



Munich Personal RePEc Archive

Key Factors for Sustainability of Inter-organizational Alliances: A Case for Cooperation Strategies

Gomez-Selemeneva, D.

Pablo de Olavide University

October 2009

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31274/>

MPRA Paper No. 31274, posted 08 Jun 2011 02:18 UTC

Factores Claves para la Sostenibilidad de las Alianzas Inter-organizativas: Un caso de Estrategias de Cooperación

Gomez-Selemeneva, D.

Departamento de Dirección de Empresas

Universidad Pablo de Olavide

Resumen

La denominación de las relaciones de cooperación entre empresas como las alianzas estratégicas es el resultado de más de 20 años de investigación sobre este tema. Sin embargo, en el siglo XXI aparecen nuevas formas de respuesta y adaptación ante el entorno turbulento. Es por ello que el trabajo presentado se ocupa del estudio de las alianzas desde una perspectiva de las relaciones entre organizaciones, las redes organizativas y con un enfoque de Recursos y Capacidades. El objetivo principal es profundizar en el proceso de gestión de la alianza desde su inicio: la motivación para una estrategia de cooperación, posteriormente los mecanismos de gobierno, las actitudes y los intereses de las partes o actores involucrados y finalmente, el desempeño y rendimiento esperado por los socios. Este estudio se enmarcó en el negocio hotelero en un destino turístico del Caribe. En él se combina la metodología cualitativa de estudio de caso con un cuestionario administrado a 31 expertos: actores, socios, gerentes locales o extranjeras que han establecido acuerdos de cooperación en el período 1990-2008.

Palabras claves: *Alianzas internacionales, estrategias de cooperación, redes, empresas conjuntas, actividad hotelera, Cuba, factores de éxito*

Introducción

Las relaciones macro-organizativas constituyen un fenómeno en el que se ven involucradas cada vez más un mayor número de compañías de diversa naturaleza que interactúan entre ellas ya sea para acceder a mercados, disminuir riesgos, protegerse frente a competidores o ampliar su cartera de productos a nivel local e internacional. Por ello, gran parte de la literatura sobre relaciones inter-organizativas y estrategias de cooperación ha tratado de justificar este fenómeno, sus características, forma contractual (Reuer et al., 2005) y las medidas de rendimiento de las alianzas (Ariño, 2003).

Así mismo nos encontramos con la problemática de que las medidas empleadas en diversos trabajos no reflejan realmente el resultado obtenido con la estrategia de Cooperación, se trata de un problema de fiabilidad y validez de las medidas de éxito empleadas.

Por otra parte no se observan trabajos que contengan una evidencia empírica sobre el análisis de la relación entre el grado de satisfacción y el logro de los objetivos alcanzados en el acuerdo, planteándose la necesidad de profundizar en esta relación en lo que se refiere al análisis de la medida del logro de los objetivos individuales en los acuerdos de cooperación (Ariño, 2003).

El trabajo que se presenta analiza estas relaciones inter-organizativas desde el plano de la cooperación entre ellas, específicamente a través de alianzas estratégicas como alternativa para garantizar el logro de los objetivos de cada una de las partes cooperantes y la satisfacción de intereses de los entes que hemos llamado actores implicados y que no son más que las empresas o Partners. Dado que las formas o modalidades estratégicas son las Empresas Conjuntas, los Acuerdos o Contratos y las Franquicias (Osborn y Baughn, 1990), el nivel de análisis será la modalidad estratégica en el entorno en que se crea y se desarrolla.

Los dos enfoques clásicos para explicar las alianzas estratégicas son la teoría de los Costes de Transacción y la teoría de Recursos y Capacidades. En el trabajo que se presenta, además, sumamos a estos enfoques la teoría ecléctica de Dunnig y la teoría de Redes (Gulatti, 1995). La razón que lo justifica no es otra que la búsqueda de aquellos atributos que determinan la decisión de establecer una alianza (internos y externos a la organización) y por otro lado el análisis de las funciones y estructuras gobierno corporativo que se emplean dando lugar a los portafolios y redes de alianzas (Hoffman, 2007). Estos son dos de los objetivos que se persiguen en la investigación.

Como otros objetivos se tienen determinar los factores que garantizan la durabilidad de la alianza y a su vez el éxito de esta para el caso específico que se aborda: Las estrategias de Cooperación seguidas por los actores implicados en la actividad hotelera del destino turístico Cuba. Estos actores son tanto organizaciones locales como foráneas, empresas que han seguido una estrategia de crecimiento nacional e internacional como es el caso de las multinacionales europeas presentes en las islas caribeñas.

La necesaria extensión de los estudios anteriores hacia tipos específicos de alianzas, teniendo en cuenta diversos sectores, países o actividades así como otras formas de combinación de formas contractuales se presenta como una inquietud científica a explorar, siendo esta la principal contribución del artículo que se presenta.

I. Fundamentos de la Cooperación y su papel en la Internacionalización de la actividad hotelera.

Sin duda es en el final del siglo XX e inicios del XXI, el momento en el cual las relaciones sociales de producción en el entorno mundial experimentan un acelerado cambio tanto en sus estructuras y procesos empresariales como en el papel del ser humano en este marco, en medio de una revolución tecnológica.

La agudización de las condiciones exigibles para alcanzar la supremacía obliga a las empresas a ampliar su marco de actuación más allá de las fronteras nacionales. Ello cual provoca la aparición de la expansión como reacción natural del capital en una economía de mercado y además como vía de apertura al exterior y de acumulación para la garantía de la hegemonía y posicionamiento competitivo (Dunning, 1993).

El juego por las posiciones a que se encuentran sometidas las empresas es un elemento decisivo en la internacionalización y el despliegue de formas cooperadas de gestión; es así como en la década de los ochenta se exagera el proceso de concentración de la producción y del capital y se aprecian absorciones, fusiones y alianzas en un número reducido de empresas tanto en el ámbito nacional como internacional (Kim, 1992).

Las estrategias de Cooperación aparecen como figura intermedia entre el mercado y la empresa jerárquica y a su vez como una alternativa estratégica frente a la rivalidad entre organizaciones. Según Porter (1980) la necesidad de establecer alianzas estratégicas se debe a:

- Búsqueda de factores (recursos naturales, humanos, financieros y tecnológicos).
- Acceso a mercados (locales, nacionales e regionales e internacionales).
- Reducción de riesgos (financieros, de información, de entrada en nuevos mercados)
- Existencia de tecnologías complementarias (amenaza de productos sustitutivos e innovación).
- Puesta en común del Know How (conocimientos, habilidades y experiencia).
- Protección ante la competencia (amenazas de nuevos competidores y barreras de entrada).

Las estrategias de Cooperación tienen su base en un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Los acuerdos de cooperación (particularmente los contratos administrativos) tienen un carácter dual: son colaborativos y a su vez competitivos, de ahí que el principal reto de esta alianza sea que cada cooperante debe crear suficientes habilidades de forma conjunta, para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores ajenos a la alianza, a la vez que se elimine el oportunismo y las barreras que impiden la transferencia de competencias distintivas a los miembros de la alianza. La tabla 1 ilustra la complejidad de las alianzas estratégicas y por tanto, de su gestión eficaz.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de las Estrategias de Cooperación.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Elimina la complejidad organizativa de la empresa integrada que requieren sistemas de planificación, coordinación y control. - Permite que cada socio se centre en la gestión de las actividades claves que domina, el efecto de la experiencia y las economías de escala. - Aminorar el efecto de las fuerzas competitivas en especial las barreras de entrada y la amenaza de nuevos ingresos. - Facilita la entrada a los mercados locales de empresas foráneas que se asocian con empresas nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - las condiciones jurídicas del acuerdo limita la autonomía y el proceso de toma de decisiones de los gerentes. - El hecho de compartir capacidades (tecnología, rutinas, conocimientos) con los socios, puede ir en detrimento de la ventaja competitiva de una de las partes y creando en su caso un nuevo competidor. - Requiere instaurar mecanismos de gobierno que garanticen de manera continua la coordinación y control entre los socios. - La flexibilidad del acuerdo aminorar las barreras de salida al ser el compromiso irreversible.

En este sentido, las teorías contemporáneas de la organización de empresas brindan dos perspectivas para entender las alianzas y su doble naturaleza cooperativa o competitiva. El supuesto básico de la *dependencia de Recursos* (Pfeffer y Salancik, 1978) es que las organizaciones no son autosuficientes, no pueden generar por sí mismas todos los recursos que necesitan.

Por tanto, dependen de otras organizaciones que los generan y esta da lugar a relaciones de dependencia que están basadas en dos factores: la importancia del recurso para la empresa y el poder de quienes controlan el recurso sobre su asignación y su uso.

Un enfoque de recursos y capacidades (Barney, 1991) complementa la explicación a estas relaciones de dependencia, en la medida que analiza las aportaciones de recursos de cada una de las organizaciones que cooperan así como los procesos de generación y transferencia de capacidades que se generan. La teoría de Recursos y Capacidades señala que los acuerdos de cooperación se utilizan para acceder a un conjunto de recursos (información, tecnología, mercados, financiamiento) que generan valor y que cualquiera de las partes u organizaciones que componen la alianza no podría desarrollar de manera sostenible e independiente.

En el marco de la internacionalización, por ejemplo Kogut y Zander (1996) analizan los resultados de ambos procesos, Cooperación e Internacionalización, a través de estudios sobre la transmisión de capacidades entre distintas unidades estratégicas de negocio de la alianza situadas en diferentes países. Aparece entonces el concepto de empresa como entidad acumuladora de conocimiento (Grant & Baden-Fuller, 2004). En estas relaciones inter-organizativas se crean, desarrollan y transfieren capacidades (rutinas organizativas, conocimientos, formación del personal con el objetivo de crear y mantener ventajas competitivas (Doz, 1998; Romero y Gómez 2009).

Las relaciones que se establecen entre diferentes unidades estratégicas de negocio de varias empresas que cooperan entre si, se explica a través del enfoque de Redes organizacionales. La Teoría de Redes Sociales (Burt, 1982) analiza esta elección de la forma de gobierno de las alianzas en el contexto de las redes de relaciones que envuelven a las empresas. Este enfoque establece que los actores unidos con vínculos recurrentes acumulan información sobre el comportamiento más apropiado para la relación que mantienen, lo que reduce la incertidumbre y genera confianza (Granovetter, 1985).

El concepto de Redes entiende que las organizaciones pueden permitirse depender de otras para incrementar el valor y la productividad de todas (Gulati, Nohria & Zhaer 2000; Gulati, 2007). De esta forma las actividades integradas de forma convencional son sustituidas por acuerdos inter-organizacionales entre las empresas de la red, algunas de ella llegando a conformar los llamados portafolios de alianzas (Hoffman, 2007).

El modelo en red representa la máxima expresión de la fragmentación de la empresa y de la segregación de sus actividades. Las empresas conjuntas que se crean son una opción estratégica de ajuste para acceder a las capacidades y conocimientos que la empresa no posee y además un medio para alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos de las organizaciones cooperantes.

Otro punto interesante al enfoque de Red se refiere a la idea de que la internacionalización es un proceso de creación de redes en las que las empresas no tienen que funcionar de forma aislada sino conformando los Consorcios o Clusters (Ghoshal y Bartlett, 1990). Ejemplos de formas o modalidades de estrategias de cooperación son las Empresas Conjuntas, las Joint Ventures y las Franquicias, las cuales pueden ser locales o internacionales (García-Canal, Duarte, Criado et al., 2002).

II. Inserción de las Estrategias de Cooperación en la actividad hotelera en Cuba.

Los primeros esfuerzos para desarrollar el turismo en el país datan de 1919; sin embargo, no es hasta los años treinta que prolifera el primer negocio cooperado entre una compañía norteamericana y el gobierno cubano, para la construcción y operación de un hotel en terrenos de la isla caribeña: el Hotel Nacional de Cuba. De cualquier manera, hasta la década de los cincuenta la actividad hotelera en la isla no contaba aún con una infraestructura como la que alcanzó seis o siete años después. (Durán, 2003)

En medio de un proceso inversor local y foráneo, fundamentalmente en La Habana, con la construcción de una veintena de instalaciones hoteleras, con casinos, centros de ocio, espectáculos y galerías comerciales, se inauguran tres hoteles de administración compartida que describen las características de la actividad hotelera en la Isla: El Hotel Capri, con la Compañía Hotelera Shepard de Miami Beach y encargada de su construcción, la Compañía Hotelera de La Habana S.A. El segundo fue obra de Feldman Construction Corporation de Miami: el Hotel Habana Riviera. Continuando con este progreso el 19 de marzo de 1958 la cadena Hilton inaugura el Habana Hilton, su segundo Hotel fuera de Estados Unidos. La operación se había pactado en condición de arrendamiento con lo cual esta trasnacional promovía como clave de su éxito la alianza entre tres factores: propietario, gestor y trabajadores (Durán, 2003).

A partir de 1959 el turismo asume un enfoque en Cuba diametralmente opuesto a las tendencias que se venían desplegando, se modifican los propósitos, modos de operar, estrategias y características esenciales que reproducía el sector siendo el desarrollo de la actividad hotelera una premisa para el crecimiento y un pilar básico del proceso de maduración del sector. La meta de recuperar el protagonismo del sector y elevar su papel multiplicador entrañó la definición de los cambios a emprender, sometiéndose a valoración de las autoridades cubanas responsables del diseño de las políticas sectoriales, la adecuación, viabilidad y factibilidad de implementar estrategias de Cooperación en el turismo; y es a finales de los años ochenta que se comienzan a promover en la isla la formación de Joint Ventures.

La intencionalidad de internacionalización de cadenas turísticas posibilita el camino de crecimiento externo y favorece el proceso de negociación para la instauración de alianzas estratégicas con las principales cadenas cubanas, primeramente con la Compañía Cubanacan

S.A. a finales de los años ochenta y más tarde con otras dos Gaviota S.A. y Grupo Hotelero Gran Caribe.

La instrumentación de las estrategias de cooperación en la actividad hotelera de la Isla demandaba su adecuación de manera compatible con los fines y propósitos del país, tomando en consideración las oportunidades que se derivan del propio auge del turismo mundial y del interés de la expansión en el área por las cadenas hoteleras europeas hacia el área del Caribe. Los objetivos de ambas partes en las alianzas de la actividad hotelera se resumen en la tabla 2. De ahí la decisión de optar por la vía cooperada, como estrategia.

Tabla 2: Objetivos de las partes.

Empresa en expansión	Destino Receptor
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar distribución geográfica de la oferta - Posicionamiento internacional mediante fórmulas mixtas que complementen al sol y playa masivo. - Alcanzar nichos de mercado fuera del alcance de los operadores turísticos masivos que reduzcan la dependencia de éstos. - Desarrollo y potenciación de los avances tecnológicos orientados a la comercialización hotelera. - Efectiva comunicación de los atributos específicos de su oferta en el exterior. - Internacionalización de los canales de comercialización propios. - Participación accionarial en los operadores turísticos europeos. Intereses cruzados. - Captación de segmentos de mercado emergentes en los países de destino. 	<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de la infraestructura (red de comunicaciones, transporte, instalaciones de restauración, ocio), en la misma medida que se incrementara la capacidad hotelera, en número y en estructura por categorías de calidad (hoteles de 4 y 5 estrellas). - Expansión de la actividad turística en todo el territorio nacional, desconcentración de los polos tradicionales. - Adecuar la oferta a la demanda del turismo internacional, insertándose en los sistemas de comercialización de escala global. - Creación y dominio de las competencias esenciales y habilidades competitivas. - Diversificar producto. - Diseño y planificación del producto con consideraciones ambientales y sustentabilidad de recursos turísticos. - Recuperar la posición del destino en el área con vistas a propiciar su integración en el Caribe.

Además de estos objetivos, es importante señalar que el Destino Cuba tiene ciertas características socioeconómicas propias y geográficas en su entorno general y político, que condicionan la presencia de particularidades distintivas de Cuba como destino turístico respecto del resto de los destinos del mundo que incrementan el efecto de las fuerzas competitivas (tabla 3).

Tabla 3: Características de Cuba como destino.

Atributo	CUBA	RESTO DEL MUNDO
<i>Peso del mercado</i>	Turismo internacional	Turismo nacional e internacional
<i>Mercados Emisores</i>	Larga distancia, excluye a los Estadounidenses.	Locales, nacionales, corta y larga distancia
<i>Oferta</i>	Predominio del turismo de Sol y playa masivo	Diversificado
<i>Modos de transportación</i>	Vuelos Asociados a capacidades de alojamiento.	Vuelos Regulares, Cruceros, autobuses, trenes, autos
<i>Vías de Acceso</i>	Aéreo, marítimo	Aéreo, marítimo, terrestre
<i>Propiedad</i>	Sector público	Sector privado y público

La estrategia de Cooperación en la actividad hotelera de la Isla se concreta mediante el establecimiento de empresas conjuntas (Joint Ventures) y contratos de administración o arrendamiento entre las principales cadenas hoteleras nacionales y *Partners* foráneos. Los tres objetivos fundamentales que se persiguen con esta alternativa son el acceso a Mercado, Tecnología y Capital.

Esto se materializa en integrar la red de instalaciones hoteleras cubanas en mercados y canales de comercialización, a través de los Sistemas Globales de Reserva u otros, la realización de una gestión más eficiente y rentable con personal especializado en el sector de actividad, altamente calificados, unido a herramientas de gestión competitivas, buscando además la transferencia o implantación de estándares, métodos y técnicas más efectivos durante la operación y por último la formación del personal cubano en las más disímiles técnicas de la hotelería moderna.

En cuanto a mecanismos de gobierno corporativo, estas alianzas se caracterizan por tener un carácter etnocéntrico (Perlmutter, 1979) en su estructura organizacional, donde los altos cargos directivos y puestos claves en el proceso de gestión y prestación del servicio, tanto de la holding como de las instalaciones hoteleras las ocupan personal expatriado de las cadenas inversoras: Gestor de la alianza (presidente de la Joint Venture), Director del Hotel, Gerente Comercial, Gerente de operaciones, Jefe de recepción y Chef, mientras que el staff de apoyo y el personal de trabajo en las instalaciones, son ocupados por nativos de la isla.

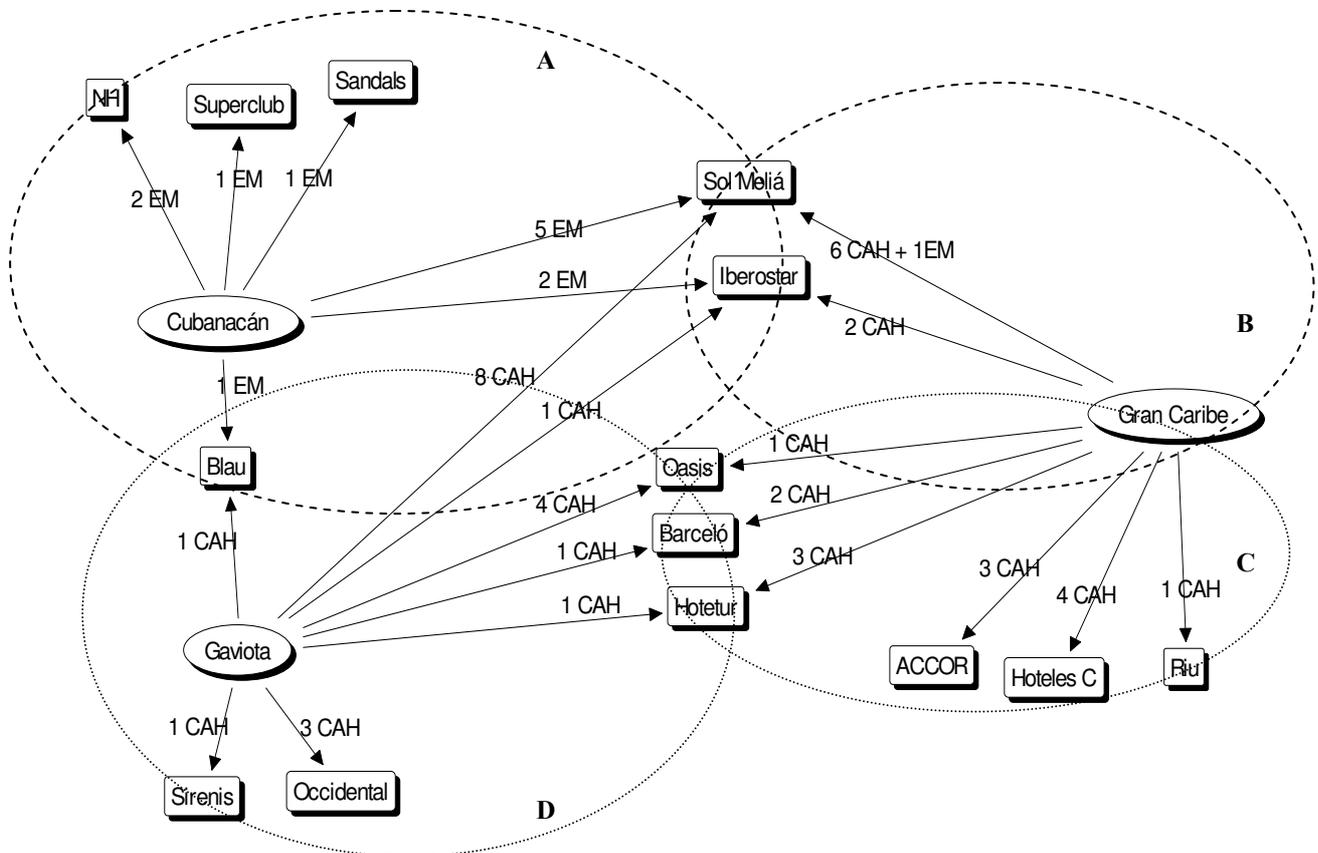
El comportamiento de las relaciones de cooperación en Cuba en el período transcurrido de 1990 a 2007 (gráfico 1), muestra un ritmo de mayor crecimiento en los contratos de administración (un total de 53) en la fase inicial con tendencia a las empresas conjuntas (empresa mixtas) al final del período. Las cadenas de origen español son las de mayor presencia: 10 en total tres de ellas con más de 20 años de presencia y experiencia en la gestión Cooperada en la actividad hotelera de Cuba (Figueras, 2004).

Gráfico 1: Comportamiento de las Alianzas en la hotelería cubana.

Fuente: Datos de Panel.



El esquema 1 muestra la red de alianzas que se han establecido hasta el año 2008. Como resultado se obtienen las carteras de alianzas o *portfolios* (A, B, C, D) diferenciadas, tanto por la extensión de las relaciones como por los tipos de estrategia que prevalecen (Parise & Casher, 2003).



Esquema I: Red de alianzas en la hotelería en Cuba

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se explicitan las características de cada cartera de alianzas establecidas en el marco de las estrategias de Cooperación de las empresa locales, las cuales conforman entre si una red de Alianzas. Se observa que las estrategias de Cooperación se manifiestan a través de los distintos mecanismos de gobierno y control. Estas formas de expansión se materializan a través de diferentes modalidades de entrada en los destinos receptores Joint Ventures (EM) y Contratos (CAH) dando lugar a diferentes tipos de *portfolios*.

Tabla 4: Caracterización de las carteras de alianzas

Portfolio	Socio Local	Estrategias de Cooperación	Partner Foráneo	Recurso y/o Capacidad que aportan los acuerdos	Estrategia Corporativa
A	Cubanacan	Empresa Conjunta C/sin Contrato de administración	Sol Meliá Iberostar SuperClub Sandals NH Blau	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Experiencia, productos y estrategias de marca de alta diferenciación, Sistema de Reservas. - Innovación en el Todo Incluido en el Caribe - Recursos Humanos como fuente de ventaja. - Experiencia en el mercado americano 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión en el área. - Diversificación de riesgos en el área. - Perpetuar la imagen de marca frente a sus clientes. - Acceso a economías de escala
B	Gran Caribe	Joint Ventures Contratos de administración	Sol Meliá Iberostar	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Experiencia - Filosofía del negocio y el concepto del producto como fuente de diferenciación - Capacidad Financiera - Recursos Humanos como fuente de ventaja. - Presencia en otros destinos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión en el área. - Perpetuar la imagen de marca frente a sus clientes. - Captación de segmentos de mercados emergentes en los países de destino
C	Gran Caribe	Contratos de administración Arrendamientos	Accor Hoteles C Hotetur Riu Barceló Oasis	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Experiencia, productos y estrategias de marca - Sistema de Reservas. - Participación en la tur-operación. - Experiencia en producto urbano y hoteles de ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de la marca en el área - Acceso a economías de escala. - Insertarse en nichos de mercado fuera del alcance de los operadores turísticos masivos. - Expansión. Posicionamiento mediante fórmulas mixtas que complementen al sol y playa masivo
D	Gaviota	Contratos de administración	Sol Meliá Iberostar Hotetur Barceló Oasis Sirenis Occidental Blau	<ul style="list-style-type: none"> - Alta Experiencia, productos y estrategias de marca de alta diferenciación - Integración horizontal dentro del sector (tur-operación, transportación, comunicaciones) - Multinacional con una gran presencia en el área del Caribe - Experiencia en producto urbano y hoteles de ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de la marca en el área. - Acceso a economías de escala. - Captación de segmentos de mercados emergentes en los países de destino - Expansión. Posicionamiento mediante fórmulas mixtas que complementen al sol y playa masivo

III. Metodología para la evaluación de las estrategias de Cooperación entre empresas.

La interrelación de las teorías explicativas, así como estudios anteriores empíricos y teóricos se presentan de manera integrada y resumida en la tabla 5 en función de los propósitos de la presente investigación.

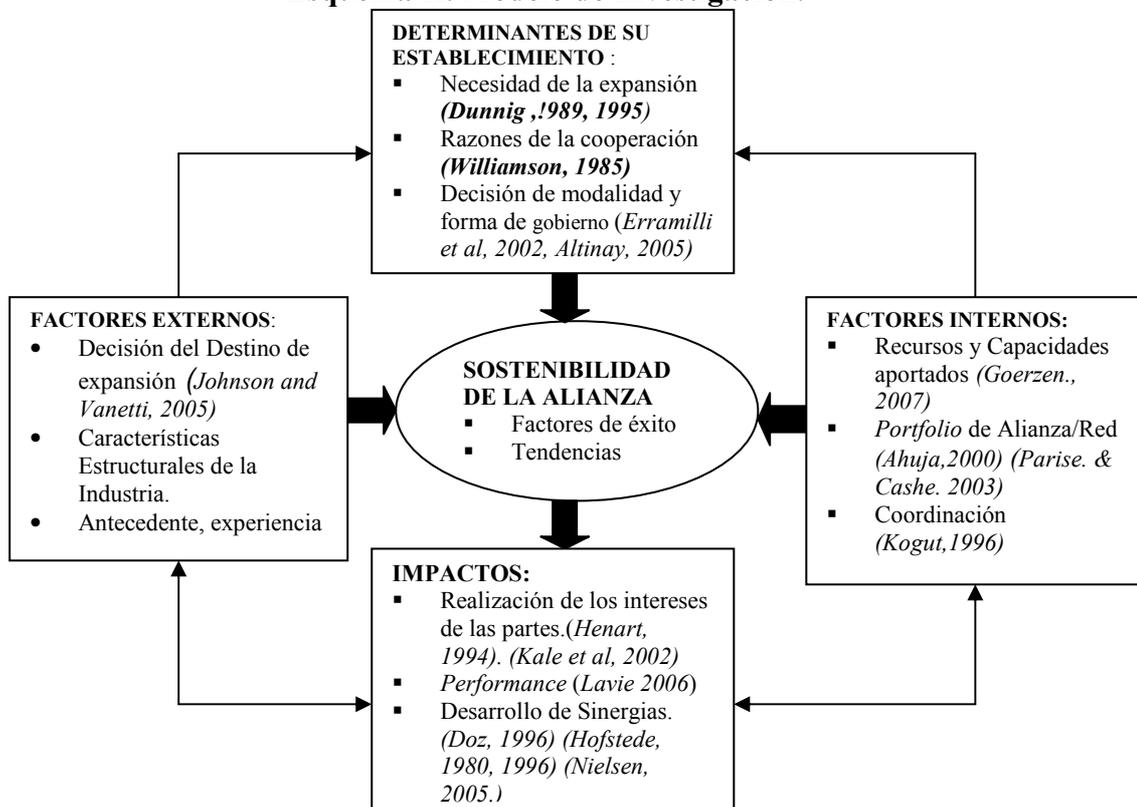
Tabla 5: Proposiciones de partida para el análisis de las estrategias de cooperación.

Autores	Supuestos de partida	Proposición
<i>Anderson & Coughlan, 1986</i>	El grado de especificidad del recurso determina la forma de propiedad	<p>P1. Cuando la percepción del riesgo es alta se prefieren estrategias de Cooperación menos comprometidas. P1a. Los costes de transacción determinan la modalidad estratégica. P1b. El grado de control varía con el ciclo de vida de la alianza.</p> <p>P2. Existen factores externos a la organización que condicionan una mayor participación en el control accionario de los partner. P2a. La calidad es una variable controlada en por los partner en la empresa de servicio. P2b. La distancia cultural influye en la percepción del riesgo de la inversión. P2c. El riesgo país de origen de las empresas determina el control de los partner.</p> <p>P3. Existen factores interorganizacionales que condicionan una menor preocupación por el control de los partner. P3a. La experiencia internacional del socio determina la modalidad estratégica.</p> <p>P4. La percepción del valor de los recursos aportados por los socios determinan el grado de control. P4a. Los recursos codificados determinan la modalidad estratégica. P4b. Los recursos específicos determinan la selección del partner</p>
<i>Gomes-Casseres, 1990</i>	La Joint Venture se prefiere con altos costes de transacción	
<i>Hennart, 1991</i>	Las variables de economía de los costes de transacción determinan las opciones de propiedad	
<i>Agarwal & Ramaswami, 1992</i>	La probabilidad de escoger Joint Venture como forma de entrada está moderada por las características específicas de la firma así como por las características específicas del país	
<i>Erramilli & Rao, 1993</i>	Cuando la especificidad del recurso es baja las empresas de servicio tienden a favorecer más los modos compartidos de control	
<i>Zhao & Olsen, 1997</i>	La transacción (especificidad del recurso, riesgo del país), la capacidad organizacional (experiencia internacional y recursos estratégicos) influyen la elección de la modalidad de entrada.	
<i>Contractor & Kundu, 1998a</i>	La mayor experiencia internacional influye sobre la propensión de las firmas hoteleras a la franquicia	
<i>Contractor & Kundu, 1998c</i>	Cuando recursos codificados (ejemplo. Sistemas de reservas y marcas) son reconocidos como proveedores de ventajas, se consideran viable modelos de elección no equitativas, donde estos recursos podrán ser protegidos.	
<i>Taylor, 2000</i>	Cuando la calidad es uno de los riesgos se favorece la propiedad directa en empresas de servicios	
<i>Chen & Hennart, 2002</i>	Las empresas que se enfrentan a altas barreras del mercado tienen mayor probabilidad escoger Joint Venture, mientras que aquellas que poseen fuertes capacidades competitivas es más probable que escojan subsidiarias en propiedad	
<i>Pla-Barber & Darder, 2002</i>	Se favorece modelos de elección de alto control de la multinacional en fases tempranas y en las últimas fases expansión.	
<i>Rodríguez, 2002</i>	A mayor distancia cultural mayor confianza de las empresas para seleccionar una modalidad de mayor participación en la propiedad.	
<i>Brouthers & Brouthers, 2003</i>	La distancia cultural está relacionada con Joint Venture y subsidiarias en propiedad total, dependiendo del nivel de riesgo de inversión	
<i>Chen & Dimou, 2005</i>	Empresas hoteleras con Marcas y limitada experiencia internacional encuentran dificultades para atraer franquiciados y pueden optar por estrategias cooperadas	
<i>Johnson, C. & Vanetti, 2005</i>	Donde se perciben altos niveles de riesgos político y de país, los modelos de elección de entrada son los que menor comprometen los recursos aportados	

Los resultados aportados por los diferentes autores, que se exponen, constituyen los supuestos de partida que han permitido establecer las 4 proposiciones generales teóricas para la valoración de las estrategias de cooperación y sus modos de manifestación en el caso concreto de estudio: las Empresas conjuntas y los Acuerdos de Administración, un total de 15 Joint Ventures y 53 Contratos de Administración en la actividad hotelera en Cuba durante el período 1990-2007. Se ha seleccionado este horizonte temporal sobre la base de lo explicado anteriormente, en períodos anteriores no tendría sentido hacer este tipo de estudio. Así mismo no se tuvo acceso a información más actualizada.

Una vez vistos los antecedentes en el estudio de los procesos de internacionalización y de cooperación, se pasará al caso particular que nos ocupa para iluminar el itinerario de la investigación y obtener un modelo exploratorio (esquema II). En el modelo se ilustran las relaciones recíprocas y mutuamente dependientes del conjunto de variables que conforman el fenómeno en estudio y que se desenvuelven entre cada una de las 5 dimensiones siguientes: Determinantes del establecimiento de alianzas, Factores externos e Internos que influyen en las decisiones estratégicas de cada una de las partes implicadas, El desempeño de cada *portfolio* de la alianza, su performance y finalmente cuales son los factores que determinan la sostenibilidad de las estrategias de cooperación en el tiempo; su éxito.

Esquema II. Modelo de Investigación.



La herramienta de análisis estratégico que se propone y conforma esta investigación, se apoya en la metodología cualitativa del estudio de Caso corroborando las relaciones o no entre las variables; pero sobre todo valida las diferentes proposiciones de manera empírica a través del criterio de los expertos entrevistados. Los expertos seleccionados son un total de 31: representantes de cadenas internacionales, presidentes y vicepresidentes de empresas conjuntas, ejecutivos de las empresas conjuntas, directores de hoteles, jefes de áreas claves y asesores de compañías cubanas y foráneas (tabla 6).

Tabla 6. Distribución organizacional de los encuestados.

Total 31(100%)	Frecuencia	Porcentaje válido
<i>N.H.</i>	2	6,5
<i>SOL</i>	6	19,4
<i>IBERO.</i>	3	9,7
<i>OCC.</i>	3	9,7
<i>GRAN C.</i>	2	6,5
<i>GAV.</i>	4	12,9
<i>OAS.</i>	1	3,2
<i>H. C.</i>	1	3,2
<i>CUB.</i>	4	12,9
<i>CCAN.</i>	1	3,2
<i>OTROS</i>	4	12,9

La selección de los encuestados ha estado basada fundamentalmente en el papel que ocupa el individuo en el proceso de toma de decisiones, ya sea la decisión de establecer la alianza, la forma o modalidad estratégica, la constitución de la empresa y su organización estructural, la asignación de puestos claves y las decisiones acerca de los mecanismos de control de la eficiencia, entre otras.

El cuestionario está conformado por cinco partes, una primera con variables comunes que corresponde a la competencia de experto, una segunda para los determinantes de la decisión de Cooperación, compuesta por 22 variables independientes. En la tercera parte se encuentran las variables de Resultados o Performance en términos de Tecnología, Capital y Mercado. En tanto la cuarta parte se refiere al atractivo relativo del destino de expansión frente a los otros destinos emergentes del área del Caribe y finalmente la última parte corresponde a la valoración estratégica: tendencia en las relaciones de Cooperación, alternativas estratégicas y aspectos que limitan o facilitan la sostenibilidad de las alianzas en la actividad Hotelera de Cuba, esta última con preguntas abiertas.

La fiabilidad del instrumento ha sido favorable de 0, 804 (Alfa Cronbach) y se complementa su validez con los estadísticos de contraste.

IV. Determinantes del establecimiento de las estrategias de Cooperación

Las estrategias de Cooperación son el resultado de la integración de los móviles de la alianza de las partes que la componen. A continuación se pondera el papel que atribuyen los expertos consultados a los factores que determinan la decisión de entrada en la isla y el establecimiento de alianzas estratégicas (escala Likert de 1 a 5 valoración de muy alta importancia) desde dos perspectivas: el destino receptor y la empresa en expansión (**tabla 8**).

Tabla 8: Factores que determinan la selección de Cuba para la expansión.

Variables	Muy alta importancia
Ubicación geográfica	90,3
Paisaje, Naturaleza, Clima	83,9
Estabilidad Política, Social y Económica	77,4
Formación del personal	71,0
Experiencia en la actividad el país receptor	54,8
Potencial de crecimiento del sector (en el país destino)	45,2
Posibilidad de interacción con otros destinos	25,8
Política Gubernamental hacia la Inversión extranjera	19,4
Infraestructuras del país receptor	16,1
Atractivo cultural, espectáculos, teatros	12,9

Fuente: Análisis de Frecuencias

Según la valoración de los implicados en la cooperación, la ubicación geográfica en el área del Caribe, los recursos naturales con que cuenta Cuba y la estabilidad del sistema político, económico y social, son los atributos que mayor significado tienen para la decisión de entrada de las empresas en expansión en la isla.

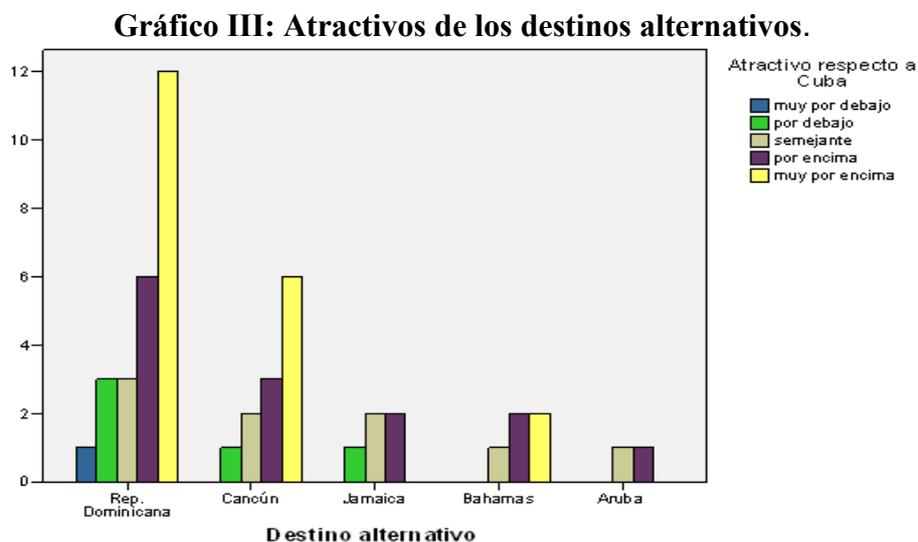
La modelación de dichos atributos mediante el análisis de componentes principales se revela en la tabla 9, diferenciándose los atributos que son básicos de aquellos que refuerzan y sostienen las alianzas en el futuro.

Tabla 9: Factores del destino receptor

	Básicos	Refuerzan	Sostienen
Paisaje, Naturaleza, Clima	,821		
Formación del personal	,811		
Ubicación geográfica	,763		
Experiencia en la actividad el país receptor	,755		
Potencial de crecimiento del sector (en el país destino)	,728		
Posibilidad de interacción con otros destinos	,614		
Disponibilidad de personal nacional	,448		
Posibilidad de desarrollo de nuevas competencias		,810	
Comunicación e idioma del Propietario y la Gerente		,804	
Atractivo cultural, espectáculos, teatros		,789	
Política Gubernamental hacia la Inversión extranjera		,724	
Infraestructuras del país receptor		,551	
Estabilidad Política, Social y Económica			,865

Fuente: Análisis de Componentes principales.

La posición conferida a la Isla respecto de sus competidores, así como el nivel de atractivo relativo se muestra en el gráfico III (escala de valoración de muy por debajo a muy por encima respecto a Cuba).



Cabe destacar la fuerte competencia ejercida por Dominicana, en donde se observa una fuerte presencia de inversores extranjeros en la actividad en los últimos 10 años. Por otra parte, Jamaica muestra indicadores favorables de desempeño operacional en la actividad, como resultado de un proceso de crecimiento de la capacidad y de especialización en la actividad, con el desarrollo de marcas propias con altos estándares comparables con marcas de altos estándares.

V. Impactos de las Estrategias de Cooperación y Desarrollo de Sinergias

La evaluación del impacto de las estrategias de Cooperación tiene como finalidad esencial la que se deriva de los resultados y el performance en las instalaciones hoteleras y entidades que utilizan dichas modalidades; unido a la realización de los intereses de las partes implicadas en la alianza. Siendo necesaria la valoración detallada de su impacto en función de las cadenas emisoras en expansión y al país receptor, se hace notoria en el balance de los juicios valorativos de los actores, lo cual centra el contenido del análisis que continúa (tabla 12).

Tabla 12: Impacto de la Cooperación en la Realización de los intereses de las partes.

Variables	Mayor impacto
Garantía de Imagen de Marca	77,4
Posibilidad de control de actividades fundamentales	74,2
Posibilidad de desarrollo de nuevas competencias	71
Realización de las expectativas de las partes	51,6

Fuente: Análisis de Frecuencias

En la siguiente tabla 13 se analiza el cumplimiento de los objetivos de las estrategias de cooperación en términos de contribución a resultados (escala Likert 1-muy poca a 5-muy alta contribución). No siendo resultados favorables los obtenidos en cuanto a la contribución a los procesos de creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional, así como tampoco en cuanto al retorno del Capital.

Tabla 13: Evaluación de los Resultados de la Cooperación

Objetivos	% Contribución
<i>Comercialización</i>	77,4
<i>Tecnologías</i>	71,0
<i>Ocupación</i>	71,0
<i>Capital</i>	38,7
<i>Aprendizaje</i>	35,5
<i>Inversión</i>	22,6

Fuente: Análisis de Frecuencias

En este sentido se hace énfasis en que los resultados de las estrategias de Cooperación pueden ser sostenibles; si contribuyen a la dotación del sector con las tecnologías que marcan pautas para el posicionamiento competitivo futuro. La valoración acerca de la contribución de las estrategias de cooperación en dicho propósito puede apreciarse en la tabla 14. En la misma se profundiza en el aporte de las carteras de alianzas que se están empleando para la adquisición de tecnologías. El análisis de las varianzas revela los aspectos de mayor connotación: Los Sistemas de Gestión y Especialistas en puestos Clave que son Recursos y Capacidades que aporta el partner foráneo y qué motivaciones para la cooperación de las cadenas locales.

Tabla 14. Efectividad de las formas de acceso a la Tecnología.

Formas de Acceso a la Tecnología	Valoración de su efectividad
Sistema de gestión	83,9
Especialistas en puestos claves.	80,6
Diseño y concepto del producto	61,3
Formación y entrenamiento del personal en el país	58,1
Formación y entrenamiento en otros destinos.	45,2
Gestión de la calidad	41,9
Filosofía del negocio	38,7
Incentivos y Retribución al personal nacional	29,0

Fuente: Análisis de Frecuencias

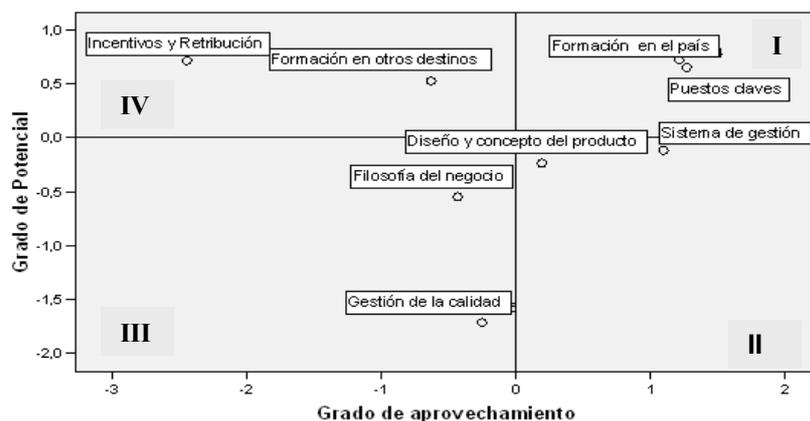
La ubicación espacial del conjunto de formas que inciden en el acceso a las tecnologías de los *partners* extranjeros se revela en el mapa perceptual, el cual se ha realizado con el objetivo de facilitar la interpretación resumida de las técnicas anteriores, mediante un modelo que describe la distancia entre las variables de resultados de las estrategias de Cooperación en dos dimensiones: grado de aprovechamiento y grado de potencial, las cuales están distribuidas en cuatro cuadrantes; dos referentes a los Recursos y dos a las Capacidades.

Cuadrante I. Competencias laborales: alto nivel de inducción y alto potencial actual, mayor trascendencia en la etapa inicial.

Cuadrante II. Recursos tangibles o de soporte: son aquellos con un alto nivel de inducción y mayor aprovechamiento en la etapa actual, son los aspectos más fáciles de transferir y por tanto de ser imitados.

Mapa perceptual: Resultados en tecnología

Fuente: Escalamiento Multidimensional.



Cuadrante III. Recursos intangibles: son aquellos que tienen un bajo nivel de aprovechamiento actual y premisas a la sostenibilidad e imagen de ventajas competitivas.

Cuadrante IV. Incentivos: son variables de enlace para la inducción del aprendizaje y la transferencia, muy bajo aprovechamiento actual y alta prioridad a futuro.

VI. Factores claves de éxito y sostenibilidad de las estrategias de Cooperación.

Conviene hacer explícito los criterios de los actores asociados a cada una de las modalidades de entrada en la isla respecto a la realización de las expectativas de las partes con la estrategia de Cooperación (de 1 muy poca a 5 muy alta realización). En la tabla 15 pueden observarse las diferencias en cuanto a las preferencias de la empresa mixta en la satisfacción de dicho indicador, lo cual corrobora el análisis cuantitativo anterior.

Tabla 15: Realización de las expectativas de las partes en función de la forma de participación en la cooperación.

Forma de participación	Muy poca	Poca	Media	Alta	Muy alta
Empresa Conjunta					100,0%
Contrato de Admon	15,8%	15,8%	26,3%	15,8%	26,3%

Fuente: Cruzamiento de variables.

En la tabla 16 se muestra la actitud hacia las estrategias de cooperación de las cadenas en expansión desde las perspectivas de las cadenas locales (1 muy poco preferida a 5 muy preferida)

Tabla 16 : Evaluación de Estrategias de Desarrollo de la Industria Hotelera en Cuba.

Locales		Foráneos	
Empresas Mixtas	4.37	Contrato de Administración	4.88
Contrato Administración	4.21	Empresas Mixtas	3.71
Administración Propia	4.16	Franquicias	3.35
Arrendamiento	3.39	Arrendamiento	3.28
Franquicias	3.33	Administración Propia	2.11

Fuente: Adaptado de Romero I. y Gómez D. 2009.

Se observa, que de todas las modalidades de entrada de la industria hotelera internacional, la que más se aprecia por los directivos y especialistas cubanos es la empresa conjunta. Justamente porque los resultados esperados son superiores y además, se alcanza un mayor acceso a fuentes de financiamiento y compromiso con el control operacional.

Es de destacar el surgimiento de otras oportunidades en la transformación o adaptación de las modalidades al nuevo contexto. En este sentido se vislumbran las posibilidades del empleo de otras modalidades no explotadas actualmente, pero que potencialmente podrían constituir variantes dentro del menú de opciones (tabla 17). Este es el Caso de las Franquicias para los cuales no hay una estrategia de inserción en la actividad hotelera, ni se ha estudiado su viabilidad u adecuación.

Tabla 17: Adecuación de las estrategias de Cooperación para Cuba.

Alternativas estratégicas	Adecuación (%)
Transformación de Contrato a Empresas Mixtas	23,3
Uso de Contratos de Arrendamiento	20,7
Empleo de Franquicias	10,3

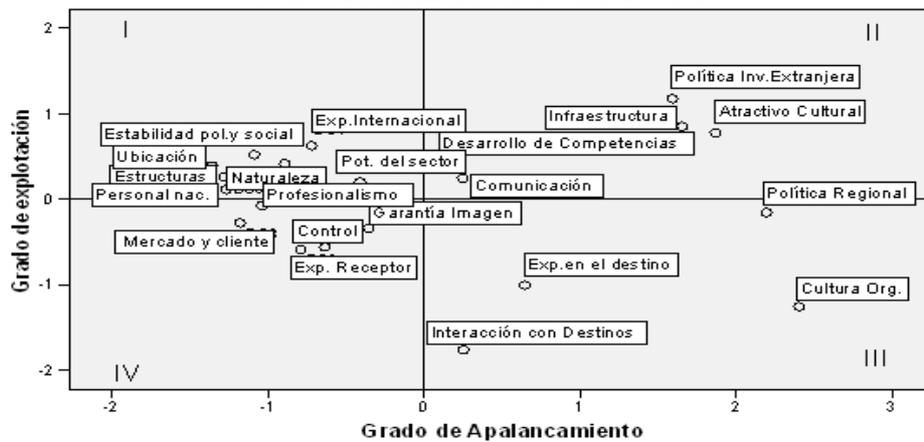
Fuente: Análisis de Frecuencias.

El análisis simultáneo del conjunto de las variables que garantizan la realización de los intereses de las partes implicadas a fin de su proyección, es un instrumento que aporta nuevos elementos en cuanto a las decisiones que constituyen oportunidades de adaptación y transformación de las estrategias de Cooperación.

El Mapa Perceptual que se presenta a continuación integra los factores que determinan la decisión de cooperación con las variables de realización de los intereses de las partes en dos dimensiones: grado de apalancamiento de las capacidades dinámicas de los actores implicados y grado de explotación de los recursos aportados.

Mapa Perceptual Integrado: Determinantes de la sostenibilidad de la alianza

Fuente: Escalamiento Multidimensional.



El resultado final permite detectar, de entre el grupo de variables aquellas que determinan la sostenibilidad de las alianzas hasta la actualidad distribuida en los 4 cuadrantes:

Cuadrante I. Factores de partida o básicos: determinan el atractivo del Destino Cuba.

Cuadrante II. Factores Reforzadores de Imagen: determinan la imagen percibida por las empresas en expansión sobre el sector en Cuba.

Cuadrante III. Factores Facilitadores: determinan la sostenibilidad y estabilidad futura de la actividad en el destino Cuba.

Cuadrante IV. Factores Inductores: determinan las condiciones necesarias para la realización de los intereses de las partes.

En lo referente al futuro, el 93.5% de los expertos considera a las alianzas como una invariante en el desarrollo estratégico del turismo cubano y destaca la conveniencia de su crecimiento y ampliación de la red de cooperación como tendencia (tabla 18).

Tabla 18: Tendencias en la formación de Alianzas en la actividad Hotelera

Comportamiento	(%)
<i>Crecimiento y ampliación</i>	67,8
<i>Mantenerse</i>	25,8
<i>Decrecer</i>	6,5

Fuente: Análisis de Frecuencias

El 98,6% de los expertos consideran como una oportunidad muy adecuada, los nuevos bloques de integración, en los cuales se inserta Cuba en la actualidad para el crecimiento y ampliación de las estrategias de Cooperación, tanto en lo referido al área del Caribe como fuera de esta, teniendo en cuenta a los inversores Brasileños, Chinos y Rusos que se expanden hacia la Isla a través de empresas conjuntas o inversión directa, en los últimos 5 años.

No obstante se pone de manifiesto que la estrategia de cooperación es factible con la transformación del producto que utilizan las empresas conjuntas, con lo cual el 80 % de los expertos atribuyen a la diversificación del producto las posibilidades de ampliación y crecimiento tal y como se explicita en la tabla 19.

Tabla 19: Papel de la diversificación del producto en el desarrollo de la Cooperación.

Tendencias	Adecuada	muy adecuada	Total
Ampliarse	16,7%	33,3%	50%
Crecimiento	20,0%	46,7%	66,7%
Total	36,7%	80%	-----

Fuente: Análisis de Contingencia Tendencias * Diversificación del producto

Conclusiones, limitaciones y continuidad de la investigación

Para poner en marcha la Cooperación a través de cualquiera de sus variantes, es imprescindible conocer los riesgos que cada una de ellas representa y las actitudes que se derivan como forma de protección frente a los mismos. Los resultados del diagnóstico de las alianzas estratégicas en la actividad hotelera en Cuba revelan los supuestos teóricos de partida así como las principales proposiciones del estudio (tabla 20). A través del estudio empírico se puede concluir, como elemento clave de la decisión de Cooperación, que el aspecto que se infiere a la conveniencia de evaluar que tipo de modalidad estratégica de cooperación responde con los propósitos y los recursos con los que cuentan las partes implicadas.

Tabla 20. Síntesis variables relacionadas con la Estrategia de Cooperación

Tendencia estratégica en el tipo de Alianza	Riesgos				Actitudes			
	País	Asimetría información	Marca	Financiero	Protección de Recursos específicos	Compromiso Resultados	Control de la operación	Distancia cultural
Franquicia	Moderado	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alta
Contratos de Admon. Empresa Conjunta	Alto	Alto	Alto	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Muy baja
Propiedad Total	Moderado	Moderado	Moderado	Muy Alto	Moderado	Alto	Muy Alto	Baja
Total	Bajo	Alto	Bajo	Muy Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Moderada

Como resultado, además del diagnóstico realizado y las sesiones con expertos, se detectan las contradicciones actuales que afectan a la realización de los intereses de las partes implicadas. Estas diferencias entre los objetivos e intereses de las partes se explican en función de los elementos generadores de la contradicción o las causas que lo provocan; como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Síntesis del Estudio de Caso y el Delphi de las alianzas.

Modalidades de entrada	Acceso al mercado	Estructura de Gobierno	Eficiencia en la gestión
<p>1) Variantes estratégicas de mayor adecuación para Cuba, menos atractivas para el inversor extranjero</p> <p>2) El contrato de administración limita el compromiso de la parte extranjera con el negocio y daña las sinergias en creadas en las empresas.</p> <p>3) Factores exógenos restringen el atractivo relativo de Cuba como destino e impiden el acceso a cadenas propietarias de activos de mayor impacto.</p>	<p>4) El acceso limitado de las cadenas hoteleras a los mismos canales de distribución de todos los hoteles cooperados</p> <p>5) Diferencias en la comercialización de hoteles propios de la marca extranjera en otros destinos con respecto a los de comercialización compartida en la isla.</p> <p>6) Las Gerencias Extranjeras, al entrar en el mercado cubano, han captado y concentran los clientes procedentes de sus países que antes se dirigían hacia los hoteles de las marcas propias nacionales.</p> <p>7) Insuficiencia de canales de distribución propios como aporte de la gerente extranjera.</p>	<p>8) Doble subordinación de los mandos nacionales respecto a la propietaria y a la gerente foránea.</p> <p>9) Empleo, por parte de la gerente extranjera, de suministros procedentes de sus países de orígenes, subestimando los proveedores locales.</p> <p>10) La prioridad que confiere la gerente a la ubicación en puestos claves desestima el áreas determinantes para el performance como son Recursos Humanos y Finanzas.</p> <p>11) Diferente acceso a los modos y partner extranjeros que condicionan desigual acceso a recursos y capacidades de las cadenas nacionales.</p> <p>12) Carencia de autonomía frente a las decisiones operativas en áreas claves en la prestación del servicio.</p>	<p>13) Pérdida de tiempo de explotación debido al proceso de negociación de la inversión.</p> <p>14) Elevados Costes de los suministros, materiales de trabajo.</p> <p>15) La Empresa Conjunta es más eficiente y genera mejores resultados que los contratos de administración, a pesar de ser estos los que predominan.</p> <p>16) Desigual acceso a recursos de las cadenas nacionales que restringe la capacidad para obtener similares resultados en los indicadores operacionales.</p> <p>17) Débil impacto en la desestacionalización turística.</p>
La tecnología	La marca	Concepto del producto	Distancia cultural
<p>1) Rotación del personal y su impacto en la experiencia, el aprendizaje y la reproducibilidad de la filosofía del negocio.</p> <p>2) Insuficiente Interés por el aprendizaje frente a la necesidad de apropiación de la tecnología.</p> <p>3) Insuficiente aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación para las ventas frente a la necesidad de reducir el poder de la intermediación.</p>	<p>4) Cambio de cadena gestora extranjera, cambia concepto de producto y filosofía de la Marca, se rompe el proceso de aprendizaje.</p> <p>5) Riesgo de imagen de marca de la empresa extranjera frente a pérdida de estándares por mantenimiento e inversiones.</p> <p>6) Riesgo de pérdida de la notoriedad de la parte cubana frente a la extranjera en la estrategia de marca y comercialización.</p>	<p>7) Diferencias en el concepto de producto entre el inversor, el gestor nacional y el internacional.</p> <p>8) Prevalencia del producto Sol y Playa frente a la necesidad de su diversificación</p> <p>9) Forma de comercialización: Todo Incluido, amenaza al desarrollo de la oferta hotelera y su papel en la generación de valor.</p> <p>10) Producto Sol y playa.</p>	<p>11) Distancia e incompatibilidad cultural entre las partes.</p> <p>12) Empatía personal nacional y socio extranjero.</p> <p>13) Divergencias director extranjero y personal nacional</p>

Con esta propuesta de estudio se aporta la integración multidimensional de variables internas y externas a la estrategia de Cooperación entre empresas relacionándolas con la modalidad contractual, la estructura de propiedad, la forma de gobierno y finalmente el rendimiento de la alianza estratégica.

En la misma medida en que los resultados que se presentan son para el caso en concreto de estudio, que son las alianzas estratégicas en la actividad hotelera del destino turístico Cuba, siendo esto una de las limitaciones del análisis.

Sin embargo, no deja de ser una evidencia más de la actitud, preferencia y comportamiento de los actores implicados, lo cual puede ser de gran utilidad en el proceso de toma de decisión de invertir, expandirse o cooperar, en el diseño de las estructuras de gobierno de las empresas cooperadas. Por último será de gran utilidad para el conocimiento de los factores de gestión y control claves para el éxito y sostenibilidad de las alianzas estratégicas.

Otras de las limitaciones, en particular de la parte descriptiva de la investigación, vendrían dadas por la propia naturaleza de las investigaciones cualitativas y en especial los Estudios de Casos, a pesar de que se ha seguido rigurosamente el protocolo de investigación recomendado para estos trabajos científicos con vistas a garantizar la fiabilidad y validez de los constructos que se contrastaron cuantitativamente.

Así mismo se recomiendan estudios similares aplicados a otros destinos turísticos del área del caribe de manera que se puedan comparar los resultados, para una mayor comprensión del desempeño de las alianzas estratégica en la actividad hotelera de esta región geográfica, de gran preferencia para los inversores y gestores del sector turístico europeo.

Referencias bibliográficas.

- Agarwal, S and Ramaswami, SN.(1992), *Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. Journal of International Business Studies* 23: pp. 1-27.
- Altinay, L. (2005), *Factors influencing entry mode choices: empirical findings from an international hotel organisation, Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 12 No. 3. pp. 5-28.
- Anderson, E and Gatignon, H.(1986), *Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions, Journal of International Business Studies* 17(Fall): pp. 1-26.
- Ahuja, G. (2000), *Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study. Administrative Science Quarterly*, 45: pp. 425-455.
- Ariño, A. (2003), *Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity, Journal of International Business studies* 34(1): pp.66-79.
- Barney JB. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management* 17: pp. 99-120.
- Brouthers, KD and Brouthers, LE.(2003), *Why service and manufacturing entry mode choices differ: the influence of transaction cost factors, risk, and trust, Journal of Management Studies* 40(5): pp. 1179-1204.
- Contractor, FJ and Kundu, SK.(1998a) , *Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector, Journal of International Business Studies* 29: pp.325-356..

- Contractor, FJ and Kundu, SK.(1998c) , *Franchising vs company-run operation: modal choice in the global hotel sector*, *Journal of International Marketing* 6: pp.28-5.
- Chen, J.J. and Dimou, I.(2005), *Expansion strategy of international hotel firms*, *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 12. pp. 1730-40.
- Chen, SS and Hennart, J.(2002), '*Japanese investors' choice of joint ventures vs wholly-owned subsidiaries in the US: the role of market barriers and firm capabilities*, *Journal of International Business Studies* 33(1): pp.1-18,.
- Dev, C.S., Erramilli, M.K. and Agarwal, S.(2002), *Brands across borders: determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets*, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43 No. 6. pp. 91-104.
- Doz, Y. I.(1996), *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes*, *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 17(special issue): pp. 55.
- Dunning, JH.: "*Multinational Enterprises and the Global Economy*", Addison-Wesley: New York, 1993.
- Dunning, J.H.(1995), *Reappraising the Eclectic Paradigm, in Age of Alliance Capitalism*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No 3. pp. 461-491,.
- Durán A.: "*Turismo y Economía Cubana*". *Annali Della Facoltà di Economia. Università di Palermo*, 2003.
- Dyer JH, Singh H. (1998), *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review* 23: pp. 660–679.
- Erramilli, MK and Rao, CP.(1993), *Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach*, *Journal of Marketing* 57: pp. 19-38.
- Figueras M.A y colectivo de autores: "*Efectos y Futuro del Turismo en la economía cubana*", INIE, Cuba, 2004.
- García-Canal E, Duarte CL, Criado JR, et al (2002), *Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies* . *Journal of World Business*, Vol 37. (2): pp. 91-107.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1990), *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*. *Academy of Management Review*, 15 (4): pp.603-625.
- Gomes-Casseres, B (1990), *Firm ownership preferences and host government restrictions: an integrated approach*, *Journal of International Business Studies* 21: pp.1-22.
- Grant RM, Baden-Fuller C.(2004), *A knowledge accessing theory of strategic alliances*. *J Manage Stud*;41: pp.61–84
- Goerzen, A.(2007), *Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships*. *Strategic Management Journal*, 28: 487–509. Gulati, R. 1998. *Alliances and networks*. *Strategic Management Journal*, 19: pp.293-317.
- Gulati, R.: "*Managing network resources: Alliances, affiliations and other relational assets*". Oxford: Oxford University Press.2007.
- Gulati R, Nohria N, Zaheer A.(2000),*Strategic networks*. *Strategic Management Journal* 21: pp203–215.
- Hennart, J (1991), *The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States'*, *Management Science* 37(4): pp.482-497.
- 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. pp. 419-436,

- Hoffmann, W. (2007), *Strategies for managing a portfolio of alliances*. *Strategic Management Journal*, 28: pp.827–856.
- Hofstede, G. H.: “*Culture’s consequences: International differences in workrelated values*”. London: Sage.1980
- Johnson, C. and Vanetti, M. (2005), *Locational strategies of international hotel chains*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32 Nos 4/5. pp. 1077-99.
- Kale P, Dyer JH, Singh H. (2002), *Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: the role of the alliance function*. *Strategic Management*.
- Kim, W.C. / Wang, P.(1992), *Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice*, *Journal of International Business Studies*, Vol 23, first quarter, pp. 29-53,
- Kogut, B. and U. Zander, (1996), *What firms do? Coordination, identity, and learning*. *Organization Science*, 7: pp.502–518.
- Lavie, D.(2006), *The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view*. *Academy of Management Review* 31 (3): pp. 638–658.
- Williamson OE. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: New York. *Journal* 23:pp. 747–767.
- Nielsen BB. (2005), *The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances*. *J Bus Res*;58: pp.1194–204
- Osborn R.N., Baughn C.C.(1990) , *Forms of interorganizational governance for multinational alliances* , *Academy of Management journal*, Vol.33 (3): pp. 503-519
- Parise, S. & Casher, A. (2003), *Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships*. *Academy of Management Executive*, 17(4): pp.25-39.
- Perlmutter HV : “ *Multinational organization development*” Addison-Wesley Pub. Co. 1979.
- Pfeffer J, Salancik GR: “*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*”.Harper & Row: New York.1978.
- Pla-Barber, J. and Darder, F.L. (2002), “*Entry modes in the internationalisation of the Spanish hotel industry*”, *European International Business Academy*, available at: pp. 1-22.
- Porter, M.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Reuer, J.J.; Zollo, M.(2005), “*Termination Outcomes of Research Alliances*”,*Research Policy*, 34: pp.101-115.
- Romero I. y Gómez-Selemeneva D.(2009), “*Coopetition in the Case of Hotel Management in Cuba: Model of Corporate Governance considering the Actors Involved*”. *MPRA Paper from University Library of Munich*.
- Rodriguez, A.R.(2002), “*Determining factors in entry choice for international expansion: the case of the Spanish hotel industry*”, *Tourism Management*, Vol. 23 No. 6. pp. 597-607,.
- Taylor, S.(2000), “*Hotels*”, in Lashley, C. and Morrison, A. (Eds), *Franchising Hospitality Services*, Butterworth Heinemann, Oxford: pp. 170-91,
- Zhao, J.L. and Olsen, M.D.(1997), “*The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms*”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 16 No. 1. pp. 79-98.