



REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 15, 1º semestre 2013, pp. 25-36

**ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR  
TURÍSTICO. EL ESTUDIO DE CUATRO GRANDES GRUPOS  
HOTELEROS ESPAÑOLES**

***“INTERNATIONALIZATION STRATEGIES IN TOURISM INDUSTRY.  
A STUDY OF FOUR LARGE SPANISH HOTEL GROUPS”***

**Laura Torquemada-Nieves**  
**Fernando E. García-Muiña**  
Universidad Rey Juan Carlos  
*University Rey Juan Carlos*

*Revista de Análisis Turístico*

ISSN impresión: 1885-2564; ISSN electrónico: 2254-0644

Depósito Legal: B-39009

©2013 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: [analisisturistico@aecit.org](mailto:analisisturistico@aecit.org)

# ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO. EL ESTUDIO DE CUATRO GRANDES GRUPOS HOTELEROS ESPAÑOLES<sup>1</sup>

**Laura Torquemada-Nieves**  
lauratorquemada@hotmail.com  
Universidad Rey Juan Carlos

**Fernando E. García-Muiña**  
fernando.muina@urjc.es  
Universidad Rey Juan Carlos

## resumen

*La identificación de nuevas oportunidades de negocio en el extranjero, la entrada de grupos internacionales en España y el agotamiento del mercado nacional explican la creciente necesidad de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas. Por ello, conocer el modo en el que las principales empresas del sector están abordando este proceso de crecimiento, el nivel de desempeño alcanzado y detectar sus principales áreas de mejora, constituyen unos interesantes objetivos de investigación.*

*La investigación previa sobre internacionalización en el ámbito hotelero se ha centrado en el estudio de los factores explicativos de las formas de entrada en los mercados exteriores; sin embargo, no se ha abordado apenas el análisis de la estrategia internacional en el marco de las prioridades estratégicas del grupo ni desde el punto de vista del ajuste organizativo interno necesario para su correcta implantación. Por ello, con un carácter exploratorio, en el presente trabajo se estudian las estrategias de internacionalización de las mayores cadenas hoteleras españolas, con el objetivo de diagnosticar el grado de ajuste de la estrategia internacional adoptada, tanto con las prioridades competitivas del grupo, como con las variables del entorno y los factores internos determinantes del éxito de su implantación. Los resultados muestran que los grupos hoteleros estudiados han adoptado diferentes estrategias internacionales –global, multipaís y transnacional; sin embargo, el desempeño internacional alcanzado varía significativamente como consecuencia, tanto de una falta de ajuste a las variables del entorno como de la incoherencia de las decisiones organizativas adoptadas para su puesta en marcha.*

**Palabras clave:** sector hotelero español, estrategia de internacionalización, ajuste estratégico y organizativo, resultados internacionales.

## abstract

*Identifying new business opportunities abroad, the entry of international groups in Spain, and the national market depletion explain the growing necessity for internationalization of Spanish hotel companies. Therefore, understanding how the most important Spanish companies are raising this corporate process and the level of performance achieved, as well as identifying the principal areas of improvement constitute some interesting research objectives.*

*Previous research on internationalization in the hospitality sector has focused on the study of the factors explaining the modes of entry into foreign markets; however, it has not been addressed either the analysis of the international strategy within the framework of firms' strategic priorities or taking into account the necessary internal and external fit for correct implementation. Thus, from an exploratory approach, the present study discusses the internationalization strategies of the largest Spanish hotel companies in order to diagnose both the degree of congruence between the variables defining the strategy adopted and some environmental and organizational key factors. The results show that the studied firms adopted global, transnational and multi-domestic strategies; however, the achieved international performance varies significantly as a result of both a lack of adaptation to environment variables and the incoherence of organizational decisions taken for the implementation.*

**Key words:** Spanish hospitality industry, international strategy, strategic and organizational fit, firm performance.

<sup>1</sup> Esta investigación ha sido financiada por el proyecto ECO2012-36775 del Ministerio de Economía y Competitividad (España).

## 1. introducción: objetivo y justificación de la investigación

En la actualidad las empresas se enfrentan ante un complejo proceso de globalización de los mercados (Villareal, 2005). El sector turístico, por su naturaleza, es una actividad especialmente sensible a este fenómeno (Quer, Claver y Andreu, 2006), puesto que en muchos casos se caracteriza por la existencia de relaciones, tanto sociales como económicas, entre distintos países (Fuster, Lillo, Martínez y Ramón, 2010).

Ante esta situación, las organizaciones y empresas turísticas se ven obligadas a integrar en su proceso de Dirección Estratégica la problemática de la internacionalización. Por ello, el elevado nivel de fracaso que se observa en la internacionalización por parte del tejido español tiene graves consecuencias (De Villiers, 2007), especialmente en un contexto de crisis nacional como el actual y en una actividad que explica alrededor del 11 % del Producto Interior Bruto (Frontur, 2011). Estas altas cuotas de fracaso se explican como consecuencia de la falta de adecuación de las estrategias implantadas a las condiciones internas de la organización y los factores del entorno, así como a la incoherencia entre las variables que describen las estrategias internacionales.

Debido a todo lo anteriormente citado, existen numerosos estudios que tratan el proceso de internacionalización desde diferentes puntos de vista. Pese a esto, gran parte de los autores encuentran en el análisis de la elección de las formas de entrada a mercados extranjeros el mayor foco de atención e interés (Martorell, Mulet y Otero, 2013). Autores como Martín-Rojo (2000), Rodríguez (2002), Quer, Claver y Andreu (2007), Graf (2009) o Martorell y Mulet (2010), entre otros, coinciden en que para elegir la forma de entrada adecuada hay que tener en cuenta tanto las variables específicas del país de destino como las variables particulares de la empresa, además de las características del propio sector al que pertenece. También es necesario tener en cuenta el grado de control y compromiso que se quiera tener en el país de destino. En este sentido, a medida que la prioridad sobre estas dos variables aumenta, el riesgo que asume la compañía es mayor aunque, como compensación, los potenciales beneficios a medio plazo también lo podrán ser (Plá y León, 2001).

Otros trabajos (p. ej. Fuster, Lillo, Martínez y Ramón, 2010) presentan una descripción de los procesos de internacionalización en términos históricos, detallando la expansión internacional desde un punto de vista externo, detallando áreas geográficas cubiertas, nº de hoteles abiertos, etc. Sin embargo, no se adentran en la gestión interna del proceso de expansión.

Por ello, para completar estos enfoques de la internacionalización, en el presente trabajo exploratorio se plantean dos objetivos complementarios, que añaden valor a este campo de investigación. En primer lugar, se identifican y describen las estrategias internacionales

formuladas por cadenas hoteleras españolas de primer nivel en cuanto a: 1) las prioridades estratégicas perseguidas en el proceso de desarrollo internacional, 2) las decisiones adoptadas en diferentes áreas funcionales tales como: recursos humanos, operaciones, marketing o sistemas de información y tecnología y 3) las decisiones adoptadas a nivel corporativo relacionadas con la forma en que la matriz u oficina central administra y gestiona el grupo hotelero. En segundo lugar, se analiza el grado de coherencia o ajuste entre las decisiones anteriormente referidas y entre éstas y las prioridades estratégicas de la compañía y las condiciones del entorno. En definitiva, se ha querido enfocar la internacionalización desde un punto de vista complementario, ya que en futuras líneas de investigación cabe plantearse el papel que juegan las formas de entrada en mercados exteriores en el éxito de las diferentes estrategias de internacionalización identificadas.

A través del estudio de los mayores grupos hoteleros españoles, este trabajo permite identificar – para el caso de las empresas analizadas– cuáles son los factores a tener en cuenta a lo largo del proceso de internacionalización en el sector, y elaborar un diagnóstico del grado de adecuación de las estrategias adoptadas, teniendo en consideración tanto los objetivos empresariales y las variables organizativas como los factores del entorno a los que se enfrentan. En definitiva, la presente investigación trata de responder a las siguientes preguntas: a) *¿Qué estrategias internacionales han adoptado los mayores grupos hoteleros españoles?*, b) *¿Qué decisiones a nivel funcional y corporativo resultan relevantes en el proceso de implantación de la estrategia internacional seleccionada?* Y, c) *¿En qué medida se considera satisfactorio el nivel de desempeño alcanzado en el proceso de internacionalización?*

Para responder a estas cuestiones se realizó una investigación de carácter exploratorio, en la que se empleó un cuestionario estructurado enviado por correo electrónico a las Direcciones Generales de los grupos, para conocer su desarrollo internacional. El elevado nivel de concentración de la industria aconsejó dirigirse inicialmente a las cinco mayores compañías desde un punto de vista internacional –según el número de hoteles en el extranjero– y que, además, presentaban modelos de negocio internacionales en torno a los *resorts* vacacionales. El análisis de los resultados nos ha permitido concluir que: a) existen diferencias sustanciales en cuanto al diagnóstico que realizan acerca del entorno, b) formulan estrategias internacionales diferentes, ya que se han detectado las estrategias *global*, *multipaís* y *transnacional* y c) existen deficiencias notables en cuanto a las decisiones organizativas adoptadas –funcionales y corporativas– para facilitar su implantación en aspectos tales como: la forma de organizar la producción, los sistemas técnicos y organizativos para la coordinación entre la matriz y las filiales o el nivel de centralización/descentralización de la toma de decisiones.

El resto del trabajo se estructura del siguiente modo; en primer lugar, se justifica desde un punto de

vista estratégico el fenómeno de la internacionalización, particularizando el estudio para la industria hotelera. En segundo lugar, se describen teóricamente las diferentes estrategias internacionales, tomando en consideración: los objetivos estratégicos que priorizan, las variables organizativas necesarias para su correcta implantación así como sus principales ventajas e inconvenientes. Finalmente, se desarrolla el estudio empírico, donde se detallan los resultados alcanzados, las principales conclusiones, así como las limitaciones y las líneas futuras de investigación.

## 2. el fenómeno de la internacionalización en el sector hotelero español

### 2.1. la internacionalización en el ámbito de la Dirección de Empresas

Según la propuesta de Ansoff (1976), la internacionalización se sitúa a nivel corporativo dentro de las estrategias de expansión, concretamente como una

forma desarrollo de nuevos mercados geográficos. El fenómeno de la internacionalización puede ser estudiado a través de diferentes teorías en el ámbito de la Organización de Empresas que, entre otras cuestiones, tratan de justificar el porqué de esta fórmula de crecimiento, a partir de la consideración de distintos supuestos de partida (Plá y León, 2004; Martín-Rojo, 2007).

En el marco de la *Teoría de la Organización Industrial*, las aportaciones realizadas por Hymer (1960), se pueden considerar unas de las pioneras en el campo específico de la internacionalización. Desde este punto de vista, se justifica la existencia de las multinacionales a través de la posesión de ciertas ventajas competitivas que le permiten reproducir el éxito del mercado local en mercados exteriores. Desde la *Visión de la Empresa basada en los Recursos* (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991), los trabajos de Penrose (1959) o Wernerfelt (1989) pueden ser especialmente interesantes en el estudio de la internacionalización, puesto que abordan el papel que juegan los recursos empresariales –en tanto que fuentes de ventajas competitivas– en los procesos de crecimiento y en la definición de la estrategia corporativa, respectivamente.

Figura 1. Teorías explicativas del fenómeno de la internacionalización

		MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN: CLASIFICACIONES							
		GUERRAS Y NAVAS (2007)		PLÁ Y LEÓN (2004)		MARTÍN ROJO (2007)			
DENOMINACIÓN TEORÍA	CONTRIBUCIÓN	ENFOQUE	RAZONES INTERNAS	RAZONES EXTERNAS	FACTORES PUSH O "IMPULSORES"	FACTORES PULL O "FACILITADORES"		FACTORES OBJETIVOS	FACTORES SUBJETIVOS
<i>Teoría de los Costes de Transacción</i> (Coase, 1937)	La explotación interna de los activos específicos permite la internacionalización	Interno	Explotación de recursos y capacidades						
<i>Teoría de la Organización Industrial</i> (Humer, 1960)	La posesión de ventajas competitivas en los mercados explica que la empresa se internacionalice	Interno	Reducción costes			Búsqueda de la eficiencia			
<i>Teoría de la Localización</i> (Porter, 1990)	Las propias condiciones de los destinos, determinadas por las condiciones de acceso a los factores, de la demanda, de las industrias relacionadas y de la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, suponen un atractivo para las compañías por sí mismos	Mixto	Búsqueda de recursos	Demanda externa potencial insatisfecha	Condiciones desfavorables en el país de origen	Relacionados con el mercado (tasa de crecimiento, tamaño del país...)	Relacionados con los recursos situados en el destino		
<i>Teoría del Ciclo de vida del Producto</i> (Vernon, 1966)	La decisión de internacionalización dependerá de la etapa del ciclo de vida la que se encuentre el producto	Externo		Ciclo de vida de la industria	Ciclo de vida en declive				
<i>Teoría del Comportamiento Oligopólico - Enfoque Institucional-</i> (Vernon, 1974)	Si una empresa competidora se expande a otros mercados, fuerza al resto a hacerlo para no perder la posición competitiva	Externo		Globalización de la industria		Motivos estratégicos			
<i>Teoría Ecléctica</i> (Dunning, 1974)	Integración de las variables referida	Mixto	Engloba todos los anteriores motivos, pues hace referencia al conjunto del resto de teorías						

Fuente: Elaboración propia.

La gran concentración del sector hotelero y el relativo comportamiento homogéneo de las empresas líderes que lo conforman, podrían venir explicados por la *Teoría del Comportamiento Oligopólico* (Vernon, 1974). Ésta se basa en la referencia que supone una empresa para el resto, puesto que su expansión hacia otros mercados puede forzar al resto a hacerlo también para no perder su posición competitiva en el mercado, como consecuencia, por ejemplo, de la diversificación de los riesgos asumidos (Rugman, 1981).

No obstante quizá la *Teoría del Ciclo de Vida del Producto* (Vernon, 1966), y por extensión el *Paradigma Ecléctico* (Dunning, 1974), integran el principal factor que explica la creciente internacionalización en el caso de las empresas hoteleras españolas. Tradicionalmente España es un país que recibe un gran número de turistas procedentes de todo el mundo. Este progresivo incremento experimentado en las llegadas de turistas extranjeros, sumados a los nacionales, ha supuesto un gran foco de atracción para empresas y grupos hoteleros internacionales que se han instalado con fuerza en España. Ello, junto a la crisis de demanda nacional, ha provocado una notable saturación del mercado doméstico, que ha obligado a los grupos turísticos españoles a crecer fuera de nuestra geografía (Berbel Pineda, 2008).

La principal aportación realizada en la Figura 1 es la integración de las principales corrientes de pensamiento explicativas del fenómeno de la internacionalización con las propuestas específicas de diferentes autores que, años más tarde, muestran las motivaciones que justifican los procesos de expansión geográfica. Además, se clasifican de acuerdo con su carácter interno o externo, según se centren en variables organizativas o estructurales como factores determinantes de la internacionalización.

## **2.2. estrategias internacionales: definición, tipología y variables determinantes para su formulación e implantación**

Cuando una empresa decide crecer fuera de sus fronteras nacionales, es necesario que se plantee cómo le afecta una serie de variables, para luego poder diagnosticar qué estrategia de internacionalización será más adecuada, tanto desde un punto de vista interno como externo.

Para la clasificación de las estrategias internacionales, tomaremos en consideración los objetivos o prioridades de la empresa a la hora de acometer el proceso de crecimiento (Contractor y Kundu, 1998). Tras la revisión de la literatura, hemos considerado pertinente la selección de dos prioridades estratégicas: los *costes* y la *adaptación local*, al ser las más generalmente aceptadas por los académicos de la disciplina (Dees y Lumpkin, 2003; Hill y Jones, 2005; Guerras y Navas, 2007). El empleo de esta clasificación tiene una segunda justificación de carácter metodológico.

La observación del comportamiento de las empresas internacionales ante tales variables permite identificar y evaluar estrategias muy diferentes entre sí, lo que facilita notablemente el proceso de análisis para una investigación de carácter exploratorio como la aquí presentada. Las dos variables son:

- *La presión frente a la reducción de costes*: con esto se hace referencia tanto a la búsqueda de una zona geográfica en la que los factores de producción sean más baratos como al alcance del nivel de producción óptimo que permita minimizar los costes unitarios de operación. Esta variable conduce a la estandarización, que puede ser muy positiva en caso de que los gustos de los clientes sean homogéneos, aprovechando así posibles economías de escala.
- *La presión frente a la adaptación local*: esta variable hace referencia a la necesidad de proporcionar una oferta de productos adaptada a las necesidades particulares de cada uno de los mercados geográficos en los que se está presente. En este sentido, cabe plantear que la consecución de este objetivo exige la adaptación de diferentes sistemas y procesos internos de la organización y, por tanto, la asunción de ciertos costes de gestión interna derivados de la necesaria flexibilidad – organizativa, productiva, etc.-.

A partir de estas variables podemos diferenciar tres estrategias internacionales básicas, con sus correspondientes características, ventajas e inconvenientes.

### **2.2.1. estrategia global**

Este tipo de estrategia toma como prioridad la reducción de los costes; por ello, renunciará a la flexibilidad, en caso de ser necesaria, para presentar una oferta adaptada a las exigencias del mercado local. Esta opción interesará cuando la empresa actúe en un entorno con pocas restricciones al comercio exterior y los consumidores tengan necesidades y gustos similares, aprovechando así las ventajas competitivas derivadas de las economías de escala.

La puesta en marcha de esta estrategia exige una notable coordinación entre la oficina central y las filiales internacionales, que actúan como brazos ejecutores de la estrategia común para todo el grupo. Es decir, en la matriz se centralizan no solamente las decisiones que puedan afectar al funcionamiento del grupo en su conjunto, sino también al posicionamiento competitivo en cada uno de los mercados. Esta elevada coordinación se concreta en unas intensas necesidades de comunicación en sentido descendente de forma que, que desde la oficina central, se trasladan todas las decisiones que se han de adoptar en las filiales, sin que éstas tengan discrecionalidad alguna en la toma de decisiones (Pla y León, 2004).

De acuerdo con los modelos de *Dirección de Empresas Diversificadas*, el grupo hotelero se caracterizará por ser gestionado siguiendo las directrices de un modelo *Centralizado* o, en todo caso, de *Planificación Estratégica* (Goold y Campbell, 1989).

En el caso del sector hotelero nunca se podrá llevar al extremo la estrategia global, puesto que la prestación del servicio exige la replicación de las operaciones de *front-office* en todas aquellas localizaciones donde se presta. No obstante, la filosofía y lógica de tal estrategia sí pueden ser perfectamente adoptadas por el sector. Así, se centralizarán aquellas actividades propias del *back-office* en aquellas localizaciones con menores costes de operación y, a pesar de replicar las operaciones de *front-office* en diferentes lugares, éstas se definirán de la forma más homogénea posible.

### 2.2.2. estrategia multipaís o multidoméstica

En el extremo opuesto encontramos la estrategia multipaís. La empresa que sigue esta estrategia tiene como prioridad básica la diferenciación del producto, adaptándolo al mercado local; por tanto, la presión ante la reducción de costes será menor. Para implantar una estrategia de esta naturaleza se tiene que tener muy en cuenta las diferencias culturales, idiomáticas, la situación de cada país en el que se opera, la legislación vigente, etc. Como consecuencia de la heterogeneidad de la demanda en los diferentes mercados, la estandarización de las operaciones no resulta un medio eficiente para afrontar el mercado con éxito. Se optará por esta estrategia cuando se actúe en entornos donde el componente cultural sea muy fuerte y además el acceso a la inversión extranjera esté muy restringido (Martín Rojo, 2007).

La ausencia de interdependencias estratégicas entre las filiales, y entre éstas y la casa matriz, reduce las necesidades de coordinación, que se limitarán básicamente al reparto de los recursos financieros, por lo que se adoptará un modelo de dirección corporativa de *Control Financiero* (Goold y Campbell, 1989). Por ello, la infraestructura tecnológica y organizativa necesaria para soportar estas interrelaciones será mucho menor que en el caso anterior.

Como consecuencia del funcionamiento independiente de las filiales, existirá una notable descentralización de la mayoría de decisiones, especialmente de todas aquellas cuestiones relativas a la obtención de ventajas competitivas locales, relativas al marketing, la producción o el aprovisionamiento. No obstante, también cabe destacar la existencia de ciertos riesgos o desventajas de la estrategia multipaís, centrados especialmente en la dificultad para crear y explotar sinergias que compensen los costes de gestión

del grupo hotelero diversificado geográficamente (Guerras y Navas, 2007).

### 2.2.3. estrategia transnacional

La que presenta una mayor dificultad tanto para su descripción como para su correcta implantación es la estrategia transnacional. Se puede concebir como una fórmula intermedia entre las dos anteriores, ya que trata de responder a las dificultades que ofrece el entorno a través del equilibrio de las ventajas derivadas tanto de los costes como de la diferenciación del producto (Bartlett y Ghoshal, 1990). El entorno óptimo para llevarla a cabo es el que ofrece pocas restricciones a la inversión foránea, pero donde existe una competencia local adaptada a las necesidades de los clientes (Martín-Rojo, 2007).

En este sentido, el primer cometido de la oficina central es reflexionar sobre qué decisiones deben centralizarse –para proporcionar ahorros en costes– y qué otras deben descentralizarse al nivel de filial internacional –para asegurar el suficiente grado de flexibilidad local–. Con esta estrategia se persigue que cada filial tenga en consideración los objetivos del conjunto de la compañía, pero que a su vez pueda responder a las necesidades locales; es decir, “que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente” (Guerras y Navas, 2007: 533).

La matriz otorga un cierto nivel de descentralización a las filiales, pero, a su vez, promueve interdependencias entre ellas, y entre ellas y la propia oficina central (modelo de dirección del grupo de *Control Estratégico* (Goold y Campbell, 1989)). Por ello, las necesidades de coordinación son muy elevadas, de forma que las estructuras tecnológicas y organizativas deben permitir una intensa comunicación entre las unidades organizativas en sentido bidireccional. En este caso, las elevadas exigencias de aprendizaje procedente de cualquier punto de la compañía (Gupta y Govindarajan, 2000) requieren de sofisticadas prácticas de gestión del conocimiento –a nivel organizativo– (Nonaka y Takeuchi, 1995) y gestión del talento –a nivel individual– (Lewis y Heckman, 2006).

Como en los dos casos anteriores, esta estrategia también conlleva algunos riesgos ya que, a pesar de que la creación y difusión del conocimiento sea algo positivo, no tiene lugar de manera automática y hay que establecer prácticas y políticas que no siempre son de una fácil implantación. Además, se puede caer en los inconvenientes de las otras estrategias sin obtener ninguna de sus ventajas (Guerras y Navas, 2007; Martín-Rojo, 2007).

Figura 2. Estrategias de internacionalización: análisis descriptivo y variables clave para su implantación

		TIPO DE ESTRATEGIA INTERNACIONAL		
		Estrategia global	Estrategia multipaís	Estrategia transnacional
VARIABLES DESCRIPTIVAS DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL FORMULADA	Presión reducción costes	Elevada	Limitada	Elevada
	Presión adaptación local	Limitada	Elevada	Elevada
VARIABLES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL	Centralización toma decisiones	Elevada	Limitada	Selectiva
	Coordinación matriz-filial	Elevada, sentido descendente	Limitada	Elevada, sentido ascendente y descendente
	Flexibilidad área de operaciones	Limitada	Elevada	Selectiva
	Flexibilidad área de marketing	Limitada	Elevada	Selectiva
	Flexibilidad de los sistemas organizativos técnicos y rr.hh.	Limitada	Elevada	Selectiva
RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA IMPLANTADA	Fuentes de ventajas competitivas	Coste: economías de escala	Diferenciación del producto: gran conocimiento del mercado y orientación al cliente	Competitividad global a través de la eficiencia y flexibilidad gracias al conocimiento de las necesidades locales
	Riesgos	Se depende por completo de las condiciones que se den en las ubicaciones en las que se encuentra al ser únicas	La adaptación local se produce a largo plazo. Dificultad para compartir recursos y capacidades entre matriz y filiales	La transferencia de conocimiento no se da de manera automática. Se puede caer en los inconvenientes de las otras estrategias sin obtener sus ventajas

Fuente: Elaboración propia.

### 3. estudio empírico

La investigación se plantea con un carácter exploratorio y descriptivo. De acuerdo con el Ranking elaborado por Hosteltur (Pielfort, 2011), a finales de 2011 existen 61 cadenas hoteleras españolas con presencia en los mercados exteriores; estas cadenas ponen a disposición de sus clientes un total de 914 establecimientos repartidos por cuatro continentes. El estudio empírico desarrollado en este trabajo centra su análisis en los procesos de internacionalización de las cinco mayores cadenas a nivel internacional, que suponen el 67,5% del mercado que las empresas españolas tienen en el exterior, según el número de establecimientos en el extranjero (Guede, 2010).

Dada esta elevada concentración en torno a las mayores compañías, su gran diversificación geográfica y la relativa homogeneidad de sus modelos de negocio, consideramos que su estudio representa de forma significativa la problemática de la industria española. Las empresas incluidas en la muestra son: *Meliá Hotels International*, *NH Hoteles*, *Riu Hotels*, *Barceló* e *Iberostar Hotels & Resorts*<sup>2</sup>.

El cuestionario estaba dividido en dos grandes bloques. En el primero de ellos se solicitaban datos relativos a la propia empresa, así como a la persona que cumplimentaba la encuesta. En el resto de apartados del segundo bloque se preguntaba acerca de diferentes aspectos relacionados con: a) las motivaciones para internacionalizar sus actividades, b) las estrategias de

internacionalización formuladas, c) las decisiones adoptadas para implantar tales estrategias, así como d) el grado de satisfacción alcanzado en los procesos de crecimiento internacional; en todos los casos referidos a los últimos cinco años y distinguiendo entre el negocio vacacional y el negocio urbano.

Figura 3. Ficha metodológica de la investigación

Población objeto de estudio	Grupos hoteleros españoles con presencia internacional
Muestra	Cinco mayores grupos por cuota de mercado internacional (67,5 % mercado)
Periodo de estudio	2007-2012
Tasa de respuesta	80%
Periodo de recopilación información	Mayo-Junio 2012
Fuentes de información	Primarias: cuestionario con escalas multitem tipo Likert (1-5), enviado a las Direcciones Generales de los grupos hoteleros a través de correo electrónico
Tipo de investigación	Exploratorio Cualitativo Descriptivo

Fuente: Elaboración propia.

### 4. análisis y discusión de los resultados

Respecto al primer grupo hotelero estudiado, a partir de ahora Grupo X01, podemos indicar que los motivos principales que le han llevado a salir a los mercados exteriores han sido tanto la saturación de la

<sup>2</sup> Para asegurar el compromiso de confidencialidad, se han codificado las empresas con una nomenclatura aleatoria. Del total de los cinco cuestionarios enviados, fueron contestados satisfactoriamente cuatro. Las cuatro empresas que cumplimentaron de forma correcta el cuestionario suponen el 60,83% del mercado, según el número de establecimientos en el exterior. En el anexo del trabajo se incluye el cuestionario enviado.

demanda nacional como otras condiciones económicas desfavorables del mercado doméstico (ciclo económico, tasa de paro, etc.). Sin embargo, la consecución de mayores niveles de eficiencia en las operaciones derivados del crecimiento internacional apenas tiene importancia para esta compañía; de acuerdo con la opinión del experto consultado, no existen fuertes presiones para la reducción de los costes en la industria.

El papel secundario de los costes, en cuanto a las motivaciones para la internacionalización de la compañía y la escasa presión percibida hacia el ahorro en costes de la industria, desaconsejaría la definición e implantación de una estrategia global y haría interesante la estrategia *multi*país. En coherencia con ello, la escasa coordinación existente entre la oficina central y las filiales explicaría este menor interés por desarrollar economías de escala o sinergias entre los distintos negocios internacionales. Sin embargo, se detectan notables desajustes organizativos en otras decisiones que entorpecen el desempeño internacional del Grupo; estos resultados desfavorables se han evaluado a través de la negativa percepción del experto acerca de la consecución de los objetivos internacionales de la compañía, así como de su incapacidad para atender las demandas particulares de los diferentes tipos de clientes. En este sentido, el Grupo X01 ha venido desarrollando una estrategia de marketing común en todos los países, en cuanto a la imagen de la compañía, el diseño del producto y las políticas de precios, así como una notable inversión en tecnologías de la información al servicio de la relación entre las filiales y la matriz u oficina central. Esta última decisión parece especialmente desacertada, puesto que la coordinación requerida entre ambos niveles organizativos es limitada, según la Dirección corporativa. Además, la incapacidad de respuesta ágil y flexible en cada uno de los mercados, puede venir explicada por otra decisión poco apropiada a los objetivos establecidos; la gran mayoría de decisiones clave relacionadas con el posicionamiento competitivo de la compañía se encuentra centralizada en la matriz.

Por todo ello, encontramos un cierto desajuste entre sus motivaciones para internacionalizarse, las estrategias adoptadas y las decisiones organizativas – funcionales y corporativas– encaminadas a su implantación. En este sentido, si bien su prioridad competitiva se aleja de la ventaja en costes, la mayoría de decisiones adoptadas en el ámbito internacional son favorables a este objetivo. Por ello cabe plantear una incoherencia entre la estrategia formulada y la estrategia implantada, debiendo replantearse el Grupo X01, bien los objetivos estratégicos, bien la forma de alcanzarlos. El uso inadecuado de ciertas infraestructuras tecnológicas y organizativas puede ser fuente de inercias organizativas que dificulten dicha transición.

A diferencia del caso anterior, el resto de grupos hoteleros consultados sí consideran prioritaria la variable *costes*. En el caso del Grupo X02, la reducción de los costes de operación constituye la principal motivación que le lleva a la internacionalización, pasando a un segundo plano tanto la saturación del mercado nacional como la cobertura de la demanda externa insatisfecha.

En esta ocasión el directivo de la compañía consultado percibe una mayor presión hacia los costes como factor clave de éxito de la industria.

A partir de estas consideraciones, cabe plantearse la idoneidad de implantar una *estrategia internacional global*. En este caso, las decisiones organizativas adoptadas son coherentes con las exigencias de este tipo de estrategias internacionales. Por un lado, existe un alto contacto entre las filiales, pues todas las decisiones clave relacionadas con el posicionamiento competitivo se toman en la matriz y luego se comunican a las filiales. En este sentido, todas las decisiones funcionales que conforman la política de marketing son comunes al grupo, sin discriminar entre los diferentes mercados atendidos. Así mismo, existe una intensa inversión en tecnologías de la información para soportar las elevadas necesidades de comunicación entre las diferentes filiales y, entre éstas y la central.

Todo ello puede justificar que, a pesar de la reconocida incapacidad de adaptación a las necesidades particulares del mercado por parte del experto consultado del Grupo, su grado de satisfacción con el desarrollo internacional sea elevado.

Los dos grupos restantes –X03 y X04– otorgan la misma importancia tanto a la reducción de costes como a la saturación de mercado local como factores explicativos de su expansión internacional. Además, muestran una notable sensibilidad hacia la adaptación de las necesidades de los mercados de destino. Por ello cabe plantear que, en ambos casos, la estrategia internacional formulada se corresponderá con la estrategia *transnacional*.

No obstante, se han detectado distintas áreas de mejora en la implantación de la estrategia elegida en ambos casos. A nivel corporativo, en el Grupo X03 cabe destacar la existencia de una centralización selectiva de las decisiones relacionadas con la posición competitiva de la compañía en los diferentes mercados. En esta ocasión la intensa relación entre las filiales y la oficina central es bidireccional. Es decir, no solamente se comunican las decisiones que se centralizan en la matriz hacia las filiales, sino que además se reconoce una gran importancia a los *inputs* informativos que proceden de las subsidiarias.

En este sentido, y a diferencia de los grupos anteriormente descritos, y junto a una intensa inversión en infraestructura tecnológica, se implantan políticas de RR.HH. que permiten reconocer el valor estratégico de los puestos clave en las filiales. Entre las decisiones que tienen una mayor relevancia en el Grupo X03 cabe destacar la política de rotación de los empleados entre las diferentes filiales internacionales; es considerada una vía de promoción muy significativa, de igual modo que también lo es el regreso del empleado a posiciones clave de la casa matriz del Grupo tras su experiencia internacional. Todo ello nos permite reconocer la importancia que tiene para el Grupo el aprendizaje experimentado en cada una de las localizaciones, y el interés por difundir y emplear el conocimiento a lo largo de la compañía.

A pesar de la existencia de soporte teórico y empírico acerca de la importancia de la gestión del factor humano (Nielsen y Nielsen, 2011), ésta es la única organización –de entre las analizadas– que realiza un gran esfuerzo en gestión de talento. Esta política puede convertirse en una herramienta eficaz para la puesta en marcha de la exigente estrategia transnacional, que obliga a pensar globalmente pero a actuar localmente.

La principal deficiencia detectada en este caso es la rigidez del proceso productivo, de forma que, al menos durante el periodo objetivo de estudio, los sistemas y procesos organizativos implantados en el Grupo X03 no permitían ofertar un producto específico a cada mercado. No obstante, el grado de satisfacción de la Dirección de la empresa con el proceso internacional era elevado. Es posible que los efectos favorables de la mayoría de las decisiones organizativas adoptadas sobre la flexibilidad productiva requieran un cierto margen de tiempo adicional para ser efectivos.

Como comentamos anteriormente, se puede considerar que la estrategia formulada del Grupo X04 también es *transnacional*, ya que tanto la reducción de costes como la adaptación local son prioritarias para la compañía. Sin embargo presenta algunos desajustes organizativos mayores que el caso anterior.

Por un lado, centraliza en exceso las decisiones vinculadas con el posicionamiento competitivo en cada

uno de los mercados. Y, además, esta toma de decisiones no incluye la visión de los responsables de las filiales, puesto que no diseña políticas o estrategias de RR.HH. y/o tecnológicas orientadas a la gestión estratégica del talento. Por ello, puede existir un cierto sesgo a la hora de plantear las estrategias para cada mercado. Por otro lado, existen incoherencias en ámbito de la comercialización de los productos. En este sentido, desde la compañía se indica que las decisiones de marketing son comunes a todos los mercados, a excepción del diseño del producto que trata de adecuarse a las necesidades particulares en cada caso. Esta forma de diseñar el área comercial del Grupo puede generar notables ineficiencias. Por todo esto, se observa una insuficiente satisfacción con el proceso de internacionalización durante el periodo de análisis. La menor experiencia internacional de este Grupo puede explicar el desajuste entre la estrategia formulada y la implantada, especialmente en el caso de una estrategia transnacional.

En la Figura 4 se presentan de forma resumida los resultados de la investigación cualitativa y exploratoria. La última fila de la tabla incluye la evaluación de los autores acerca del nivel de desempeño alcanzado por cada uno de los grupos hoteleros.

Figura 4. Análisis de la congruencia entre la estrategia internacional formulada e implantada de los mayores grupos hoteles españoles<sup>3</sup>

		ESTRATEGIA INTERNACIONAL FORMULADA			
		Estrategia global Grupo X02	Estrategia multipaís Grupo X01	Estrategia transnacional	
				Grupo X03	Grupo X04
PERCEPCIÓN SOBRE LAS VARIABLES DESCRIPTIVAS ESTRATEGIA INTERNACIONAL	<i>Presión reducción costes</i>	Elevada	Limitada	Elevada	Elevada
	<i>Presión adaptación local</i>	Limitada	Elevada	Elevada	Elevada
DECISIONES ADOPTADAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL	<i>Centralización toma decisiones</i>	Elevada	<b>Elevada</b>	Selectiva, según las decisiones	<b>Elevada</b>
	<i>Coordinación matriz-filial</i>	Elevada, sentido descendente	Limitada	Elevada, sentido ascendente y descendente	<b>Elevada, sentido descendente</b>
	<i>Flexibilidad área de operaciones</i>	Limitada	<b>Limitada</b>	<b>Limitada</b>	Selectiva según procesos
	<i>Flexibilidad área de marketing</i>	Limitada	<b>Limitada</b>	Selectiva, según los procesos	<b>Limitada</b>
	<i>Flexibilidad de los sistemas organizativos técnicos y rr.hh.</i>	Limitada	<b>Limitada</b>	Selectiva, según los procesos	<b>Limitada</b>
RESULTADOS SEGÚN LA DIRECCIÓN DEL GRUPO	<i>Satisfacción cumplimiento de objetivos estrategia internacional</i>	Elevada satisfacción	Elevada insatisfacción	Elevada satisfacción. La transición a la estrategia transnacional es lenta y compleja	Insatisfacción. La transición a la estrategia transnacional es lenta y compleja. Menor experiencia internacional
RESULTADOS SEGÚN LOS INVESTIGADORES	<i>Congruencia estrategia y formulada estrategia implantada</i>	Completa	Limitada	Notable	Limitada

Fuente: Elaboración propia

<sup>3</sup> En color oscuro se identifican las áreas de mejora en las que cada grupo hotelero debe trabajar. Se indica, en cada caso, la decisión inadecuada que ha tomado la compañía.

## 5. conclusiones

La internacionalización en el sector hotelero se ha convertido en una estrategia clave para explicar la viabilidad de las organizaciones dedicadas a esta actividad. De hecho, este sector es el que mayor crecimiento ha sufrido internacionalmente, en comparación con el resto de subsectores de la actividad turística. Por ello, y ante la elevada tasa de fracaso observada, se ha planteado esta investigación. Dado que la mayoría de trabajos en este campo se han centrado en el estudio de los factores explicativos de las formas de entrada en mercados internacionales, el presente estudio se enfoca hacia la identificación de las estrategias internacionales acometidas por los grandes grupos hoteleros españoles, de acuerdo con los objetivos perseguidos en el proceso de expansión. Así, tras la identificación de tales estrategias, se trata de valorar su grado de adecuación a las prioridades competitivas definidas por la organización, así como la coherencia con la que se toman las decisiones, tanto a nivel corporativo como funcional, necesarias para la implantación de las estrategias seleccionadas.

La hotelería española cuenta con un perfil que hace que sus ventajas competitivas frente a los posibles competidores en el exterior sean determinantes. Las principales cadenas españolas cuentan con una gran experiencia en el turismo de "sol y playa" que, junto a la tecnología y el *know-how*, las hace altamente competitivas. Pese a esto, es necesario que se adapten al nuevo y complejo escenario que se ha creado a través del fenómeno de la globalización, para llevar a cabo un proceso de internacionalización adecuado.

Los resultados de la presente investigación ponen de manifiesto la adopción de diferentes estrategias internacionales por parte de los mayores grupos hoteleros españoles –global, transnacional y multipaís–, así como la obtención de diferentes niveles de desempeño en el ámbito internacional. Además, para el caso de las empresas analizadas, se puede concluir que las motivaciones que explican la progresiva internacionalización del sector giran en torno a dos hechos: la saturación del mercado local y la posibilidad de explotar economías de escala.

Los principales factores que explican la menor satisfacción con el proceso de internacionalización se relacionan con la falta de adecuación de las decisiones tomadas para abordar su implantación. Para cada grupo hotelero estudiado, los resultados descritos se mantienen independientemente de que se trate del segmento vacacional o urbano. Este tratamiento homogéneo implica que ambos negocios se puedan situar en la misma Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y sea posible formular, por tanto, una misma estrategia común.

La tendencia que se observa al estudiar los cuatro grupos hoteleros españoles, es hacia la *empresa transnacional*, en la que se combina la visión global y la actuación local. Sin embargo, todavía las organizaciones no son suficientemente conscientes de la importancia que adquiere la gestión del factor humano para esta

estrategia. Además, es destacable que ninguna de las empresas analizadas lleva a cabo acciones para implantar una estrategia multipaís, aún cuando ésta era la estrategia que se había formulado en un principio en diferentes casos. Con esto se reconoce la gran complejidad del proceso y la falta de ajuste entre la formulación de la estrategia y su posterior implantación, como el principal punto débil a la hora de acometer el proceso de expansión internacional.

Además de lo restringido de la población y muestra seleccionadas y del carácter exploratorio de estudio, una de las principales limitaciones del trabajo se deriva de la falta de información sobre ciertos aspectos clave que, por su naturaleza sensible y confidencial, no ha podido ser obtenida a través del cuestionario. No obstante, a pesar de estas limitaciones hemos podido explorar más a fondo la realidad internacional de las cadenas hoteleras españolas ofreciendo, tanto a nivel académico como empresarial, detalles que resultan determinantes a la hora de emprender el rumbo hacia los mercados internacionales, más allá de la selección de la forma de entrada en ellos.

Con el fin de superar éstas u otras posibles limitaciones, las líneas de investigación futuras podrían ir encaminadas a explicar de una forma más concreta todos los pasos necesarios para llevar a cabo la internacionalización de una cadena hotelera, incluyendo estudios sobre aspectos más concretos de las estrategias de marketing, tales como las políticas sobre la marca, el precio o la distribución.

Además, consideramos pertinente integrar en el análisis el papel que juegan las formas de entrada en los mercados exteriores en el éxito de la implantación de las diferentes estrategias internacionales descritas. Finalmente, tras este trabajo exploratorio, podría ser interesante la definición de una población más amplia que permitiera la obtención de evidencia empírica estadísticamente significativa.

## 6. bibliografía

- Ansoff, I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.
- Barney, J.B. (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, vol. 17, 99-120.
- Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1990): "The multinational corporation as an interorganizational network". *The Academy of Management Review*, vol. 15 (4), 603-625.
- Berbel Pineda, J.M. (2008): "La internacionalización de las cadenas hoteleras españolas en América Latina". *TEC Empresarial*, vol. 2 (3), 9-16.
- Coase R.H. (1937): "The nature of the firm". *Economica*, vol. 4, 386-405.
- Contractor, F.J. y Kundu, S.K. (1998): "Franchising versus company-run operations: Modal Choice in the global hotel sector". *Journal of International Marketing*, vol. 6 (2), 28-53.

- De Villiers, P. (2007): "Livingstone. La expansión internacional de las cadenas hoteleras". *Savía*, nº 45, 6-7.
- Dees, G.G. y Lumpkin, G.T. (2003): *Dirección Estratégica*, McGraw Hill, Madrid.
- Dunning, J.H. (1974): *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. Allen & Unwin, Londres.
- Frontur (2011): "Movimientos turísticos en fronteras", Diciembre 2011, Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Fuster, B.; Lillo, A.; Martínez, C. y Ramón, A. (2010): "Crecimiento internacional de cadenas hoteleras vacacionales españolas desde una perspectiva global: un estudio de casos". *Cuadernos de Turismo*, vol. 25, 69-97.
- Goold, M. y Campbell, A. (1989): *Estrategias y estilos*. Tecnología de Gerencia y Producción. Madrid.
- Guede, A. (2010): "Ranking Hosteltur de cadenas 2010 (II parte)". *Hosteltur*, vol. 198, 18-26.
- Guerras Martín, L.A y Navas López, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Cizur Menor: Thomson-Civitas. 4ª Ed.
- Gupta, A.K. y Govindarajan V. (2000): "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, vol. 21, 473-496.
- Graf, N.S. (2009): "Stock market reactions to entry mode choices of multinational hotel firms". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, 236-244.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2005): *Administración estratégica. Un enfoque integrador*, McGraw-Hill, Méjico.
- Hymer. S.H. (1960): *The international operations of national firms*, MIT Press, Cambridge (MA):
- Lewis, R.E. y Heckman, R.J. (2006): "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, vol. 16, 139-154.
- Martín-Rojo, I. (2007): *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Síntesis, Madrid.
- Martín-Rojo, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Pirámide, Madrid.
- Martorell, O. y Mulet C. (2010): "The franchise contract in hotel chains: a study of hotel chain growth and market concentrations". *Tourism Economics*, vol. 16 (3), 493-515.
- Martorell, O.; Mulet, C. y Otero, L. (2013): "Choice of market entry mode by Balearic hotel chains in the Caribbean and Gulf of Mexico". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 32, 217-227.
- Nielsen, B.B. y Nielsen, S. (2011): "The role of top-management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode". *Journal of World Business*, vol. 46, 185-193.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. OUP, Nueva York.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Londres.
- Pielfort, P. (2011): "Ranking Hosteltur de cadenas 2011 (II parte)". *Hosteltur*, vol. 209, 20-28.
- Porter, M.E. (1990): "The competitive advantage of nations". The MacMillan Press, Londres.
- Plá Barber, J. y León Darder, F. (2004): *Dirección de empresas internacionales*. Pearson/Prentice Hall, Madrid.
- Plá Barber, J. y León Darder, F. (2001): *Modos de entrada en la internacionalización de la industria hotelera española. Una aproximación empírica*. Universitat de València, Valencia.
- Quer Ramón, D.; Claver Cortés, E. y Andreu Guerrero, R. (2006): "La empresa hotelera española y sus decisiones de inversión directa en el exterior: influencia del país de destino y los factores empresariales". *Revista de Análisis Turístico*, vol. 1, (1), 24-35.
- Quer Ramón, D.; Claver Cortés, E. y Andreu Guerrero, R. (2007): "Foreign market entry mode in the hotel industry: The impact of country-and firm-specific factors". *International Business Review*, vol. 16, 362-376.
- Rodríguez, A.R. (2002): "Determining factors in entry choice for international expansion". The case of the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, vol. 23 (6), 597-607.
- Rugman, A.M. (1981): *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*. Londres.
- Vernon, R. (1966): "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, 190-207.
- Vernon, R. (1974): "The location of economic activity", en J.H. Dunning, (Ed.): "Economic Analysis and the Multinational Enterprise", pp. 89-114, Praeger, Nueva York.
- Villarreal, O. (2005): "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea". *Cuadernos de Gestión*. vol 2 (2), 55-73.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, vol. 14, 4-12.

## 7. webgrafía

- [www.barcelo.com](http://www.barcelo.com)
- [www.iberostar.com](http://www.iberostar.com)
- [www.melia.com](http://www.melia.com)
- [www.nh-hotels.es](http://www.nh-hotels.es)
- [www.riu.com](http://www.riu.com)

---

**Fecha de recepción del original: noviembre 2012**  
**Fecha versión final: febrero 2013**

---

### Anexo: Cuestionario

Persona que rellena el cuestionario: .....

Departamento al que pertenece:.....

Cargo ocupado: .....

Indique con una X, sobre una escala de 1 a 7, la importancia relativa de los **siguientes motivos** según hayan influido en su proceso internacional, donde 1 significa poco importante y 7 muy importante.

Motivos	Negocio vacacional							Negocio urbano						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Reducción de costes														
Búsqueda de recursos														
Condiciones (políticas, sociales, económicas) desfavorables en el país de origen (España)														
Demanda externa insatisfecha														
Seguimiento de la competencia ya internacionalizada														
Saturación de la demanda nacional														

Indique con una X, sobre una escala de 1 a 7, **el grado de acuerdo o desacuerdo** con las siguientes afirmaciones, donde 1 indica total desacuerdo y 7 total acuerdo.

Afirmación	Negocio vacacional							Negocio urbano						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
En mi organización el grado de contacto entre la central y las filiales es elevado														
Las decisiones clave de las filiales internacionales se toman en las oficinas centrales del grupo														
En mi organización la matriz tiene en cuenta las sugerencias que se reciben desde las filiales														
En mi organización existen sistemas de apoyo a la toma de decisiones														
En mi organización existen sistemas de información accesibles desde cualquier localización geográfica														
En mi organización se emplea el contrato de gestión como forma de propiedad de los hoteles internacionales														
En mi organización se emplea la propiedad total como forma de propiedad de los hoteles internacionales														
En mi organización se emplea la propiedad compartida (joint-venture) como forma de propiedad de los hoteles internacionales														
En mi organización se emplea la franquicia como forma de propiedad de los hoteles internacionales														
En mi organización se emplea el alquiler como forma de propiedad de los hoteles internacionales														
Para mi organización es importante que la internacionalización permita reducir los costes														
En mi organización el producto / servicio ofrecido es similar en todos los países donde se está presente														
Mi organización tiene una gran capacidad de respuesta ante los cambios del entorno														
En mi organización el traslado de los empleados a las filiales internacionales es percibido como una promoción														
Existe una política de marketing común para todos los países donde está presente el grupo														
En mi organización existen sistemas y tecnologías de información que conectan las diferentes filiales entre sí y entre ellas y la central														
En mi organización los responsables de las filiales retornan a la central como forma de promoción														
En mi organización existen comités de trabajo formados por miembros de las filiales y de la casa matriz														
La oferta de productos de mi organización es diferente según la localización geográfica y las preferencias de los clientes														
En mi organización existen sistemas de aprovisionamiento globales para todo el grupo														
En mi organización cualquier decisión relativa a la filial es responsabilidad de la central														

Indique con una X, sobre una escala de 1 a 7, su **grado de satisfacción** con las siguientes fórmulas de propiedad de las filiales internacionales, donde 1 es mínima satisfacción y 7 máxima satisfacción.

<b>Afirmación</b>	<b>Negocio vacacional</b>							<b>Negocio urbano</b>						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Contrato de gestión														
Propiedad total														
Propiedad compartida (joint-venture)														
Franquicia														
El alquiler														