

Flexibilidad **Estratégica** y **Opciones Reales** en la Internacionalización de las Cadenas Hoteleras

ELENA GARCÍA DE SOTO CAMACHO * [elena.gardeso@dem.uhu.es]

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ ** [vargas@uhu.es]

Objetivos |

- Evaluar la aplicabilidad de la Teoría de Opciones Reales a la internacionalización de las cadenas hoteleras.
- Identificar las estrategias de internacionalización que están siguiendo estas empresas.
- Conocer los principales factores de incertidumbre de la estrategia internacional y cómo los han percibido los gestores.
- Averiguar cómo, ante los diversos factores de incertidumbre, las empresas crean diversas opciones reales (relación incertidumbre – modo de entrada – opciones reales) y cómo estas últimas repercuten en el rendimiento de la empresa (relación opciones reales – flexibilidad – rendimiento).

Metodología | En lo que respecta a la estrategia de internacionalización, a fin de cumplir con los objetivos planteados, se estructurará esta parte del trabajo en dos secciones. En la primera se resumirán los principales contenidos de la Administración Internacional, disciplina en la que se encuadra el trabajo a desarrollar, así como los conocimientos desarrollados dentro de la misma. En efecto, el estudio del proceso de internacionalización de la empresa forma parte de una disciplina de panorama más amplio que viene denominándose International Management o Administración Internacional, dedicada al estudio de los fenómenos económicos de las organizaciones que operan en un ámbito geográfico internacional, por lo que es preciso conocer, al menos brevemente, los principales fundamentos de este campo de estudio. Dentro de esta parte primera se hará especial mención al fenómeno de la globalización, causa y consecuencia de la internacionalización de la empresa, por su estrecha y directa relación con el fenómeno estudiado. Por último, nos centraremos en las cadenas hoteleras, analizando su importancia en las economías andaluza y española, estudiando también sus características diferenciadoras, que condicionan el proceso de internacionalización de las empresas pertenecientes a este sector.

En la segunda sección se estudiarán los aspectos más específicos del proceso de internacionalización de las empresas objeto de estudio, analizando las diferentes estrategias que pueden seguirse en este proceso, así como qué decisiones estratégicas deben tomarse en el proceso de internacionalización y de las cuales depende el éxito o el fracaso del mismo. A este respecto, la presente investigación hará especial referencia a la elección del modo de entrada bajo un enfoque de la Teoría de Opciones Reales, considerando las alternativas que pueden manejar las cadenas hoteleras, sus ventajas e inconvenientes, y de qué modo las percepciones que tenga el directivo existente en estas empresas acerca de los factores de incertidumbre de la decisión condiciona que se opte por una u otra alternativa, a fin de crear un conjunto de opciones reales para la empresa que puedan ser ejercidas en un futuro, a fin de maximizar el desempeño de la compañía.

* Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Huelva y Profesora Colaboradora de la Universidad de Huelva.

** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla y Professor Catedrático de la Universidad de Huelva.

En el trabajo empírico se administrará un cuestionario a gerentes o responsables del departamento internacional de la cadena con el fin de medir las variables señaladas. A cada cadena se le preguntará por dos decisiones de modo de entrada, a fin de ampliar el número de observaciones. A los datos que se obtengan se les aplicarán las técnicas estadísticas univariantes, bivariantes y multivariantes que resulten más apropiadas en orden a la consecución de los objetivos marcados; igualmente se aplicará un análisis con el programa Visual PLS.

Principales resultados y contribuciones | La elección del modo de entrada en un mercado extranjero es una de las decisiones estratégicas más importantes en el proceso de internacionalización, ya que condiciona el grado de control sobre la actividad internacional y el grado de compromiso de la empresa en la misma. Para asegurarnos el éxito en dicha elección, es conveniente analizar las teorías desarrolladas al respecto desde una perspectiva microorganizativa. La Teoría de Opciones Reales reconoce que la incertidumbre no sólo está asociada con riesgos, sino también con las oportunidades potenciales que las empresas multinacionales pueden aprovechar, creando opciones reales para mantener la flexibilidad en las decisiones de ajuste que surjan como respuesta a nuevas oportunidades o retos.

En lo que se refiere a los factores que condicionan el modo de entrada de las cadenas hoteleras, el modelo de Contractor y Kundu (1998) presenta tres conjuntos de variables: variables relacionadas con el país destino, variables relacionadas con la empresa, y variables relacionadas con objetivos estratégicos de la empresa, bajo el enfoque de la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría del Proceso de la Internacionalización. Adaptando este modelo sobre la base de la Teoría de Opciones Reales, proponemos un modelo que tiene como objetivo tratar de explicar la selección de una empresa acerca del modo de entrada de los mercados internacionales, analizando la influencia directa de diversas variables (como hicieron Contractor y Kundu (1998), Ramón (2002) y Berbel (2006)) y relacionándolas con el resultado obtenido. No obstante, complementando estas propuestas académicas, el modelo planteado se adentra en el análisis de variables alternativas a las investigadas tradicionalmente por la literatura como son: la percepción empresarial de la incertidumbre (exógena y endógena), la flexibilidad estratégica internacional y el resultado de la estrategia internacional consecuencia de la posesión y ejecución de opciones reales.

Conclusiones | Aunque la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de Opciones Reales han examinado la incertidumbre desde diferentes perspectivas, ambas se complementan entre sí en la determinación de la estructura de gobierno por lo que se ofrece un modelo que se centra en la integración de las dos teorías en el estudio de las decisiones de gobierno de las empresas hoteleras en un país extranjero y el efecto de tal decisión en el desempeño organizacional.

Referencias |

- Berbel, J.M., 2006, *Influencia del modo de entrada en mercados exteriores sobre export performance: aplicación a la internacionalización de la industria hotelera*, Tesis doctoral.
- Contractor, F.Y Kundu, S., 1998, Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector, *Journal of International Business Studies*, Vol.29(2), pp. 325-357.
- Ramón, A.B., 2002, Determining Factor in Entry Choice for International Expansion. The Case of the Spanish Hotel Industry, *Tourism Management*, Vol. 23, pp. 597-607