

# PRÁCTICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

**Crisanta del Carmen Pérez-Godoy**

[crisanta.perez101@ulpgc.es](mailto:crisanta.perez101@ulpgc.es)

Graduada en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

**Antonia Mercedes García-Cabrera**

[antonia.garcia@ulpgc.es](mailto:antonia.garcia@ulpgc.es)

Profesora Titular de Universidad en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

## Resumen

Este trabajo identifica las prácticas de internacionalización utilizadas por las empresas del sector turístico español. Para ello se realiza una distinción tanto entre subsectores de actividad turística como entre países en desarrollo y desarrollados. La evidencia empírica para la realización del estudio la proporciona una muestra de empresas turísticas españolas que realizaron operaciones de internacionalización en el período 1988-2008 y que consta en las bases de datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Los resultados indican que las empresas del sector optan preferentemente por la internacionalización hacia países en desarrollo, utilizando para ello como modo de entrada los acuerdos de cooperación, entre ellos la *joint-venture*, que exigen menor inversión y requieren la asunción de menor riesgo económico. En menor medida utilizan la filial de propiedad total, el concurso o licitación y el contrato o concesión con la Administración Pública. Frente a ello, los modos que conllevan la adquisición de una empresa local son los más utilizados cuando las empresas se internacionalizan hacia países desarrollados.

## Abstract

This paper identifies practices of internationalization commonly used by companies in the Spanish tourism sector. For this purpose a distinction is made between sub-sectors of tourism and between developing and developed countries. The empirical evidence for the study is provided by a sample of Spanish tourism firms with internationalization operations performed in the period of 1988-2008, and available in the databases of the Spanish Institute for Foreign Trade (ICEX). The results indicate that the tourism firms mainly choose to internationalize toward developing countries and use entry modes such as cooperation agreements, which require less investment and the assumption of a lower economic risk, among them the joint-ventures. To a lesser extent, they use wholly-owned subsidiaries, tenders, and contracts/concessions of Public Administration. However, entry modes based on acquisitions of local firms are the preferred alternative when firms internationalize toward developed countries.

## Palabras clave

Sector turístico, Internacionalización, IDE, modo de entrada, elección de la localización

## Keywords

Tourism industry, Internationalization, FDI, entry mode, location choice

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico ha representado una actividad crucial para el crecimiento económico y el desarrollo social en España (Ramón, 2010; Cuadrado-Roura y López, 2015). En la actualidad, este sector ostenta una posición de liderazgo internacional tanto por ser uno de los destinos turísticos que mayor número de visitantes acoge anualmente y por los ingresos que genera dicha actividad (Pedreño y Ramón, 2009; Cuadrado-Roura y López, 2015; Ramón, 2010), como por liderar el ranking mundial de competitividad turística 2015 que elabora el Foro Económico Mundial (Delgado, 2015). Aunque este sector ha ocupado históricamente estas posiciones de liderazgo, pues en 2006 ya era el tercer país más visitado del mundo después de Francia y Estados Unidos (Ramón, 2010), el incremento anual en el número de turistas se interrumpió con la llegada de la crisis económica internacional, momento en que el negocio comenzó a descender. Ahora bien, el sector turístico ha sido nuevamente protagonista en la recuperación económica de España tras la crisis (Cuadrado-Roura y López, 2015).

Esta relevancia del sector turístico en España tiene también su reflejo en el desarrollo de actividades internacionales. De hecho, el sector, y principalmente los grupos hoteleros, aunque también las pequeñas y medianas empresas, iniciaron su expansión internacional en los años 80, asistiendo a un proceso que se intensificó en los 90 (Ramón, 2010). Entre las diferentes razones que motivaron la internacionalización del mismo destacan el surgimiento de nuevos destinos turísticos a precios reducidos, los cambios en los gustos y preferencias de los turistas, la reducción de los costes de transportes, la madurez de los destinos turísticos tradicionales, el crecimiento de la competencia y la globalización de las actividades empresariales (Pedreño y Ramón, 2009; García y Torquemada, 2013; Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2010). Ahora bien, tanto las empresas más pequeñas como las de mayor tamaño han adoptado diferentes métodos para implantar su estrategia de internacionalización (por ejemplo, la búsqueda de socios locales, inversión en solitario, etc.) que han dependido de diferentes variables contextuales, entre ellas el país al que se han dirigido o los recursos disponibles en la empresa. Sin embargo, no existen estudios que informen y orienten a los nuevos inversores españoles en el exterior sobre las prácticas hasta ahora empleadas por las empresas del sector.

Atendiendo a ello, el objetivo de este estudio es identificar las prácticas de internacionalización más frecuentemente utilizadas por las empresas del sector turístico español atendiendo al nivel de desarrollo de los países en los que se introducen. Concretamente, el análisis se llevará a cabo para los años 1988 a 2008, pues durante este periodo previo a la crisis económica el sector experimentó un importante auge internacional. Una muestra representativa de empresas turísticas españolas que operan en el exterior y que consta en las bases de datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) proporcionó los datos necesarios para realizar el estudio.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 2.1 La internacionalización

El proceso de globalización al que ha asistido la economía mundial (Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2002) ha incidido tanto en la demanda como en la oferta del sector turístico. Desde el ángulo de la demanda, el turista ha pasado a ser un cliente más formado y exigente debido a su mayor experiencia en diferentes destinos. Desde el lado de la oferta, la globalización ha facilitado la expansión geográfica de los negocios. Además, el abaratamiento y acceso a los medios de transportes ha facilitado la aparición de nuevos destinos turísticos, lo que conlleva una mayor competencia (Pedreño y Ramón, 2009; Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2002; Ramón, 2010). En este contexto, el sector turístico ha optado por sumarse a este nuevo entorno empresarial al objeto de aprovechar las nuevas oportunidades de internacionalización que el mismo trae aparejado.

Son numerosos los autores que han conceptualizado y analizado los procesos de internacionalización empresarial, si bien la mayoría de ellos han puesto el foco de interés de sus estudios en la industria manufacturera. El sector servicios, que integra a la industria turística, posee sin embargo un conjunto de características diferenciales –e.g., heterogeneidad e intangibilidad de los servicios que hace que su calidad no sea tan fácil de replicar como la de los productos, inseparabilidad entre la producción del servicio y su consumo por el cliente– que imposibilita la traslación y aplicación directa de todo el conocimiento existente sobre internacionalización que ha sido acumulado respecto del sector manufacturero (Ramón, 2002). En concreto, y dado que las empresas de este sector se enfrentan de un modo distinto a la internacionalización debido a sus particularidades, es necesario realizar una adaptación de las teorías y conocimiento vigente al objeto de entender el fenómeno de la internacionalización para este sector (Ramón, 2002). Por ejemplo, el estudio de las exportaciones y los modelos teóricos que explican su uso carecen de valor en el sector turístico, pues los servicios prestados por el mismo no son susceptibles de exportación (Cos, 2012). De ahí la relevancia de la realización de estudios como el aquí propuesto.

## 2.2 Decisiones asociadas a la estrategia de internacionalización

La internacionalización empresarial representa una estrategia corporativa de la empresa consistente en la expansión del negocio a otros mercados exteriores (García y Torquemada, 2013; Guerra y Navas, 2007). El desarrollo de esta estrategia requiere de la adopción de un conjunto de decisiones. Estas decisiones para el caso particular de una empresa turística incluyen establecer el objetivo perseguido, determinar el servicio turístico a ofertar, seleccionar la localización o destino, escoger el modo de entrada, y seleccionar una estrategia competitiva en función de la influencia que ejerzan dos presiones competitivas clave: mantener los costes bajos y ofrecer una adaptación local a las condiciones del país de destino (Cos, 2012; Claver y Quer, 2001; García y Torquemada, 2013; Guerra y Navas, 2007). De estas decisiones, el presente trabajo aborda el estudio de las referentes a la elección de la localización y el modo de entrada o fórmula escogida para establecer las operaciones en el exterior. Ambas decisiones están estrechamente asociadas a la entrada en el nuevo mercado y en menor medida al desarrollo posterior de operaciones en el mismo.

### 2.2.1 La elección de la localización

La elección de la localización o país en el que establecerse es de elevada relevancia para el sector turístico, principalmente porque la captación de clientes dependerá fuertemente del atractivo del destino escogido (Ramón, 2002; Ramón e Hidalgo, 2001). Esta decisión ha de ser adoptada con anterioridad a la selección del modo de entrada, pues las características del destino resultará determinante para la correcta elección de una forma de entrada u otra (Cos, 2012), tal como se discutirá posteriormente en este trabajo.

Para escoger una localización idónea han de considerarse una serie de factores que pueden agruparse en dos categorías, las características del país de destino y las características del mercado (Guerra y Navas, 2007; Cos, 2012) En primer lugar, y con respecto a las características del país de destino, las siguientes deben ser tomadas en consideración:

- Expectativas macroeconómicas, derivadas de los valores aportados por indicadores como el PIB, la renta per cápita, el nivel de desempleo, las condiciones climatológica y de infraestructuras (comunicaciones y otros medios logísticos para la distribución), tipos de cambios de las monedas, tipos de interés, etc. (Guerra y Navas, 2007; Berbel, Ramón, y Vázquez, 2012).
- Riesgos políticos asociados a la existencia o no de estabilidad política, el nivel de corrupción, la existencia de relaciones diplomáticas entre el país de destino y el de la sede de la empresa, o las leyes que regulan la inversión extranjera, entre otros (Guerra y Navas, 2007).
- Riesgos económicos, que incluyen aquellos asociados a la existencia de barreras arancelarias, la variabilidad en el coste de los factores, el nivel de solvencia de la economía, la regulación del mercado laboral, la existencia de ayudas para captar inversión extranjera o la política financiera e industrial (Cos, 2012; Guerra y Navas, 2007).

Estas características permiten clasificar a los países de destino atendiendo a su nivel de desarrollo. A este respecto, es común distinguir entre países en desarrollo y desarrollados, existiendo diversas catalogaciones ofrecidas por organismos internacionales tales como la OCDE, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Esta distinción resulta relevante porque mientras los países desarrollados se encuentran muy industrializados, cuentan con buenas infraestructuras y comunicaciones, disfrutan de un alto nivel de vida y de una elevada estabilidad política y económica, los países en desarrollo se caracterizan por un ambiente de inestabilidad política, afrontar problemas tales como la corrupción y falta de instituciones democráticas, además de contar con limitaciones en vías de comunicación, aeropuertos y ferrocarriles, escasa tecnología y mano de obra poco cualificada y mal pagada. Estas circunstancias pueden afectar al desenvolvimiento de la empresa turística.

En segundo lugar, y ya en relación a las características del mercado, las siguientes deben ser tomadas en consideración (Cos, 2012):

- Factores competitivos, entre ellos la accesibilidad a los canales de distribución, el número de competidores, el poder negociador de los proveedores, etc.
- Atractivo del mercado, en términos de tamaño del mercado objetivo en el país de destino, facilidad de acceso al mismo, etc.
- Los clientes, dado que debido al surgimiento de nuevos destinos turísticos y el carácter móvil de la clientela, las empresas de este sector pueden optar por internacionalizarse para atender a los clientes potenciales de esos nuevos destinos (García y Torquemada, 2013). Además, el sector turístico español fue uno de los destinos turísticos pioneros, por lo que cuenta con el conocimiento de ese mercado, pues la clientela de esos destinos es similar a la que se ha estado atendiendo tradicionalmente en España (Ramón, 2002).
- Distancia psicológica o psíquica. Según este factor se seleccionarán los países con los que se tenga menores diferencias en términos de idioma, cultura, nivel educativo y de desarrollo, etc. (Cos, 2012; Rialp, 1999; Berbel, Ramón, y Vázquez, 2012), si bien a medida que aumenta la experiencia internacional de la empresa, ésta podrá dirigirse a países con los que mantenga mayor distancia psicológica (Rialp, 1999; Ramón e Hidalgo, 2001).

El conjunto de factores aquí presentado es relevante no sólo por afectar a la elección de la localización cuando la empresa decide internacionalizarse, sino también por condicionar el tamaño de la inversión que la empresa está dispuesta a acometer en el país de destino –i.e., compromiso de recursos– y, consecuentemente, el nivel de riesgo a asumir en dicho mercado. El compromiso de recursos y el nivel de riesgos a asumir se instrumentan en la elección de un modo de entrada particular, cuestión que se aborda a continuación.

### 2.2.2 Modo de entrada

Existen diferentes alternativas de establecimiento para iniciar las operaciones empresariales en el extranjero –i.e., modos de entrada–, pudiendo éstas agruparse en tres categorías: exportaciones, acuerdos contractuales e inversiones directas en el exterior, si bien para cada una de estas categorías se identifican diversas modalidades (Cos, 2012; Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2012; Rialp, 1999). Ahora bien, las características diferenciales del sector sector turístico respecto al manufacturero, impiden el uso de las exportaciones como modo de entrada debido a la imposibilidad de exportar los servicios (Ramón e Hidalgo, 2001). Similarmente, las licencias de fabricación, pertenecientes a la modalidad de acuerdos contractuales, tampoco representa un modo de entrada válido para este sector (Guerra y Navas, 2007). Sobre la base de estas consideraciones, en este trabajo solo se abordará el estudio de los acuerdos contractuales y las inversiones directas en el exterior como modos de entrada.

En concreto, y si se presentan los modos de entrada de menor a mayor grado de recursos a comprometer en el exterior y, por ende, riesgo a asumir por la empresa que se internacionaliza, así como grado de control que se ostenta sobre las operaciones en el exterior (Cos, 2012; Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2012; Rialp, 1999), debemos atender a la siguiente prelación:

- Los acuerdos contractuales. De las diversas modalidades contractuales, la más destacable para el sector turístico es la franquicia. Esta modalidad consiste en un acuerdo mediante el cual el franquiciador (la empresa que se internacionaliza) ofrece el uso de su marca, la tecnología, su *know-how*, así como asistencia técnica, financiera y comercial al franquiciado (socio establecido en el país de destino que realiza la inversión necesaria para iniciar las operaciones) para que este último realice una actividad previamente acordada y bajo unas normas de cumplimiento, a cambio de un canon pagado al franquiciador (Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2012). El franquiciado deberá formarse para realizar una correcta ejecución de la actividad según los requisitos exigidos por el franquiciador y estar en contacto con este. Es muy común utilizar este modo de entrada cuando se posee poca experiencia internacional por lo que se desconoce cómo operar en los nuevos destinos, pero conlleva el inconveniente de que se realiza una entrada que puede afectar a la calidad del servicio al ceder el uso de activos tan importantes como la marca, las patentes y el *know-how* al socio local (Ramón e Hidalgo, 2001). Es muy frecuente su empleo por

subsectores turísticos como las cadenas de *fast-food*, hoteles, líneas aéreas y agencias de viajes minoristas (Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2012).

- Inversión directa en el exterior:
  - *Joint-venture*. Consiste en la creación de una nueva empresa (*joint-venture*) por al menos otras dos empresas establecidas (*padres*) con el propósito de que la empresa recién fundada lleve a cabo la actividad empresarial que comporta la internacionalización. Debido a ello, es común que las empresas *padres* procedan de diferentes países y, al menos una de ellas, esté establecida en el país de destino de la inversión (Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001). Estas empresas *padres* aportarán la financiación necesaria y compartirán recursos, tecnología y *know-how*, así como los riesgos y costes que conlleven la operación y los posteriores beneficios generados (Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001). Plantea importantes ventajas pues permite reducir el nivel de riesgo asumido (se comparte la inversión), al tiempo que otorga control sobre las operaciones en el exterior (la empresa inversora posee acciones y controla a la *joint-venture*). En lo que al sector turístico se refiere, García y Torquemada (2013) indican que esta modalidad suele ser bastante empleada por las compañías de líneas aéreas.
  - Fusión y adquisición. Es entendida como la compra total o parcial del capital de una empresa ya establecida en el país de destino para iniciar las operaciones en el mismo (Guerra y Navas, 2007). Con ello la empresa que se internacionaliza accede a los recursos, tecnologías y conocimientos de ese mercado mucho más rápido que si iniciase por sí sola un nuevo proyecto empresarial (García y Torquemada, 2013; Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001; Ramón, 2010). Esta modalidad proporciona como ventajas adicionales el acceso más fácil al mercado de destino al permitir superar las posibles barreras impuestas por el gobierno de dicho país, así como a una mejor posición competitiva (García y Torquemada, 2013; Ramón, 2010), al tiempo que se mantiene un importante control de las operaciones en dicho país. Es frecuente el uso de este modo de entrada por los grupos hoteleros, tour-operadores y líneas aéreas (García y Torquemada, 2013; Ramón, 2010).
  - Filial propia. Se corresponde con aquel modo de entrada en el que se crea una subsidiaria en el país de destino y sobre la cual se posee la totalidad del capital (Guerra y Navas, 2007). Las ventajas que tiene frente a las alternativas anteriormente planteadas es que la empresa inversora posee un control total sobre la operación de internacionalización, así como de sus recursos, tecnología, marca y *know-how* (Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001). No obstante, es la modalidad más costosa, supone una entrada en el país de destino mucho más lenta y está sometida a un mayor riesgo. Es frecuente su utilización cuando se acude a países en desarrollo, lo que se debe al bajo coste de los factores de producción en estos lugares (Ramón e Hidalgo, 2001).

En la elección de un modo de entrada particular de entre el catálogo disponible, la empresa considerará, además de los factores del entorno presentados con anterioridad en este trabajo, otros de naturaleza interna y que tienen que ver tanto con la propia disponibilidad de recursos y capacidades – e.g., la experiencia en internacionalización, recursos económicos–, como con las características del servicio que se presta y la tecnología aplicable al mismo, así como con los objetivos planteados por la empresa –e.g., la rapidez con la que se quiera incorporar en el país de destino, el tiempo en que se desea recuperar la inversión, el riesgo que se está dispuesto a asumir– (Cos, 2012; Guerra y Navas, 2007; Ramón e Hidalgo, 2001).

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Contexto de análisis

Las empresas del sector turístico español con inversiones en el exterior durante el periodo 1988-2008 constituyen la muestra objeto de estudio. Durante el referido periodo este sector desempeñó un importante rol en la economía española, tanto por las actividades directamente ligadas a la actividad turística como por su efecto arrastre y multiplicador de otros sectores asociados (Cuadrado-Roura y

López, 2015; Pedreño y Ramón, 2009). En dicho período el sector creó en torno a 500.000 puestos de trabajo (Cuadrado-Roura y López, 2015) y destacó por la gran demanda de turistas que acogía anualmente, pasando de 25 millones en 1978 a 58 millones en 2008. Ello se debe principalmente al concepto de turismo de masas desarrollado y al reducido precio de los paquetes turísticos que se ofrecían (Pedreño y Ramón, 2009; García y Torquemada, 2013).

En 2007 el sector ocupaba el segundo puesto de los destinos turísticos a nivel internacional tanto por el volumen de turistas recibidos al año, con un 6,6 por ciento, como por el volumen de ingresos generados por dicha actividad, con un 9,86 por ciento. Sin embargo, en 2008 comenzó a notarse el impacto que ejercería la crisis económica sobre este sector haciendo que el volumen de turistas recibidos con respecto al año anterior tan solo aumentase un 2 por ciento (Pedreño y Ramón, 2009).

Otro aspecto interesante del sector es el temprano comienzo en su andadura internacional ya que en los años 80, y especialmente las cadenas hoteleras, empezó a internacionalizarse probablemente motivado por aprovechar la experiencia y conocimientos adquiridos en España (García y Torquemada, 2013). Conforme se adentraba el sector en la década de los 90, el incentivo de las empresas para internacionalizarse era mucho mayor, haciendo que las pequeñas y medianas empresas se interesaran también por la expansión internacional debido, entre otras razones, a la mayor competencia en el mercado internacional, la aparición de nuevos destinos turísticos de bajos precios y compañías aéreas *low cost*, el cambio en las preferencias y gustos de los consumidores, la aparición del turismo residencial, la madurez del sector en España, el encarecimiento de los precios debido a la entrada del euro y la cada vez mayor globalización e internacionalización de la actividad empresarial (García y Torquemada, 2013; Pedreño y Ramón, 2009; Ramón e Hidalgo, 2001). La envergadura de este proceso de internacionalización que tuvo lugar en el sector justifica el interés de estudio del mismo en términos de elección de la localización de la inversión en el extranjero y modos de entrada empleados.

### 3.2 Fuente de datos

Para la realización del estudio empírico se utilizó la Base Sistemática de Datos sobre Operaciones Internacionales de las Empresas Españolas entre 1986-2008 del ICEX. Partiendo de un total de 8.973 registros de operaciones realizadas en el exterior entre los años 1986 y 2008 por 2.495 empresas españolas, hemos seleccionado una muestra de 190 empresas pertenecientes al sector turístico que han realizado en su conjunto 610 operaciones internacionales durante el periodo comprendido entre 1988 y 2008. Estas empresas pertenecen a varios subsectores que están directamente relacionados con el turismo (Tabla 1).

**Tabla 1. Muestra de estudio**

Subsector	Número de empresas	Porcentaje
Hostelería	74	38,95
Bares y restaurantes	22	11,58
Agencias de viajes	28	14,74
Transporte aéreo	11	5,79
Transporte marítimo	20	10,53
Transporte ferroviario	14	7,37
Transporte de pasajeros	17	8,95
Alquiler de coches sin conductor	1	0,53
Servicios de lavandería y tintorería	3	1,58
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

### 3.3 Medida de las variables

Sobre la base del marco teórico elaborado, así como la disponibilidad de información en la base de datos del ICEX utilizada para la realización del presente trabajo, se escogen como variables de estudio las incluidas en la Tabla 2.

**Tabla 2. Variables de medida**

Variables	Descripción / Categorías de respuesta
Año de la operación	Año en el que se produce
Grupo	Nombre del grupo empresarial al que pertenece
Empresa	Nombre de la empresa española
Propiedad extranjera	“1”: Operación realizada por empresa con mayoría de capital extranjero o empresa participada de un grupo extranjero “2”: En caso contrario
Tipo de operación	“1”: Adquisición total “2”: Adquisición parcial “3”: Adquisición compartida “4”: Filial de propiedad total “5”: <i>Joint-venture</i> “6”: Concurso o licitación “7”: Contrato o concesión con la Administración Pública “8”: Acuerdos de cooperación, excluidos los referentes a <i>joint-venture</i> “9”: Desinversión de una adquisición total “10”: Desinversión de una adquisición parcial “11”: Desinversión de una adquisición compartida “12”: Desinversión de una filial de propiedad total “13”: Desinversión de una <i>joint-venture</i> “14”: Desinversión de otros acuerdos de cooperación distintos a una <i>joint-venture</i> “15”: Desinversión de una adjudicación
Número de inversores o colaboradores	“1”: La empresa realiza la operación sola “2”: La empresa realiza la operación con un socio “3”: La empresa realiza la operación con dos socios “4”: La empresa realiza la operación con 3 o más socios “5”: La empresa realiza la operación con varios socios pero se desconoce el número exacto
Porcentaje de participación	Porcentaje de participación en el capital extranjero en el caso de inversiones directas o concesiones administrativas. Si el valor es negativo indica que se trata de una desinversión
Ampliación inversión	“1”: Operación de reinversión o ampliación. “2”: En caso contrario
País/es destino	Código del país/es de la operación establecido por el Banco mundial
Tipo país	Nivel de desarrollo acorde a la OCDE, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. “1”: País desarrollado “2”: País en desarrollo “3”: Países desarrollados y en desarrollo “4”: Se desconoce la exactitud del país de destino

### 3.4 Técnicas de análisis aplicada

Para la realización del análisis empírico se ha llevado a cabo un análisis descriptivo de las variables objeto de estudio. Concretamente, se han empleado técnicas de análisis univariante a través de un estudio de frecuencias que permite conocer el recuento en términos absolutos y relativos. Asimismo, se ha llevado a cabo un análisis bivariante mediante el uso de tablas de contingencias con el que se obtiene información sobre la relación existente entre pares de variables, así como los correspondientes test Chi-cuadrado para determinar la asociación estadística existente entre las mismas.

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1 Análisis descriptivo

La internacionalización de la empresa turística española fue creciente a lo largo del periodo 1988 a 2008. Concretamente, en los primeros años de este período las empresas apenas realizaron incursiones en el exterior. A partir de 1995 es cuando el sector empieza a aumentar de manera progresiva sus operaciones en otros países, aunque este crecimiento no fue siempre lineal y se produjeron algunos descensos en cuanto a número de operaciones en periodos concretos. Un aspecto a resaltar de esta evolución es que en 2007 y 2008, años inmediatamente anteriores a la crisis, el sector experimentó su mayor crecimiento internacional. Esto sugiere que, en ese momento, las empresas se encontraban en plena situación de expansión y con una gran fortaleza económica para acometer la misma (Gráfico 1).



En cuanto a los procesos de desinversión producidos durante el periodo de estudio, tan solo se produjo uno en el año 2008, en Argentina. En concreto, se trata de una desinversión de la empresa Viajes Marsans, S.A. y está relacionada con otra operación previa en el mismo país por el que se amplió la inversión inicial en un 4 por ciento en la adquisición parcial previamente realizada.

#### 4.2 Análisis de la localización de la empresa turística en el exterior

La expansión internacional del sector turístico español viene marcada por la existencia de ciertos países que pueden ser considerados preferentes para la implantación en el exterior debido al elevado número de operaciones que registran. Las 610 operaciones de internacionalización del sector turístico español analizadas tienen como destino a 77 países, de los cuales hay que destacar a siete como preferentes: México (8,9% sobre el total de operaciones), Portugal (6,9% sobre el total de operaciones), Estados Unidos (5,6% sobre el total de operaciones), Francia (5,4% sobre el total de operaciones), Alemania (4,8% sobre el total de operaciones), República Dominicana (4,8% sobre el total de operaciones) y Reino Unido (4,6% sobre el total de operaciones).

En términos generales existe, además, una mayor localización en países en desarrollo (56,10%) que en países desarrollados (41,10%). Ahora bien, un 2,60 por ciento del total de incursiones en el exterior se corresponde con aquellas operaciones en las que la empresa se instala simultáneamente en varios destinos, si bien se desconoce cuáles son exactamente esos países. Finalmente, un 0,20 por ciento corresponde a operaciones en las no existe registro en la base de datos sobre el destino de la operación.

Dado que la elección del país de destino puede variar en función del subsector turístico, se analizó además cuáles son los tipos de países en los que principalmente se localiza cada subsector. Los análisis muestran cómo existen diferencias estadísticamente significativas en lo que a localización en un país desarrollado o en desarrollo se refiere por parte de los diferentes subsectores de actividad turística ( $\text{Chi-cuadrado}=45,349$ ;  $\text{sig.}=.001$ ), tal y como se muestra en la Tabla 3.

En ella se aprecia cómo los sectores de agencias de viajes, bares y restaurantes, transporte ferroviario y alquiler de automóviles sin conductor están en mayor medida localizados en países desarrollados, si bien para este último solo se dispone de una evidencia. En cambio, los subsectores de transporte aéreo, marítimo, de pasajeros, hostelería y servicios de lavandería y tintorería se ubican principalmente en países en desarrollo que están surgiendo como nuevos destinos. Además, estos destinos reciben

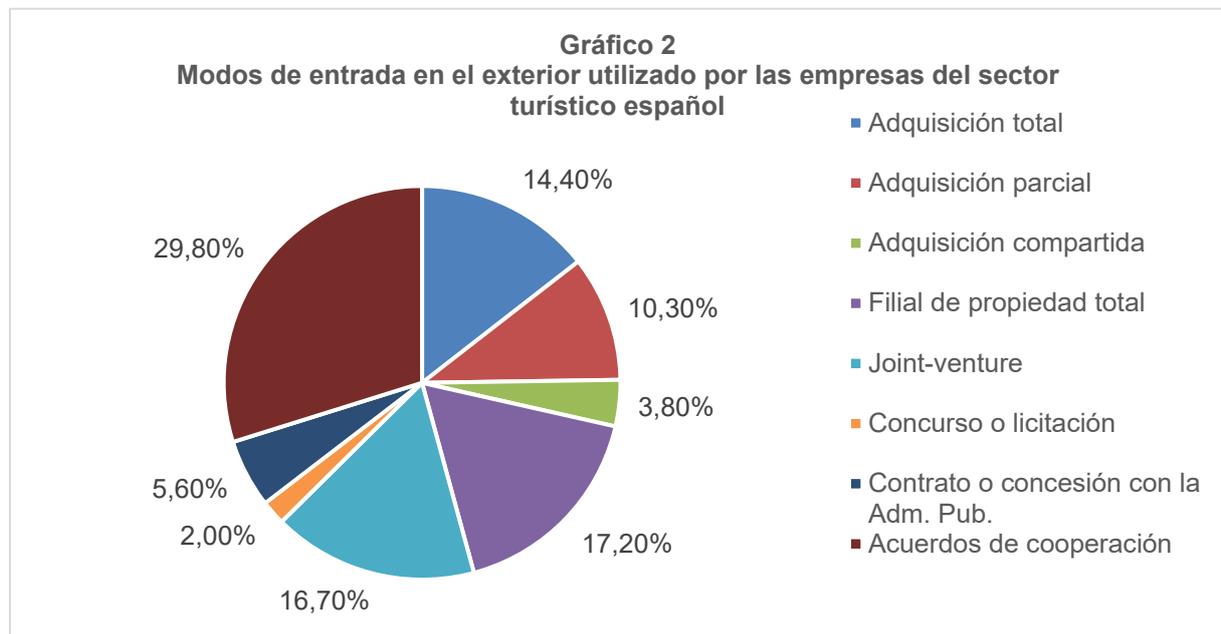
habitualmente el mismo tipo de turistas que el sector turístico español está habituado a atender, por lo que se cuenta con la ventaja de saber cuáles son los aspectos más demandados por esta clientela.

**Tabla 3. Tipo de país de destino según el subsector de operación**

Subsector	País desarrollado		País en desarrollo		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Alquiler de automóviles sin conductor	1	100,00	0	0,00	1	100,00
Agencias de viajes	27	58,70	19	41,30	46	100,00
Bares y restaurantes	25	55,56	20	44,44	45	100,00
Transporte ferroviario	32	69,57	14	30,43	46	100,00
Transporte aéreo	24	47,06	27	52,94	51	100,00
Transporte marítimo	9	40,91	13	59,09	22	100,00
Transporte de pasajeros	12	26,09	34	73,91	46	100,00
Hostelería	118	36,09	209	63,91	327	100,00
Servicios de lavandería y tintorería	3	33,33	6	66,67	9	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>251</b>		<b>342</b>		<b>593</b>

### 4.3 Análisis del modo de entrada empleado por la empresa turística en el exterior

Los acuerdos de cooperación (excluyendo las *joint-venture*) representan el modo de entrada más frecuentemente utilizado, pues el 29,80 por ciento de las operaciones de internacionalización se realizan bajo esta modalidad. Otras fórmulas de entrada que también destacan por su elevada utilización son la filial de propiedad total (17,20%), la *joint-venture* (16,70%), la adquisición total (14,40%) y la adquisición parcial (10,30%). El resto de modalidades de entrada tienen menor peso en el conjunto de las operaciones (Gráfico 2).



Cuando se analiza el modo de entrada escogido por las empresas en función del subsector de actividad turística en el que operan, los acuerdos de cooperación siguen siendo la fórmula más utilizada en los subsectores de transporte aéreo, agencias de viajes y hostelería. Ahora bien, sí se detectan diferencias entre estos tres subsectores en lo que refiere al resto de modalidades empleadas. En el transporte aéreo, por ejemplo, el uso de otros modos de entrada es testimonial, pues se usan en muy baja medida, por lo que nuestros datos no corroboran el uso preferente de *joint-ventures* por parte de este subsector que algunos autores sugieren (e.g., García y Torquemada, 2013). En las agencias de viajes, por otra parte,

no son utilizadas las formas de contrato o concesión con la Administración Pública ni el concurso o licitación, pues no son modalidades de utilidad para este subsector por el tipo de actividad empresarial que realizan. Sin embargo, sí se aprecia gran uso del modo de adquisición parcial y filial de propiedad total con una representación cada una del 26,53 por ciento sobre las operaciones del subsector. Por último, en el subsector de hostelería se destaca el empleo de todas las modalidades de entrada en el exterior, siendo la *joint-venture* la segunda fórmula más empleada con un 21,69 por ciento del total de operaciones realizadas en el subsector, lo que confirma el uso preferente de los acuerdos de cooperación en este subsector.

A diferencia de los subsectores de transporte aéreo, agencias de viaje y hostelería que realizan un uso proferente de los acuerdos de cooperación para establecerse en el exterior, el resto de subsectores turísticos analizados optan por otros modos de entrada como elección mayoritaria. Por ejemplo, el subsector de transporte ferroviario escoge principalmente la modalidad de *joint-venture*, opción utilizada en el 39,13 por ciento de los casos. Esta elección resulta lógica debido a la gran inversión en infraestructura y equipos que este subsector requiere para operar, de forma que con esta opción las empresas pueden compartir los gastos de instalación en otro país con otros socios y, por tanto, también los riesgos que conlleva la operación. Por otra parte, destacan los acuerdos de cooperación, que siguen siendo una de las formas más utilizadas por este subsector para internacionalizarse. De hecho, es la segunda fórmula más empleada. Sin embargo, en este subsector no se utiliza la adquisición compartida ni la filial de propiedad total, y se realiza un bajo uso de los restantes modos de entrada disponibles.

El subsector de transporte marítimo tiene un comportamiento similar al ferroviario respecto a la elección del modo de entrada, pero con distintas proporciones. El 24 por ciento de las incursiones internacionales utiliza el modo de *joint-venture*, mientras que el 20 por ciento utiliza el modo de acuerdos de cooperación. Los argumentos que lo justifican son similares a los que se presentaron para el transporte ferroviario. La única modalidad que no ha sido empleada por este subsector de transporte marítimo es la adquisición compartida, de manera que el resto de modalidades se aplican, aunque con menor frecuencia de uso.

El subsector de transporte de pasajeros, a diferencia de los anteriores, muestra mayor uso de contratos o concesiones realizadas a través de la Administración Pública como modo de entrada, siendo su peso de un 38,30 por ciento sobre las operaciones internacionales en este subsector. A igual que el transporte ferroviario y marítimo también usa la modalidad de *joint-venture*, que constituye para este subsector la segunda modalidad más elegida. Con respecto al resto de modos, todos ellos son empleados pero en baja proporción.

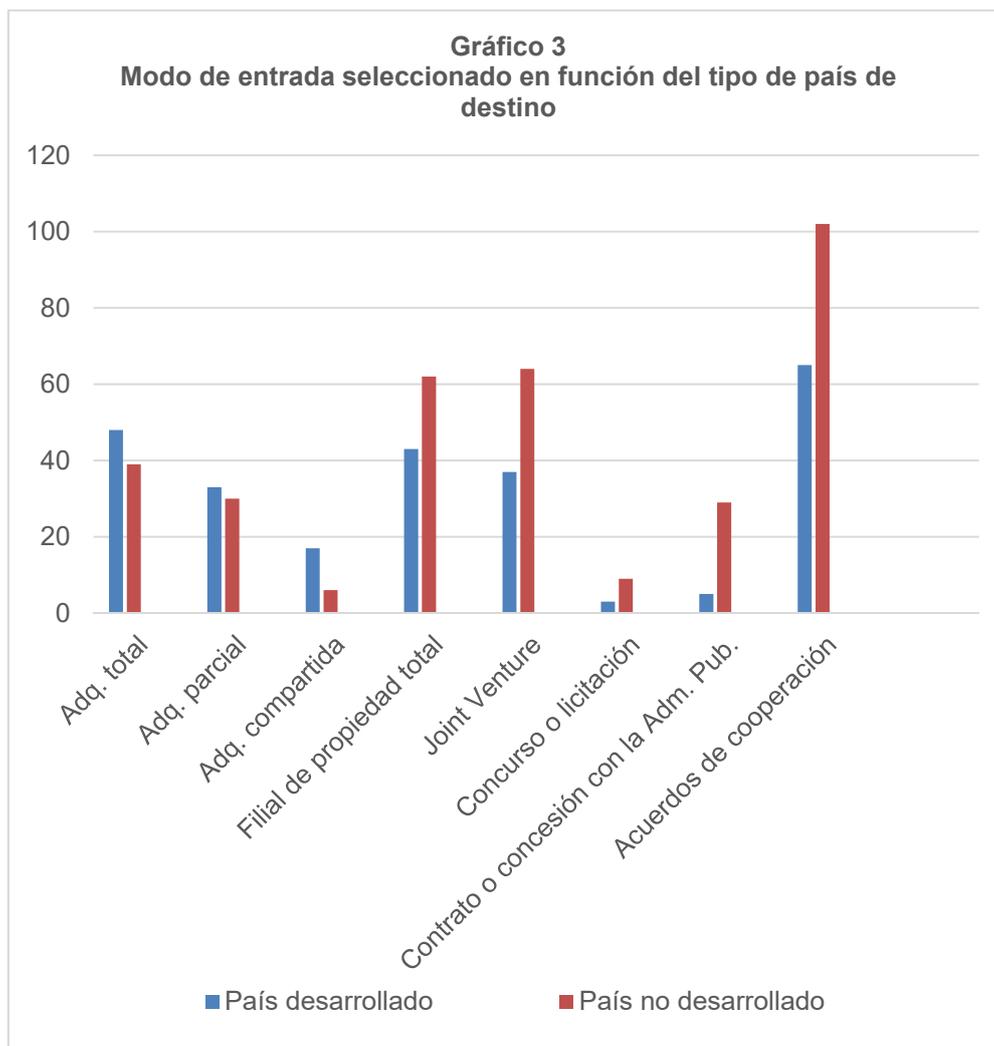
El subsector de bares y restaurantes tan solo hace uso de cuatro de las distintas formas de entrada existentes. La más empleada es la filial de propiedad total con un 36,96 por ciento. Los acuerdos de cooperación representan un 32,61 por ciento y en menor proporción la *joint-venture* un 19,57 por ciento y la adquisición total un 10,87 por ciento, que son el resto de modalidades elegidas. La menor inversión que la apertura de un establecimiento de restauración requiere frente a otros subsectores del sector turístico, justifica la mayor posibilidad de uso de la filial de propiedad total.

El subsector de servicios de lavandería y tintorería emplea tres tipos de formas de entrada, siendo la filial de propiedad total empleada en el 55 por ciento de las operaciones acometidas en el exterior por este subsector, mientras que los acuerdos de cooperación y la *joint-venture* representan 33,33 por ciento y 11,11 por ciento, respectivamente. El subsector de alquiler de coches sin conductor, finalmente, apenas tiene peso en las operaciones internacionales del sector turístico ya que tan solo se registró durante el periodo de estudio una operación, y esta se llevó a cabo mediante una adquisición parcial.

#### **4.4 Análisis del modo de entrada seleccionado en función del tipo de país de destino**

La importancia de una correcta selección del país de destino, como se argumentó en el marco teórico, es vital pues afectará a las posibilidades de éxito de una operación en el exterior. Además, esta elección afecta a la selección del modo de entrada, pues en función de las características y factores del destino será más idóneo acudir con una forma de entrada u otra. Al objeto de analizar esta relación para el caso particular de la industria turística española hemos realizado una comparación entre los modos de entrada escogidos en función de la internacionalización llevada a cabo hacia países en desarrollo o desarrollados y hemos hallado diferencias estadísticamente significativas (Chi-cuadrado=32,941; sig=.000).

Las inversiones en el exterior realizadas mediante adquisición, ya sea total, parcial o compartida, se utiliza en mayor medida cuando la empresa se internacionaliza hacia países desarrollados (Gráfico 3). Esto puede ser debido a una doble razón: (1) en estos países existe un mayor número de empresas establecidas y por tanto potencialmente adquiribles para iniciar las operaciones en el citado país de destino; y (2) los países desarrollados suelen ser destinos más maduros y por tanto con una gran oferta disponible, por lo que la empresa española puede reducir el riesgo en la entrada si, en vez de generar nueva oferta para competir con la existente y saturar en mayor medida la oferta en ese destino, adquiere una empresa establecida para iniciar sus operaciones.



A diferencia de lo que ocurre en la internacionalización hacia países desarrollados, los modos de entrada de filial de propiedad total, *joint-venture*, acuerdos de cooperación, concurso o licitación y contrato o concesión con la Administración Pública, muestran mayor frecuencia de uso cuando las

empresas turísticas se internacionalizan hacia países en desarrollo. Resulta bastante llamativo el uso de la filial de propiedad total en un país en desarrollo, al ser una operación que conlleva la asunción de elevados niveles de riesgo. De hecho, esta es la forma de entrada más arriesgada de las existentes. No obstante, tal como se argumenta en nuestra revisión teórica, esta modalidad requiere de elevados desembolsos para acometer la inversión en el país de destino que pueden afrontarse con mayor comodidad en países en desarrollo debido al bajo coste de los factores de producción necesarios para desempeñar la actividad. Otro argumento que justifica el uso de la filial de propiedad total se relaciona con el hecho de que en diversos países en desarrollo se promulgan regulaciones favorables para atraer capital extranjero, como medio para promover el crecimiento de su economía y generar la entrada de elevados flujos financieros en el país. En cuanto a las otras modalidades de entrada, se observa un comportamiento de mayor elección de fórmulas menos arriesgadas de inversión que protejan los intereses de la empresa inversora en el país en desarrollo.

## 5. CONCLUSIONES

El presente trabajo muestra el creciente compromiso internacional de las empresas del sector turístico español a lo largo del período de estudio considerado, y especialmente en los años 2007 y 2008, viéndose esta expansión truncada por la llegada de la crisis, que recrudeció el mercado local en España y afectó negativamente a la acumulación de fondos para salir al exterior. Por otra parte, el trabajo elaborado muestra que durante los años comprendidos entre 1988 y 2008, las empresas del sector optaron preferentemente por la internacionalización hacia países en desarrollo, aunque también hacia otros desarrollados. Para ello, tomó la iniciativa mayoritariamente de acudir a los destinos seleccionados mediante acuerdos de cooperación que exigen menor inversión y requieren la asunción de un menor riesgo económico. Sin embargo, si se realiza un desglose para los diferentes subsectores de actividad se identifica una elevada disparidad en cuanto a uso de modos de entrada. En relación con los modos de entrada empleados según el tipo de país en el que se realiza la inversión, se concluye que los modos de filial de propiedad total, *joint-venture*, acuerdos de cooperación, concurso o licitación y contrato o concesión con la Administración Pública tienen mayor uso en países en desarrollo, mientras los diversos modos de adquisición son la fórmula más escogida en los países desarrollados.

Un aspecto llamativo en este estudio es la no presencia del uso de la franquicia como forma de entrada en el exterior, a pesar de las ventajas que conlleva esta modalidad. Esto puede deberse a que la mayoría de las empresas del sector turístico otorgan gran valor a la marca y la calidad del servicio, por lo que ceder a una empresa la gestión de la actividad turística en un país extranjero bajo la marca y el *know-how* de la empresa turística española, podría conllevar poner en juego el prestigio por una mala actuación de la empresa extranjera. Cualquier contratiempo de esta índole perjudicaría a la imagen de la empresa en los diferentes países en los que esta opera bajo una misma marca.

Una vez presentados las principales conclusiones del trabajo destacamos la principal limitación del mismo, que reside en la propia de un estudio basado en información secundaria, y por tanto sustentado en la información disponible en estas bases de datos, habitualmente limitada o al menos no plenamente adaptada a los fines del estudio. Por ejemplo, no contamos con información referida al tamaño de la empresa, variable relacionada con los recursos de los que esta dispone, para poder indagar en qué medida dicho tamaño se relaciona con el uso de los diferentes modos de entrada cuando se realiza una incursión en el extranjero.

A pesar de estas limitaciones, el presente trabajo puede ser utilidad para aquellos directivos de empresas del sector turístico que estén pensando en llevar a cabo una estrategia de internacionalización y que carezcan de experiencia para ello pues en este trabajo pueden encontrar algunas evidencias sobre los modos de entrada que utilizan las empresas turísticas en función del subsector de actividad en el que operan y el tipo de país, en desarrollo o desarrollado, al que se dirijan.

## REFERENCIAS

- Berbel, J., Ramón, M., Vázquez, R. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Tec Empresarial*, 6(1), 21-33.
- Claver, E., Quer, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, (794), 37-60.
- Cos, P. (2012). La selección y expansión de mercados exteriores en la internacionalización de las empresas catalanas: un análisis empírico. Tesis doctoral. Recuperado el 11 de marzo de 2016 de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/108138/Tpcslde1.pdf?sequence=2>
- Cuadrado-Roura, J., López, J. (2015). El turismo, motor de crecimiento y de la recuperación de la economía española. Recuperado el 18 de mayo de 2016 de: [http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_04\\_15.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_15.pdf)
- Delgado, C. (2015). España tiene el sector turístico más competitivo del mundo. Periódico digital: *Elpais.com*. Recuperado el 29 de abril de 2016 de: [http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896\\_668329.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/05/06/actualidad/1430908896_668329.html)
- Díaz, M., Pueyo, S. (Sin fecha). Capítulo 2: formas de presencia en mercados internacionales. Recuperado el 6 de abril de 2016 de: [https://portal.uah.es/portal/page/portal/GP\\_EPD/PG-MA-ASIG/PG-ASIG-36356/TAB42351/Formas%20de%20presencia%20en%20mercados%20internacionales.pdf](https://portal.uah.es/portal/page/portal/GP_EPD/PG-MA-ASIG/PG-ASIG-36356/TAB42351/Formas%20de%20presencia%20en%20mercados%20internacionales.pdf)
- García, F., Torquemada, L. (2013). Estrategias de internacionalización en el sector turístico: el estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles. *Revista De Análisis Turístico*, (15), 25-36.
- Gómez, A. (2007). ¿Cuáles son los países desarrollados? *Contribuciones a la Economía*, (82). Recuperado el 20 de abril de 2016 de: <http://www.eumed.net/ce/2007b/aglc.htm>
- Guerra, L., Navas, J. (2007). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. Thomson, 521-547.
- Pedreño, A., Ramón, A. (2009). El turismo: Globalización, competitividad y sostenibilidad. *Mediterráneo Económico*, (16), 227-256.
- Pla, J., Cobos A. (2002). La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las *international new ventures* españolas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (802), 9-22.
- Ramón, A. (2002). Un análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (803), 141-162.
- Ramón, A. (2010). Evolución en las estrategias de expansión internacional del sector turístico vacacional: el papel de las empresas españolas en Latinoamérica. Cepal.
- Ramón, A., Hidalgo, M. (2001). La internacionalización de la industria hotelera española. *Economistas*, 19(90), 12-44.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión de síntesis de la literatura. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, (781), 117-128.