = 0,3$ pudimos haber adoptado los niveles $p = 0,9$ y $q = 0,2$. En este supuesto, como es fácil comprobar, el grafo obtenido hubiera estado formado por un núcleo de cuatro modos de entrada (A, B, C, y E) en lugar de tres. Si queremos reducir el número de elementos del núcleo de la Figura 11 habremos de modificar los niveles de concordancia y de discordancia. No se alterará el número de elementos del núcleo si hacemos $p = 0,7$ y $q = 0,4$, si bien aumentan las relaciones del grafo. Pero sí se reducirá el núcleo a dos elementos al elegir los niveles $p = 0,5$ y $q = 0,3$, tal como revela la figura 12, pero entonces el nivel de concordancia se hace particularmente débil y no confirma de manera categórica la superioridad de los modos de entrada B y C. Por otra parte, la selección de uno de estos dos modos exigirá acudir a un criterio exógeno de elección. Aunque también es factible llevar a cabo reasignaciones diversas en los pesos asignados a los criterios para verificar el grado de estabilidad de las alternativas del núcleo. Este análisis de sensibilidad es muy positivo por cuanto arroja mucha luz sobre el problema de elección. Y esto es, precisamente la función del método: ayudar a elegir en lugar de elegir.



Tal como acabamos de ver el método Electra I opera por bi-partición, aislando las mejores alternativas dentro del conjunto de las consideradas. Pero, también es posible obtener una clasificación jerarquizada de las alternativas propuestas en presencia de criterios múltiples. Esta es la solución que facilita el método Electra II. También tenemos la posibilidad de acudir al método Electra III, de sobreclasificación borrosa, que opera realizando una clasificación por “clases de equivalencia”, es decir, obtenidas por agrupación de las alternativas. Y todavía contamos con los métodos Electra IV y V de mayor grado de complejidad.

4.2. Las aplicaciones de PROMETEO y de QUALIFLEX¹⁵.

Esta “familia” de métodos de sobreclasificación, bastante próximos a Electra, se trata, en esencia, de dos métodos: Prometeo I, con dos variantes (Prometeo II y III), y Prometeo IV. En el método Prometeo I cabe destacar su sencillez, su fácil comprensión y su comodidad de aplicación, por cuanto no precisa de información complementaria alguna.

Los componentes fundamentales de Prometeo I son las siguientes: 1) un conjunto de alternativas (modos de entrada o mercados en nuestro caso); 2) los criterios, que aquí presentan la novedad de poder adoptar varias formas (verdaderos, pre-criterios, cuasi-criterios, pseudo-criterios y criterios gaussianos); 3) las evaluaciones de cada alternativa para cada criterio; 4) los pesos, graciabiles, dado que pueden o no existir, sin que ello repercuta en el desarrollo del método. Se trata, pues, de un método de sobreclasificación que opera sobre valores numéricos, intentando establecer toda una serie de pruebas que permitan sostener, con una alta verosimilitud, la existencia de relaciones de dominación entre las alternativas de partida.

Prometeo lleva a cabo, con un gran nivel de exigencia, el examen de las concordancias que marcan las superioridades para una mayoría de criterios. Sin embargo, no contempla discordancia alguna, carencia esta que revela su punto más débil. Esta debilidad se hace extensiva a la falta de una indicación para realizar el análisis del grafo final.

El método Qualiflex (que posee varias versiones) tiene como finalidad clasificar un conjunto de alternativas viables sobre la base de diversos criterios. Su mayor ventaja reside en que su aplicación se puede llevar a cabo con una cantidad mínima de información. Es suficiente con disponer de una disposición ordinal de los datos para cada uno de los criterios considerados, así como una expresión no cifrada de las preferencias del responsable para asignar las ponderaciones oportunas. El método es extraordinariamente adaptativo a las particularidades de cualquier tipo de elección.

También existen aplicaciones informáticas que facilitan la aplicación del método a cualquier tipo de problema. Con el fin de ilustrar sus posibilidades, reproducimos en la Tabla los resultados parciales de un estudio llevado a cabo por el Instituto Holandés de Economía a mediados de los años 80. El estudio se ocupó de clasificar las regiones (podrían ser mercados, o modos de entrada) de la Unión Europea, considerando diferentes grados de accesibilidad y de receptividad a las ideas e inversiones innovadoras.

Llaman la atención en los resultados contenidos en la Tabla 12 cuan estrecha es la relación entre la accesibilidad y la receptividad para ideas e inversiones innovadoras. En efecto, excepción hecha del País Vasco, todas las regiones se encontraban próximas a la diagonal principal. Esta tabla permite verificar, también, las desiguales perspectivas de acceso que entonces tenían las regiones consideradas, en cuanto a innovaciones e inversiones.

Tabla 12: La accesibilidad y receptividad de las regiones europeas a ideas e inversiones innovadoras*.

Accesibilidad \ Receptividad	Muy baja	Baja	Mediana	Alta	Muy Alta
Muy baja	Algarve Alentejo Extremadura	Galicia Asturias Catilla-Mancha Molise			

Baja	Baleares Canarias	Andalucía Valencia Aragón Castilla-León Sicilia	Limousin Bourgogne Bretagne Basse Normandie Picardie		
Mediana		Valle d'Aost Friuli Umbria Sardegna	Lisboa Midi Pirinees Aquitaine Poitou Charents		
Alta		País Vasco	Catalunya Languedoc R. Provence Corse	Alsace Lombardia	
Muy alta				Madrid	Lazio Brabant Ille de France

El indicador de accesibilidad de una región se apoyó en tres pilares fundamentales: 1) la existencia de facilidades para las tareas de investigación y desarrollo; 2) la importancia (en términos de volumen de negocio) que poseían las grandes firmas industriales y comerciales establecidas; 3) el nivel de las infraestructuras educacionales. En cuanto que el indicador de receptividad de una región utilizó cuatro elementos de sostén: 1) el nivel de urbanización; 2) la parte de la mano de obra cualificada en el empleo total; 3) la especialización industrial en los años 80; 4) la inversión industrial por habitante.

Consideraciones Finales

- ❖ Las páginas precedentes creemos que ofrecen una panorámica o alumbramiento del fenómeno de la internacionalización. Un fenómeno que día a día está cobrando un interés de primer plano en el mundo empresarial. Confiamos, por tanto, en que nuestro trabajo puede servir de llamada de atención a todos cuantos lectores se encuentran más o menos expectantes ante el devenir de los negocios de carácter internacional.
- ❖ La internacionalización y expansión de ésta industria es posible también gracias a la carencia de dichas ventajas y la necesidad de buscar Opciones Estratégicas para el Desarrollo de las Industrias Hoteleras Nacionales en estos países receptores.
- ❖ Las Franquicias , Los Contratos de y de Administración y los Jointe Ventures permitieron a partir de la segunda mitad del siglo XX el crecimiento de las compañías hoteleras y la expansión de sus marcas.Hoy vivimos el fenómeno de la globalización y concentración de la industria hotelera internacional, por medio de alianzas, adquisiciones y fusiones.
- ❖ A la hora de seleccionar, la Modalidad de Entrada para la Empresa Hotelera Internacional o la Opción Estratégica de Desarrollo para la Empresa Nacional. No cabe dudas de la necesidad de Identificar cual debe ser la estructura de la proporción óptima de las diferentes Modalidades y/o Opciones Estratégicas más exitosas en la conformación y desarrollo del sector en las variantes : Empresas Mixtas, Contratos, Propiedad Total, y otras posibles.
- ❖ Interesa señalar que la conformación de los criterios seleccionados obliga a considerar previamente un copioso número de factores. Así, en el caso de la elección de modos de entrada cabría destacar factores internos como pueden ser las características de los directivos (demográficas y psicológicas), de la empresa (dimensión, cuota de mercado doméstica, activos tangibles e intangibles infrutilizados, etc.), sus capacidades (experiencia internacional, capacidad de innovación, etc.) y otras variables (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas).

- ❖ También, factores externos como son las variables relacionadas con el país de origen de la empresa (tamaño del mercado, tipo de competencia, costes de producción, fuerte promoción de la exportación o restricciones de las inversiones en el extranjero, etc.) y con el país extranjero (potencial de ventas, competencia, infraestructuras de marketing, costes de producción, normas de importación e inversión, distancias geográficas, situación económica, controles de cambio, distancia cultural, riesgo político, etc.).
- ❖ De las tres conjuntos de métodos que acabamos de proponer hemos concedido especial relieve a la familia Electra. En el ejemplo propuesto nos hemos centrado en criterios un tanto “pedagógicos” inspirados en Root, para la elección de modos de entrada. Pero podíamos haber optado por una elección de mercados, en cuyo caso los criterios propuestos podrían haber sido el tamaño del mercado, el potencial de mercado, el potencial de ventas de la empresa, el riesgo, los costes, factores de receptividad y accesibilidad, etc.

Referencias Bibliográficas

- ⚡ *Aa .E. later .F. (1) Management n luences on Export er ormance A e ie o t e Empirical iterature l nternational Mar eting e ie Vol. n 4 p g. 23.*
- ⚡ *Anderson E. Gatignon H. (1) Modes o Foreign Entr A ransaction Cost Anal sis and ropositions Journal o nternational usiness tudies Fall Vol. 1 p gs. 1 2 .*
- ⚡ *uc le . Casson M.C. (1) Anal ing oreign mar et entr strategies extending t e internali ation approac Journal o nternational usiness tudies ol.2 3. p. 3 2.*
- ⚡ *Camisón .C. (1) a calidad como actor de competiti idad en el turismo CE Econom a del sector tur stico. 4 g. 1 11 .*
- ⚡ *Casillas ueno J.C. (1) a internacionali ación de la empresa la dimensión internacionalde la empresa espa ola esis octoral ni ersidad de e illa 1 42 p gs.*
- ⚡ *Ca es .(1 2) Multinational enterprises and tec nolog trans er in ugman A. (1 2a) op. ct.*
- ⚡ *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.*
- ⚡ *Conti .(1 3) uilding otal ualit 1st ed. C apman and Hill ondres.*
- ⚡ *Contractor F. J. undu . .(1 a) Modal C oice in a orld o alliances anal ing organi ational orms in nternational Hotel ector. Journal o nternational usiness tudies ol.2 n 2 pp.32 3 .*
- ⚡ *Contractor F. undu . .(2) Glo ali ation o otel ser ices. An examination o o ners ip and alliance patterns in a maturing ser ice sector en A aroni . ac um . op. ct.*
- ⚡ *Contractor F. undu . .(1) Franc ising ersus compan run operations modal c oice in t e glo al otel sector Journal o nternational Mar eting ol. n 2 pp.2 3. Jo n ile ons.*
- ⚡ *Cros i illip . Ha lemos de la calidad . Editora Mac Gra Hill (1)*
- ⚡ *o es. e E olution o Cooperation in trategic Alliance nitial Conditions or learning processes . trategic Management Journal. 1 .J.H unning 1 .*
- ⚡ *unning J. Mc ueen M. (1 2) Multinational Corporations in t e international otel industr Annals o ourism esearc o. pp.*
- ⚡ *unning J. Mc ueen M. (1 1) ransnational Corporations in t e nternational ourism C C e Cor .*
- ⚡ *ur n J. (1) Multinacionales Espa olas en eroam rica Valor strat gico . Ediciones ir mide. Espa a.*
- ⚡ *George Hallen and n in.. d. (1) e tud o nternational usiness A lea or a More nterdisciplinar Approac Journal o nternational usiness tudies Vol. 2 Fal p gs. 411 43 . d. (1) eappraising t e Eclectic aradigm in Age o Alliance Capitalism Journal o nternational usiness tudies Vol. 2 n 3 p gs. 4 1 4 1.*
- ⚡ *Góme . . omero . mpacto del Componente Humano en los Contratos de Gestión Hoteleros en el Cari e estudio de Caso Cu a . Friedruc E ert ti tung 2 4.*

- ⚡ Grant .M. (1) Dirección estratégica conceptos técnicas aplicaciones Citas Madrid.
- ⚡ Gómez, S. D.; Romero, I. (2004). "Impacto del Componente Humano en los Contratos de Gestión Hoteleros en el Caribe, estudio de Caso Cuba". Fundación Friedrich Ebert Stiftung P. Humbolt.
- ⚡ 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.
- ⚡ Hennart J.F. (1 4) Location Governance and strategic determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States Strategic Management Journal Vol. 1 p gs. 41 43 .
- ⚡ Hessel Colocate it our competitors and in .Harvard business review (1).
- ⚡ Kim .C. (1 2) Global strategy and Multinationals Entry Mode Choice Journal of International Business Studies Vol 23 first quarter p gs. 2 3.
- ⚡ Kundu . . (1 4) Explaining the globalization of service industries the case of multinational hotels dissert. Rutgers University of New Jersey .M. .
- ⚡ J. e C. Redondo . Barreiro (1) Auda a la decisión de negocio de licencias e intercambio Científico de la Universidad de Santiago de Compostela Santiago p gs. 2 a 2 .
- ⚡ Johnson J. Peders ein Paul F. (1) Internationalization of the Firm Four Studies Cases Journal of Management Studies october p gs. 3 322.
- ⚡ Moreno Muñoz M. . Ferris F. J. González . (2 1) Gestión de la calidad diseño de organizaciones Ira ed. Prentice Hall Madrid.
- ⚡ Ortigueira . Manuel Ortigueira . Manuel (2 3) Liderazgo organizacional Ed. digital tres . . . de España.
- ⚡ Ortigueira Couada M. (1 4) La Corporación Científica CEMC Granada Científica de España.
- ⚡ Porter M.E. (1) Competitive Advantage of Nations Free Press de New York .
- ⚡ Ramón A. La internacionalización de la industria Hotelera Española tesis doctoral Universidad de Alicante 2 .
- ⚡ Root F. . (1) Entry strategies for international Markets Houghton Mifflin Boston.
- ⚡ Teece .J. Rumelt . Gilson G. Inter . (1 4) Understanding corporate competence. Research and Evidence Journal of Economic Surveys and Organization 23 pp. 1 3 .
- ⚡ Telecommunications Hession iane La integración Cliente Empresa Prentice Hall Editons. Hispanoamericana .A..
- ⚡ Tosi A. . Jones J. Mitchell F. 1 Cost management through functional analysis . Journal of Cost Management spring.