

CONSTRUYENDO CAPACIDADES : LA INTERNACIONALIZACION CONO FACTOR DE CRECIMIENTO Y EXITO

Iñigo Echeveste

Ph.D. Candidate, ESSEC, France

Echeveste@essec.fr

ABSTRACT

La globalización de la economía en la década de los 90 ha llevado a un incremento tanto del volumen como de la importancia del sector Hospitality en el entorno internacional. Este hecho conlleva una internacionalización de las propias empresas turísticas, todas ellas de servicios.

Este trabajo argumenta que existen dos modelos básicos de internacionalización de las empresas de servicios, (little américa y savoir faire) correspondiente a dos culturas de origen americana y francesa. Se argumenta que las empresas españolas siguen el modelo francés de internacionalización. Las capacidades organizativas competitivas quedan de este modo influenciadas por el país de origen de la transnacional de servicios.

La existencia de estos modelos queda evidenciada por los índices de hospitality internacional y de servicios presentadas en este trabajo.

LA MISIÓN MACROECONÓMICA Y DE MERCADO DEL HOSPITALITY EN TURISMO

La internacionalización de servicios relacionada con el mundo Hospitality¹ y en particular del turismo han sido muy estudiados en la literatura desde una óptica del impacto económico en los países tanto tour receptivos como expeditivos, dando lugar a una visión macroeconómica de la coyuntura empresarial.

La internacionalización de los agentes, sus procesos y dificultades, ha quedado de este modo englobado en los datos macroeconómicos expresados por los países.

De esta forma, se pueden encontrar datos de mercado y sus tendencias en una gran cantidad de fuentes. Estas fuentes presentan los datos económicos de varias formas.(WTO, 2003).

Macroeconómica

Por país se encuentran los datos de llegadas y salidas, gasto medio por visitante e incluso datos agregados macroeconómicos dentro de un subsector o englobados dentro del grupo servicios.

¹ Se denominara *Hospitality* a los sectores relacionados con la hospitalidad como son el turismo, hotelería, restaurant, centros de diversion y ocio, etc..

Así de esta forma, se puede saber que los turistas han generado un incremento económico desde 1992 a 1996 en el mundo desde U\$S 313 474 millones a U\$S 433 935 (WTO, 2002).

Estos datos suelen provenir directamente de las cuentas de las balanzas de pagos de los bancos centrales de los diferentes países, evaluando con relativa fiabilidad el impacto en la economía del subsector turismo.

Mercado

Esta visión y presentación de los datos da lugar a un análisis pormenorizado de los viajeros, la estancia media, los pagos realizados y los lugares de mayor atracción. La segmentación se puede hacer por país de origen o de destino por segmento u otros factores socioeconómicos o geográficos (WTO, 2003) Son datos básicos para la creación de productos innovadores, evaluación de estrategias de mercado y asimilación de tendencias y cambios en el mercado. Suelen estar generados por asociaciones de Hospitality o Turismo transnacionales donde las empresas apuntan estos datos de mercado.(WTO, 2003)

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS Y DE HOSPITALITY

Ante la creciente globalización del mundo y el incremento de llegadas internacionales de turismo y de viajes de empresa como consecuencia en la última década (OMT-WTO, 2003)) las empresas de hospitality se han visto volcadas a la internacionalización de sus actividades fuera de sus países de origen.

Así de esta forma, sus ingresos y beneficios se están basando cada vez más en las inversiones realizadas en el exterior o en la venta (exportación) de paquetes al extranjero.

Este trabajo comienza con una revisión de la literatura con respecto a la internacionalización de las empresas de servicios, presenta una diferenciación estratégica del modelo de internacionalización como hipótesis de trabajo basada en el lugar de origen de la internacionalización para finalmente crear el índice de internacionalización del sector hospitality por país de origen y ver de corroborar los modelos hipotéticos.

TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Existen dos filosofías o puntos de vista de cómo abordar el tema.

El primero aborda la internacionalización desde la óptica de la internacionalización de los modelos ya desarrollados en las áreas de operaciones y marketing. La teoría desarrollada en los modelos Strategic Services Vision (Heskett et al., 1990) y Service Profit Chain (Heskett et al., 1997) proveniente de operaciones es uno de los más dominantes. El posterior desarrollo realizado por Loveman es una extensión del modelo al entorno internacional (1993).

Dentro del área marketing tenemos más que un modelo dominante, estudios comparativos realizados entre diferentes países o investigaciones sectoriales comparativas de los diferentes países. Otro tipo de estudios se centran en la investigación de conceptos de marketing en entornos cross-culturales (definimos como cross-culturales a estudios comparativos de diferentes culturas=paises o naciones)

El segundo aborda la internacionalización de las empresas de servicios como un caso particular de management internacional. En este campo, el tema está poco estudiado debido a que las

empresas de servicios son consideradas como casos de la teoría general con lo que no cabe estudiarlas desde un punto de vista particular. Otros autores (Erramili, 1990) contradicen esta visión y argumentan que las empresas de servicios pueden ser divididas en hard services y soft services. Hard services son aquellas en las que el servicio va “pegado” a un formato tangible como podrían ser el sector de la música, películas y otro del estilo. Soft services serían aquellas empresas de servicios que el consumo y la producción son realizados en el mismo sitio y son inseparables. Un ejemplo muy ilustrativo serían la hotelería y la restauración. Resumiendo, las empresas consideradas de servicios dentro de las clasificaciones industriales nacionales podrían dividirse entre las que pueden exportar sus servicios y aquellas otras que necesitan de una gestión de producción in situ con lo que algún tipo de acuerdo o de colaboración son necesarios para su implementación en el país de destino.

STRATEGIC SERVICE VISION Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

Strategic service vision (SSV) (Heskett, et al, 1990) es un modelo que permite integrar la orientación al mercado, la dimensión estratégica del negocio del servicio con sus operaciones. Este modelo fue posteriormente desarrollado y expandido en el modelo Service-Profit Chain, de amplia difusión en la industria. La versión española del modelo se denomina Servicios y Beneficios (Huete, 1997).

El modelo consta de cuatro grandes bloques estratégicos (Fig. 1).

1) Mercado objetivo (TM) . Análisis y definiciones de los mercados objetivos, sus segmentos, las necesidades de esos mercados y su definición por la forma de uso del servicio.

La definición del mercado objetivo supera la mera descripción del segmento. Se necesita también descubrir y describir los modelos de interacción y las expectativas del mercado objetivo debido a la interacción del mercado posteriormente en la fase operacional, con la empresa de servicios.

2) Concepto de servicio (SC). Define cuáles son los elementos, características del servicio que realizan o proveer los beneficios a los usuarios. Debe expresar la ecuación de valor que la empresa propone al posible cliente. Al ser una ecuación de valor, debe incluir la diferenciación con los competidores, la definición de calidad de servicio, y cómo la propuesta del concepto de servicio provee este valor al mercado. En resumen, debe definir que esfuerzos se necesitan para alinear las expectativas de los consumidores con las capacidades de la empresa de servicios.

3) Estrategia operacional (OS). Define la consistencia entre la estrategia y los factores económicos y operativos de la empresa. Debe priorizar las inversiones, control de costos y de inversiones, control de calidad y sistemas internos de desarrollo de recursos humanos. También debe de estudiar el valor diferencial de la empresa con respecto a la competencia en factores como calidad de servicios, perfil de los costes y moral y lealtad de los empleados de la empresa.

4) Delivery (entrega) del sistema de servicio(SDS). Se define como el sistema interno de procedimientos que debe cumplir el servicio para poder ser coproducido con el cliente. Debe incluir los roles del personal, la tecnología a usar, el equipamiento, la distribución física y los procedimientos.

Debe también definir las estrategias de gestión de capacidad de condiciones tanto normales como de picos. Debe ser evaluada como una posible barrera de entrada para competidores y como diferenciación con respecto a estos y como asegurador de que la calidad de servicio entregada está ajustada a los estándares anteriormente definidos.

INTERNACIONALIZACIÓN BAJO LA VISIÓN (SSV)

Loveman (93, rev. 97) reaplica el modelo SSV en el entorno de otro país. Enumera las problemáticas a resolver en la expansión e incluso propone un desarrollo metodológico secuencial que consta:

- 1- Identificar mercados objetivos.
- 2- Desarrollar las estrategias de entrada y los sistemas de gestión que dan soporte a la estrategia de entrada.
- 3- Adaptación del SC y OPS y SDS para entregar un servicio de calidad y diferencial.
- 4- Anticipación y respuesta a los nuevos competidores.

Las características a tener en cuenta en la internacionalización de servicios son:

- a) Cultura, estructura de la industria, percepciones de valor (TM y TS).
- b) Estructura y reglamentación del mercado laboral (OPS y SDS)
- c) Problemas relacionados con las diferencias del lenguaje (OPS y SDS).
- d) Transferibilidad de la tecnología y entornos físicos de trabajo (SDS)

Loveman describe los problemas a encontrar en la internacionalización de las empresas de servicios “soft” que son la mayoría de las que componen el sector turístico internacional y propone ciertos criterios de adaptabilidad pero no llega a investigar la transferibilidad del modelo y las condiciones de adaptabilidad a nuevos países.

CULTURA Y CAPACIDADES DEL PAÍS DE ORIGEN COMO FACTOR DIFERENCIADOR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

Loveman (1993) presenta el factor cultural como uno de los temas claves a estudiar en la internacionalización de las empresas de servicios “soft”.

La literatura en el área de management internacional ya ha estudiado con detenimiento este tema, y en especial la distancia cultural entre el país de origen y el de destino de la inversión (Servicios “soft”) (Kogut y Singh, 1988).

En este artículo se demuestra que las formas de entrada y la percepción del riesgo de inversión están directamente relacionadas a las características culturales del país de origen y de destino, variables de la empresa (capacidades) y variables de la industria. En un artículo posterior Kogut (1991) presenta las capacidades del país y la permeabilidad de las fronteras como factores claves en la internacionalización de las empresas. Concluye que las inversiones y la expansión internacional están más basadas en la organización de la producción que en la estrategia de producto que las empresas desean realizar.

IDENTIFICACIÓN DE LOS MODELOS/CULTURAS DOMINANTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS

Por lo anteriormente expuesto, se podría suponer que hay culturas que le son más fáciles la internacionalización de las empresas de servicios y otras que les debe ser más difíciles este proceso.

Samiee (1999) presenta un primer estudio sobre la exportación de servicios en el año 1994. De este estudio se pueden sacar algunas conclusiones preliminares.

La primera es que hay economías nacionales que aún siendo grandes economías de servicios son deficitarias o no con respecto al origen. Estados Unidos y Francia son claramente exportadores, mientras que Alemania y Japón son claramente importadoras de servicios. En medio quedan economías parcialmente exportadoras como Gran Bretaña y Austria y muy poco exportadoras como Italia. El caso de España parece ser que es una economía medianamente exportadora pero faltan datos en el estudio.

Comentario

No es posible inferir de un solo año que existe una clara relación entre país de origen e internacionalización de empresas de servicios. Queda claro que es un indicio pero un mayor rigor investigador es necesario para argumentar este tipo de conclusiones. Al ser datos basados en exportaciones, es de suponer que se está hablando de “hard services” y no de “soft services”.

Esto no es cierto ya que la clasificación económica utilizada como base se basa en los datos de la balanza de pagos de los bancos centrales. Esta clasificación no corresponde a industrias de servicios por sector sino más bien a criterios de clasificación económica como actividad que agrega valor al producto bruto nacional.

La dificultad de definir qué es un servicio “hard” y “soft” queda patente en el estudio de Samiee. Para poder solucionar este tipo de problemática sería necesario obtener tanto las salidas y entradas de pagos realizados en el sector servicios (en nuestro caso el sector hospitality) como también las entradas y salidas de capitales invertidos en el correspondiente sector de forma de medir de una forma indirecta la internacionalización “soft” services. En el próximo apartado se va a presentar el modelo teórico hipotético basado en el modelo SSV y cultura de origen que es la base de esta investigación, aunque no el objetivo de esta publicación.

LITTLE AMERICA VS. SAVOIR FAIRE

Basándose en estudios empíricos y la conclusión del estudio de Samiee, podríamos definir hipotéticamente dos modelos diferentes de internacionalización de empresas de servicios. “Little America” y “Savoir faire”, con respecto a sus países de origen EE.UU. y Francia.

Little America (EE.UU.)

Debido a varios factores tanto culturales como de impacto marginal en la mayor economía de servicios del mundo de sus exportaciones de servicios, se podría tomar como hipótesis de trabajo que las empresas de cultura americanas tienden a aplicar el modelo SSV en su totalidad, de tal forma que tienden a globalizar sus empresas de una forma “mirror” (espejo) a sus empresas industriales. La adaptación a lo local es lo menos posible y sus beneficios vienen de las economías de escala y la venta de derechos (franquicias). Así de esta forma, los sistemas de delivery son los mismos que en el país de origen, sus mercados objetivos y concepto de servicio también son los mismos. Su operatividad tiende a ser medida y evaluada por estándares americanos.

Desde un punto de vista del sector hotelero, podríamos decir que uno tiende a sentirse como si estuviera en los EE.UU. y no se ve una diferencia fundamental entre el hotel o restaurante en los EE.UU. y este otro en el extranjero. La adaptación del modelo y de los cuatro bloques es la mínima posible y la tendencia natural es parecerse lo más posible al servicio americano. De ahí la denominación de “Little America”.

Savoir faire

En contraposición al modelo americano se puede distinguir otro modelo de origen francés, “savoir faire”. En este modelo de internacionalización de empresas de servicio “soft”, la empresa de origen francés tiende a enviar la mayor cantidad de elementos SDS, dejando a los managers de la internacionalización la capacidad de decisión de la construcción de los otros tres bloques, dando lugar a una transferencia de conocimiento y métodos (savoir faire, knowledge) y la adaptación casi completa del servicio al país de destino.

Se podría inferir de una manera intuitiva y empírica que las empresas de servicio españolas y en particular las del sector hospitality/turístico tienden a seguir el modelo savoir faire. No es el objetivo de este trabajo presentar las conclusiones de este modelo empírico pero el autor considera importante dar en contexto (“frame”) a los datos y análisis que se van a apuntar a continuación.

Las consecuencias estratégicas de estos dos modos de internacionalización son enormes ya que una vez definido el modelo, las palancas estratégicas (strategic leverages) como mercado objetivo, difusión de la tecnología, difusión del conocimiento, definición de perfiles internacionales de RR.HH. quedan claramente relacionados con el rendimiento económico de la internacionalización de la empresa de servicios y su rapidez de éxito y adaptación.

METODOLOGÍA

Fuentes de datos

La realización de este trabajo se ha basado en las tablas de los documentos Internacional Direct Investment Statistics Yearbook 1989-2000 (OECD, 2002), Measuring Globalization, volume II: services (OECD, 2002), OECD statistics on International Trade in services 1990-1999 (OECD; Eurostar, 2002) e International Trade Statistics 2002, World Trade Organization, (2003).

En los preámbulos de estos documentos, se descubre la cada vez mayor importancia del sector servicios en el desarrollo de sus economías mundiales. En 1998, del 50% al 70% de la actividad generada en la OECD era en el sector servicios. Sin embargo, el porcentaje de empresas controladas por capital extranjero en el sector servicios es bastante menor que en el industrial.

Variables y medición

Para la medición del flujo neto de exportaciones se tomó la clasificación OECD- Eurostar (2002) (Tabla 1) y se incluyó un índice Hospitality saliendo de la suma de los códigos del sector que aparecen en la Tab 1. Esta recopilación se hizo por país y por año. En la realización del sumatorio, Tablas. 3 y 4, se utilizaron los años 92-99, ya que había países a los que les faltaban datos en años anteriores.

Finalmente se calculó la media anual con respecto al período 92-99 de tal forma que pudiera ser comparativo entre los diferentes países y se pudieran minimizar las puntas y valles de exportación posibles en las economías anuales, mejorando la medición de Samiee(1999).

En el caso del index Hospitality, existieron problemas por la falta de datos por año en ciertos países, tal como se menciona arriba.

En el caso de la inversión extranjera (FDI) se tomaron los flujos de capital netos por país y por año, Tabla 5 y 6, basándose en la clasificación por industria del ISIC Rev. 3 (Tabla 2).

Se crea un índice Hospitality tal como consta en la Tabla 2. El total de servicios fue construido sobre la base constatada en la Tabla 2.

En este caso, la construcción de los datos fue muy laboriosa, ya que la falta de datos anuales fue bastante constante. Hubo que quitar países de la lista ya que la falta de datos era mayor que los años con datos. Ante la falta de un dato se tomó la media de los años y se incluyó en la lista. Se empezó a constatar la clara dificultad de construir un índice de Hospitality sobre unos datos tan divergentes y faltos de robustez.

Análisis

Imports-exports

Los datos presentados confirman el liderazgo de exportación de servicios de EE.UU. como ya fue presentado por Samiee (1999), y destaca ese mismo liderazgo en el index hospitality de exportación de servicios (tabla 3 y 4. La clasificación de los datos dentro de los epígrafes correspondientes de OECD- Eurostar da como resultado una amalgama de datos de difícil explicación. Mientras que EE.UU. da un valor líder en Hospitality, como era de esperar, España aparece como un importador neto de servicios de hospitality. Este hecho no tiene nada que ver con la realidad intuitiva y se puede ver claramente en este ejemplo que los datos ingresados en los epígrafes en los EE.UU. sean correctos y los de España no lo sean tanto.

Otro dato anecdótico es que Italia sea 10 veces más exportadora que Francia en cuanto a servicios de Hospitality corresponde, también parece estar reñido con la realidad.

Los datos confirman las suposiciones de Samiee (1999) con respecto a la exportación de servicios por país dando robustez a las conclusiones. Es de destacar la presencia de España que no fue descrita por Samiee (1999) llegando a ser una potencia en este sector de exportación con un volumen prácticamente idéntico a Francia.

Por lo tanto podríamos concluir que EE.UU., Francia y España son líderes en la exportación seguidos de Gran Bretaña y Suiza (caso particular bancario). Italia queda como casi neutra y Alemania y Japón son los países más importadores de servicios confirmando los datos de Samiee (1999).

El análisis de los datos de flujo de capital como baremo de medición de la inversión directa (FDI) da unos resultados más bien decepcionantes. Los datos son tan irreales que presentan a Japón y a Canadá como neutrales en estos sectores.

Los datos base de creación del índice de Hospitality eran tan aleatorios que ya en la computación del índice era obvio que no iban a ser representativos. Hay varios datos que parecen fidedignos. EE.UU. y Francia vuelven a liderar el índice de Hospitality y México lidera el ranking como receptor neto de inversión. El dato de España es un poco contradictorio ya que los datos de 92 al 97 no parecen representar la realidad española.

Los datos de flujo de capital de servicios presentan un claro inversor: Japón (Tabla 6). Es tal la diferencia con EE.UU. que hace pensar en algún error de campo. Los datos de origen presentan a Japón como gran inversor en inmuebles y edificios que forman parte del sector servicios. Por lo tanto no hay una clara conclusión a poder discernir debido a la inclusión del sector real state en el grupo de servicios, no permitiendo entonces discernir entre hard y soft services.

En resumen, la investigación de Samiee (1999) es corroborada y aparece claro que los EE.UU. y Francia son los mayores exportadores de servicios y Japón y Alemania los mayores importadores. España aparece como nuevo país dentro de esta liga de dos líderes.

En el sector Hospitality se intuye que EE.UU. y Francia vuelven a liderar y que el resto son datos cuestionables.

La representación de la Inversión Externa por los flujos de capitales queda cuestionada al aparecer casos como Suiza donde esta igualdad hipotética queda claramente afectada (sector bancario). Otro factor distorsionador es la inclusión dentro del índice del sector inmobiliario, afectando las conclusiones que se pudieran obtener acerca de la inversión directa en hard y soft services.

Y finalmente, aunque los grandes epígrafes como servicios y bienes estén probablemente bien calculados en los agregados, los desagregados pierden fiabilidad al ir descendiendo en la escala de agregación, dando lugar a situaciones paradójicas con la realidad.

Conclusiones

La principal conclusión del presente estudio es la existencia de un factor país de origen como driver de la internacionalización de las empresas de servicios. Este importante elemento ha sido probado a través de las exportaciones (tanto hard como soft) de los países de la OECD tomando la clasificación OECD- Eurostar como base de clasificación.

El modelo empírico de internacionalización tiene por lo tanto una demostración más sólida y robusta que el trabajo de Samiee (1999). Por otra parte, el intento de probar este factor de país de origen a través del flujo de capitales como inversión directa ha tenido unos resultados más bien inciertos.

Esto ha sido debido a dos factores: la inversión directa no coincide exactamente con los flujos de fondos (caso claro de Suiza) y además se incluyen en el apartado servicios (Tabla2, ISIC 3.0) sectores como la inversión en inmuebles y terrenos, tema que dista mucho de ser soft service y que altera radicalmente los ratios presentados.

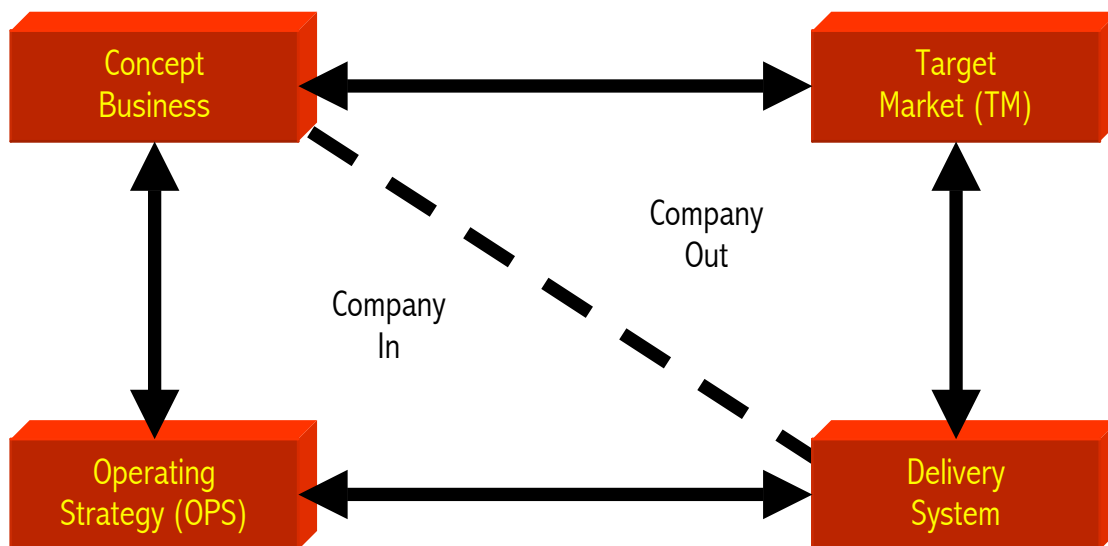
En el caso del nuevo ratio de Hospitality Internacional en ambos casos no ha dado los resultados deseados por la inexactitud de los datos además del cuestionamiento lógico por el autor de la falta de criterio por parte de los datos presentados por la OECD en los ISIC s correspondientes.

Es altamente probable que el alto valor encontrado en los apartados correspondientes a construcción y real state y busines activities sean realmente datos mal clasificados de negocios relacionados con Hospitality y con el turismo en particular..

Los datos finales no aportan mucha luz a la internacionalización, lo que da énfasis a la importancia de la adquisición de los datos para comprender el fenómeno. Una mayor cooperación con los investigadores de la OECD sería altamente recomendable.

Por otra parte queda claro que los modelos de internacionalización han sido parcialemte demostrados y que una sucesión de investigaciones se deben de realizar para llegar a conclusiones robustas.

Figura 1. Strategic Service Vision (SSV)



Adaptado de J. Heskett, E. Sasser, y C. Hart, *Service Break Throughs: Changing the rules of the game*. New York: The Free Press, NY;1990.

**Tabla 1. Clasificación de Importaciones y Exportaciones.
Basada en la clasificación OECD Eurostat de Servicios (2002)**

<i>Category</i>	<i>Code</i>
Business Travel	237
Personal Travel	240
Health Related Expenditures	241
Education Related Expenditures	242
Others	243
Other personal, cultural, recreation	287
Total Hospitalito Index	Sum codes 237 to 287
Total Service	200

Tabla 2. Clasificación sectorial. Basada en ISIC Rev.3

PRIMARY

Agriculture and fishing
Mining and quarrying
Extraction of petroleum and gas

MANUFACTURING

Food products
Textile and wood activities
Petroleum, chemical, rubber and plastic products
Metal and mechanical products
Office machinery, computers, radio, TV and communication equipment
Vehicles and other transport equipment

SERVICES ()*

Electricity, gas and water
Construction
Trade and repairs
Hotels and restaurants (*)
Transport and communication
 Land, sea and air transport
 Telecommunications
Financial activities
Monetary institutions
Other financial institutions
Insurance and activities auxiliary to insurance
Other financial institutions and insurance activities
Real state and business activities
Other services

UNALLOCATED

TOTAL

(*) Grupos utilizados para el presente estudio.

**Tabla 3. Exportación-Importación Netas
Hospitality 1992-1999 (USD millions)**

Fuente: Informes OECD

	<i>Total Hospitality</i>	<i>Hospitalito Media p/Year</i>	<i>Total Services</i>	<i>Hospitality / Services</i>
<i>Australia</i>	39279	4909,9	-8890	-441,83%
<i>Austria</i>	-118	-14,8	46588	-0,25%
<i>Belgium-Luxembourg</i>	-1085	-135,6	25692	-4,22%
<i>Canada</i>	-41454	-5181,8	-58360	71,03%
<i>Denmark</i>	0	0,0	407	0,00%
<i>Finland</i>	-973	-121,6	-12545	7,76%
<i>France</i>	9813	1226,6	142653	6,88%
<i>Germany</i>	-16177	-2022,1	-335975	4,81%
<i>Greece</i>	405	50,6	66140	0,61%
<i>Ireland</i>	-2326	-290,8	-58132	4,00%
<i>Italy</i>	95684	11960,5	11897	804,27%
<i>Japan</i>	-228218	-28527,3	-411893	55,41%
<i>Korea</i>	-707	-88,4	-18796	3,76%
<i>Mexico</i>	19948	2493,5	-12317	-161,96%
<i>Netherlands</i>	-21997	-2749,6	21642	-101,64%
<i>Norway</i>	-16860	-2107,5	1144	-1473,78%
<i>Portugal</i>	-405	-50,6	11542	-3,51%
<i>Slovak Republic</i>	1065	133,1	2164	49,21%
<i>Spain</i>	-5332	-666,5	142860	-3,73%
<i>Sweden</i>	-8297	-1037,1	-15243	54,43%
<i>Switzerland</i>	-476	-59,5	98567	-0,48%
<i>Turkey</i>	35054	4381,8	67486	51,94%
<i>United Kingdom</i>	9081	1135,1	108022	8,41%
<i>United States</i>	83459	10432,4	595780	14,01%

**Tabla 4. Exportación-Importación Netas
Services 1992-1999 (USD millions)**

Fuente: Informes OECD

	<i>Total Services</i>	<i>Services Media p/Year</i>	<i>Total Goods</i>	<i>Services / Goods</i>
<i>Australia</i>	-8890	-1111,3	-19815	44,87%
<i>Austria</i>	46588	5823,5	-55288	-84,26%
<i>Belgium-Luxembourg</i>	25692	3211,5	55944	45,92%
<i>Canada</i>	-58360	-7295,0	149100	-39,14%
<i>Denmark</i>	407	50,9	15813	2,57%
<i>Finland</i>	-12545	-1568,1	76795	-16,34%
<i>France</i>	142653	17831,6	116893	122,04%
<i>Germany</i>	-335975	-41996,9	475170	-70,71%
<i>Greece</i>	66140	8267,5	-110510	-59,85%
<i>Ireland</i>	-58132	-7266,5	119982	-48,45%
<i>Italy</i>	11897	1487,1	279392	4,26%
<i>Japan</i>	-411893	-51486,6	969693	-42,48%
<i>Korea</i>	-18796	-2349,5	45114	-41,66%
<i>Mexico</i>	-12317	-1539,6	-47133	26,13%
<i>Netherlands</i>	21642	2705,3	150450	14,38%
<i>Norway</i>	1144	143,0	67457	1,70%
<i>Portugal</i>	11542	1442,8	-80309	-14,37%
<i>Slovak Republic</i>	2164	270,5	-7990	-27,08%
<i>Spain</i>	142860	17857,5	-157835	-90,51%
<i>Sweden</i>	-15243	-1905,4	109481	-13,92%
<i>Switzerland</i>	98567	12320,9	1901	5185,01%
<i>Turkey</i>	67486	8435,8	-90381	-74,67%
<i>United Kingdom</i>	108022	13502,8	-195274	-55,32%
<i>United States</i>	595780	74472,5	-1136176	-52,44%

**Tabla 5. Flujos de Capital Netos
Hospitality 1992-1999 (USD millions)**

Fuente: Informes OECD

	<i>HOTELS & RESTAURANTS</i>	<i>H&R MEDIA per YEAR</i>	<i>TOTAL SERVICES</i>	<i>H&R OVER SERVICES</i>
<i>Australia</i>	524	65,45	14913	3,51%
<i>Canada</i>	0	0,00	-18910	0,00%
<i>Denmark</i>	296	37,05	2614	11,34%
<i>Finland</i>	28	3,45	448	6,15%
<i>France</i>	-1889	-236,09	-45207	4,18%
<i>Germany</i>	-676	-84,53	-74727	0,90%
<i>Italy</i>	-64	-8,05	-20089	0,32%
<i>Japan</i>	0	0,00	-171861	0,00%
<i>Korea</i>	263	32,88	3443	7,64%
<i>Mexico</i>	1632	204,00	33443	4,88%
<i>Netherlands</i>	514	64,20	-38369	-1,34%
<i>Norway</i>	-75	-9,43	-3311	2,28%
<i>Portugal</i>	145	18,14	-1663	-8,73%
<i>Spain</i>	-391	-48,83	-17455	2,24%
<i>Switzerland</i>	0	0,00	-44752	0,00%
<i>U Kingdom</i>	1355	169,40	-98100	-1,38%
<i>United States</i>	-4238	-529,75	-46377	9,14%

**Tabla 6. Flujos de Capital Netos
Services 1992-1999 (USD millions)**

Fuente: Informes OECD

	<i>Total Services</i>	<i>Services Media P/Year</i>	<i>Total Goods</i>	<i>Services Over Goods</i>
<i>Australia</i>	14913	1864,13	18535	80,46%
<i>Canada</i>	-18910	-2363,75	-26722	70,77%
<i>Denmark</i>	2614	326,78	-64	-4091,22%
<i>Finland</i>	448	56,05	-15151	-2,96%
<i>France</i>	-45207	-5650,87	-102760	43,99%
<i>Germany</i>	-74727	-9340,84	-209227	35,72%
<i>Italy</i>	-20089	-2511,17	-21215	94,70%
<i>Japan</i>	-171861	-21482,67	-308866	55,64%
<i>Korea</i>	3443	430,38	6093	56,51%
<i>Mexico</i>	33443	4180,38	74211	45,06%
<i>Netherlands</i>	-38369	-4796,11	-71065	53,99%
<i>Norway</i>	-3311	-413,86	-2368	139,81%
<i>Portugal</i>	-1663	-207,84	-10374	16,03%
<i>Spain</i>	-17455	-2181,88	-19676	88,71%
<i>Switzerland</i>	-44752	-5593,99	-89700	49,89%
<i>U Kingdom</i>	-98100	-12262,48	-268704	36,51%
<i>United States</i>	-46377	-529,75	90325	9,14%

Referencias

Erramili M.,(1990),”Entry Mode Choice in Service Industries”,*International Marketing Review* ,Vol. 7 (5) : 50-62

Heskett J., Sasser E. & Hart C. *Service Breakthroughs : Changing the Rules of the Game*, The Free Press, NY, 1990.

Heskett J., Sasser W. & Schelesinger L., *The Service Profit Chain*, The Free Press, NY, 1997.

Huete L. M., *Servicios y Beneficios*, Ediciones Deusto, 1997, Bilbao.

Kogut, B. (1991), “Country capabilities and permeability of borders”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Summer, pag. 33-47

Kogut B & Singh H. (1988), “The effect of national culture on the choice of entry mode”, *Journal of International Business Studies*, pag. 411-432

Loveman, G. (1993,rev. 1997), “The internationalization of Services “, *Harvard Business School*, 9-693-103, Cambridge

Organisation de Cooperation et de Developpement Economiques (2001), “Measuring Globalization, The role of Multinationals in OECD Economies. Volume II : Services”, Paris

Organisation de Cooperation et de Developpement Economiques (2001), “International Direct Investment Statistics Yearbook 1989-2000”, Paris

Organisation de Cooperation et de Developpement Economiques (2001), “OECD Statistics on International Trade on Services”, Paris

Samiee S. (1999), “The internationalization of Services: trends, obstacles and issues”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, no 4/5, pp. 319-328

World Trade Organizations (2002), “ International Trade Statistics”. Madrid.

World Tourism Organization (2003), “Yearbook of Tourism Statistics- Edition 2002”, Madrid.

World Tourism Organization (2003), “Compendium of Tourism Statistics-Edition 2002”, Madrid.

World Tourism Organization (2003), “Tourism Statistics Data Base”, Madrid.