



DECISIONES ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

José Alberto Martínez González
Universidad de La Laguna
jmartine@ull.edu.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Alberto Martínez González (2016): "Decisiones estrategias de internacionalización de la empresa turística", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/internacionalizacion.html>

Resumen

Desde que comenzó la globalización las empresas turísticas han llevado a cabo un proceso de internacionalización utilizando diferentes fórmulas, incluyendo la expansión y la integración horizontal y vertical, además de la adopción del e-business. Este artículo constituye una revisión de los modelos explicativos de dicho proceso, así como de las estrategias de internacionalización y de entrada que las empresas turísticas pueden adoptar, una vez determinado los objetivos y analizados los factores internos y externos.

Palabras clave: Modelos de internacionalización, Proceso de internacionalización, Estrategia de entrada.

Strategic decision-making of internationalization of the tourist company

Abstract

Since the beginning of globalization the tourist companies have started a process of internationalization using different forms, including the expansion and the horizontal and vertical integration in addition to the adoption of e-business. This article is a review of the explanatory models of such process, as well as the strategies of internationalization and entrance that tourism firms can take, once they have determined objectives and analyzed the internal and external factors.

Key words: Models of internationalization, internationalization process, entry strategy

1.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA: ASPECTOS TEÓRICOS

Se define la internacionalización de la empresa como un proceso corporativo estratégico de crecimiento por diversificación geográfica internacional, que es evolutivo y dinámico a largo plazo, y que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento acumulativo (Villarreal, 2005). Dicho proceso facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Dicho proceso no es excluyente para las pequeñas y medianas empresas, las que encuentran en las teorías de internacionalización un soporte conceptual importante (Vicente y Alonso, 2006).

Teniendo en cuenta la importancia que la internacionalización tiene para las empresas turísticas, es importante llevar a cabo una revisión de las principales aportaciones teóricas (Axinn y Matthyssens, 2001). Desde una perspectiva económica la internacionalización de la empresa turística tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional, según la cual un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009). Una visión más contemporánea de la perspectiva económica agrupa las teorías que describen el proceso de internacionalización en base a los costes y las ventajas económicas de la internacionalización. Estas propuestas, que tienen su origen en los años setenta y ochenta y se caracterizan por considerar que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos racionales, se caracterizan por concebir la internacionalización, no como un proceso, sino como un fenómeno de carácter estático, ya que se centran en las razones que motivan la internacionalización, pero no de cómo se desarrolla la expansión internacional de la empresa. Suponen que la decisión de invertir en el exterior sigue un proceso de toma de decisiones racional basado en un análisis interno de las ventajas competitivas de la empresa y explotar dichas ventajas más allá de las fronteras (Trujillo et al., 2006).

Entre las teorías incluidas en la perspectiva económica destaca la Teoría de la Ventaja Monopolística o Teoría de la Organización Industrial, según la cual las empresas turísticas deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística), bien sea en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso a crédito, o en la diversificación de productos, para poder tener instalaciones en el extranjero (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009):

Por su parte, el paradigma ecléctico de Dunning explica de manera racional la internacionalización de la empresa turística, en la medida en que integra todos los factores que habían sido considerados con anterioridad por otros teóricos (Trujillo et al., 2006). Según Dunning, la empresa turística debe poseer ventajas propias a la hora de participar en mercados externos, en comparación con las empresas locales. Además a la empresa le debe resultar más rentable internacionalizar dichas ventajas, y ello debe estar

en concordancia con la estrategia que a largo plazo se haya establecido para la organización.

Por último, el modelo de Porter (1990) propone que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación al coste. Sólo los factores avanzados y especializados (i. e. disponer de un centro de investigación) contribuyen a la creación de la ventaja competitiva de un país, ya que son los más difíciles de copiar e imitar por otras naciones.

Debido al carácter excesivamente estático de las teorías incluidas en el enfoque económico se desarrollaron otras teorías y modelos que consideran la internacionalización como un proceso dinámico de compromiso incremental de aprendizaje que está basado en la acumulación de conocimientos y experiencias, así como en el incremento gradual de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009).

El primero de los modelos de proceso es el modelo Uppsala (Escuela nórdica), según el cual la empresa turística incrementará gradualmente y por etapas sucesivas los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo conocimientos y experiencias, y con un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). En este modelo dos aspectos son cruciales para comprender e implementar la internacionalización de una empresa turística. El primero se refiere al paso de una etapa de actividades esporádicas al establecimiento de unidades propias en el país extranjero, como han hecho muchas cadenas hoteleras españolas. El segundo aspecto se refiere a la “distancia psicológica”, concepto incluido en el modelo según el cual la entrada exterior tendería a producirse en el país psicológicamente más próximo.

Al modelo de Uppsala le siguieron varios modelos más, como es el caso del modelo de Way Station, que tiene como punto de partida la teoría de Uppsala, complementada con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos. Por otra parte, mientras el modelo de planeación sistémica del proceso de internacionalización de la empresa turística estaba basado en el supuesto de perfecta racionalidad de los directivos, el modelo de innovación propone que el proceso de internacionalización de la empresa turística es ante todo un proceso de innovación deliberada y creativa. La innovación sería llevada a cabo según las capacidades internas de la empresa, las circunstancias del mercado y bajo condiciones de incertidumbre. El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon (1966) intenta eliminar la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa introduciendo la innovación, las economías de escala y la incertidumbre. Por último, el Modelo de Jordi Canals (1994) se basa en la premisa de que la decisión de una empresa para entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector correspondiente, y que este grado puede ser acelerado por tres grupos de factores (Trujillo et al., 2006):

Berbel (2008) actualiza y sintetiza los aportes teóricos relativos a la internacionalización de la empresa turística cuando afirma que básicamente dos teorías relevantes en la explicación de la internacionalización:

a) La teoría de la internalización (Anderson y Gatignon, 1986)

El interés básico de la teoría de la internalización es analizar los problemas relacionados con el oportunismo, la racionalidad limitada y los costes de transacción en las negociaciones bilaterales. La teoría analiza qué forma de entrada minimiza los costes de transacción asociados a la explotación de una ventaja competitiva en un mercado exterior, de modo que la empresa optará por las fórmulas que suponen un mayor grado de control cuando los mercados no funcionen correctamente y sea necesario incurrir en unos elevados costes de transacción (licencia o empresa conjunta) (Dunning, 1988).

b) La teoría de las capacidades organizativas (Madhok, 1997)

La teoría basada en las capacidades organizativas gira en torno a las habilidades y recursos que son necesarios para adoptar decisiones relativas a la elección del modo de entrada. Esta teoría justifica la eficiencia de la propia empresa para transmitir conocimientos a sus filiales a un coste menor que a una organización ajena (Kogut y Zander, 1992).

2.- ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

Araya (2009) afirma que al considerar que antes de elaborar el plan estratégico para internacionalizar la empresa turística debe clarificar cuáles son los objetivos de dicha internacionalización. En este marco consideran Torquemada y García (2013) que cuando una empresa turística adopta el objetivo de crecer fuera de sus fronteras nacionales es necesario que se plantee cómo le afecta una serie de variables, para luego poder diagnosticar qué estrategia de internacionalización será más adecuada, tanto desde un punto de vista interno como externo. En general es fundamental conocer a fondo las peculiaridades de los clientes del país de destino, así como las pautas en la publicidad y en la distribución, por lo que se ha de disponer de contactos en el mercado de destino.

Según Canals (1994), entre los factores internos más relevantes están:

- Las características del producto/servicio.
- La capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.
- Los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización.
- El grado de internacionalización de la empresa.
- La capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros.
- La importancia de la coordinación entre los departamentos.

Por otra parte, entre los factores externos se destacan:

- La importancia del mercado exterior y las condiciones de este mercado para entrar.
- La estructura turística, el potencial del mercado y la competencia.
- La cultura y valores.
- Las infraestructuras.
- La posibilidad real de contratar personal calificado para las diferentes actividades.
- El atractivo económico del país: estabilidad financiera, inflación, impuestos, etc.
- La estabilidad política del país.
- El clima que existe en el país cara a la inversión directa procedente del extranjero.
- El grado de proteccionismo del país.

Berbel (2008) concreta más los factores relevantes en el caso de la empresa turística:

a) Factores relativos a las condiciones específicas de la transacción

Riesgo país: las empresas que operan en entornos internacionales se enfrentan a una serie de circunstancias relacionadas con la situación del país de destino (inestabilidad política, riesgo de expropiación, riesgo de convertibilidad de la moneda, etc.). Cuando estos riesgos son elevados, la empresa buscará posiciones en las cuales sea fácil abandonar el país sin tener pérdidas sustanciales. Será preferible operar con licencias o con empresas conjuntas frente a las inversiones que suponen la propiedad total porque la cantidad invertida será, en términos generales, menor, y porque la flexibilidad para abandonar el mercado mayor (Berbel, 2008).

Distancia Cultural: las licencias y las empresas conjuntas se ven favorecidas respecto a la creación de filiales en aquellas situaciones donde la distancia psicológica es mayor. En estas circunstancias los directivos de la firma inversora no están familiarizados con las prácticas de negocios, la cultura, el sistema económico, etc. (Berbel, 2008).

Potencial de mercado: el tamaño del mercado ha sido asociado al uso de formas de entrada que implican un mayor grado de compromiso y control, de modo que alcanzar un adecuado volumen de ventas cuando el mercado está en una etapa de crecimiento, permite a la empresa amortizar rápidamente los costes fijos que suponen operar con métodos que implican una elevada inversión (Berbel, 2008).

b) Factores relativos a las capacidades organizativas de la empresa

Tamaño: debido a que la creación de filiales propias en el exterior es la opción más arriesgada y la que compromete más recursos sólo estará al alcance de aquellas empresas que puedan permitírselo. Por tanto, la limitación a la que se enfrentan las pequeñas empresas en cuanto a la disposición de recursos financieros y directivos implica la necesidad de que éstas utilicen métodos basados en la minimización del riesgo y el compromiso (Berbel, 2008).

Experiencia internacional: las empresas prefieren empezar su actividad internacional con métodos de entrada que implican un bajo nivel de compromiso y añadir los métodos que suponen mayores niveles de compromiso y control de forma escalonada, a medida que aumenta la experiencia internacional y la empresa aprende de las condiciones locales. Por otra parte, en las etapas iniciales de internacionalización se quiere tener el máximo control sobre la operación. La teoría sugiere una relación entre la experiencia y el control en forma de U: la creciente experiencia en las etapas iniciales de internacionalización conducirá hacia una mayor aceptación de formas de entrada cooperativas (control compartido), sin embargo, en las etapas más avanzadas de crecimiento internacional, la experiencia incrementa los niveles de confianza de la empresa y activa la necesidad por controlar la totalidad del riesgo y del beneficio, y en consecuencia, de dirigir las operaciones internacionales de manera independiente (Berbel, 2008).

Activos intangibles, competencias y habilidades: cuando la internacionalización se caracteriza por la intangibilidad y por la necesidad de habilidades, tal y como sucede en el sector turístico, se tiende a elegir formas de entrada que implican un alto nivel de control (Hill et al., 1990). Dicho control permitirá que estas ventajas competitivas no sean aprovechadas por terceros (protección frente a comportamientos oportunistas de socios o licenciarios), o bien, que la operación sea desarrollada de acuerdo a los estándares exigidos por la matriz (protección frente a la incapacidad del socio local de ejecutar correctamente las rutinas y procedimientos requeridos) (Berbel, 2008).

Una vez analizados los factores, la elaboración un plan de internacionalización de la empresa turística en el nuevo conlleva estimar los recursos necesarios para lograr los objetivos, y también decidir acerca de centralizar o descentralizar las distintas actividades de la empresa para alcanzar los objetivos de la internacionalización. Y es necesario establecer los tipos de mecanismos para la coordinación con la matriz y el control (Araya, 2009).

La elección de la forma de entrada en un mercado exterior es una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa (Pla y León, 2004). Cada una de las formas de entrada en mercados internacionales implica un compromiso de recursos diferentes y, por consiguiente, una intensidad de internacionalización distinta. Además, se debe tomar en cuenta una serie de criterios para evaluar los diversos modos de entrada a mercados internacionales, entre los que se mencionan los siguientes (Canals, 1994):

- Rentabilidad.
- Ventajas de actuar rápidamente.
- Cuota de mercado.
- Grado de control.
- Riesgo.
- Recursos necesarios.
- Flexibilidad.
- Grado de aprendizaje en la organización.

Las habituales formas de entrada son exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias (Araya, 2009).

a) Inversión directa con un grado de control total (adquisiciones y filiales de nueva creación).

Mediante la inversión directa extranjera la empresa turística utiliza en el exterior sus propios recursos, y aunque es la opción más arriesgada, es la más rentable a largo plazo. En las inversiones directas la compañía turística retiene en exclusividad el control, mientras que en las inversiones directas cooperativas (empresas conjuntas) dicho control exclusivo es sólo sobre los activos codificados, pero normalmente el resto de aspectos son compartidos con el socio (Berbel, 2008).

b) Acuerdos contractuales y formas que no implican aportación de capital (contratos de gestión y franquicias).

El acuerdo contractual puede ser de cooperación o de alianzas estratégicas entre empresas, como las Joint-venture, las licencias, las franquicias, los acuerdos de

distribución en exclusiva, el contrato de administración y el contrato de manufactura. Este tipo de acuerdos permite una rápida expansión con bajo riesgo y bajo costo, puede ser un primer paso para comprobar la realidad de un mercado y no exige una gran inversión en recursos directivos propios. Sin embargo posee costes de búsqueda, negociación y control, se corre el riesgo de perder la reputación, por un mal uso del know-how y cuando expira el acuerdo, la empresa puede convertirse en un competidor una de las sociedades participantes. En los contratos de gestión las cadenas se responsabilizan de toda la operativa de la empresa (i. e. un hotel), implantan sus sistemas, procedimientos y marca, nombran el director e imponen sus políticas de recursos humanos y calidad, y la empresa es gestionada como si fuese propiedad de la cadena. En los contratos de franquicia la cadena cede al hotel su marca y lo incluye dentro de su sistema de comercialización, de marketing y de control (Berbel, 2008).

c) Exportación

En términos generales la exportación consiste en la producción de bienes en el país de origen para ser comercializados en países extranjeros, bien sea de manera indirecta o directa. La exportación indirecta es la forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores, no requiere experiencia y la empresa puede beneficiarse del conocimiento del mercado de la empresa especialista. Sin embargo la compañía puede que no cubra la totalidad del mercado y puede que el grado de atención sea insuficiente. En el caso de la exportación directa, la empresa entra en contacto con compradores en el extranjero y se hace cargo de todos los trámites. Ahora bien, en el caso del turismo, que pertenece al sector de servicios, debe descartarse la exportación como estrategia de entrada y expansión, pues las teorías existentes sobre empresas manufactureras no se pueden adaptar para explicar el proceso de internacionalización de empresas de servicio debido, fundamentalmente, al nivel de tangibilidad de éstos (Berbel, 2008).

Torquemada y García (2013) consideran que, tras la revisión de la literatura, existen dos prioridades estratégicas: la presión frente a la reducción de los costes y la adaptación local. La presión frente a la reducción de costes hace referencia tanto a la búsqueda de una zona geográfica en la que los factores de producción sean más baratos como al alcance del nivel de producción óptimo que permita minimizar los costes unitarios de operación. Esta variable conduce a la estandarización, que puede ser muy positiva en caso de que los gustos de los clientes sean homogéneos, aprovechando así posibles economías de escala. Por su parte, la presión frente a la adaptación local se refiere a la necesidad de proporcionar una oferta de productos adaptada a las necesidades particulares de cada uno de los mercados geográficos en los que se está presente. A partir de esas dos variables se pueden diferenciar tres estrategias internacionales básicas, con sus correspondientes características, ventajas e inconvenientes.

a) La estrategia global tiene como prioridad la reducción de los costes presentando una oferta adaptada a las exigencias del mercado local. La puesta en marcha de esta estrategia exige una notable coordinación entre la oficina central y las filiales internacionales, de modo que en la matriz se centralicen no solamente las decisiones que puedan afectar al funcionamiento del grupo en su conjunto, sino también al posicionamiento competitivo en cada uno de los mercados. Esta elevada coordinación se concreta en unas intensas necesidades de comunicación en sentido descendente. En el caso del sector hotelero es complicado implementar la estrategia global porque la prestación del servicio exige la replicación de las operaciones de front-office en todas

las instalaciones. No obstante, su filosofía y lógica si son válidas para el sector (Torquemada y García, 2013).

b) La estrategia multipaís o multidoméstica tiene como prioridad básica la diferenciación del producto, adaptándolo al mercado local, siendo menor la presión ante la reducción de costes. Naturalmente, esta estrategia debe tener en cuenta las diferencias culturales, idiomáticas, la situación de cada país en el que se opera, la legislación vigente, etc. La estandarización no es adecuada porque se deben atender demandas locales diferenciadas, y la ausencia de interdependencias entre las filiales y entre éstas y la casa matriz reduce las necesidades de coordinación. Existirá una notable descentralización de la mayoría de decisiones, aunque también ciertos riesgos o desventajas por la dificultad para crear y explotar sinergias que compensen los costes de gestión que la dispersión geográfica conlleva (Torquemada y García, 2013).

c) La estrategia transnacional constituye una fórmula intermedia entre las dos anteriores, ya que trata de responder a las dificultades que ofrece el entorno a través del equilibrio de las ventajas derivadas tanto de los costes como de la diferenciación del producto. Por ello el primer cometido de la oficina central es decidir qué aspectos centralizar y cuáles descentralizar. Es precisamente en esa dialéctica entre centralización y descentralización en la que se encuentra la dificultad práctica para implementar esta estrategia mixta (Torquemada y García, 2013).

Bibliografía

Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of foreign market entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26.

Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25.

Axinn, C. A. y Matthyssens, P. (2001). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436-449.

Berbel, J. M. (2008). La Internacionalización de las cadenas hoteleras españolas en América Latina. *TEC Empresarial*, 2(3), 8-17.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Cardozo, P. P, Chavarro, A. y Ariel, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.

Hill, C., Hwang, P. y Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11, 117-28.

Kogut, B. y Singh, A. (1988). Entering the United States by acquisition or joint venture: country patterns and cultural characteristics. En F. Contractor and P. Lorange, editors: *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington: D. C. Heath.

Kogut, B. y Zander, I. (1992). *The knowledge of the firm in the choice of the Mode of Technology Transfer*. European International Business Association Conference, Reading.

Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 39-61.

Pla, J. y León, F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: Formas de entrada y factores determinantes. *Papeles de Economía Española*, 102, 193-206.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, 781, 117-128.

Torquemada, L. N. y García, F. E. (2013). Estrategias de internacionalización en el sector turístico. El estudio de cuatro grandes grupos hoteleros españoles. *Revista de Análisis Turístico*, 15(1), 25-36.

Trujillo, M. A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documentos de investigación, nº 30, Facultad de Administración, Universidad de El Rosario, Bogotá, Colombia.

Vicente, Y. y Alonso, I. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Agronomía Colombiana*, 24(1), 170-181.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.