

## IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA EN EL VALLE DE TOLUCA

Elva Esther Vargas Martínez\*  
Mercedes Hernández Esquivel\*\*  
Universidad Autónoma del Estado  
De México – Toluca - México

**Resumen:** Los países han llegado a un momento de integración en donde sus actores políticos, económicos y sociales se enfrentan a un cambio radical; la producción de bienes ha quedado en un segundo plano para dar paso a los servicios, el conocimiento y la innovación. México vive el inicio de un nuevo reto, una transición que se puede considerar una oportunidad o bien puede representar una amenaza, todo depende del comportamiento que ejerzan los actores mencionados en el país. La internacionalización puede constituirse como una estrategia posible para la participación de las empresas en el mercado global, sin embargo, existe una división acerca de ella producida entre los teóricos, quienes a menudo hacen recomendaciones contradictorias de cómo abordarla. Así se realiza una revisión de las diversas corrientes de la internacionalización tratando de orientar a la empresa hotelera mexicana.

**PALABRAS CLAVE:** globalización, internacionalización, hotelería, empresa.

**Abstract:** The Importance of Getting International for Hotels of the Toluca Valley, México. Countries are now very integrated and political, economic and social actors are facing a radical change; the production of goods is not as important as services, knowledge and innovation. Mexico is facing a new challenge, a transition that can be considered an opportunity or can represent a menace depending of the pressures of the local actors. Getting international may constitute a possible strategy for local enterprises to become part of a global market. However, there is no clear concept between theoreticians who signalize contradictory approaches. This paper reviews different internationalization perspectives in order to guide the Mexican hotel industry.

**KEY WORDS:** globalization, internationalization, hotels, enterprises.

### INTRODUCCIÓN

La globalización abre nuevas oportunidades de expansión a las empresas en el exterior, las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos nunca habían sido tan altas como en la actualidad en un mundo con barreras comerciales decrecientes, con facilidades de

\* Licenciada en Turismo y Maestra en Administración por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). Actualmente se desempeña en la Facultad de Turismo de la misma institución como profesor de tiempo completo. E-mail: [elvacolegio@hotmail.com](mailto:elvacolegio@hotmail.com)

\*\* Licenciada en Turismo y Relacionista Pública. E-mail: [icass78@hotmail.com](mailto:icass78@hotmail.com)

comunicación extraordinarias y con un costo bajo en transporte (Canals 1994:2).

Pero la globalización también tiene su complejidad para la dirección de las empresas ya que aumenta la rivalidad entre competidores y ahora éstos pueden estar en cualquier parte del globo terráqueo. Esto implica que el reto de operar en mercados geográficos distintos, con clientes diferentes y con riesgos políticos, económicos y financieros sea mayor que en otros tiempos.

El turismo, al igual que los demás sectores económicos nacionales, está íntimamente vinculado a todo tipo de cambios y transformaciones que se dan en el ámbito internacional. La apertura comercial ha sido un fenómeno de gran trascendencia para la actividad turística mexicana ya que permitió a las empresas de este sector posicionarse en nuevos mercados, pero a su vez provocó un aumento descontrolado de la oferta internacional y con ello hubo una debilitación de la eficiencia comercial y negociadora de la hotelería mexicana (Jiménez 1993:245).

Una gran cantidad de hoteles internacionales se encuentran hoy fuertemente posicionados en distintos centros turísticos de México. Sin embargo, es evidente que la empresa hotelera mexicana no ha logrado consolidar su presencia en el exterior. El proceso de internacionalización empresarial se ha desarrollado principalmente en los países de primer mundo y por hoteles de cadenas multinacionales. Para el caso de México la forma de integración al mercado internacional sitúa a las empresas y grupos privados mexicanos en una posición de fragilidad.

Así, la empresa hotelera mexicana enfrenta un proceso de internacionalización que requiere de la gestión de los diversos recursos con la finalidad de generar ventajas competitivas que le permitan competir en mercados cada vez más exigentes, con estrategias eficaces, creando y entregando valor a sus productos y servicios.

En el siguiente apartado se explican algunas consideraciones teóricas que permiten fundamentar la internacionalización de las empresas. Estudios como los de Pla (2000), Ramón (2000) y Whittington (2001) han analizado con profundidad las contribuciones de diferentes corrientes teóricas que se explican a continuación.

## **INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA**

Una de las primeras teorías acerca de la internacionalización de las empresas es la teoría de la localización, la cual tiene sus orígenes en 1909 cuando Weber explica la localización industrial. Según Weber, la ubicación de una planta industrial está relacionada con factores tales como los recursos naturales, el mercado, los costos o la mano de obra. Por lo que su ubicación estará en función de aquellos elementos que otorguen mayor beneficio a la empresa. De tal forma que el mercado por sí mismo no es un espacio de acción perfectamente competitivo (Campos 2002:28).

Actualmente autores como Buckley (1995) explican la localización de la empresa en diferentes países y exponen que los factores de localización tienen gran relevancia debido en gran parte a la influencia de los costos a los que hace frente una empresa cuando elige un país diferente, afirmando que éstos incluso son capaces de motivar la expansión internacional.

De esta manera, los factores de localización han servido como criterio sobre el que se basa la decisión de producir en más de un país. En este sentido, los determinantes más comunes incluidos en varias aportaciones teóricas son los que hacen referencia al tamaño del mercado y su crecimiento; así como lo relativo a la afinidad social y cultural, la estabilidad del mercado y la capacidad de las empresas locales de mantener sus barreras. Los factores de localización para el sector hotelero internacional a los que se les atribuye mayor importancia son los siguientes (Ramón 2000:66):

- a) El contexto cultural e histórico, las dotaciones de recursos y la situación de los mercados.
- b) Los recursos físicos, la localización geográfica o el clima de un país pueden también ser un atractivo a la inversión extranjera.
- c) La disponibilidad de mano de obra, infraestructura y la dotación tecnológica.
- d) El sistema económico y político.
- e) La política económica.

Las aportaciones hechas a esta teoría también tienen sus limitaciones, las que están más relacionadas con la complejidad de las formas de operación y producción de las empresas en esta realidad global actual.

Otra teoría que relaciona las decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto es la teoría del ciclo del vida del producto, introducida por Vernon en 1966 (Pla 2000:24), esta teoría responde no solo al dónde (hacia qué países) localizar las actividades de la empresa, sino también al cuándo resulta conveniente cambiar de ubicación. Se explica que la empresa puede cambiar de ubicación en función del grado de estandarización del producto ofertado, el cual sufre una evolución durante su ciclo de vida cuando la diferenciación del producto es capaz de dotar a la empresa de una ventaja monopolística. No obstante, llegado el momento de que la empresa y sus filiales pierdan la posición inicial de ventaja la respuesta puede ser abandonar el producto, iniciar una nueva posición, modificando o transformando los servicios asociados al mismo, o encontrando una nueva posición donde sea posible encontrar costos inferiores que no sean alcanzados fácilmente por los competidores (Ramón 2000:52).

De tal forma que las distintas etapas por las que atraviesan los nuevos productos, influyen sobre las decisiones de la localización de la producción y en consecuencia tienen efectos sobre la internacionalización de la empresa. En cada etapa el producto o servicio se encuentra en diferentes situaciones como se observa a continuación (Pla 2000:24):

a) *En la etapa de introducción:* Se necesita adaptar al nuevo producto en su proceso de producción y en el gusto de los consumidores; la localización tiene lugar en el mercado doméstico donde la innovación ha sido desarrollada.

b) *En la etapa de madurez:* El conocimiento de los clientes sobre el producto aumenta, se estandariza la producción y aparece la posibilidad de obtener economías de escala, el mercado se extiende surgiendo oportunidades en otros países más avanzados. Inicialmente dicha demanda será servida en exportaciones, hasta que el costo marginal de producción en el país donde se origina la innovación más los costos de transporte superen el promedio del costo de producir en otros mercados.

c) *En la etapa final:* La estandarización del producto ha provocado la entrada de muchos competidores que basan sus estrategias en el precio.

Así, la expansión internacional del sector hotelero se daría en etapas, de tal forma que los recursos de la empresa se comprometerían gradualmente, por lo que de cumplirse el ciclo de vida la empresa buscaría su expansión por medio de licencias o franquicias para después invertir directamente en la planta de producción de servicios de alojamiento en el país extranjero.

Por otra parte, en 1976 aparece la teoría de la organización industrial con las aportaciones que Hymer realiza en su estudio acerca de la empresa multinacional. Analiza las condiciones bajo las cuales una empresa de un determinado país es controlada por la empresa de otro, o también cuando plantas establecidas en diversos países son controladas por la misma organización (Pla 2000:17).

Hymer explica la existencia de las empresas multinacionales basándose en dos argumentos fundamentales: por un lado la existencia de ciertas ventajas competitivas y por otro la eliminación del conflicto entre posibles competidores; dicha ventaja le puede permitir a la empresa superar los inconvenientes de ser foránea y consecuentemente, resultarle lucrativo explotarse en otros países.

Esta teoría tiene importancia en la medida que cuando una empresa hotelera se internacionaliza debe de contar con activos o ventajas que le permitan ser competitiva en ese nuevo contexto tales como la marca, una mejor red de comercio, tamaño, innovación,

diferenciación y calidad de productos o servicios; por lo que dicha ventaja competitiva puede permitirle a la empresa ganar beneficios relacionados con las economías de escala, mayor posicionamiento de la marca y reducción de costos de publicidad entre otros, en mercados exteriores donde su ventaja sea igual o superior a la de la competencia.

La debilidad de esta teoría es no contemplar los factores que inciden en la elección de la localización y las formas alternativas para organizar las actividades en el exterior y explotar esas ventajas competitivas (Ramón 2000:51).

En 1990, surgen nuevos aportes realizados por los teóricos de la organización industrial al explicar el origen y la composición de los recursos y las capacidades de las empresas multinacionales, así como los determinantes de su éxito al dirigir y organizar activos dispersos geográficamente (Pla 2000:21). En este sentido, uno de los aportes más significativos son las de Porter al analizar la relación que existe entre las ventajas competitivas que posee la empresa y las ventajas estructurales de los países donde dichas empresas tienen sus orígenes, por lo que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una efectiva combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa. De tal forma que las condiciones en que se encuentra el país pueden llevar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva internacional, pero también depende de la empresa el aprovechar o no esta oportunidad, ya que son éstas quienes compiten en los mercados internacionales (Porter 1990:63).

A partir del “diamante”, Porter expone los aspectos que permiten a la empresa competir internacionalmente, los cuales se generan gracias a la innovación, junto con el papel que desempeña el gobierno; dichos factores son los siguientes (Pla 2000:22):

a) *Los factores productivos*: Son el conjunto de factores internos de la empresa que le permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado, y pueden ser el capital, la mano de obra, los recursos naturales, etc. (Martínez 2003:5).

b) *Las condiciones de la demanda doméstica*: Cuyas características tienen cierta influencia sobre el grado de innovación e inversión de la empresa; es decir, si las necesidades de la demanda son muy sofisticadas, esto conducirá a la empresa hacia la búsqueda de procesos innovadores en cuanto a la calidad y diferenciación, lo que le permitirá obtener ciertas ventajas frente a empresas de otros países donde su demanda doméstica sea más simple. De igual forma el rápido crecimiento de la demanda interior y la temprana saturación del mercado son dos hechos que también influyen notablemente en la competitividad internacional. El primero determinará que las empresas inviertan en mayor cantidad debido a las pocas dudas que ofrece el mercado. El segundo obligará para seguir innovando y perfeccionando lo invertido hasta el

momento, creándose una racionalización de los costos. Estas condiciones favorecen la búsqueda de mercados extranjeros como alternativa para mantener el crecimiento.

c) *Sectores relacionados*: La existencia de las relaciones entre las distintas industrias que compiten en un país puede favorecer el proceso de internacionalización y la mejora de competitividad. Este fenómeno es mucho más claro cuando se establecen conexiones entre proveedores y clientes, ya que se favorece el acceso a los recursos de forma más rápida y eficaz, y sobre todo, se obtienen ventajas derivadas de la coordinación continua y de los enlaces que se producen entre la cadena de valor de los proveedores y la de los clientes; fomentándose la innovación y el perfeccionamiento en aspectos como la tecnología, la transformación de información y el desarrollo.

d) *El grado de rivalidad doméstica*: El grado de competencia que se ejerce entre las empresas de un mismo sector, obliga a las empresas a innovar a fin de mejorar su posición competitiva en el mismo sector, y a la vez, muchas de ellas intentarán salir hacia aquellos países donde la competencia no sea tan intensa especialmente cuando existan economías de escala que permitan conseguir una mayor eficiencia y rentabilidad.

e) *La actuación de los gobiernos*: Los gobiernos tienen gran responsabilidad en crear las condiciones que favorezcan el desarrollo de las empresas; por lo que, deben impulsar la creación de sectores avanzados, estimular la demanda, las relaciones entre empresas y la rivalidad entre éstas.

Los aportes que hace Porter para comprender las razones por las cuales las empresas se internacionalizan son de gran importancia para comprender el caso de las empresas turísticas. Numerosas empresas hoteleras multinacionales provienen de países desarrollados como es el caso de España, EEUU, entre otros, donde el gobierno desempeña un papel muy importante para generar las condiciones que permitan a las empresas ser competitivas en otros destinos.

La teoría de la internalización se fundamenta en que una empresa elige explotar por sí misma sus ventajas de propiedad porque le resulta más rentable que utilizar otras alternativas; tal es el caso de la concesión de licencias de explotación o la venta de un activo a otras empresas. Por lo que para evitar las imperfecciones del mercado la empresa tiene que crear un mercado propio (Buckley 1988:181).

En esta línea de estudio, Pla (2000: 26-28) explica la internacionalización a partir de la existencia de la empresa multinacional la cual bajo una misma propiedad y control agrupa varias actividades interdependientes, desarrolladas en distintos países y unidas por flujos de productos intermedios, entendiéndose a estos como aquellos productos que hacen posible la realización de

todas las actividades importantes de la empresa tales como la formación del personal, el financiamiento, las relaciones de marketing o el desarrollo de un equipo productivo.

Las empresas entonces deben desarrollar actividades de investigación y desarrollo (I+D) que les permita expandir su producción internacional vía Inversión Extranjera Directa. Cuanto más sofisticado sea el *know how* de la empresa más probable sea la internalización de este factor (Ramón 2000:55). Los productos intermedios pueden ser intercambiados en el mercado o en el interior de la empresa. En ocasiones, el intercambio de productos intermedios es difícil de organizar debido a las imperfecciones del mercado, por lo que la empresa intenta evitarlas coordinando las transacciones en su interior. Las imperfecciones del mercado son clasificadas por Buckley y Casson (1976, 1979) en cinco tipos: (1) retardos en tiempo al tener distintas actividades ligadas por el mercado, (2) la imposibilidad de aplicar precios discriminatorios (3) los conflictos que surgen en la negociación cuando existe una concentración bilateral del poder (4) las diferencias de información entre vendedor y comprador respecto a la naturaleza o valor del producto, (5) aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales, tales como las intervenciones de los gobiernos, los aranceles, las restricciones a los movimientos de capital, etc.

Cuando el proceso de internalizar los mercados de productos intermedios traspasa las fronteras nacionales la empresa se internacionaliza, para lo cual se debe cumplir con dos condiciones: que existan ventajas para localizar las actividades en el exterior y que organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más provechoso que venderlas o alquilarlas a empresas locales. Las decisiones de localización están influidas en la práctica por muchas circunstancias, tales como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades y la complejidad de éstas, el tipo de estructura del mercado, los costos del transporte, la intervención de los gobiernos, etc. Mientras que las ventajas de internalizar, como se ha señalado anteriormente, dependen de las imperfecciones en determinados mercados y los consiguientes costos de transacción (Pla 2000:28).

Parte de la teoría de la internalización está integrada por las imperfecciones del mercado de capitales y tipos de cambio, donde las empresas multinacionales con monedas fuertes en su país de origen se benefician de la adquisición de capital y activos a bajo precio en el extranjero (Rugman 1981). Esta imperfección del mercado de capitales permite a las empresas capitalizarse a partir de tipos de cambio favorables, especialmente en aquellas empresas intensivas en capital como los hoteles donde la compra de activos constituye un modo de invertir en el extranjero.

Por otra parte, desde el punto de vista de esta teoría la internacionalización de las empresas turísticas estaría impulsada en internalizar sus activos debido ya que a veces es difícil venderlo o alquilarlo a otras empresas por el peligro de imitación o por la complejidad que conlleva trabajar con otra empresa, por lo que la internacionalización más conveniente sería a través de la

## Inversión Extranjera Directa.

A partir de las contribuciones de Dunning surge una nueva teoría, la ecléctica, la cual pretende integrar las teorías anteriormente citadas, ofreciendo un marco de análisis general, capaz no sólo de explicar las causas sino también su distribución entre los distintos países en los que la inversión tiene lugar (Ramón 2000: 59-60). Graham (Pla 2000:28) explica desde esta fundamentación que una empresa elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior si se satisfacen las siguientes condiciones:

a) *Ventaja de propiedad*: Para internacionalizarse, la empresa debe poseer ciertas ventajas frente a las firmas de otras nacionalidades, estas ventajas pueden ser clasificadas en:

\* Ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (estructura de la empresa capacidad organizativa, equipo humano, *know-how*, etc.).

\* Ventajas de las firmas establecidas frente a las nuevas (tamaño, diversificación, experiencia, economías de escala, acceso favorable a los recursos, etc.).

\* Ventajas específicas asociadas a las características de ser multinacional (flexibilidad operacional, cambios en la producción, habilidad para aprovecharse de las diferencias geográficas en la dotación de recursos o de la intervención de los gobiernos, habilidad para diversificar o reducir los riesgos).

b) *Ventaja de internalización*: Para la empresa que posee ventajas propias es mejor usarlas por ella misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas localizadas en otros países; es decir, a través de la extensión de su cadena de valor añadido o de la adición de nuevas. Los factores que conducen a la internalización son aquellos derivados de la reducción de los costos de transacción, por ejemplo, evitar los costos de búsqueda, negociación y ruptura de contratos, así como la necesidad de proteger la calidad de los productos.

c) *Ventajas de localización*: Debe resultar rentable a la empresa localizar alguna parte de sus instalaciones en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a sus dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras, las cuales se derivan de la calidad y costo de los *inputs*, los costos de transporte y comunicaciones, las barreras artificiales al comercio de bienes y servicios, la infraestructura de los países y las diferencias ideológicas y culturales, entre otros.

Otro aspecto que explica esta teoría es que la internacionalización de una empresa varía de acuerdo a la influencia de ciertas variables estructurales (país, industria y empresa) en la



configuración de ciertas ventajas. La propensión de las empresas de una nacionalidad a realizar inversiones en el exterior dependerá de las características tanto del país de origen como de los países donde se pretende invertir, de la variedad y tipo de productos o servicios que intenta ofertar y de la organización y gestión que exista en cada empresa en particular (Pla 2000:29).

### **Métodos de entrada a la internacionalización**

La internacionalización es considerada como una estrategia de crecimiento para muchas de las empresas (Whittington 2001:109), pero este proceso estratégico implica el saber seleccionar como entrar a un mercado internacional. De acuerdo con Pla (2000:37) existen tres formas genéricas de entrar a mercados exteriores, cada una con diferentes subtipos; sin embargo, en la práctica no resulta fácil delimitar donde acaba un método y empieza otro, aunque también se pueden presentar de forma conjunta.

La exportación es el método que menor riesgo y esfuerzo representa para la empresa, ya que permite evitar muchos de los costos fijos de hacer negocios en el exterior, pero a su vez, los beneficios esperados suelen ser menores que los obtenidos con otros métodos debido al bajo compromiso de recursos. Uno de los aspectos que distingue a este método es que la producción de los bienes tiene lugar en el mercado local y su venta es a mercados exteriores (Pla 2000:37).

Este método se utiliza frecuentemente por empresas manufactureras al inicio de su internacionalización. En la rama de los servicios y específicamente en el turismo no es común utilizar este término, sin embargo, para este caso se le reconoce como exportaciones *invisibles* porque no pueden verse ni tocarse, debido en gran medida a las características del producto turístico, que a diferencia de los objetos no se pueden capturar o cuantificar con facilidad.

La Organización Mundial del Turismo (2001:290), define a las exportaciones turísticas como el total de turismo receptor, más el resto de las exportaciones de productos característicos.

Para el caso de la empresa de hospedaje la exportación puede realizarse de forma indirecta cuando la empresa vende por medio de intermediarios independientes quienes se hacen cargo de todos los aspectos (contactos con el comprador en el país de destino, el manejo logístico de los servicios desde la reservación hasta el momento que se le da el servicio al cliente, el medio de pago, etc.). En el caso de la empresa de hospedaje puede ser a través de agencias de viaje, mientras que la empresa solo se dedica a vender el servicio como lo hace con sus clientes locales. La exportación directa en este caso se realiza con personal propio de la empresa en el país de donde proviene su demanda.

Los acuerdos de licencia constituyen otro método de entrada hacia la internacionalización, consiste en la firma de un contrato que realiza por una parte el poseedor de un derecho transferible (licenciador) y por otra una empresa (licenciataria), por medio del cual se autoriza a esta última bajo determinadas circunstancias hacer uso de dicho derecho a cambio de un pago fijo inicial y/o un pago periódico. Normalmente, estos derechos transferibles se materializan en activos intangibles, tales como una marca registrada, una patente, un proceso productivo, un *know how* específico, entre otros. Este método persigue combinar las ventajas competitivas que posee la empresa con la experiencia de los mercados que poseen las empresas locales (Pla 2000:43).

A partir de las licencias se pueden lograr dos funciones básicas. Por una parte, es una alternativa a la inversión directa en el exterior; que puede ser aprovechada por empresas que desean tener presencia en mercados internacionales pero que no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo (conocimiento del mercado, experiencia, imagen, etc.), cuando el país destino limita o prohíbe la inversión extranjera. De tal forma que las licencias pueden considerarse como un paso previo para la adopción de otras estrategias que impliquen mayor grado de compromiso. La segunda función de las licencias radica en que funcionan como un vehículo para la transmisión y desarrollo de nuevas tecnologías entre las empresas líderes en una industria (Telesio 1979, en Pla 2000:44).

La franquicia como una variante del acuerdo de licencia, implica oportunidades de riesgo y de rentabilidad. Finalmente, el rumbo del sistema depende de la eficiencia y empeño que el emprendedor logre otorgarle y del desempeño del adquirente al ponerla en práctica. Por lo que se analizarán las ventajas desde el punto de vista de los elementos que participan.

A grandes rasgos se puede mencionar que este método representa para la hotelería mexicana una opción refrescante y novedosa, para alentar la creatividad y el espíritu emprendedor de los empresarios en las distintas líneas de productos y servicios, también constituye una estrategia de crecimiento para empresas pequeñas y medianas, sobre todo para aquellas que no cuentan con mucho capital disponible, pero que se han esforzado por desarrollar procesos competitivos. También es un método que permite a la empresa hotelera mayor rapidez para disponer de una amplia red comercial, menor rechazo de los gobiernos locales y menores restricciones legales; sin embargo, cabe mencionar que se asume un perfil de riesgo en términos de imagen y prestigio así como, se puede crear en el licenciador un competidor.

Otra variante de los acuerdos de licencia es el contrato de gestión, el cual puede ser descrito como "Un acuerdo bajo el cual se cede el control operacional de una empresa o de una fase de ésta a otra empresa, que realiza las funciones necesarias de gestión a cambio de una tasa financiera" (Ramón 2000:191). Con un enfoque dentro del sector hotelero el contrato de gestión

es un acuerdo entre una compañía de gestión de hoteles y una compañía propietaria, por la cual la compañía de gestión explota el hotel.

Dentro de este tipo de acuerdo al propietario del establecimiento no le corresponde tomar decisiones de tipo operacional, pero si asumir responsabilidades relativas al capital necesario, los gastos y las deudas; por lo tanto acarrea todo el riesgo de la operación y la responsabilidad del capital circulante.

La inversión directa es el método más importante de afrontar los mercados exteriores ya que, bajo esta modalidad, la empresa está comprometiendo sus propios recursos en el exterior; por una parte implica mayor riesgo, pero también puede ser más rentable a largo plazo y por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirla (Pla 2000:44). De hecho es considerada como sinónimo de los términos de internacionalización, tal confusión se debe en parte a que la mayoría de los estudios sobre el fenómeno de la internacionalización se centran en la Inversión Extranjera Directa.

Zorrilla (1990:18) define a la Inversión Extranjera Directa como la aportación o colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios.

Para que una empresa realice una IED en un destino que para este caso puede ser el turístico, existen tres factores determinantes que Makino, Lau y Yeh (2002:403) sustentan son generadores de motivación para la inversión, primero la búsqueda de los mercados; segundo, la búsqueda de los recursos humanos que laborarán en la empresa y finalmente la búsqueda de activos estratégicos; también establece las capacidades que debe poseer la empresa para realizar su inversión tal es el caso de la productividad de los recursos humanos, los activos tangibles e intangibles basados en la tecnología.

Al igual que los métodos señalados con anterioridad, en la hotelería se presentan distintas formas de inversión directa las cuales dependen de las condiciones del país donde se pretende invertir, y principalmente de los objetivos que persigue cada empresa, en la mayoría de los casos, no existe una clara línea de división entre una forma y otra, siendo común encontrar combinaciones de éstas. De forma general se puede mencionar que las dos modalidades de inversión directa son las siguientes:

- a) Empresas propias:
  - \* De nueva creación
  - \* Adquiridas

**b) Empresas conjuntas***\* Joint-ventures*

Las adquisiciones y fusiones se usan a menudo para seguir ciertas estrategias. La adquisición ocurre cuando una organización o un grupo de inversionistas compra (adquiere) otra compañía y la razón social de la empresa adquirida se puede perder (Gitman 2001:146).

Las adquisiciones representan una estrategia empresarial ante el incremento de la competencia en el mercado y se produce como consecuencia de procesos amplios de liberalización y globalización, evolución de las tecnologías de la información; suponiéndose una vía para la consecución y afirmación de las ventajas competitivas en breve plazo de tiempo (Cuervo 1999 en Ramón 2000:176).

La cooperación fue concebida inicialmente como un medio para reducir inversiones de capital, y disminuir el riesgo asociado con la entrada en un nuevo mercado. También sirvió para lograr un acceso más rápido y fiable a mercados cerrados, o para responder a las presiones de los gobiernos. Consecuentemente un *joint - venture* implica, compartir activos, riesgos y beneficios en la creación de una empresa o de un proyecto de inversión, por parte de más de una empresa o grupo económico; donde la participación de los socios suele ser mediante acciones constituyendo así una forma de inversión directa. El aporte de las acciones suele ser cualquiera relacionado con la contribución financiera de cada socio o basado en otras contribuciones como la tecnología, la gestión o el acceso a los mercados.

**IMPORTANCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA DEL VALLE DE TOLUCA**

El papel que ha venido jugando la empresa en la sociedad moderna ha ido aumentando sucesivamente, tiene gran importancia como unidad económica de producción de bienes y servicios, es trascendente por su dimensión social, impulsora de las grandes innovaciones y es también compleja, cambiante y diversa.

La empresa turística, al igual que otros sectores, cuenta con determinadas características propias, pero ante todo es una empresa, por ello las apreciaciones sobre la gestión, organización y administración de las empresas en general se aplican a las empresas turísticas.

De tal forma se define a la empresa como una entidad económica, destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio, reconocida por la ley y autorizada para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual (Rodríguez 1998:71).

La empresa ejemplo de la estructura turística es la hotelera, la cual ha existido desde tiempos muy antiguos, sin embargo, cada día se ha ido mejorando y diversificando a tal grado que en muchos países ha logrado salir al exterior y posicionarse en los destinos turísticos más exitosos del mundo.

Las empresas turísticas al igual que las de manufactura están buscando cada vez más competir en mercados internacionales debido al panorama de competitividad que se genera en los destinos por la captación de turistas y divisas. En lo que respecta a la hotelería mexicana es preciso señalar que algunas cadenas han crecido a través del tiempo y actualmente ya cuentan con empresas ubicadas fuera de las fronteras nacionales.

Grupo Posadas es hoy la operadora hotelera más exitosa de México y Latinoamérica cuya actitud innovadora le ha permitido crecer en varios países y competir con grandes cadenas internacionales; cuenta con cinco marcas propias: Fiesta Americana, Fiesta Inn, Caesar Park, Caesar Business y The Explorean. Esta cadena opera en México, Estados Unidos y Sudamérica con 72 hoteles y 14,160 habitaciones en los destinos de playa y ciudad con mayor afluencia de viajeros. En México, maneja el 20% de los cuartos de cadenas hoteleras de categoría turística (Posadas 2003:2).

Por otra parte, la cadena de Hoteles Misión -también mexicana-, cuenta con 22 hoteles de cinco y cuatro estrellas ubicados estratégicamente en la República, mantiene presencia en el mercado americano, canadiense, europeo, asiático y latinoamericano. Los esquemas o modalidades que opera son: a) la administración y operación, b) el arrendamiento, con o sin inversión, y de forma muy selectiva c) la franquicia (Hoteles Misión 2005).

Sin embargo, los líderes en la industria hotelera en México son las cadenas extranjeras como el Sheraton, Presidente Intercontinental y Hotel Nikko. Pocas firmas mexicanas han podido posicionarse como ellas, más aún cuando para el año 2004 se iniciaron inversiones millonarias para la hotelería. Cadenas como AMResorts, Mayan Resorts, Grupo Presidente, Hilton Hotels, Intercontinental Hotels, Starwood, Hyatt, Marriott, Fairmont y el Hotel Nikko México dijeron estar convencidos de la buena marcha de la industria de los viajes en México y por ello realizan tales inversiones. Algunos de estos nuevos hoteles forman parte de megadesarrollos turísticos -sobre todo en Quintana Roo, Nuevo Vallarta, Puerto Peñasco y Los Cabos- implicando inversiones adicionales en campos de golf, marina, clubes de playa, complejos residenciales, entre otros. AMResorts recién adquirió los hoteles Camino Real, cadena hotelera mexicana con más de 40 años en la industria turística. Actualmente opera y administra 20 hoteles y destinó 19 millones de dólares para convertirlos a su marca Dreams (Cano:2005).

En el Estado de México el desarrollo de la industria hotelera se considera reciente debido a que anteriormente los gobiernos otorgaban poca atención a programas que impulsaran a la industria turística. Actualmente se cuenta con 497 establecimientos de hospedaje en la entidad, con diferente categoría (DIGETUR 2003:41).

Las empresas de hospedaje en el Valle de Toluca son un elemento dinámico del sistema turístico estatal. Ante este nuevo panorama de competitividad han mejorado para ofrecer un servicio de calidad. Sin embargo, las condiciones en las que actualmente se encuentran no les ha permitido un crecimiento óptimo en el ámbito nacional e internacional. Es por ello que se realizó esta investigación encaminada a conocer los aspectos que actúan como alcances o restricciones al crecimiento internacional de las empresas hoteleras que se ubican en la zona y la importancia que los directivos otorgan a este aspecto como medio para crecer en el ámbito global.

La mayoría de los establecimientos hoteleros de categoría cinco estrellas del Valle de Toluca, pertenecen a cadenas de hospedaje como los hoteles Del Rey, Grupo Posadas de México e Intercontinental Hotels Group.

La cadena hoteles Del Rey inicia sus operaciones el 25 de Agosto de 1960 con la apertura del hotel Del Rey Inn Toluca. Debido al constante crecimiento de la Industria, al aumento de viajeros de negocios y al crecimiento demográfico, los Hoteles Del Rey deciden expandirse en el año de 1993 con hoteles dirigidos a diferentes segmentos de mercado. Actualmente opera 5 hoteles y se encuentra en negociaciones para adquirir un hotel más de nueva marca ya posicionada en la localidad (Del Rey 2003).

El grupo Posadas opera la marca Fiesta Inn, que es el concepto de servicio hotelero diseñado para satisfacer las necesidades de quienes viajan por negocios. Fiesta Inn es la marca hotelera de mayor crecimiento y en la zona participa con un hotel *Business Class*.

Intercontinental Hotels Group, actualmente opera Crowne Plaza, intercontinental, Staybridge, Candlewood, Indigo, Holiday Inn Express, Holiday Inn Select, con un total de 3500 hoteles en más de cien países y 535 mil habitaciones (Intercontinental 2004). En el Valle de Toluca ha vendido su marca a dos hoteles de capital mexicano.

El estudio tuvo como universo cuatro hoteles categoría cinco estrellas y uno categoría especial, cuya demanda responde principalmente a un turismo de negocios. A continuación se mencionan algunos de los resultados acerca de la importancia que se le otorga a la internacionalización por parte de los directivos de estas empresas, así como las condiciones que guardan éstas para lanzarse a la búsqueda de nuevos espacios físicos en el mundo.

La globalización ha propiciado la entrada de cadenas hoteleras al territorio nacional, especialmente en centros turísticos; en lo que se refiere al Valle de Toluca, esta globalización ha colocado a los hoteleros locales en una competencia con cadenas internacionales que se han establecido específicamente a través de franquicias. Al respecto los hoteleros dejan claro que en la actualidad existe mayor apertura para la adquisición de marcas, sin embargo, se considera que esta condición no se da a través de la inversión extranjera directa, sino únicamente en los nombres comerciales. Así también, la postura empresarial es de que a partir del panorama de globalización y competitividad se obliga a los hoteles a prepararse cada día más para enfrentar a los competidores.

La competencia de hospedaje en el Valle de Toluca ha aumentado, pero no solamente en infraestructura sino también en la búsqueda de la preferencia por parte de la demanda, no existen acuerdos mutuos sobre tarifas o valores agregados, la competencia es denominada como desleal por los mismos hoteleros.

Con facilidad los usuarios sustituyen unos hoteles por otros ya que no consideran que exista algún hotel en la zona que tenga un producto o servicio diferenciado que pueda representar una ventaja competitiva. Sin embargo, sí existen algunos aspectos que el cliente toma en cuenta al elegirlo, como es el caso de las marcas internacionales. A través de las mismas se garantizan los estándares de calidad, desde el punto de vista de la operación y el servicio al cliente. Toluca cuenta con una cadena de tipo familiar que opera desde hace 47 años en la zona, pero ésta no busca la internacionalización sino mantener su liderazgo de forma local. Al cuestionar a los directivos si alguno de los hoteles es líder en captar demanda internacional, 60% de ellos mencionó que no, ya que se encuentra distribuida entre todos los hoteles.

Los gerentes de los hoteles reconocen la importancia que tiene la calidad para la competitividad de sus empresa en el ámbito nacional y como un factor fundamental en la competitividad internacional, de tal manera si un hotel no ofrece un servicio de calidad en su país de origen difícilmente podrá ser aceptado en uno diferente y con una demanda exigente. Algunos hoteles ya cuentan con ciertos reconocimientos otorgados por organismos certificadores, y otros se encuentran trabajando para conseguirlos.

Actualmente, en muchos países se requiere cumplir con estrictas normas de protección al medioambiente para abrir una nueva empresa; ya no se trata tan solo de proporcionar el servicio sino más bien de hacerlo de una forma sustentable. Los hoteles están cumpliendo con las normas que exige la Secretaría de Ecología para la conservación del medio ambiente. Uno de ellos además emplea el programa "Concerving for tomorrow" el cual consiste en la utilización de determinados productos que son biodegradables, así mismo otro de ellos está a punto de certificarse en PROFEPA (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente).

Cuando existe la innovación, las ventajas competitivas de las empresas residen en su capacidad para proponer productos y servicios novedosos y ubicarse en la vanguardia de la tecnología global. En este caso dos hoteles no destinan directamente parte de sus ganancias a la investigación y desarrollo, más bien ésta se realiza por el corporativo y a partir de las regalías que aportan; la franquicia proporciona el sistema de software, comercialización, operación y calidad en el servicio, por lo que ser hoteles de prestigio les exige estar a la vanguardia.

El éxito de una empresa tiene gran peso en la gestión de los recursos humanos que laboran en las distintas áreas del hotel, ya que a través de ella se hace más eficiente la labor de los empleados, así también es el personal quien hace la diferencia al proporcionar el servicio, por lo que se debe estar convencidos de prestar un servicio de calidad. En lo que refiere al personal de alto nivel se mencionó que los directores se encuentra hoy por hoy capaces para afrontar una estrategia de internacionalización, ya que se están actualizando constantemente en ventas, mercadotecnia, contabilidad o idiomas entre otros y están cada vez más preparados ya que estudian en diplomados, especialidades y maestrías.

Hoy en día las empresas se encuentran más pendientes de la forma y manejo de sus recursos por lo que una de los limitantes que puede ser la evasiva a la internacionalización tiene que ver con el factor financiero. Sin embargo, los directivos hoteleros no lo consideran así ya que su nivel de ventas en los últimos años se ha incrementado, no utilizan financiamiento externo para hacer frente a sus compromisos, cuentan con liquidez suficiente para abrir una empresa en otro país y son sujetos de crédito para un financiamiento amplio.

Pero pese a que cuentan con un índice de rentabilidad sano, algunos aspectos como el aumento de oferta de habitaciones, los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001, la guerra en medio oriente y últimamente el tsunami sucedido en el sur de Asia, aumenta el riesgo de una inversión en los destinos turísticos mundiales.

Los empresarios desconocen si existen o estarán próximamente en marcha planes o estrategias de expansión de sus competidores, solo un directivo tiene referencia de ello, este aspecto muestra que no se tiene un buen conocimiento del comportamiento de la competencia local. Pero en sus propios hoteles sí parecen reconocer el desarrollo de las ventajas competitivas que les permita participar en los mercados. Entre ellas cabe mencionar las siguientes: el posicionamiento que tiene la marca en el mercado, la red de comercio que tienen para hacer llegar el producto al consumidor final y la calidad del servicio. Uno de ellos pertenece a una cadena mexicana y su ventaja competitiva estriba en ser líder a nivel nacional y actualmente empieza a posicionarse en Sudamérica y parte de Estados Unidos.



Si bien los hoteles de marca internacional cuentan con algunas ventajas, éstas provienen del corporativo al que pertenecen, por lo que la innovación no ha sido generada en el interior de la empresa, aspecto que limita el desarrollo de su propio know how.

La empresa hotelera del Valle de Toluca no ha logrado integrar a sus directivos en una dinámica global, en donde la información es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, en realidad éstos no se informan acerca del movimiento de los mercados y la forma de cómo ingresar a ellos, la administración tradicional prevalece en estas empresas dejándolas en desventaja frente a las de otros destinos.

La capacidad de internacionalización es proporcional al tamaño de la empresa, este aspecto también actúa como limitante a la internacionalización de la empresa de hospedaje del Valle de Toluca, ya que han crecido en número de hoteles, pero éstos no alcanzan el tamaño que regularmente tiene una empresa multinacional.

Según la fundamentación teórica, las empresas estudiadas de una u otra forma se encuentran dentro del proceso de internacionalización, no obstante éstas se ubica en las primeras etapas y se realiza en el momento en que el hotel recibe turistas extranjeros, en otras palabras la empresa exporta cuando capta demanda internacional.

La industria de hospedaje ha mostrado poco interés para adoptar un método que represente mayor compromiso, debido en gran parte a la poca importancia que se le da a la innovación. Más bien algunos hoteles han optado por la adquisición de franquicias que son métodos probados y además cuentan con una marca que garantiza el éxito del hotel. En este sentido el no tener una cultura de marca, el que el financiamiento se cierre mucho a proyectos nuevos en otros países, actúan como limitante para avanzar hacia nuevos mercados tanto nacionales como internacionales. Por otra parte ofrecer un producto o servicio de calidad, contar con una buena red de comercio, con recursos humanos altamente competitivos son aspectos que deben ser de gran importancia en la empresa.

Es preciso señalar que la internacionalización no es un proceso sencillo; previo a su adopción se requiere ser altamente competitivo ya que es un proceso difícil y complejo y que sobre todo requiere de un gran esfuerzo y mucha disciplina. Sin embargo, es una forma que invita a la empresa hotelera mexicana a beneficiarse de nuevos mercados, a formar parte activa dentro de este contexto cada vez más globalizado pero siempre en las mejores condiciones de competitividad.

## COMENTARIO FINAL

La globalización afecta de manera directa a las empresas; en primer lugar abre las posibilidades de diversificación en otros mercados geográficos, pero por otro lado también plantea retos a las empresas nacionales, por la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales y a la vez favorecer la operatividad de estas grandes cadenas internacionales en nuestro país por su capacidad para inducir con mayor fuerza en la dirección de la empresa en destinos diferentes. Por lo que las empresas nacionales están obligadas a ser cada vez más competitivas para poder competir con fuerza a nivel global.

Actualmente la empresa de hospedaje del Valle de Toluca pese a que ha mejorado notoriamente la calidad de su servicio aún no alcanza niveles óptimos de competitividad internacional, puesto que la mayoría de las empresas no poseen ventajas que les permitan competir con cadenas internacionales, debido en gran parte a la ausencia de activos susceptibles de generar la ventaja competitiva y por otro lado el poco apoyo que existe por parte del gobierno para impulsar a la empresa al desarrollo internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Buckley, P. J.**

1995 *Foreign direct investment and multinational enterprise*. Edith Penrose, Reino Unido

**Buckley, P. J.**

1988 *The limits of explanations testing the internalization theory of the multinational enterprise*. *Journal of International Business Studies* 19:181

**Buckley, P.J. y Casson, M.C.**

1979. *A theory of international operations*. En: Chertman, J. P. y Leontiades, J. (Eds.), *European Research in International Business*. North-Holland, Amsterdam, pp. 1-8

**Buckley, P.J. y Casson, M.C.**

1976 *The Future of the multinational enterprise*. McMillan, Londres

**Campos, G.**

2002 *Un modelo de empleabilidad basado en resistencias: El caso del mercado de trabajo en Puebla*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana, México

**Canals, J.**

1994 *La internacionalización de la empresa, como evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw Hill, Madrid

**Cano, A.**

2005 *Invertirán cadenas hoteleras más de mil mdd durante este año*, *El Financiero*, 18 de abril de 2005. En: <http://presidencia.gov.mx/buenasnoticias/index.php?contenido>

**Del Rey**

2003 Información general del hotel. En: [www.delrey.com.mx](http://www.delrey.com.mx)

**DIGETUR, Dirección General de Turismo del Estado de México**

2003 Anuario estadístico del Estado de México 2003, Gobierno del Estado de México

**Dunning, J.H.**

2000 The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of activities. *International Business Review* 9:163-190

**Gitman, L. J. y McDaniel, C.**

2001 El futuro de los negocios. Thomson Learning, México

**Grupo Posadas**

2003 Antecedentes e Información general. En: [www.posadas.com.mx](http://www.posadas.com.mx)

**Hoteles Misión**

2005 Información general. En: <http://www.hotelesmision.com.mx/default.asp>

**Intercontinental Hotels Group**

2004 Marcas hoteleras. En: <http://www.ichotelsgroup.com/h/d/6c/595/es/home>

**Jiménez, A.**

1993. Turismo estructura y desarrollo. McGraw Hill, México

**Makino, S; Lau, Ch. M. y Yeh, R. S.**

2002 Asset-exploration versus asset-seeking: implications for location choice of foreign direct investment from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies* 33:403-421.

**Martínez, E.**

2003 La competitividad de la empresa.

En:[http://www.azc.uam.mx/csh/economia/empresas/archivos/paradescarga/presentacion\\_04\\_em.ppt](http://www.azc.uam.mx/csh/economia/empresas/archivos/paradescarga/presentacion_04_em.ppt)

**OMT. Organización Mundial del Turismo**

2001 Apuntes de metodología de la investigación en turismo, OMT, España

**Pla, J.**

2000 La estrategia internacional de la empresa española. Vall d'Albaida, Fundació Universitària Ontinyet, España

**Porter, M.**

1990 La ventaja competitiva de las naciones. Vergara editores, Buenos Aires, Argentina.

**Ramón, A. B.**

2000 La internacionalización de la industria hotelera española. Universidad de Alicante, Alicante

**Rodríguez J.**

1998 Como administrar pequeñas y medianas empresas. Ecafsa, México

**Rugman, A.M.**

1981 Inside the multinationals: the economics of internal markets, Columbia University Press, Nueva York

**Whittington, R.**

2001 *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Thomson, Madrid

**Zorrilla, S. y Silvestre J.**

1990 *Diccionario de Economía*, Limusa, México

Recibido el 12 de abril de 2005

Correcciones recibidas el 14 de julio de 2005

Aceptado el 20 de julio de 2005

Arbitrado anónimamente