

## LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS CADENAS HOTELERAS

### Una revisión teórica

Carolina Haro<sup>\*</sup>

Universidad Positivo - Curitiba, Brasil

José Manoel Gândara<sup>\*\*</sup>

Universidad Federal de Paraná - Curitiba, Brasil

María Ángeles Rastrollo<sup>\*\*\*</sup>

Universidad de Málaga - España

Tiago Mondo<sup>\*\*\*\*</sup>

Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de  
Santa Catarina - Florianópolis, Brasil

**Resumen:** El mercado es muy competitivo y cada vez más globalizado en todos los sectores de la economía. En el turismo esta realidad es aún más pronunciada. A partir de lo anterior, este artículo presenta una discusión teórica acerca de la internacionalización de las cadenas hoteleras, basada en una revisión bibliográfica del tema. Analizó algunas de las principales teorías de la internacionalización de las empresas, es decir, el ciclo de vida del producto, red, secuencial, born global, modelo ecléctico de Dunning y Upp Sala. A partir de ahí, identificó el uso de estas teorías en la investigación llevada a cabo en el sector hotelero, particularmente en lo relacionado a las cadenas hoteleras. Así, el estudio contribuye a una visión más amplia de las posibilidades de internacionalización y cómo el sector hotelero se ha portado dentro de esta tendencia del mercado en el mundo.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, hotelería, internacionalización, cadenas hoteleras, Paradigma Ecléctico de Dunning.

**Abstract:** Hotel Chains Internationalization: A Theoretical Review. The market is very competitive and is increasingly globalized in all sectors of the economy. In tourism this reality is even more frequent. From this, this paper presents a theoretical discussion about the internationalization of hotel chains, based on a literature review on the topic. Some of the main theories of internationalization of companies are analyzed, as the theory of the life cycle of the product, red, sequential, Born global, eclectic model of Dunning and Upp Hall. It was possible to identify the use of these theories in the research related with the hospitality industry, particularly on the issue of hotel chains. Thus, the study contributed to a broader view of the possibilities of internationalization and how the hotel industry has behaved in this world trend market.

**KEY WORDS:** tourism, hospitality, internationalization; hotel chains; Eclectic Paradigm of Dunning.

<sup>\*</sup> Doctora en Gestión y Desarrollo Turístico Sustentable por la Universidad de Málaga, Málaga, España. Es directora de la Mapie Consultora y Profesora de la Universidad Positivo, Curitiba, Brasil. E-mail: carolina@mapie.com.br

<sup>\*\*</sup> Doctor en Turismo y Desarrollo Sustentable por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Es Profesor e Investigador del Master de Turismo y del Master / Doctorado de Geografía de la Universidad Federal de Paraná (UFPR), Curitiba, Brasil. E-mail: jmgandara@yahoo.com.br

<sup>\*\*\*</sup> Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Málaga, España. Profesora e Investigadora de la Universidad de Málaga, España. E-mail: marh@uma.es

<sup>\*\*\*\*</sup> Doctor en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. Profesor e Investigador del área de Turismo del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Santa Catarina (IFSC), Florianópolis, Brasil. E-mail: tiago.mondo@ifsc.edu.br

## **INTRODUCCIÓN**

La sociedad del conocimiento es una realidad y presenta cambios monumentales en la estructura previamente conocida. Dichos cambios fueron impulsados por la globalización, la internacionalización de las empresas, la abundancia de productos y servicios, la conectividad global a través de tecnologías de información y comunicación, apenas por citar algunos ejemplos. En el sector turístico no es diferente. En realidad, el sector es uno de los más afectados por esta nueva estructura dada su naturaleza internacional, por ser pionero en la utilización de Internet, comercio electrónico y nuevas tecnologías de información y comunicación en general (Rastrollo, 2002; Martín Rojo, 2001; Kahle, 2002).

La industria hotelera forma parte de la actividad turística como uno de sus principales ejes. A medida que esta industria entra en su fase más madura, el ambiente en que opera es más complejo y competitivo lo que obliga a las cadenas hoteleras a adaptarse al entorno y elegir estrategias correctas para su supervivencia y crecimiento a largo plazo (Martorell, 2002).

Algunas estrategias adoptadas y observadas en la industria hotelera en los últimos años para hacer frente a las nuevas necesidades son las alianzas estratégicas como forma de garantizar el proceso de expansión nacional e internacional, la separación de la propiedad y de la gestión permitiendo un crecimiento más dinámico, la búsqueda de la excelencia de gestión y la optimización de los recursos, principalmente los basados en conocimiento (Martorell, 2002; Ramón Rodríguez, 2002; Proserpio, 2007). Las cadenas hoteleras son las grandes protagonistas de los cambios ocurridos en el sector.

Muchos estudios acerca del proceso de internacionalización de cadenas hoteleras utilizan el llamado paradigma de Dunning o paradigma ecléctico como base teórica. Sing & Kundu (2002) argumentan que ninguna de las teorías previas a dicho paradigma es capaz de tratar simultáneamente de la heterogeneidad de los recursos, de las capacidades emprendedoras, de las redes de relación y de las alianzas.

El paradigma ecléctico argumenta que el proceso de internacionalización es determinado por la configuración de tres tipos de ventajas poseídas por las organizaciones. Dichas ventajas combinadas deben ser suficientes para compensar los costes de instalación en nuevo país, además de generar valor añadido en relación a las empresas locales (Dunning, 1988).

El objetivo de este estudio es discutir la internacionalización de las cadenas hoteleras. Se analizaron los distintos modelos de entrada en los mercados internacionales y las principales teorías de internacionalización de empresas para entender sus significados, sus aplicaciones y aportaciones principales para la administración de empresas. Finalmente, se verifica la aplicación y utilización de

estos modelos y teorías en las cadenas hoteleras. El trabajo se llevó a cabo bajo una investigación exploratoria aplicada, según revisión bibliográfica y documental.

## **LOS PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN – MODELOS Y ENFOQUES**

La internacionalización de las empresas es todo el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables de dichas empresas en mercados internacionales. Es un proceso donde se observa la creciente implicación y proyección internacional de las organizaciones. En otras palabras, es un proceso amplio y complejo de definición del nivel de compromiso internacional adoptado (Rialp, 1999). A continuación se presentan algunos modelos que se encuentran en la literatura.

### **EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

El modelo de ciclo de vida del producto fue propuesto por Vernon (1966) y relaciona las distintas etapas de la vida del producto a la decisión de localizar la producción en el mercado externo (Singh & Kundu, 2002; Martín 2003; Pla & León, 2004). Las distintas etapas atravesadas por los productos son resultantes de la innovación y a medida que evolucionan y maduran impactan en las decisiones de la localización de la producción (Singh & Kundu, 2002; Martín, 2003; Pla & León, 2004).

La producción empieza en el mercado local y para él. Aquí es necesario mantener un cierto grado de flexibilidad en la producción para adaptar el producto a la demanda. También es importante mantener contacto con los clientes y proveedores a fin de garantizar las mejores características del producto y de la producción. Por ser innovador, la elasticidad precio-demanda del producto es baja lo que permite que los costes no sean un aspecto determinante.

En un segundo momento las condiciones cambian. El conocimiento acerca del producto, de los clientes y de la producción aumenta a través de la experiencia y en consecuencia también aumenta la elasticidad precio-demanda. La necesidad de flexibilidad disminuye y la producción empieza a estandarizarse, generando la posibilidad de disfrutar de economías de escala

En la etapa más madura y final la estandarización del producto es total y ha provocado la posibilidad de replicación del producto por competidores. El precio pasa a ser un criterio relevante y los costes por su parte, factores determinantes.

Existen variadas críticas al modelo por ser muy enfocado en el contexto norteamericano y también por no considerar que muchas empresas son capaces de desarrollar, producir, madurar y estandarizar sus productos casi simultáneamente (Singh & Kundu, 2002; Martín 2003; Pla & León, 2004).

En resumen, el modelo de ciclo de vida del producto está muy relacionado con los costes y etapas de producción y comercialización.

## **EL ENFOQUE SECUENCIAL**

Este modelo fue desarrollado por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) y posteriormente revisado por Johanson & Vahlne (1977) y también es conocido como el modelo de Uppsala. En 2009, los mismos autores hacen una nueva revisión, considerando el contexto más actual (Johanson & Vahlne, 2009).

Rialp (1999) afirma que el modelo de Uppsala puede ser considerado pionero en la comprensión e interpretación del fenómeno de internacionalización de las empresas como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, enfocado en la naturaleza secuencial de aprendizaje a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados internacionales. Los autores del modelo de Uppsala afirmaban que la escasez de conocimientos, de recursos y la incertidumbre eran los principales obstáculos para el proceso de internacionalización de las empresas (Pla & León, 2004).

De esta forma, para reducir el riesgo y la incertidumbre, el proceso de desarrollo de actividades en el exterior ocurriría a lo largo de una serie de etapas que representarían un grado cada vez mayor de compromiso de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999).

Andersen (1993) presenta las cuatro etapas del modelo secuencial de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) que es conocido como cadena de establecimiento: la primera etapa es cuando la empresa no exporta o exporta de forma muy irregular. La segunda etapa es cuando la exportación ocurre a través de agentes o representantes de ventas. La tercera etapa es cuando la matriz opta por tener una subsidiaria de ventas en el exterior y finalmente, la cuarta etapa es cuando se traslada la producción para el extranjero con la implantación de una subsidiaria de producción.

Considerando la escasez de conocimientos y recursos y que esto a su vez genera incertidumbre, las empresas tenderán en sus primeras entradas en nuevos mercados a elegir aquellos que sean más conocidos y que puedan reducir la ambigüedad, el riesgo y el desconocimiento. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) introducen el concepto de distancia psicológica que es formado por factores que impiden o dificultan los flujos de información entre la empresa y el mercado internacional como diferencias de idioma, culturales, institucionales del país y otras (Rialp, 1999; Martín 2003).

Johanson & Vahlne (1977) revisan el modelo original y proponen un modelo dinámico del proceso de internacionalización. La idea general es que a medida que aumentan los conocimientos, el grado de compromiso de la actividad internacional será mayor. Hay una interacción permanente entre el

desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos hacia estos mercados, por el otro (Rialp, 1999; Martín 2003).

Otros autores realizaron estudios empíricos para comprobar la validez del enfoque secuencial como Bilkey & Tesar (1977); Luostarinen (1980); Juul & Walter (1987); Larimo (1991); Korhonen et al. (1996) y Eriksson et al. (1997).

Rogers (1962) ha empezado un modelo de adopción de innovación que es secuencial, donde cada etapa representa un nivel de implicación exportadora de la empresa y donde se supone que al pasar de una etapa a otra hay un mayor compromiso con el proceso de internacionalización (Martín, 2003).

Los críticos a los modelos afirman que la debilidad está a la hora de explicar las causas de la progresión entre las distintas etapas. También es considerado un modelo muy determinista, entendido como mera transición de etapas predefinidas, no considerando las distintas realidades y entornos, las alianzas estratégicas y las formulas más flexibles e innovadoras (Rialp, 1999; Pla & León, 2004).

Haciendo frente a dichas críticas, Johanson & Valhne (2009) revisan su modelo de 1977. En esta nueva revisión consideran un contexto de negocios donde las redes de relación son fundamentales, pues dichas relaciones son más importantes y generan más incertidumbre que la propia distancia psicológica.

Considerando la importancia de las relaciones externas, se añade un rol fundamental para la confianza y la creación del conocimiento entre empresas para mejoría del negocio. En realidad, el nuevo conocimiento generado a través de dichas relaciones es lo que determina el éxito del proceso internacional.

El enfoque de red es el próximo modelo abordado y fue de alguna manera incorporado al modelo de Uppsala.

## **EL ENFOQUE DE RED**

El llamado enfoque de red complementa los modelos abordados anteriormente, pues enfoca también el rol y en la influencia que otros actores directos e indirectos poseen en la internacionalización de las empresas (Sing & Kundu, 2002; Chandra, 2007). El enfoque de red fue primeramente abordado por Johanson & Mattson (1988) y considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo entre las ventajas competitivas de la organización y las ventajas competitiva de los otros miembros de la red en que la empresa está involucrada. Contempla

el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización del mercado internacional (Pla & León, 2004).

En el enfoque de red, la internacionalización es resultado de la explotación de ventajas de las redes donde las empresas están insertadas. Inicialmente, son redes locales y a medida que se desarrollan, sirven de puentes, incluso para redes internacionales (Chandra, 2007).

Un estudio sobre las empresas españolas realizado por Guillén & García Canal (2010), recién comprobó que las redes de contacto son fundamentales para la expansión internacional y son dichas redes las que permiten que empresas nuevas y poco estructuras puedan aventurarse en nuevos países. Recursos comunes como gestión de personas y know-how operacional asociados a un buen capital social/relacional pueden ser suficientes.

### **LAS EMPRESAS BORN GLOBAL O LAS LLAMADAS INTERNATIONAL NEW VENTURES**

Los modelos anteriores, secuenciales, consideran que las empresas sólo se internacionalizan a partir de un determinado punto de su vida, donde ya se supone cierta cantidad de experiencia y madurez. Sin embargo, esta lógica ya no es tan lógica en el contexto actual.

Surge, entonces, el proceso de internacionalización acelerado que considera las empresas que ya nacen globalizadas/internacionalizadas. Dichas empresas son denominadas *international new ventures* (INV) o *born global*. (Pla & León, 2004; Freeman et al.; 2009).

Los autores pioneros en este abordaje fueron Shrader, Oviatt & McDougall (2000). Ellos afirman que las llamadas INV (*international new ventures*) se internacionalizan muy temprano en su ciclo de vida en una búsqueda de oportunidades después de su nacimiento.

Los principales estudios de las INV discuten el modelo de Uppsala y dicen que mismo en su versión revisada, el modelo falla al no explicar el proceso rápido de internacionalización, donde los pasos y decisiones no son incrementales (Freeman et al., 2009).

El modelo de las INV contempla también la importancia de las redes de relación establecidas con los variados *stakeholders*. Por lo tanto, los principales elementos del modelo son: actitud proactiva de los directivos, ventajas competitivas: marketing o tecnológicas, visión global y redes de relaciones, lo que resulta en la aceleración del proceso: INV. Según Pla & León (2004) estos son factores que impulsan y contribuyen para la aceleración de las INV.

El proceso de expansión internacional rápido requiere un tipo de emprendedor activo y comprometido, incluso con los negocios internacionales que pueden surgir como resultado de una estrategia planeada o por imposición de algún agente externo.

Freeman et al. (2009), han realizado un estudio sobre las INV y consideraron en su proposición teórica las teorías basadas en el conocimiento y el enfoque de red para proponer un nuevo modelo que considera los siguientes aspectos: las redes establecidas, la confianza relacional y las alianzas entre distintas empresas combinadas con el conocimiento tácito, la capacidad de absorción y la capacidad de desarrollar nuevos conocimientos. Según los autores es la combinación de dichos factores lo que favorece el proceso de rápida internacionalización para las nuevas empresas.

## **EL PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING**

El paradigma de Dunning (1977, 1981, 1988, 1993, 2000) es un abordaje a la producción internacional. El objetivo de este paradigma es de forma integral explicar motivos y razones, la localización y la forma como las empresas desarrollan sus operaciones internacionales. Es considerado ecléctico porque reúne abordajes teóricos distintos, con diferentes perspectivas y las convierte en una sola taxonomía (Pinto et al., 2010).

Pla & León (2004) afirman que el enfoque del paradigma ecléctico trata de ensamblar dentro de un único sistema las aportaciones de los teóricos de la organización industrial, el paradigma de los costes de transacción y las teorías de localización y el comercio internacional.

Sing & Kundu (2002) argumentan que ninguno de los abordajes previos es capaz de tratar simultáneamente la heterogeneidad de los recursos, las capacidades emprendedoras, las redes de relación y las alianzas. Por lo tanto, es necesaria una teoría que aborde dichos aspectos y también las ventajas de localización.

Dunning demostró su teoría la primera vez en 1976 durante la presentación de un simposio Nobel en Estocolmo. El autor (Dunning, 1993) menciona que su idea no es una teoría alternativa, sino un modelo que reúne las características esenciales de cada teoría anterior. En definitiva, su intención era ofrecer un modelo holístico para identificar y evaluar el significado de distintos factores que influenciaban la producción internacional de las empresas.

Complementariamente, muchos autores se han involucrado en analizar y mejorar el paradigma ecléctico, permitiendo una vez más al propio Dunning revisar sus teorías y planteamientos hasta 2007, pocos años antes de dejar definitivamente su legado para la ciencia y los negocios internacionales.

El paradigma ecléctico propone que el proceso de internacionalización es determinado por la configuración de tres tipos de ventajas poseídas por las organizaciones. Dichas ventajas combinadas deben ser suficientes para compensar los costes de instalación en nuevo país, además de generar valor añadido en relación a las empresas locales (Dunning, 1988).

- 1) *Ventajas de propiedad* - son ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad, activos intangibles o ventajas del gobierno común de una red de activos. En suma, ventajas que reúnen los recursos y capacidades de las organizaciones y que pueden ser explotados en el mercado local y también en el contexto internacional. Pueden ser divididas en ventajas de propiedad estáticas o dinámicas.
- 2) *Ventajas de localización* - las ventajas asociadas a la localización de la producción en el exterior de acuerdo con el atractivo de dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras. En otras palabras, son características únicas de la localización en el extranjero que generan atracción de empresas internacionales.
- 3) *Ventajas de internalización* - que sea mejor para la empresa que posee determinadas ventajas de propiedad usarlas por ella misma y no transmitirlos a otras empresas a través de distintos formatos de asociación (Pla & León, 2004).

Dunning (1999, citado por Pinto et al., 2010) resume algunas características de las ventajas de propiedad, localización e internalización conocidas como OLI (Cuadro 1).

Doctor en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. Profesor e Investigador del área de Turismo del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Santa Catarina (IFSC), Florianópolis, Brasil. E-mail: tiago.mondo@ifsc.edu.br

Cuadro 1: Ventajas de las OLI

Propiedad	Localización	Internalización
Acceso a los mercados productores y factores	Potenciales de mercado	Reducción de los costes de transacción. Protección de los derechos de propiedad
Diferenciación de los productos. Diversificación de los riesgos. Dotaciones específicas: humanas, organizacionales, capitales.	Diferencia en los precios de los insumos. Calidad de los insumos. Recursos financieros. Costes de transporte, comunicación e infraestructuras.	Información asimétrica entre proveedor y comprador. Disminución de los costes de cambio. Posibilidades de acuerdo
Más eficacia y coordinación para mejor aprovechamiento de los recursos en las distintas localizaciones, mejorando las capacidades de la empresa.	Barreras al libre comercio. Distancia espacial de los mercados y de los insumos.	Evitar o explotar las intervenciones estatales
Utilización de los recursos de la empresa madre (por transferencia)	Políticas de inversión y riesgo país. Incentivos fiscales	Reducción de la incertidumbre del comprador y/o vendedor
Economías de escala	Distancia física, lengua, cultura	Control de la oferta en calidad y cantidad. Control de las ventas.
Flexibilidad en la adquisición y producción. Reconocimiento de oportunidades de futuras fusiones, adquisiciones, alianzas, nuevas ventajas competitivas y/o aumento de cuota de mercado.	Clusters de las empresas relacionadas que aprovechan la externalidades de la aglomeración	Ganancias estratégicas. Internalización de las externalidades. Inexistencia de mercados a plazo.

Fuente: Adaptado de Pinto et al. (2010)

En suma, por ventajas específicas de propiedad se entienden ventajas que la empresa que desea internacionalizarse posee en relación a las empresas de otras nacionalidades. Normalmente, dichas ventajas se centran en los activos intangibles relacionados a tecnología, imagen de marca y reputación, conocimiento, economías de escala, etc. Por lo tanto, queda claro que para disfrutar de tal ventaja es necesario gestionar los activos intangibles y basados en el conocimiento. La gestión del conocimiento se presenta como una posibilidad para resolver este tema.

En su descripción original de las ventajas de propiedad, Dunning identificó tres tipos principales: las que son de posesión o acceso exclusivo de la empresa y que generan algún recurso; las que son disfrutadas por la existencia previa de la empresa al ser comparadas con una nueva empresa y las que son consecuencia de la diversidad geográfica o multinacionalidad (Verbeke & Yuan, 2010).

.Cuadro 2: Comparación entre los modelos de internacionalización

	Uppsala	Enfoque de red	Paradigma Ecléctico
Tema principal	Un proceso gradual de alcance internacional involucra el desarrollo de conocimiento y experiencia acerca de los mercados foráneos y de la operación internacional y un compromiso creciente de recursos en el extranjero.	Internacionalización es la explotación de las ventajas de las redes de relación. Inicialmente, domésticas, las relaciones son utilizadas como puentes para nuevas redes, incluso en el extranjero.	El nivel y la forma de internacionalización de la empresa es determinado por la configuración de tres tipos de ventajas: de propiedad, de localización y de internalización.
Principal argumento	Empresas deciden siempre considerando los riesgos e incertidumbres. El riesgo es disminuido por el incremento del conocimiento.	Las industrias son consideradas redes de relaciones empresariales y su nivel interfiere en la elección del modo de entrada a través de la generación de distintos vínculos.	Decisiones son tomadas basadas en aspectos económicos y racionales para generar máxima rentabilidad de la empresa. Consideran riesgos, control, recursos y capacidades disponibles.
Método de internacionalización	Modelos en etapas: exportación, subsidiaria de ventas, filial. Empieza con mercados internacionales más similares a los de origen.	Ocurre a través del desarrollo de las redes de relaciones en distintas fases: extensión internacional, penetración e integración internacional.	Cuanto más ventajas de propiedad existen, mayor es la probabilidad de internalización. Las ventajas de localización suelen determinar el modo de entrada.
Fuerzas	Énfasis en el proceso de aprendizaje para la internacionalización.	Enfoque en la dinámica y la evolución de la internacionalización más que en motivos y estándares.	Proporciona una lógica muy fuerte para el proceso de internacionalización/ global.
Debilidades	Más válida en fases más tempranas del proceso de internacionalización. Asume el crecimiento orgánico de las empresas. No es capaz de explicar la reversión de etapas de las INV. Poco relevante para la industria de servicios.	No explica los modos de entrada entre sus distintas posibilidades. No explica los procesos de internacionalización y las conexiones existentes. Asume que todas las empresas establecen nuevas relaciones. Pula del modelo más pequeño de las empresas de tecnología a los modelos en mercados más distantes.	Acusada de ser una teoría con un listado de variables fijas. Redundancia en la explicación, particularmente en las ventajas de propiedad y de internalización. No explica el fenómeno tiempo en el proceso. No explica bien los distintos modos de entrada y los distintos cambios entre una opción y otra.

Fuente: Adaptado de Chandra et al. (2009)

Sin embargo, en las dos décadas siguientes el autor ha reclasificado las ventajas tipo O en dos tipos genéricos: las basadas en recursos (Oa) y las basadas en transacciones (Ot) (Dunning, 1995).

Por ventajas de internalización se comprenden las ventajas decurrentes de la aplicación de las ventajas de propiedad de forma más beneficiosa para la empresa que si son externalizadas.

Finalmente, las ventajas de localización son aquellas ventajas proporcionadas por el país de destino como mano de obra más calificada, costes más bajos, infraestructura, etc. Para facilitar la visualización de las distintas perspectivas abordadas, se presenta el Cuadro 2 donde se compara el modelo de Uppsala, el enfoque de red y el paradigma ecléctico

La razón principal de la elección de esta teoría en esta investigación es que el paradigma de Dunning es capaz de proponer un modelo balanceado que auxilia en la identificación de determinantes para la expansión internacional (Dunning et al., 2007).

Es cierto que todos los modelos de internacionalización discuten el rol del conocimiento en el proceso de expansión internacional en mayor o menor grado. Sin embargo, Dunning, al considerar su teoría como una compilación de las teorías previas y al revisarla continuamente, ofrece un modelo más completo donde se pueden abarcar todas las variables que juegan en la internacionalización de las empresas.

Hay críticas al modelo, pero se considera su carácter general como uno de sus principales aspectos positivos (Ramón Rodríguez, 2002). Cabe recalcar una vez más, que a lo largo de su carrera el propio autor ha seguido a los estudios de sus críticos y mejorado su teoría adaptándose a sugerencias lógicas y pertinentes y al eterno contexto cambiante de la sociedad.

## **LAS CADENAS HOTELERAS Y SU EXPANSIÓN E INTERNACIONALIZACION**

Aunque a priori parece que la industria hotelera es homogénea y que existen claras formas de operación y tendencias mundiales, en realidad es un sector complejo y diverso lo que dificulta la tarea de identificar características comunes sea un tarea bastante difícil (Jones, 1999).

Ingram & Baum (1998) caracterizan las cadenas hoteleras como un conjunto de pequeñas organizaciones que realizan prácticamente las mismas actividades y están conectadas en una organización de orden superior. Para ellos, la conceptualización de cadena hotelera es la empresa que opera tres o más unidades. Esta es la definición adoptada en esta investigación.

Las cadenas están compuestas de múltiples unidades hoteleras conectadas a una matriz bajo la misma dirección y gestión. Tienen estrategias y objetivos comunes y participan de procesos operacionales similares para garantizar los estándares de calidad y la satisfacción de los clientes (García Almeida, 2004).

Thompson et al. (1998 citado por Litteljohn et al., 2007) apuntan que las cadenas hoteleras internacionalizadas tienen productos globales y que tales empresas esperan que dichos productos sean buscados por sus consumidores. Además, las cadenas hoteleras poseen un alto nivel de similitud entre sí mismas en aspectos como flexibilidad, empowerment, gestión de servicios, procesos de entrega a pesar de que las corporaciones las claman como características únicas.

Como se ha demostrado, el modelo de Dunning es ampliamente utilizado por distintos investigadores en las más variadas áreas del conocimiento. En la hotelería, el propio Dunning (Dunning & McQueen, 1982) aplicó el modelo para estudiar las cadenas hoteleras multinacionales, además de muchos otros autores que la consideran como la teoría de internacionalización más aceptada y adecuada al sector hotelero (Ramón Rodríguez, 2002; Johnson & Vanetti, 2005).

Los estudios encontrados que reúnen la expansión hotelera y el paradigma de Dunning en el período de 2009 al 2011 son los de Anastassopoulos et al. (2009); Novak et al. (2011); Huang et al. (2011); Aliouche & Schlenrich (2011); Lynn & Wang (2011) y Guillet et al. (2011).

Lo que se observa en general de dichos estudios es que examinan la internacionalización de cadenas hoteleras internacionales en países en desarrollo, principalmente en China o países con nueva onda de desarrollo turístico en Europa como Croacia, por poner un ejemplo. Sólo uno de los artículos menciona Brasil. Sus aportaciones más relevantes están relacionadas con la aplicación del paradigma ecléctico aún en los días de hoy y en nuevos mercados poco investigados y conocidos. Casi todos los estudios encontrados relacionan el paradigma de Dunning y los modos de entradas elegidos por las cadenas hoteleras, añadiendo conocimiento global, pero pocas aportaciones teóricas nuevas.

Según el estudio realizado por Dunning & Mc Queen (1982) las cadenas hoteleras internacionalizadas normalmente operan con mejores estándares de calidad que las cadenas locales, porque son más grandes, más diversificadas y experimentadas y consiguen penetrar en nuevos mercados con más facilidad. La verdad es que dichas cadenas ya poseen una estructura más desarrollada y ya construyeron un conjunto de recursos intangibles además de los aspectos logísticos que pueden poner a disposición de las nuevas unidades incorporadas en la cadena.

La mayoría de los estudios de internacionalización de empresas turísticas considera el paradigma de Dunning como el más adecuado. Sin embargo, también existen las críticas, principalmente relacionadas al hecho de que para los casos de joint ventures, fusiones y adquisiciones que son fórmulas muy comunes en el entorno hotelero el paradigma no es válido. Sin embargo, como ya se ha mencionado, el propio Dunning revisa su paradigma y lo adapta a las consecuencias existentes sobre él en determinadas alianzas. El autor asigna al paradigma un carácter más dinámico en el marco de los determinantes de la producción internacional (Ramón Rodríguez, 2002).

Según Burgess et al. (1995) después del trabajo seminal de Dunning y Mc Queen solicitado por la Organización de las Naciones Unidas acerca de las empresas transnacionales en turismo, muchos estudios fueron realizados sobre el mercado internacional de hoteles. A pesar de que estos estudios presentan modelos numéricos y tratan de la importancia del crecimiento de los viajes internacionales, poco añaden al conocimiento teórico sobre la internacionalización de grupos hoteleros.

Finalmente, Litteljohn et al. (2007) realizan una revisión de la literatura y proponen nuevos territorios para la investigación acerca de la internacionalización de las cadenas hoteleras. En el Cuadro 3 serán presentados los principales resultados encontrados en este artículo.

Cuadro 3: Investigaciones del modo de entrada y las cadenas hoteleras en la literatura

Factores de influencia	Autores	Métodos de investigación	Principales resultados
Factores específicos de la organización y factores objetivos (importancia de la compañía, experiencia internacional, segmento de mercado, etc.)	Chen & Dimou (2005)	Datos secundarios de 19 marcas de cadenas internacionales	Nivel de compromiso en la elección del modo de entrada es más grande para los hoteles de lujo que para los económicos; Marcas con experiencia internacional limitada encuentran más dificultades en establecer alianzas estratégicas.
	Altinay (2005)	Estudio de caso en profundidad	La herencia de la administración determina el modo de entrada.
	Contractor & Kundu (1998)	Cuestionario con 720 gerentes de hoteles	Alianzas estratégicas son los modos de entradas más utilizados por las cadenas más globalizadas.
	Erramilli et al. (2002)	Cuestionario con 139 gerentes con experiencia internacional	Cuanto más experiencia gana una organización de servicio, más alto será su nivel de globalización y menor será la probabilidad de establecer alianzas estratégicas con socios locales.
	Ramón Rodríguez (2002)	Muestra de 26 cadenas españolas.	Cuanto más alto es el nivel de internacionalización, más probable es la tendencia por las alianzas estratégicas.
	Pla & León (2002)	Muestra de 22 empresas españolas.	Experiencia internacional vista como la capacidad más importante.
	Jones et al. (2004)	Datos de 512 hoteles, análisis de costos transaccionales	No hay estándar consistente en el modo de entrada en las cadenas hoteleras (dentro y fuera de la propia organización).
Factores subjetivos (percepciones)	Taylor (2000); Contractor & Kundu (1998)	Estudios de caso, encuesta con 720 gerentes de hoteles	Las preocupaciones por la calidad del servicio pueden inducir a los gerentes a preferir los modos de entrada con inversión directa.
	Taylor (2000); Contractor y Kundu (1998)	Conceptual, encuesta con 720 gerentes de hoteles, 5 estudios de caso de cadenas internacionales,	Cuando los recursos codificados proveen ventajas, los modos de entrada a través de las alianzas son considerados más apropiados, ya que la propiedad está de alguna forma protegida.
	Altinay (2005); Contractor & Kundu (1998)	Muestra con 26 cadenas españolas.	Cuando hay altos niveles de incertidumbre (volatilidad de la moneda, por ejemplo), las franquicias son favorecidas. Alianzas estratégicas son preferenciales en los mercados en desarrollo.
	Pla & León (2002)	Muestra de 22 empresas españolas,	Desarrolladores/ marcas españolas pueden tener dificultades en atraer inversores en las Américas del Norte y Latina.
	Slattery (2003)	Análisis macro económico de países europeos	Las etapas de desarrollo de un hotel están conectadas con las fuerzas de la cadena productiva.
Distancia cultural	Ramón Rodríguez (2002)	Muestra de 26 cadenas españolas.	Cuanto más distintas son las culturas (matriz X sucursal) más probable es que el modo de entrada ocurra a través de alianzas estratégicas.
	Pine & Qi (2004)	Datos secundarios y mini estudios de caso de hoteles chinos	Sensibilidad a las diferencias sociales y culturales favorece las alianzas estratégicas

Fuente: Adaptado de Litteljohn et al. (2007)

A continuación serán mencionados algunos estudios que se realizaron en esta área y que son de alguna forma significativos para esta investigación. Litteljohn & Beattie (1992) analizan las estructuras corporativas y las estrategias de expansión en la industria europea y apuntan a que las empresas no han sido lentas en este proceso. Mencionan que las pequeñas cadenas han crecido mucho, pero que si las mismas no encuentran un nicho de mercado específico o la excelencia operacional, pronto serán incorporadas por cadenas más grandes y más estructuradas.

Ramón Rodríguez (2002) realiza un estudio sobre el proceso de internacionalización de la industria hotelera española e identifica los principales modos de entrada utilizados por las cadenas. Resumidamente, concluye que las cadenas hoteleras españolas tienden a comprometer una amplia gama de recursos y con esto mantener el control sobre las unidades internacionales. Además, la autora afirma que todavía existe un fuerte componente tácito en su proceso de replicación de conocimiento. Por esta razón se justifica la necesidad de codificar, madurar y estructurar el conocimiento. En otras palabras, para profesionalizar el proceso de expansión de las cadenas existe la necesidad de gestionar el conocimiento existente y el nuevo que se incorpora.

Un estudio similar a éste fue realizado por Erramilli et al. (2002) acerca de los modos de entrada en el mercado internacional. La relación de compromiso es establecida a través de las capacidades existentes en la empresa, o sea, la empresa elige el modo de entrada de acuerdo con sus capacidades organizacionales. Ellos determinaron que dichas capacidades son 5, como ya fue presentado anteriormente.

Johnson & Vanetti (2005) conducen un estudio basado en el paradigma ecléctico de Dunning acerca de la localización estratégica de las cadenas hoteleras internacionales. Los resultados demuestran que el conocimiento sobre las preferencias de los huéspedes y los conocimientos estratégicos son importantes para el proceso de elección del nuevo local para implantar una unidad hotelera. También son considerados relevantes la región de origen de las cadenas y su tamaño. Las cadenas más pequeñas perciben desventajas en relación a las cadenas más grandes, como por ejemplo la mayor dificultad en establecer alianzas estratégicas. Este estudio confirma la utilización de formas de entrada que favorecen la capacidad de gestión en detrimento de la propiedad.

Los factores que contribuyen a la ventaja competitiva o de propiedad en las corporaciones turísticas transnacionales son según Martorell (2002): La oferta de servicios de alta calidad incluyendo atributos como diseño, comodidad, rendimiento, eficacia, grado de profesionalidad y actitud hacia los clientes; La habilidad de las cadenas hoteleras internacionales para entrar en nuevos mercados de forma fácil y rápida gracias a un conjunto de activos intangibles y habilidades logísticas que pueden proporcionar a cualquier hotel recientemente asociado a la cadena un coste más bajo que en el caso de nuevas entradas potenciales de otros competidores en el negocio hotelero; La facilidad de un sistema global de reservas de viaje; Las ventajas de la economía de escala; La posibilidad de obtener suministros más baratos que las empresas pequeñas debido a su mayor poder

de negociación; La facilidad de llevar a cabo campañas de marketing a nivel internacional, bajando los costes; y La posibilidad de desplazar personas y recursos internos para añadir valor en otras partes de la organización.

Las cuestiones culturales y las dificultades y oportunidades proporcionadas por la diversidad existente en la empresa internacional son investigadas por Roper & Brooke (1997). La influencia de la diversidad cultural en las empresas hoteleras internacionalizadas ocurre tanto por parte de los colaboradores de distintas regiones como por parte de los clientes que provienen de varias partes del mundo. Las autoras sugieren que la mejor estrategia no es unificar las culturas existentes y tampoco dejarlas al azar. La empresa internacional debe ser un calidoscopio, buscando constantemente la sinergia que se puede ganar con el ambiente multicultural.

Las mismas autoras profundizan sus estudios acerca del tema e identifican que las cadenas hoteleras emplean múltiples estrategias de entrada en diferentes momentos. Tales decisiones están basadas en su deseo de mantener el control sobre sus marcas, lo que es determinante para la estructura que se adoptará (Roper & Brooke, 2010).

Jones et al. (1998) realizan un estudio sobre la adaptación de la gestión de acuerdo con las diferencias culturales existentes. Afirman que si la opción es adoptar la estrategia igual a la existente en el país de origen, los nuevos miembros no se sentirán confortables o como parte del grupo. El desafío de las empresas hoteleras internacionales es equilibrar la estrategia global con la estrategia local, valorando las principales contribuciones de cada una en la gestión.

Aún acerca del proceso de expansión de las cadenas, García Almeida (2004) afirma que el crecimiento a través de la incorporación de nuevas unidades puede ocurrir adoptando dos alternativas: la primera es intentar conseguir que la gestión siga del mismo modo que los otros establecimientos que ya administra en un afán de homogeneizar las actividades y la segunda es buscar la adaptación a las circunstancias del entorno y que caracterizan el nuevo establecimiento renunciando a implantar algún modelo procedente de otros hoteles de la cadena.

Para que los ejecutivos estén preparados para estos nuevos desafíos, queda evidente la importancia de la formación y adaptación para la internacionalización de las empresas hoteleras. Este tema es tratado por Kriegl (2000). La autora estudia el proceso de expatriación de ejecutivos, sus principales éxitos y fracasos.

Williams & Shaw (2011) analizan la internacionalización y su conexión con la innovación en turismo. Es interesante como ponen de manifiesto que el proceso de internacionalización es una forma de innovación, que el éxito de la internacionalización está pendiente de la innovación y que la internacionalización exige que las empresas tengan determinados niveles superiores de

conocimiento. Esto conduce a la investigación del rol de la gestión del conocimiento en la definición y puesta en práctica de la estrategia internacional.

Pla et al. (2010) realizan un estudio empírico que investiga más de 1200 decisiones de modos de entrada en las cadenas hoteleras españolas hasta el 2009. El objetivo es identificar los factores que influyen la elección de la forma de entrada, además de puntuar cuestiones específicas de la industria hotelera ante otras industrias en dicho proceso. Los resultados encontrados apuntan a la importancia de un abordaje holístico para facilitar la comprensión de este fenómeno complejo. Lo más importante es que el estudio demuestra que las conclusiones encontradas en la manufactura no siempre pueden ser trasladadas al proceso de expansión de hoteles dadas sus características únicas. En los hoteles, la necesidad de interacción personal recalca la importancia de la distancia cultural. Para superar dicha distancia es importante invertir en una comunicación eficaz y en la capacitación de los equipos para garantizar altos niveles de calidad de servicio. Considerando tales características los hoteles tienden a acceder a nuevos mercados por formas que les permitan más control y en estas formas se necesita de la gestión del conocimiento.

## **OBSERVACIONES FINALES**

Considerando los estudios presentados en esta investigación queda claro que dadas las características peculiares de las cadenas hoteleras las características que predominan en el proceso de expansión nacional e internacional, el conocimiento en su sentido más amplio es fundamental para esta industria. Sin embargo, sólo el conocimiento no resulta una ventaja competitiva. Es necesario gestionarlo de manera adecuada y aplicarlo donde sea más estratégico y necesario. En este sentido, la gestión del conocimiento se presenta como una forma de gestión útil y que abarca todas las necesidades mencionadas.

Del análisis de los modelos de internacionalización, considerando particularmente el modelo ecléctico de Dunning, se identifica que es necesario además del conocimiento tener presente otros elementos relevantes emitidos por el mercado internacional.

El primero de ellos es la propiedad de los activos intangibles de mercado, aspectos importantes e interesantes que ofrecen las cadenas hoteleras y que se conforman en ventajas subjetivas en relación a los competidores.

Después de esto, queda claro que es necesario tener ventajas logísticas y habilidades que hacen que la globalización se convierta en una característica y no un impedimento para la internacionalización.

Otro punto importante verificado por el estudio es el relacionado a las ventajas de una ubicación estratégica. Las decisiones sobre dónde la cadena va a instalar / administrar los hoteles son fundamentales en el proceso de internacionalización.

También es necesario tener en cuenta la distancia psíquica que puede ayudar u obstaculizar el proceso, dependiendo del nivel de la proximidad cultural del lugar donde está instalada la cadena.

Así, desde el estudio, se identifican varias razones que pueden ayudar / facilitar o impedir / dificultar la internacionalización de las cadenas hoteleras y por lo que siempre es necesario un estudio a fondo de los negocios, para dar lugar a indicadores bien fundados y con base en ellos tomar la decisión más realista y acertada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anastassopoulos, G.; Filippaios, F. & Philips, P.** (2009) "An eclectic investigation of tourism multinationals: evidence from Greece". *International Journal of Hospitality Management* 28(2): 185-194
- Aliouche, E. & Schlenrich, U.** (2011) "A model of optimal international market expansion: the case of US hotels into China". *Management Science* 1: 135-154
- Altinay, L.** (2005) "The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group". *The Service Industries Journal* 25(3): 403-419
- Andersen, O.** (1993) "On the Internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies* 24(2): 209-232
- Bilkey, W. J. & Tesar, G.** (1977) "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms". *Journal of international business studies* 8(1): 93-98
- Burgess, C.; Hampton, A.; Price, L. & Roper, A.** (1995) "International hotel groups: what makes them successful". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7(2/3): 74-80
- Chandra, Y.** (2007) "Internationalization as an entrepreneurial process". Doctoral dissertation, The University of New South Wales, New South Wales
- Chandra, Y.; Styles, C. & Wilkinson, I.** (2009) "The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries". *International Marketing Review* 26(1): 30-61
- Chen, J. J. & Dimou, I.** (2005) "Expansion strategy of international hotel firms". *Journal of Business Research* 58(12): 1730-1740
- Contractor, F. J. & Kundu, S. K.** (1998) "Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector". *Journal of international business studies* 29(2): 325-357
- Dunning, J.** (1977) "Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach". In: Ohlin, B.; Hesselborn, P. & Wijkman, P. (Eds.) *The International Allocation of Economic Activity*. Macmillan, London, pp. 61-79

- Dunning, J.** (1981) "Explaining the international direct investment position of countries: Towards a dynamic or developmental approach". *Weltwirtschaftliches Archiv* 117: 30-64
- Dunning, J.** (1988) "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies* 19(1): 1-31
- Dunning, J.** (1993) "Multinational enterprises and the global economy". Addison - Wesley Publishing Company, New York
- Dunning, J. H.** (1995) "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism." *Journal of international business studies* 26: 461-461
- Dunning, J.** (2000) "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNEactivity". *International Business Review* 9(1): 163- 190
- Dunning, J. & Mcqueen, M.** (1982) "Multinational corporations in the international hotel industry". *Annals of Tourism Research* 9(1): 69-90
- Dunning, J. H.; Pak, Y. S. & Beldona, S.** (2007) "Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigma". *International Business Review* 16(5): 531-548
- Erramilli, M. K.; Agarwal, S. & Dev, C. S.** (2002) "Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective". *Journal of International Business Studies* 33(2): 223-242
- Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A. & Sharma, D. D.** (1997) "Experiential knowledge and cost in the internationalization process". *Journal of international business studies* 28(1): 337-360
- Freeman, S.; Hutchings, K.; Lazaris, M. & Zyngier, S.** (2010) "A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm". *International Business Review* 19(1): 70-84
- García Almeida, D.** (2004) "La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid
- Guillén, M. F. & García-Canal, E.** (2010) "The New multinationals: Spanish firms in a global context". Cambridge University Press, Cambridge
- Guillet, B.; Zhang, H. & Gao, B.** (2011) "Interpreting the mind of multinational hotel investor: future trends and implications in China". *International Journal of Hospitality Management* 30(2): 222-232
- Huang, Z.; Han, X.; Roche, F. & Cassidy, J.** (2011) "The dilemma facing strategic choice of entry mode. Multinational hotels in China". *Global Business Review* 12(2): 181-192
- Ingram, P. & Baum, J.** (1998) "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980". *Management Science* 44(7): 996-1016
- Jones, P.** (1999) "Operational issues and trends in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management* 18(4): 427-442
- Jones, P.; Song, H. & Hong, J. H.** (2004) "The relationship between generic theory and hospitality applied research: The case of international hotel development". CAUTHE 2004: Creating Tourism Knowledge, Brisbane
- Johanson, J. & Vahlne, J.** (1977) "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32

- Johanson, J. & Vahlne, J.** (2009) "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411-1431
- Johanson, J. & Wiedersheim, P.** (1975) "The internationalization of the firm: four swedish cases". *Journal of Management Studies* 12(3): 305-323
- Johnson, C. & Vanetti, M.** (2005) "Locational strategies of international hotel chains". *Annals of Tourism Research* 32(4): 1077-1099
- Johanson, J. & Mattson, L.** (1988) "Internationalization in industrial systems: a network approach". In: Hood, N. & Vahlne, J. E. (eds.) *Strategies en Global Competition*. Crom Helm, Dover, pp. 287-314
- Jones, C.; Thompson, P. & Nickson, D.** (1998) "Not part of the family? The limits to managing the corporate way in international hotel chains". *International Journal of Human Resource Management* 9(6): 1048-1063
- Juul, M. & Walters, P. G.** (1987) "The internationalisation of Norwegian firms: a study of the UK experience". *Management International Review* 27(1): 58-66
- Kahle, E.** (2002) "Implications of new economy traits for the tourism industry". In: Boucken, R & Pyo, S. *Knowledge Management in Hospitality and Tourism*. The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 5-23
- Krigel, U.** (2000) "International hospitality management. Identifying important skills and effective training". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41(2): 64-71
- Korhonen, H.; Luostarinen, R. & Welch, L.** (1996) "Internationalization of SMEs: Inward-outward patterns and government policy". *MIR: Management International Review* 36(4): 315-329
- Larimo, J.** (1991) "Comportamiento de la inversión directa en el exterior: medición y factores determinantes". *Información Comercial Española - ICE* (692): 145-172
- Litteljohn, D. & Beattie, R.** (1992) "Corporate structures and expansion strategies". *Tourism Management* 13(1): 27-33
- Litteljohn, D.; Roper, A. & Altinay, L.** (2007) "Territories still to find - the business of the hotel internationalisation". *International Journal of Service Industry Management* 18(2): 167-183
- Luostarinen R.** (1980) "Internationalization of the firm". Helsinki School of Economics, Helsinki
- Lynn, D. & Wang, T.** (2011) "Emerging market real estate investment: investing in China, India and Brasil". *Journal of Asia Pacific Business* 12(2): 194-202
- Martín Rojo, I.** (2001) "Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. Especial referencia al sector turístico en Iberoamérica". *Boletín Económico Ice* 2685: 19-30
- Martorell, O.** (2002) "Cadenas hoteleras, análisis del top 10". Editorial Ariel, Barcelona
- Martín, J.** (2003) "Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas." Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, Málaga
- Novak, M.; Petric, L. & Pranic, L.** (2011) "The effect of selected macroeconomic variables on the presence of foreign hotels in Croatia". *Tourism and Hospitality Management* 17(1): 45-65
- Pine, R. & Qi, P.** (2004) "Barriers to hotel chain development in China". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16(1): 37-44

- Pinto, C.; Gaspar, L.; Ferreira, M. & Serra, F.** (2010) "A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: um estudo bibliográfico no Strategic Management Journal". Instituto Politécnico de Leiria, Leiria
- Pla, J & León, F** (2004) "Dirección de empresas internacionales". Pearsons Education, Madrid
- Pla, J.; León, F. & Villar, C.** (2010) "Entry mode choice in the internationalisation of the hotel industry: a holist approach". The Service Industrie Journal 31(1): 107-122
- Proserpio, R.** (2007) "O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil". Editora Aleph, São Paulo
- Ramón Rodríguez, A.** (2002) "La expansión del sector hotelero español". Alfagráfic, Madrid
- Rastrollo, M.** (2002) "Hacia un Nuevo modelo de organización de la empresa turística: los recursos externos de base territorial". Cuadernos de CC.EE. 42: 99-109
- Rialp, A.** (1999) "Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura". Boletín Económico ICE 781: 117-128
- Rogers, E. M.** (1962) "Diffusion of Innovations". The Free Press, New York
- Roper, A. & M. Brooke** (1997) "The multi-cultural management of international hotel groups". International Journal of Hospitality Management 16(2): 147- 159
- Roper, A. & M. Brooke** (2010) "The impact of entry modes on the organisation design on international hotel chains". The Services Industries Journal 30(9): 1499-1512
- Sing, N. & Kundu, S.** (2002) "Explaining growth of e-commerce corporations (ECCs): an extension and application of the eclectic paradigm". Journal of International Business Studies 33(4): 679-697
- Shrader, R.; Oviatt, B. & Mcdougall, P.** (2000) "How new ventures exploit trade-offs among international risk factor: lessons for accelerated internationalization of the 21st century". The Academy of Management Journal 43(6): 1227-1247
- Slattery, P.** (2003) "Hotel chain growth and the development process". Otus & Company, London
- Taylor, S.** (2000) "Hotels". In: Lashley, C. & Morrison, A. (Eds.) Franchising hospitality services. Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 170-191
- Verbeke, A. & Yuan, W.** (2010) "Strategic management analysis of ownership advantages in the eclectic paradigm". The Multinational Business Review 18(2): 89-108
- Vernon, R.** (1966) "International investment and international trade in the product cycle". The quarterly journal of economics 41(1): 190-207
- Williams, A. M. & Shaw, G.** (2011) "Internationalization and innovation in tourism". Annals of Tourism Research 38(1): 27-51

Recibido el 10 de septiembre de 2013

Reenviado el 25 de noviembre de 2013

Aceptado el 02 de diciembre de 2013

Arbitrado anónimamente