

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



Primer semestre de 2006

Núm. 1

SUMARIO

CARTA DEL PRESIDENTE DE AECIT

Enrique Torres Bernier

ARTÍCULOS

“Elaboración de un ranking de competitividad de los destinos turísticos españoles: un análisis provincial mediante modelos de estructura latente”

Marcelino Sánchez Rivero

“La empresa hotelera española y sus decisiones de inversión directa en el exterior: influencia del país de destino y los factores empresariales”

Diego Quer Ramón, Enrique Claver Cortés y Rosario Andreu Guerrero

“Estructura de gestión de los hoteles y alianzas en el sector turístico”

Claudia Conti y Roberto Micera

DEBATE

“Validez de las fuentes de información del turismo español”

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)

NOTA

“La competitividad territorial en el sector turístico: notas sobre el debate conceptual y la literatura científica”

Xulio Xosé Pardellas de Blas

RESEÑA

AIREY, David; TRIBE, John “An international Handbook of Tourism Education”

Editorial Elsevier, 2005

Robert Valls Tuñón

ANTÓN CLAVÉ, Salvador. “Parques Temáticos. Más allá del ocio”

Editorial Ariel, 2005

Luis Valdés Peláez y Eduardo Antonio del Valle Tuero



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 1, 1^{er} semestre 2006, pp. 24-35

LA EMPRESA HOTELERA ESPAÑOLA Y SUS DECISIONES DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR: INFLUENCIA DEL PAÍS DE DESTINO Y LOS FACTORES EMPRESARIALES

Diego Quer Ramón

Universidad de Alicante

Enrique Claver Cortés

Universidad de Alicante

Rosario Andreu Guerrero

Universidad de Alicante

Revista de Análisis Turístico

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2006 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisituristico@aecit.org

LA EMPRESA HOTELERA ESPAÑOLA Y SUS DECISIONES DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR: INFLUENCIA DEL PAÍS DE DESTINO Y LOS FACTORES EMPRESARIALES

Diego Quer Ramón
Enrique Claver Cortés
Rosario Andreu Guerrero
Departamento de Organización de Empresas
(Universidad de Alicante)

Campus de San Vicente del Raspeig
Diego.Quer@ua.es
Enrique.Claver@ua.es
Rosario.Andreu@ua.es

FICHA DE LOS AUTORES

Diego Quer Ramón es Profesor Titular de Universidad del Área de Conocimiento de Organización de Empresas en la Universidad de Alicante. Su investigación en el campo turístico se centra en la Estrategia de Internacionalización de la Empresa.

Enrique Claver Cortés es Catedrático de Universidad del Área de Conocimiento de Organización de Empresas en la Universidad de Alicante. Sus investigaciones dentro del turismo abarcan diversos tópicos vinculados a la Dirección Estratégica de la Empresa.

Rosario Andreu Guerrero es Profesora Colaboradora del Área de Conocimiento de Organización de Empresas en la Universidad de Alicante. Su línea de investigación gira en torno a las Estrategias Corporativas de Crecimiento de las Empresas Turísticas.

resumen

Una de las decisiones clave en el proceso de internacionalización de las empresas hoteleras es la elección de la estrategia de entrada en cada país. Sobre dicha decisión estratégica influyen factores de diversa índole. El presente estudio, a partir de una muestra de 127 entradas efectuadas por empresas hoteleras españolas en el periodo 2001-2003, aporta nueva evidencia empírica acerca de que la distancia cultural disminuye la probabilidad de optar por las estrategias que implican un mayor compromiso de recursos, mientras que la rentabilidad de la empresa y su disponibilidad de fondos financieros internos favorecen que asuma mayores riesgos en su proceso de expansión internacional.

Palabras clave: Empresas hoteleras, internacionalización, estrategia de entrada, país de destino, factores empresariales.

abstract

One of the key decisions in the internationalisation process of hotel firms is the choice of the strategy to enter each specific country. Many different factors influence that strategic decision. From a sample of 127 entries carried out by Spanish hotel firms between 2001 and 2003, the present study provides new empirical evidence that cultural distance reduces the likelihood of choosing strategies that imply a higher resources commitment, while firm profitability and internal financial fund availability favour the assumption of greater risks in the organisation's international expansion process.

Hotel firms, internationalisation, entry strategy, target country, firm factors.

1. introducción

La actividad turística en general, y la hotelera en particular, casi por definición, tienen un marcado carácter internacional, por lo que se encuentran totalmente imbuidas en el fenómeno de la globalización. En los últimos años, junto a los procesos de diversificación o de integración horizontal y vertical, otra de las direcciones del crecimiento corporativo que están siguiendo cada vez más las empresas hoteleras es el desarrollo de sus operaciones a nivel internacional. Las dificultades para crecer en los destinos tradicionales del país de origen, el surgimiento de nuevos destinos turísticos emergentes en otros países, o el intento de no depender en exclusiva de un único destino ante la presión competitiva y el poder de los touroperadores, son algunas de las razones que subyacen en las estrategias de internacionalización emprendidas por las empresas hoteleras españolas. Desde la primera operación internacional relevante llevada a cabo por una cadena española a mediados de los ochenta, se ha producido un crecimiento exponencial de este tipo de estrategias hasta la actualidad, donde hay algo más de 600 hoteles españoles en medio centenar de países (Berbel y Ramírez 2005).

Una de las decisiones clave de ese proceso de internacionalización es la elección del modo de entrada, que viene condicionada no sólo por las características específicas de la empresa y del país al que pretende entrar, sino también por los propios rasgos distintivos que presenta el negocio hotelero. En este contexto, cabe recordar que el análisis de los factores que influyen en la elección del modo de entrada es uno de los tópicos de investigación que ha recibido una mayor atención en la literatura sobre negocios internacionales. Aunque la mayor parte de los trabajos se han centrado tradicionalmente en empresas manufactureras, en los últimos años se observa un creciente interés por analizar las peculiaridades que presentan las empresas de servicios a la hora de adoptar esa decisión estratégica (Brouthers y Brouthers 2003; Ekeledo y Sivakumar 2004; Sánchez 2004; etc.). Dentro de este segundo grupo de investigaciones, encontramos algunas que han analizado esta cuestión para el sector hotelero, aunque son menos numerosas (Contractor y Kundu 1998; Erramilli, Agarwal y Dev 2002; Brown, Dev y Zhou 2003). En el ámbito español, cabe destacar los estudios de casos de Vidal (2001) y Pérez y Cazorla (2002) o la investigación cuantitativa de Pla y León (2002).

Con este marco de referencia, el objetivo de nuestro trabajo es complementar estas contribuciones existentes, aportando nueva evidencia empírica acerca de cómo los factores vinculados al país de destino y a la propia empresa han condicionado la estrategia de entrada empleada por las empresas hoteleras españolas en su proceso de internacionalización más reciente (2001-2003). Para ello, el trabajo se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se expondrán las características peculiares del sector hotelero y cómo afectan a la modalidad de entrada. Posteriormente, a partir de la revisión de la literatura, se plantearán una serie de hipótesis. Tras presentar las características de la muestra y de los datos utilizados para el contraste empírico, se presentarán los resultados obtenidos. Finalizaremos con la exposición de las conclusiones, contribuciones y limitaciones del estudio, así como de las futuras direcciones que se pueden seguir para profundizar en esta línea de investigación.

2. estudio

2.1. Características del sector hotelero que condicionan el modo de entrada

Las distintas estrategias para entrar en un nuevo país pueden ser agrupadas en tres grandes bloques, de acuerdo con las opciones genéricas que tiene una empresa para rentabilizar sus ventajas específicas más allá del mercado nacional: abastecer los mercados exteriores a través de transacciones comerciales (exportación); transferir conocimiento al país de destino por medio de un acuerdo contractual; o desplazar capacidades productivas o comerciales, aportando capital mediante una inversión directa en el exterior (IDE), ya sea de forma conjunta (joint venture) o en solitario (filial propia).

A la luz de los flujos de intercambios y las características de cada alternativa, la IDE implica controlar mejor las operaciones exteriores y optar a un mayor potencial de beneficios, pero a costa de comprometer más recursos y asumir, en consecuencia, un mayor riesgo (Jarillo y Martínez 1991). En el caso concreto del sector hotelero, con las formas contractuales también se puede conseguir un alto grado de control pero, al no ser preciso invertir en bienes inmuebles, se puede experimentar un crecimiento más rápido, asumiendo un menor riesgo (Pérez y Cazorla 2002).

La posibilidad de elegir una u otra fórmula viene condicionada, entre otros factores, por la naturaleza de la actividad a desarrollar en destino. En este contexto, cabe recordar que el sector hotelero, dado su carácter de actividad de servicios, presenta una serie de rasgos distintivos (Vidal 2001). Una de esas características, que afecta decisivamente al modo de entrada, es la simultaneidad de producción y consumo, ya que se trata de un servicio “soft” o inseparable, es decir, que requiere la proximidad del proveedor y del cliente o la presencia del objeto sobre el que realizar el servicio (Erramilli 1991; Erramilli y Rao 1993). Esto implica un permanente contacto con el cliente, de forma que éste suele estar envuelto activamente en el proceso de producción. Esta constante interacción con el cliente, unida a la imposibilidad de almacenar y transportar el servicio, provoca que la empresa, si opta por internacionalizarse, deba contar con una implantación adecuada en todos y cada uno de los mercados en los que opera (Sánchez y Sánchez 2002). En consecuencia, no podrá “exportar” en sentido estricto, debiendo seleccionar cualquiera de las otras estrategias de entrada de naturaleza contractual (contratos de gestión, franquicias, etc.) o inversora (joint ventures o filiales propias).

Asumiendo este razonamiento, vamos a plantear a continuación una serie de hipótesis acerca de los factores vinculados al país de localización y a la propia empresa hotelera que pueden condicionar que ésta se decante por la estrategia de entrada más comprometida (IDE) en lugar de acudir a los acuerdos contractuales.

2.2. Factores país y estrategias de entrada

Las características propias de cada uno de los destinos resultan fundamentales en la elección del modo de entrada. En este contexto, la distancia cultural y el riesgo existente en el país han sido dos de las variables empleadas con mayor frecuencia en las investigaciones previas.

La distancia cultural se refiere a las posibles diferencias existentes en cuanto al modo en que los individuos de distintos países observan determinadas conductas, lo que influirá en la validez de la transferencia de prácticas y métodos de trabajo de un país a otro (Hofstede 1980), e incluso condicionar los destinos elegidos por la empresa en las primeras etapas de su proceso de internacionalización (Johanson y Wiedersheim-Paul 1975, Johanson y Vahlne

1977 1990). En la literatura encontramos diversos argumentos alternativos acerca de la influencia negativa que tiene la distancia cultural sobre el grado de compromiso asumido con la estrategia de entrada.

Una primera argumentación se basa en la Economía de los Costes de Transacción, cuya aplicación más relevante en el contexto internacional es la Teoría de la Internalización (Buckley y Casson 1976; Rugman 1981; Anderson y Gatignon 1986). En este sentido, la distancia cultural puede generar costes adicionales de obtención de información y perturbar los procesos de comunicación, que requieren un terreno común para codificar y decodificar la información (Pak y Park 2004). Por consiguiente, la menor familiaridad con el país de destino dificulta la integración y aumenta los costes de internalización, por lo que la empresa puede preferir asumir un menor compromiso de recursos (Randoy y Dibrell 2002). Un nuevo razonamiento se apoya en el Enfoque Contingente, en virtud del cual se puede considerar que los acuerdos contractuales son modos de entrada que mejoran la flexibilidad de la empresa para retirarse del mercado de destino si no es capaz de aclimatarse a una localización poco familiar (Kim y Hwang 1992).

Adicionalmente, desde el Enfoque de la Dependencia de Recursos, la mayor distancia cultural puede exigir a la empresa la búsqueda de apoyo local para facilitar la adaptación del producto (Rialp 1999), compartir riesgos y evitar errores (Azofra y Martínez 1999; Chen y Hu 2002), así como aprender cómo dirigir a nivel local e incluso delegar tareas más sensibles culturalmente (Contractor y Kundu 1998; Hennart y Larimo 1998; Pak y Park 2004). Finalmente, desde la Visión de la Empresa Basada en los Recursos se apunta que, a la hora de explotar una ventaja competitiva, la empresa debe tener en cuenta el conocimiento específico de contexto, es decir, la forma particular de hacer negocios en un determinado país. En este sentido, la distancia cultural dificulta la aplicabilidad de las rutinas propias de la empresa, por lo que ésta puede preferir modos de entrada basados en la colaboración con agentes locales (Madhok 1997).

Todo lo expuesto conduce a asumir una relación inversa entre distancia cultural y grado de compromiso con el modo de entrada, que ha sido comprobada empíricamente en diversos estudios (Gatignon y Anderson 1988; Kim y Hwang 1992; Osborne 1996; Hennart y Larimo 1998; Rialp 1999; Brown, Dev y Zhou 2003; Pak y Park 2004). Ello se plasma en la siguiente hipótesis:

H1) La menor distancia cultural aumentará la probabilidad de emplear estrategias de entrada que implican un mayor compromiso internacional.

Además de la distancia cultural, a la hora de abordar la entrada en un país extranjero, la empresa hotelera deberá tener en cuenta su marco social, legal, económico y político. Es en este contexto donde surge otra de las variables más influyentes en las decisiones de internacionalización: el riesgo del país de destino. Éste, desde una perspectiva amplia, puede englobar diversos tipos de riesgos específicos interrelacionados: el derivado de la incertidumbre sobre la demanda, los competidores, los costes y otras condiciones de mercado; el que provoca la propia solvencia financiera del país; y el riesgo político. En este caso, también existen diversas argumentaciones alternativas que defienden que un mayor riesgo estará asociado con la adopción de modos de entrada que impliquen un menor compromiso de recursos.

Un primer argumento en esta línea encuentra de nuevo sus bases en la Economía de los Costes de Transacción. Precisamente, el riesgo político o la incertidumbre asociada con la propiedad extranjera es uno de los posibles costes a asumir en caso de internalizar. Por tanto, ante condiciones de inestabilidad política e incertidumbre, las empresas extranjeras preferirán evitar comprometer muchos recursos a través de IDE's (Pak y Park 2004).

Por otra parte, desde el Enfoque Contingente se puede apoyar que ante un elevado riesgo en el país de destino, la empresa deberá buscar una posición flexible que le permita modificar sus decisiones en caso de que haya cambios en las condiciones del entorno, incluso abandonar el país sin incurrir en pérdidas substanciales. Por ello, preferirá modos de entrada no basados en la propiedad o de baja inversión (Gatignon y Anderson 1988; Hill, Hwang y Kim 1990; Kim y Hwang 1992; Osborne 1996; Aulakh y Kotabe 1997; Luo 2001; Nakos, Brouthers y Moussetis 2002).

También desde el Enfoque de la Dependencia de Recursos, es posible argumentar que la organización puede no ser autosuficiente, es decir, no ser capaz de generar internamente todos los recursos que necesita para entrar con éxito en un país de elevado riesgo. En este contexto, la empresa puede tener la necesidad de contar con un socio local para acceder a conocimientos sobre el destino y minimizar la exposición de sus activos, compartiendo así el riesgo (Azofra y Martínez 1999; Brouthers 2002).

En definitiva, todos estos razonamientos sugieren una asociación negativa entre el riesgo del país de destino y el compromiso asumido con el modo de entrada, siendo ésta además la relación que ha recibido un mayor soporte empírico (Gatignon y Anderson 1988; Kim y Hwang 1992; Osborne 1996; Aulakh y Kotabe 1997; Contractor y Kundu 1998; Azofra y Martínez 1999; Luo 2001; Brouthers 2002; Nakos, Brouthers y Moussetis 2002; Pla y León 2002; Brouthers y Brouthers 2003; Brown, Dev y Zhou 2003; Pak y Park 2004). Ello nos conduce, por tanto, a la siguiente hipótesis:

H2) El mayor riesgo del país de destino disminuirá la probabilidad de emplear estrategias de entrada que implican un mayor compromiso internacional.

2.3. Factores empresariales y estrategias de entrada

Además de las características del país, los factores específicos de la empresa también resultan determinantes en las decisiones de entrada. En este sentido, uno de los enfoques pioneros que trataron de justificar la IDE y, por consiguiente, la existencia de la empresa multinacional es la Teoría de la Ventaja Monopolística (Kindleberger 1969; Hymer 1976). Este marco conceptual, fundamentado en la Economía Industrial, postula que una empresa de propiedad extranjera debe poseer algunas ventajas en propiedad que le permitan competir en igualdad de condiciones con las empresas nativas.

Este argumento es recogido también por el primero de los tres pilares en los que se apoya el Paradigma Ecléctico de Dunning (1981). Los otros dos son las ventajas de internalización (que determinan si la empresa organizará sus actividades a través del mercado o por medios internos) y las ventajas de localización (que influyen sobre la elección del país de destino). Dunning y McQueen (1982a 1982b) reinterpretan en cierta medida el Paradigma Ecléctico al adaptarlo al sector hotelero. Así, respecto a las ventajas de internalización, plantean que gran parte del compromiso de las empresas en hoteles extranjeros a través de rutas distintas al capital tiene habitualmente las mismas características asociadas con la IDE, en el sentido de proporcionar un control de hecho. Por ello, además de la posesión de un porcentaje de propiedad suficiente, consideran que los acuerdos contractuales (especialmente los contratos de

gestión) también permiten a la empresa dirigir tanto las operaciones diarias de los hoteles extranjeros como su estrategia a largo plazo. En este contexto, cabe destacar la aplicación del Paradigma Ecléctico al sector hotelero español efectuada por Ramón (2002).

Estas teorías tradicionales de la IDE resultan compatibles con la Visión de la Empresa Basada en los Recursos (VEBR) ya que, como apuntan Fladmoe-Lindquist y Tallman (1994), las ventajas en propiedad son conceptualmente similares a los recursos específicos de la empresa, en tanto que son los factores internos que generan ventajas competitivas.

Siguiendo estos razonamientos, vamos a plantear a continuación un nuevo bloque de hipótesis, centrado en este caso en la influencia que distintos factores empresariales pueden tener sobre las decisiones de IDE por parte de las empresas hoteleras.

Comenzando por el tamaño empresarial, Horst (1972) ya argumentó que, dados los riesgos y costes fijos inherentes, la propensión a invertir en el exterior debe incrementarse con la dimensión de la empresa. Además, esa mayor dimensión implica una mayor disponibilidad de recursos financieros y directivos, lo que facilita establecer incluso subsidiarias de plena propiedad (Tallman y Fladmoe-Lindquist 2002). En consonancia con ello, gran parte de las investigaciones empíricas han observado que el tamaño de la empresa está relacionado positivamente con el grado de compromiso asumido con la estrategia de entrada (Stopford y Wells 1972; Yu 1990; Agarwal y Ramaswami 1992; Osborne 1996; Campa y Guillén 1999; Pla y León 2002; Rialp 1999; Rialp, Axinn y Thach 2002; Trevino y Grosse 2002; Brouthers, Brouthers y Werner 2003). Por consiguiente, podemos considerar que las empresas hoteleras de mayor dimensión dispondrán de mayores garantías para asumir el riesgo derivado de una IDE. Ello nos conduce a proponer la siguiente hipótesis:

H3) El mayor tamaño de la empresa hotelera aumentará la probabilidad de emplear estrategias de entrada que implican un mayor compromiso internacional.

La rentabilidad de la empresa es una variable que tradicionalmente ha sido considerada como dependiente en muchos estudios, para analizar el impacto que tiene la elección de la estrategia sobre los resultados obtenidos (Pan, Li y Tse 1999; Brouthers 2002; Chen y Hu 2002). No obstante, Trevino y Grosse (2002) la utilizan como indepen-

diente, asumiendo que es una posible aproximación a los recursos financieros y otros tangibles que posee la empresa. Estos autores detectaron que la rentabilidad ex-ante tenía una influencia positiva sobre el nivel de compromiso asumido con la estrategia de entrada. Extendiendo la VEBR al terreno internacional, sugieren que la rentabilidad puede ser interpretada como medida de una ventaja competitiva sostenible; esto es, la empresa debe haber sido competitiva para generar beneficios y, cuanto mayor sea su rentabilidad, mayor será su ventaja competitiva. En este sentido, consideran que los beneficios pueden interpretarse como una medida de la riqueza de la empresa, por lo que los mayores beneficios que haya acumulado le colocarán en una mejor posición para expandirse en el extranjero a través de IDE's. Ello nos permite plantear nuestra última hipótesis de investigación:

H4) La mayor rentabilidad ex-ante de la empresa hotelera aumentará la probabilidad de emplear estrategias de entrada que implican un mayor compromiso internacional.

2.4. Muestra y datos

La muestra de nuestra investigación empírica ha sido elaborada a partir de las noticias aparecidas en la web del periódico especializado Hosteltur (www.hosteltur.com), que publica diariamente las noticias más relevantes del sector turístico y cuenta con una hemeroteca de noticias que datan desde el año 2001. La información obtenida por esta vía la completamos y contrastamos a través de otras fuentes como la base de datos BARATZ, donde se recopilan noticias publicadas en la prensa económica desde 1981, y las propias páginas web de las empresas hoteleras, ya que muchas de ellas publican las noticias de sus principales actuaciones y de los acontecimientos más relevantes.

De las anteriores fuentes, recopilando todas las noticias que hacían referencia a los años 2001, 2002 y 2003, identificamos 127 decisiones de internacionalización, es decir, que suponían la incorporación de algún establecimiento en el extranjero.

Como aproximación descriptiva a las características de nuestra muestra, cabe destacar, en primer lugar, que existe un claro predominio de las alternativas contractuales (76,1%), frente a las inversoras (23,9%). Por otro lado, Europa ha sido la principal zona geográfica de implantación

durante el período considerado (43,2% de las decisiones), seguida de América Latina (34,4%) y el resto del mundo (22,4%). De forma más precisa, México (con 18 decisiones de entrada) ha sido el país hacia el que se han dirigido en mayor medida las empresas españolas en esos 3 años. Sin duda, se trata de un destino turístico que en los últimos años está gozando de bastante aceptación en el mercado turístico, destacando por ejemplo, la Riviera Maya. Por otro lado, dos países del Magreb (Túnez con 13 entradas y Marruecos, con 9) se sitúan en el segundo y tercer lugar de esta clasificación. Ambos países constituyen claros ejemplos de apuesta por el turismo como motor de desarrollo, que ha hecho surgir interesantes destinos turísticos emergentes como Djerba (en Túnez) o Agadir y Saïdia (en Marruecos).

Por último, cabe indicar que las 127 decisiones de internacionalización recogidas en nuestra muestra han sido emprendidas por un total de 27 empresas hoteleras españolas. En este sentido, el ranking de empresas que han efectuado un mayor número de entradas en el período lo encabeza Riu (con 21 estrategias), seguida de Sol Meliá (con 19), Barceló (con 18), Iberostar (con 16) y NH (con 11). Éstas, por tanto, pueden considerarse como las empresas hoteleras españolas más dinámicas en el ámbito internacional durante el periodo 2001-2003, al aglutinar casi el 67% de las decisiones de entrada identificadas.

2.5. Medida de la variable dependiente

Grado de compromiso internacional asumido con la estrategia de entrada. En línea con otros trabajos anteriores (Erramilli y Rao 1993; Brouthers y Brouthers 2003; Ekeledo y Sivakumar 2004; Sánchez 2004), configuramos una variable cualitativa con dos categorías: (0) acuerdo contractual; (1) IDE. Dentro de los acuerdos contractuales se engloban los contratos de franquicia, gestión y alquiler, mientras que en la IDE se recogen joint ventures, adquisiciones y nuevos establecimientos propios. Como hemos avanzado anteriormente, las alternativas contractuales (categoría 0) implican un menor nivel de compromiso de recursos que las inversoras (categoría 1).

2.6. Medidas de las variables independientes

Distancia cultural. Para valorar la distancia cultural existente entre España y cada uno de los países de destino se crearon tres variables dico-

tómicas en función de la región geográfica donde se sitúa cada país: Europa, América Latina y Resto del Mundo. Ésta última será la que actúe como referencia en el contraste empírico, asumiendo que la distancia cultural para las empresas españolas será menor cuando el destino sea un país europeo o latinoamericano. Esta forma de aproximar la distancia cultural en función de la zona geográfica donde se efectúa la entrada ha sido empleada en otros trabajos anteriores, como los de Azofra y Martínez (1999), Rialp (1999) o Chang y Rosenzweig (2001). Otra medida posible de la distancia cultural se basa en el índice elaborado por Kogut y Singh (1988) a partir de las dimensiones de Hofstede (1980), que ha sido utilizada en otras investigaciones anteriores. Un posible problema con este índice radica en que para muchos países no se dispone de indicadores. Algunos trabajos (Erramilli 1991; Pla y León 2002) han tratado de solventar este inconveniente asignándole a esos países la puntuación de otros que, a su juicio, eran similares culturalmente. No obstante, al disponer en nuestra muestra de un elevado número de países en esa situación, consideramos que emplear este índice implicaría hacer demasiados juicios de valor, lo cual podría debilitar la fiabilidad del mismo.

Riesgo del país de destino. Como aproximación al riesgo que asume la empresa hotelera en cada país donde efectúa la entrada, configuramos una variable cuantitativa discreta que permite clasificar los países en función del riesgo existente en cada momento de entrada considerado. Mensualmente, recogimos las coberturas que la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE), especializada en la cobertura de riesgos comerciales y políticos, daba a los distintos países. Posteriormente, agrupamos todas modalidades de cobertura en una escala de 1 (cobertura abierta en todos los plazos) a 10 (cobertura cerrada en todos los plazos), situando en las posiciones intermedias aquellas coberturas sometidas a algún tipo de restricción (creciente desde el valor 2 hasta el 9). Por tanto, esta escala guarda una relación directa con el nivel de riesgo (los países de menor riesgo son los del valor 1, mientras que los de mayor riesgo son los de valor 10). Aunque no basándose en CESCE, otras investigaciones anteriores también han empleado una aproximación al riesgo país utilizando una clasificación de países en función de algún índice (Contractor y Kundu 1998; Azofra y Martínez 1999; Pla y León 2002; Pak y Park 2004; Sánchez 2004). Otra alternativa de medición del riesgo país que también se ha utilizado en la literatura se basa en

percepciones directivas (Kim y Hwang 1992; Aulakh y Kotabe 1997; Taylor, Zou y Osland 2000; Luo 2001; Brouthers 2002; Brouthers y Brouthers 2003; Brown, Dev y Zhou 2003). No obstante, dada la naturaleza secundaria de nuestros datos, no ha sido posible emplear esta última aproximación.

Tamaño de la empresa. Como medida de la dimensión de cada empresa hotelera hemos empleado el volumen de facturación promedio de los tres años anteriores al periodo de estudio (con una transformación logarítmica), medida que ha sido utilizada, entre otros, por Campa y Guillén (1999) y Tahir y Larimo (2002). No hemos considerado la variable número de empleados debido a las peculiaridades que presenta el sector hotelero en cuanto a que muchos de sus empleados son temporales, pudiendo no estar incluidos en el cómputo de nuestra base de datos. Por lo tanto, para nuestras pretensiones de obtener un indicador del tamaño de la empresa, la información que podría suministrar esta medida podría ser errónea.

Rentabilidad ex-ante. Esta variable ha sido aproximada mediante el ROA (Return Over Assets), tomando de nuevo la media de los tres años anteriores al periodo analizado. El retorno sobre los activos o ROA [resultados antes de impuestos / total activo] es una de las medidas más comúnmente utilizadas en estudios relacionados con el crecimiento empresarial, pudiendo destacar los de Park (2002-2003), ya que lo emplea también como variable independiente.

2.7. Variables de control

Fondos financieros internos. Desde la VEBR se defiende que una de las justificaciones para el crecimiento de la empresa es que ésta cuente con un exceso de recursos tras invertir los necesarios para mantener su nivel de actividad actual. De hecho, Penrose (1962) ya sostenía que las oportunidades de crecimiento están presentes en la empresa porque siempre existen recursos productivos no utilizados. En este contexto, un exceso de recursos financieros puede incrementar la probabilidad de que la empresa adopte estrategias de crecimiento más arriesgadas (Chatterjee y Wernelfelt 1991). Trasladando estos razonamientos al mayor riesgo que implican las IDE’s frente a los acuerdos contractuales como estrategia de entrada, pretendemos controlar el hecho de que una mayor disponibilidad de fondos financieros internos por parte de la empresa hotelera pueda condicionar la estrategia de entrada elegida. Para ello, hemos tomado como medida el ratio de

liquidez de la empresa [(activo circulante - existencias) / pasivo líquido], considerando, de igual modo, la media de los tres años anteriores al comienzo del periodo.

Endeudamiento. Existen distintas medidas que puede adoptar la empresa para evitar los problemas de agencia derivados de la separación entre propiedad y dirección, como un sistema de retribución e incentivos basado en la rentabilidad, o un aumento en el nivel de deuda. Respecto a esto último, autores como Jensen (1986) han propuesto que el nivel de endeudamiento que presenta la empresa puede condicionar el tipo de estrategias que ésta emprende. En este sentido, cuando el nivel de endeudamiento es alto, los directivos pueden verse presionados a seguir las estrategias de crecimiento que sean más rentables, independientemente de que no se ajusten a sus intereses personales. Por ello, hemos decidido incluir el grado en que la empresa está endeudada como variable de control. Para valorarlo, tomamos el ratio [(total pasivo - fondos propios) / total pasivo], de nuevo considerando la media de los tres años anteriores al periodo.

Riesgo inicial. El compromiso de recursos que esté dispuesta a asumir la empresa puede depender del nivel de riesgo inicial que presente la misma. La influencia de este hecho es susceptible de una doble interpretación. Por un lado, las estrategias de crecimiento que impliquen la entrada en negocios no relacionados con el actual o en nuevos mercados distintos a los tradicionales son más arriesgadas debido al desconocimiento por parte de la empresa y a la posibilidad de que no cuente con todos los recursos y capacidades necesarios. Sin embargo, esas mismas estrategias pueden contribuir a reducir el riesgo global que soporta la empresa disminuyendo la variabilidad de los beneficios, al estar las corrientes de ingresos menos relacionadas (Jarillo y Martínez 1991). Por ello, hemos optado por controlar el posible efecto que puede tener el riesgo inicial de la empresa antes de iniciar el periodo de análisis. Para estimarlo hemos empleado la desviación típica del ROA de la empresa en los tres años anteriores al periodo que abarca nuestra muestra. Esta medida ha sido utilizada, entre otros, por Bettis (1981), Chatterjee y Wernerfelt (1991) o Park (2002-2003).

2.8. Resultados y discusión

Para el contraste de hipótesis se va a plantear un modelo de regresión logística (logit) bino-

mial. Esta técnica ha sido utilizada en numerosas investigaciones sobre el modo de entrada que, como en nuestro caso, han considerado una variable dependiente de naturaleza dicotómica (Erramilli y Rao 1993; Erramilli, Agarwal y Dev 2002; Brouthers y Brouthers 2003; Ekeledo y Sivakumar 2004). Se trata de un modelo estadístico que permitirá estimar el efecto de un incremento de cada variable independiente sobre la probabilidad de que la variable dependiente (estrategia de entrada) tome el valor 1 (IDE) frente al valor 0 (acuerdo contractual).

En el cuadro 2 presentamos los resultados de la regresión logística binomial empleada para el contraste de las hipótesis.

Comenzando con la distancia cultural, se observa significación estadística con signo positivo, pero sólo para el caso de América Latina. Dada la forma en que se configuró dicha variable, la interpretación de este resultado sería la siguiente: la pertenencia a la categoría América Latina en relación a la categoría que actúa como referencia (resto del mundo), se asocia positivamente con el empleo de la modalidad

Cuadro 1
Matriz de correlaciones y diagnóstico de multicolinealidad

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	FI
1. Europa									1,78
2. América Latina	-.63								1,72
3. Resto del mundo	-.47	-.39							1,36
4. Riesgo país	-.32	.41	-.10						1,26
5. Tamaño	-.20	.12	.10	.07					1,45
6. Rentabilidad ex-ante	.23	-.16	-.09	-.14	.36				1,99
7. Fondos financieros internos	.27	-.18	-.12	-.11	-.32	-.26			1,51
8. Endeudamiento	.09	-.10	.01	-.05	.15	.48	-.21		1,60
9. Riesgo inicial	.17	-.14	-.04	-.07	-.13	.48	-.15	.52	1,83

Las correlaciones mayores que /.19/ son significativas con p<.05
Las correlaciones mayores que /.26/ son significativas con p<.01

Antes de aplicar dicha regresión logística, en el cuadro 1 recogemos los coeficientes de correlación entre las variables independientes. Para comprobar la posible existencia de multicolinealidad, hemos calculado el factor de inflación de la varianza (FIV) para todas las variables independientes. Este test mide el grado en que las varianzas de los coeficientes estimados en una regresión se inflan cuando se compara con el caso en que las variables independientes no están linealmente relacionadas. Valores elevados del FIV pueden ser indicadores de la existencia de multicolinealidad. Como puede observarse, el FIV más elevado ha sido 1.99, que se sitúa bastante por debajo de 10, punto de corte recomendado por Neter, Wasserman y Kutner (1985). Ello nos permite descartar la presencia de multicolinealidad en nuestros datos.

de entrada que supone un mayor compromiso de recursos (la IDE). Este resultado confirma en principio nuestra primera hipótesis (H1), en el sentido de que la menor distancia cultural existente en los países latinoamericanos incrementa la probabilidad de que las empresas hoteleras españolas estén dispuestas a asumir un mayor compromiso en sus entradas, decantándose por la alternativa inversora.

Sin embargo, no ocurre lo mismo con la categoría Europa, dado que no se ha obtenido significación estadística que permita apoyar que las entradas en otros países europeos, a priori cercanos culturalmente, se tienden a realizar a través de IDE’s en lugar de mediante acuerdos contractuales. Es posible que detrás de esta falta de significación se encuentre el hecho de que el papel de la distancia cultural en el sector

Cuadro 2
Estimaciones del modelo logit binomial (coeficientes beta)

Variable independiente	IDE (1) vs acuerdo contractual (0)
Europa (H1)	-0,146
América Latina (H1)	2,159 **
Resto del mundo - categoría de referencia- (H1)	—
Riesgo país (H2)	-0,087
Tamaño (H3)	0,031
Rentabilidad ex-ante (H4)	0,310 **
Fondos financieros internos (control)	0,842 **
Endeudamiento (control)	-0,002
Riesgo inicial (control)	0,120
Constante	-5,688 *
Chi-Cuadrado: 30,68 ***	

*** p<.01; ** p< .05; * p< .1

turístico es susceptible de otra interpretación alternativa. En este sentido, Contractor y Kundu (1998) argumentan que la distancia cultural puede dificultar a la empresa hotelera no sólo encontrar un socio local adecuado, sino también provocar costes a la hora de transferirle know how, por lo que la empresa puede preferir modos de entrada de elevada propiedad. De hecho, la investigación empírica de Pla y León (2002) obtuvo una relación positiva entre distancia cultural y grado de compromiso asumido por los hoteles españoles en el exterior.

En relación con el riesgo del país de destino, se observa una influencia de signo negativo, de acuerdo a lo propuesto en la segunda hipótesis (H2), pero que no resulta estadísticamente significativa. Por tanto, es posible que el papel de esta variable no sea tan concluyente en la elección de la estrategia de entrada, bajo determinadas circunstancias. Por ejemplo, cuando la empresa percibe elevados niveles de incertidumbre en el país de destino, la internalización de la transacción puede ser una opción mejor que el establecimiento de contratos para evitar el posible comportamiento oportunista de un socio local (Aulakh y Kotabe 1997) o para buscar una adaptación más rápida, no sujeta a la necesidad de llegar a un acuerdo con ningún socio (Brouthers y Brouthers 2003). En esta línea, Sánchez (2004) detectó incluso una influencia positiva del riesgo país sobre el compromiso asumido con la estrategia de entrada de las empresas españolas de servicios.

Con el tamaño empresarial nuestro análisis arroja un resultado similar, ya que hemos detectado un signo positivo, tal y como pronosticaba la tercera hipótesis (H3), pero sin significación

estadística. En este sentido y a pesar de que, como indicamos al formular dicha hipótesis, esa influencia positiva de la dimensión de la empresa sobre el compromiso asumido ha sido el resultado más habitual en muchas investigaciones anteriores, también existe evidencia empírica en el sector hotelero donde dicha relación tampoco resulta totalmente corroborada, como es el caso de los trabajos de Contractor y Kundu (1998) y Brown, Dev y Zhou (2003). Según estos autores, dicho resultado avala la idea de que muchas empresas hoteleras pueden crecer en tamaño mediante la construcción de una red de alianzas contractuales y no necesariamente a través de inversiones de capital.

Nuestra cuarta hipótesis (H4) sí ha quedado confirmada por el modelo, al observar una influencia positiva y estadísticamente significativa de la rentabilidad ex-ante de la empresa hotelera sobre la probabilidad de decantarse por la IDE. Por tanto, retomando lo expuesto anteriormente, cabe pensar que las empresas hoteleras más rentables estaban en mejores condiciones de partida al inicio del periodo que abarca nuestro estudio para soportar mayores niveles de riesgo y compromiso de recursos en sus decisiones de internacionalización.

Finalmente, respecto a las variables de control, cabe indicar que los niveles de endeudamiento y de riesgo inicial no han resultado significativos en el modelo, por lo que no han condicionado la elección de las estrategias de entrada analizadas. Sin embargo, sí que resulta significativa la influencia positiva del ratio de liquidez sobre la probabilidad de efectuar IDE's. Por consiguiente, cabe interpretar que la mayor disponibilidad de recursos financieros

internos al inicio del periodo se ha podido traducir en unos excedentes que han favorecido acometer entradas en el exterior a través de la aportación de capital.

3. conclusión

En síntesis, el presente trabajo permite concluir que el compromiso asumido con las decisiones de entrada en el extranjero adoptadas en los últimos años por las empresas hoteleras españolas se han visto influenciadas tanto por factores vinculados al país de destino como a las propias compañías. Por un lado, se ha comprobado que la menor distancia cultural que existe en América Latina respecto a otras regiones del mundo se ha traducido en una mayor preferencia por entrar mediante IDE's en detrimento de los acuerdos de cooperación de naturaleza contractual. Por otra parte, dos factores ex-ante, como la rentabilidad inicial y la disponibilidad de fondos financieros internos han resultado ser factores empresariales que han favorecido que las empresas hoteleras hayan apostado por esa senda inversora en su proceso de internacionalización.

No obstante, somos conscientes de que nuestro trabajo presenta algunas limitaciones, derivadas fundamentalmente de la naturaleza de los datos manejados. En este sentido, no ha sido posible incorporar en el modelo otras variables que también pueden condicionar la estrategia de entrada, como la experiencia internacional de la empresa, sus capacidades tecnológicas y comerciales o las propias percepciones de los directivos implicados. Dichas limitaciones podrían ser superadas en investigaciones futuras, sobre todo dirigidas a la obtención de datos primarios.

Ello no nos impide considerar como principal contribución del estudio el haber aportado nueva evidencia empírica, con datos a nivel de empresa individual, sobre uno de los tópicos de investigación que más interés despierta en la literatura sobre negocios internacionales (la estrategia de entrada). Esto permite complementar a la todavía no muy abundante investigación existente en el sector hotelero español. Más importante si cabe es esta cuestión cuando la estrategia de internacionalización constituye, sin duda, una de las principales direcciones de crecimiento que deben seguir las empresas hoteleras españolas en aras a mantener y mejorar sus ventajas competitivas en un sector tan trascendental para nuestra economía en la actualidad como es el turístico.

4. referencias bibliográficas

- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S.N. (1992): *Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors*, Journal of International Business Studies, 23 (1), 1-27.

- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986): *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, Journal of International Business Studies, 17 (3), 1-26.

- AULAKH, P.S. y KOTABE, M. (1997): *Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets*, Journal of International Business Studies, 28 (1), 145-175.

- AZOFRA, V. y MARTÍNEZ, A. (1999): *Transactions Costs and Bargaining Power: Entry Mode Choice in Foreign Markets*, Multinational Business Review, 7 (1), 62-75.

- BERBEL, J.M. y RAMÍREZ, J.M. (2005): *La internacionalización del sector hotelero español: evolución y situación actual de las operaciones en el exterior*, XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.

- BETTIS, R.A. (1981): *Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms*, Strategic Management Journal, 2, 379-393.

- BROUTHERS, K.D. (2002): *Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance*, Journal of International Business Studies, 33 (2), 203-221.

- BROUTHERS, K.D. y BROUTHERS, L.E. (2003): *Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk And Trust*, Journal of Management Studies, 40 (5), 1179-1204.

- BROUTHERS, K.D., BROUTHERS, L.E. y WERNER, S. (2003): *Transaction Cost-Enhanced Entry Mode Choices and Firm Performance*, Strategic Management Journal, 24 (12), 1239-1248.

- BROWN, J.R., DEV, C.S. y ZHOU, Z. (2003): *Broadening the Foreign Market Entry Mode Decision: Separating Ownership and Control*, Journal of International Business Studies, 34 (5), 473-488.

- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1976): *The Future of the Multinational Enterprise*, 1st edition, London: The MacMillan Press.

- CAMPA, J.M. y GUILLÉN, M.F. (1999): *The Internalization of Exports: Firm- And Location-Specific Factors in a Middle-Income Country*, Management Science, 45 (11), 1463-1478.

- CHANG, S.J. y ROSENZWEIG, P.M. (2001): *The*

Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment, Strategic Management Journal, 22 (8), 747-776.

- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1991): *The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence*, Strategic Management Journal, 12, 33-48.

- CHEN, H. y HU, M.Y. (2002): *An Analysis of Entry Mode and its Impact on Performance*, International Business Review, 11 (2), 193-210.

- CONTRACTOR, F.J. y KUNDU, S.K. (1998): *Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector*, Journal of International Business Studies, 29 (2), 325-358.

- DUNNING, J.H. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*, London: George Allen & Unwin.

- DUNNING, J.H. y MCQUEEN, M. (1982a): *Multinational Corporations in the International Hotel Industry*, Annals of Tourism Research, 9, 69-90.

- DUNNING, J.H. y MCQUEEN, M. (1982b): *The Eclectic Theory of the Multinational Enterprise and the International Hotel Industry*, en RUGMAN, A.M. (Ed.): *New Theories of the Multinational Enterprise*, London: Croom Helm, 79-106.

- EKELEDO, I. y SIVAKUMAR, K. (2004): *International Market Entry Mode Strategies of Manufacturing Firms and Service Firms*, International Marketing Review, 21 (1), 68-101.

- ERRAMILLI, M.K. (1991): *The Experience Factor in Foreign Market Behavior of Service Firms*, Journal of International Business Studies, 22 (3), 479-501.

- ERRAMILLI, M.K. y RAO, C.P. (1993): *Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*, Journal of Marketing, 57 (3), 19-38.

- ERRAMILLI, M.K., AGARWAL, S. y DEV, C.S. (2002): *Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational Capability Perspective*, Journal of International Business Studies, 33 (2), 223-242.

- FLADMOE-LINDQUIST, K. y TALLMAN, S. (1994): *Resource-Based Strategy and Competitive Advantage among Multinationals*, en SHRIVASTAVA, P., HUFF, A. y DUTTON, J. (Eds.): "Advances in Strategic Management", Vol. 10, Part A, Jai Press, 45-72.

- GATIGNON, H. y ANDERSON, E. (1988): *The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*, Journal of Law

Economics and Organization, 4 (2), 305-336.

- HENNART, J.F. y LARIMO, J. (1998): *The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?*, Journal of International Business Studies, 29 (3), 515-538.

- HILL, C.W., HWANG, P. y KIM, W.C. (1990): *An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode*, Strategic Management Journal, 11 (2), 117-128.

- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, California: Sage Publications.

- HORST, T. (1972): *Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study*, The Review of Economics and Statistics, LIV (3), 258-266.

- HYMER, S.H. (1976): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J.I. (1991): *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*, Madrid: Mc Graw-Hill.

- JENSEN, M.C. (1986): *Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers*, American Economic Review, 76, 323-329.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): *The Mechanism of Internationalization*, International Marketing Review, 7(4), 11-24.

- JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): *The Internationalization of the Firm. Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, october, 305-322.

- KIM, W.C. y HWANG, P. (1992): *Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice*, Journal of International Business Studies, 23 (1), 29-53.

- KINDLEBERGER, C.P. (1969): *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, New Haven, Connecticut: Yale University Press.

- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, Journal of International Business Studies, 19 (3), 411-432.

- LUO, Y. (2001): *Determinants of Entry in an Emerging Economy: A Multilevel Approach*, Journal of Management Studies, 38 (3), 443-

472.

- MADHOK, A. (1997): *Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm*, Strategic Management Journal, 18 (1), 39-61.

- NAKOS, G., BROUTHERS, K.D. y MOUSSETIS, R. (2002): *Greek and Dutch SMEs Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective*, 28th Annual Conference of European International Business Academy (EIBA).

- NETER, J., WASSERMAN, W. y KUTNER, M.H. (1985): *Applied Linear Statistical Models: Regression, Analysis of Variance and Experimental Designs*, 2nd edition, Homewood: Irwin.

- OSBORNE, K. (1996): *The Channel Integration Decision for Small- to Medium- Sized Manufacturing Exporters*, International Small Business Journal, 14 (3), 40-56.

- PAK, Y.S. y PARK, Y.R. (2004): *Global Ownership Strategy of Japanese Multinational Enterprises: A Test of Internalization Theory*, Management International Review, 44 (1), 3-21.

- PAN, Y., LI, S. y TSE, D.K. (1999): *The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share*, Journal of International Business Studies, 30 (1), 81-103.

- PARK, C. (2002): *The Effects of Prior Performance on Choice Between Related and Unrelated Acquisitions: Implications for the Performance Consequences of Diversification Strategy*, Journal of Management Studies, 39 (7), 1003-1019.

- PARK, C. (2003): *Prior Performance Characteristics of Related and Unrelated Acquirers*, Strategic Management Journal, 24, 471-480.

- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Madrid: Aguilar.

- PÉREZ, R. M. y CAZORLA, L. (2002): *Características del sector hotelero como factores determinantes de la estrategia de entrada en el exterior*, Papers de Turisme, 31/32, 30-65.

- PLA, J. y LEÓN, F. (2002): *Entry Modes in the Internationalisation of the Spanish Hotel Industry. An Empirical Approach*, 28th Annual Conference of European International Business Academy (EIBA).

- RAMÓN, A. (2002): *Un análisis de las dimensiones del Paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español*, Información Comercial Española. Revista de Economía, 803, 141-161.

- RANDOY, T. y DIBRELL, C.C. (2002): *How and Why Norwegian MNCs Commit Resources Abroad: Beyond Choice of Entry Mode*, Management

International Review, 42 (2), 119-140.

- RIALP, A. (1999): *Los determinantes de la internalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo*, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3, 141-166.

- RIALP, A., AXINN, C. y THACH, S. (2002): *Exploring Channel Internalization among Spanish Exporters*, International Marketing Review, 19 (2), 133-155.

- RUGMAN, A.M. (1981): *Inside the Multinationals*, New York: Columbia University Press.

- SÁNCHEZ, E. (2004): *Internacionalización de los servicios: propuesta de un modelo de dos niveles de análisis para la elección de los modos de entrada*, XIV Congreso Nacional de ACEDE.

- SÁNCHEZ, E. y SÁNCHEZ, L. (2002): *Internacionalización de los servicios: factores determinantes de la elección del modo de entrada*, XVI Congreso Nacional/XII Congreso Hispano-Francés de AEDEM.

- STOPFORD, J.M. y WELLS, L.T. (1972): *Managing the Multinational Enterprise. Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York: Basic Books, Inc., Publishers.

- TAHIR, R. y LARIMO, J. (2002): *Determinants of Ownership Choices of Finnish Firms in Asian Countries*, 28th Annual Conference of European International Business Academy (EIBA).

- TALLMAN, S. y FLADMOE-LINDQUIST, K. (2002): *Internationalization, globalization, and capability-based strategy*, California Management Review, 45 (1), 116-135.

- TAYLOR, C.R., ZOU, S. y OSLAND, G.E. (2000): *Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNCs*, International Marketing Review, 17 (2), 146-163.

- TREVINO, L.J. y GROSSE, R. (2002): *An Analysis of Firm-Specific Resources and Foreign Direct Investment in the United States*, International Business Review, 11 (4), 431-452.

- VIDAL, M.M. (2001): *La estrategia de internacionalización de las empresas de servicios: el caso del Grupo Barceló*, Dirección y Organización, 25, 36-46.

- YU, C.-M. J. (1990): *The Experience Effect and Foreign Direct Investment*, Weltwirtschaftliches Archiv, 126 (4), 561-580