

LAS REDES DE RELACIONES Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

El Caso del Recanto Park Hotel en la ciudad de Foz do Iguaçu (Brasil)

Fábio Aurelio de Mario*

Fabiane Cortez Verdu**

Maurício Reinert***

Universidade Estadual de Maringá

Maringá, Brasil

Resumen: Una de las perspectivas teóricas de la internacionalización, aún no muy explorada, es la Internacionalización en Casa (IeC). En el ámbito de la educación, sobre todo para explicar la internacionalización de Instituciones de Enseñanza Superior (IES), este proceso se demuestra como otra alternativa de abordaje para la internacionalización de empresas, en especial prestadoras de servicio. El objeto de estudio fue el Recanto Park Hotel situado en una ciudad turística de Brasil. Los constructos teóricos empleados fueron aclarados sobre dos vertientes: (a) La Internacionalización en Casa; y (b) Las redes de relaciones. Así, el objetivo de investigación fue analizar cómo las redes de relaciones influyen en el proceso de Internacionalización en Casa del Recanto Park Hotel. El enfoque fue cualitativo y se empleó el estudio de caso. La recolección de datos se realizó a través de (a) documentos, (b) entrevistas semiestructuradas, y (c) observación. Los hallazgos de esta investigación se dividen en tres momentos. En principio se destaca la posibilidad de la Internacionalización en Casa de las organizaciones de servicios soft, en las cuales el cliente compone su proceso productivo. En segundo lugar, el papel de las redes de relaciones es relevante sobre todo en las relaciones con instituciones y organizaciones, como agencias de turismo, guías y taxistas. En tercer lugar se presenta una proposición de marco para la Internacionalización en Casa, en la que se demuestra la existencia de elementos similares al proceso de internacionalización tradicional, además de ser ampliamente influenciado por los factores ex post (adaptación, ventaja y explotación) AVE - de la internacionalización de las empresas de servicios.

PALABRAS CLAVE: Internacionalización en Casa, redes de relaciones, internacionalización de empresas de servicios, turismo, hotel.

Abstract: Relationship Networks and the Internationalization Process at Home of Service Companies: the Case of Recanto Park Hotel at the city Foz do Iguaçu (BR). One of the theoretical aspects of Internationalization still not much explored and the Internationalization in Home (IeC). The process of internationalization diffused mainly in the Education segment, mainly to explain the internationalization of Higher Education Institutions (IES), as an alternative approach for the

* Doctorando en Administración por la Universidad Estadual de Maringá, Maringá, Brasil. Maestría en Administración por la misma institución. Dirección Postal: Av. Colombo, 5790. Bloco C23. CEP: 87020-900. Maringá, Brasil. E-mail: admfabiomario@gmail.com

** Pos-doctora por la Universidad de Colônia, Colônia, Alemania. Doctora en Administración por la Universidad Federal de Paraná, Curitiba, Brasil. Se desempeña como profesora asociada del Departamento de Administración de la Universidad Estadual de Maringá, Maringá, Brasil. Dirección Postal: Av. Colombo, 5790. Bloco C23. CEP: 87020-900. Maringá, Brasil E-mail: fcverdu@uem.br

*** Doctor en Administración por la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil. Se desempeña como profesor asociado del Departamento de Administración de la Universidad Estadual de Maringá, Maringá, Brasil. Dirección Postal: Av. Colombo, 5790. Bloco C23. CEP: 87020-900. Maringá, Brasil. E-mail: m.reinert@gmail.com

internationalization of companies, especially service providers. The object of study of Hotel Recanto Park located in a tourist city of Brazil. The theoretical constructs used were clarified, from now on, on two fronts: (a) Internationalization at Home; (b) As Relationship Networks. In view of this proposition, the following research objective was established: to analyze how networks of relationships influence the internationalization process in Hotel Casa do Recanto Park. An approach to qualitative and case study strategy. As collections were carried out means of: (a) documents; (b) semi-structured interviews; (c) observation. The research findings are divided into three moments. Firstly, the possibility of internationalization at Home of soft service organizations, in which the client composes their production process, stands out. Secondly, the role of networks of relationships and relevant, above all, in relations with institutions and organizations, such as tourism agencies, guides and taxi drivers. In adaptation, advantage and exploration, there is a proposal of installation, as well as a process of traditional internationalization, in addition to being largely influenced by ex post factors. AVE - the internationalization of service companies.

KEY WORDS: *Internationalization at Home, relationship networks, internationalization of service companies, tourism, hotel.*

INTRODUCCIÓN

Debido a la expansión del sector de servicios después de la Segunda Guerra Mundial, su participación en la economía mundial es cada vez más expresiva (Gaedeke, 1973; Boddewyn, Halbrich & Perry, 1986; Carneiro & Hemais, 2004; Wang & Chen, 2015), ya que representa el sector económico dominante (comparado con el segmento industrial) en términos de generación de empleo (Rammal & Rose, 2014). El sector creció en la década de 1960, cuando las economías industrializadas del mundo tuvieron un aumento del sector de servicios en el Producto Interno Bruto (PIB), así como su expansión en términos de Inversión Directa en el Exterior (IDE) y en la Balanza Comercial (Kundu & Merchant, 2008).

El impacto de los servicios es una realidad en la economía mundial, siendo representativo en términos de generación de empleo en Brasil y los países desarrollados (Rammal & Rose, 2014). Ante la representatividad del sector de servicios parece que la economía mundial pasa por un proceso de reestructuración y transformación, antes caracterizado por el “tipo industrial” y ahora por el “tipo de servicio” (Wang & Chen, 2015). Por lo tanto, siguiendo la representatividad del sector de servicios mundial, el contexto brasileño representa una vertiente importante, incluso para el desarrollo de estudios académicos (Silva, Silva & Rocha, 2015).

Es importante destacar que existen diferencias entre la comprensión de la internacionalización y la globalización. Con una perspectiva posmodernista, Hall (2006) presenta la globalización como principal factor de desestabilización de las identidades locales, condicionándolas a un proceso de homogeneización de las identidades. En este mismo contexto, en la escena globalizada existe un

quiebre en los modelos de originalidad cultural, a medida en que se tornan más frágiles las relaciones sociales, principalmente debido al avance de la tecnología, uno de los principales factores que llevó al mundo a la posmodernidad (Bauman, 2005).

La internacionalización es comprendida como el proceso de integración de una dimensión internacional, intercultural o global para propósitos, funciones u ofertas. Aparentemente, con una característica simbólica más acentuada en el campo económico.

El proceso de internacionalización de las empresas de servicios se da en dos etapas: con elementos *ex ante* y *ex post* la internacionalización. A partir de las motivaciones para la internacionalización (Gaedeke, 1973; Grönroos, 1999; Carneiro & Hemais, 2004; Massote, 2006; Jensen & Petersen, 2014; Rammal & Rose, 2014; Wang & Chen, 2015); de la selección del país de acogimiento (Johanson & Vahlne, 1977; Carneiro & Hemais, 2004; Pla-Barber, Villar & León-Darder, 2014); de la elección del modo de entrada (Erramilli, 1990; Grönroos, 1999; Wang & Chen, 2015; Rocha & Almeida, 2006; Pla-Barber, Villar & León-Darder, 2014; Rammal & Rose, 2014; Jensen & Petersen, 2014); del proceso de adaptación en el país receptor (Rosa & Rhoden, 2007; Johanson & Vahlne, 1977; Evans & Mavondo, 2002; Karagozolu & Lindell, 1998); del establecimiento de ventajas competitivas (Pla-Barber, Villar & León-Darder, 2014); y de tener condiciones para explotar las operaciones locales (Teixeira, 2007; Wang & Chen, 2015). Si bien esos abordajes teóricos explican el proceso de internacionalización de una empresa, no explican la internacionalización en casa (IeC).

Dicho abordaje comprende que la internacionalización de tales organizaciones se da a nivel nacional a partir de las relaciones con otros miembros que poseen contactos internacionales, siendo representadas por clientes, instituciones y otras organizaciones (Guillén & Toulan, 1997). Aunque sea este un abordaje que pueda explicar la internacionalización de organizaciones de servicios, su foco predomina en los servicios de educación, destacando la IeC sobre todo de Instituciones de Educación Superior (Robson, Almeida & Schartner, 2017). Por lo tanto, se destaca una primera justificación de este estudio, la posibilidad de ampliar un abordaje que explique la internacionalización de un campo organizacional más allá del educativo.

Las redes han ganado un espacio en los debates abordados en la trama de los negocios internacionales (Verdu, 2010; Massote, 2006; Breda, 2010). La red es la estructura formada por las conexiones entre dos actores (organizaciones, personas, sociedades o naciones-estado) (Turunen & Numela, 2017). Se estima que las relaciones presentes en las redes facilitan la internacionalización de las empresas, por medio del acceso a recursos específicos para la internacionalización. Por lo tanto, las redes de relaciones son usadas para explicar la internacionalización de productos (Verdu, 2010) y la internacionalización de servicios (Massote, 2006), que se dan en el segmento de turismo (Breda, 2010) y en casa (IeC) (Turunen & Numela, 2017).

Turunen & Numela (2017) estudiaron tres casos de organizaciones de turismo de Finlandia. Los resultados mostraron que la internacionalización en casa fue favorecida por tres elementos: (a) base de recursos; (b) red de la empresa y su *embeddedness*; y (c) capacidades empresariales. Las redes aparecen como un elemento que fortalece la internacionalización de las organizaciones de turismo, en especial pequeñas y medianas empresas. Así, las redes contribuirán a favorecer el acceso a información y conexión con otras culturas. En el mercado de turismo las redes aparecen en múltiples niveles. En suma, el mercado de turismo no es un mercado local sino global. El mercado de turismo está compuesto por diversos actores que constituyen los servicios locales: operadores, agentes de viaje, hoteles, restaurantes, entre otros. La inmersión es más fuerte en este mercado, ya que esos actores precisan estar más allá de la conexión a las redes (con organizaciones e instituciones), inmersos socialmente para producir ventajas competitivas (Turunen & Numela, 2017). Esta inmersión puede ser a nivel social, institucional, tecnológico, regional o virtual (Breda, 2010; Turunen & Numela, 2017). Las instituciones inmersas en el mercado de turismo contribuyen a la internacionalización (Massote, 2006; Verdu, 2010).

Son diversos los abordajes sobre la internacionalización de las organizaciones (Carneiro & Dib, 2008). Estos abordajes se enfocaban predominantemente en organizaciones multinacionales, grandes organizaciones y organizaciones manufactureras (Engelbertink, 2010; Grönroos, 2016). Las organizaciones prestadoras de servicios no fueron objeto de estudios en internacionalización. No obstante, recientemente la representatividad mundial de esas empresas ha proporcionado una inclinación a los estudios en internacionalización de organizaciones de servicios (Boddewyn, Halbrich & Perry, 1986; Álavarez-Gil *et al.*, 2003; Lommelen & Matthyssens, 2005; Sánchez Peinado & Pla-Barber, 2006; Schnepfer, 2007; Engelbertink, 2010; Pla-Barber & Ghauri, 2012; Rammal & Rose, 2014; Raymond *et al.*, 2014; Grönroos, 2016; Turunen & Nummela, 2017).

Los servicios turísticos se caracterizan como servicios de naturaleza con un alto grado de intangibilidad. Su prestación es en la mayoría de los casos concomitante con el consumo del cliente (Buhalis, 2000; Komppula, 2013). Teniendo en cuenta que se desarrollaron pocos estudios para demostrar la importancia de las redes en la internacionalización de empresas del segmento de turismo (Breda, 2010; Turunen & Numela, 2017), este trabajo tiene como objetivo analizar cómo influyen las redes de relaciones en el proceso de Internacionalización en Casa del Recanto Park Hotel en una región turística del sur de Brasil.

LA INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Definir a la internacionalización no es una tarea fácil. Existen diferentes abordajes que consideran a la internacionalización desde aspectos más económicos, así como sociales (Lash, Urry & Etcheverry, 1998; Boddewyn, Toyne & Martinez, 2004). En la perspectiva de Lash, Urry & Etcheverry (1998) la internacionalización de las empresas es intensificada por el capitalismo global y fortalecida por el período posfordista, que dinamiza la economía como resultado de las crisis cíclicas. El capital gana tres

formas de circulación en el mercado global: (a) la del dinero; (b) la de las mercaderías; y (c) la del capital productivo. El avance por el cual crecieron las economías capitalistas bajo una perspectiva global, hace que los objetos y los sujetos también se muevan dentro de un espacio por tiempo. Korstanje (2018) coincide con Urry con la teoría de la movilidad. Ésta abre la puerta a la expansión y la velocidad, pero un alto costo se asocia con la libertad. Korstanje (2018) establece que la modernidad significa no sólo producir sino consumir. La industrialización de las vacaciones es una forma de producción asociada a nuevos sentidos de consumo (Korstanje, 2018). En esta perspectiva posmoderna se establece que el sujeto converge en un ser vacío de significados, obligándolo a ser reflexivo (Lash, Urry & Etcheverry, 1998). Así, la internacionalización se confunde con la globalización. Giddens (2002) destaca el concepto de “*disembedding*”, asociado con elementos abstractos de la globalización, o sea que se parte de elementos concretos hacia elementos abstractos. En cierto sentido, la internacionalización aparece como un fenómeno asociado con elementos culturales que la complejizan (el lenguaje es un ejemplo). Cyrino & Barcellos (2006) definen la internacionalización como los movimientos de las empresas fuera de las fronteras de su país de origen (modelo tradicional). Complementariamente establecen seis dimensiones de una empresa internacionalizada: (1) presencia en mercados internacionales; (2) presencia de activos en el plano internacional - tangibles y personas -; (3) internacionalización de la cadena de valores; (4) posición en las cadenas productivas globales; (5) internacionalización de la gobernanza; e (6) internacionalización del *mindset* o de la cultura dominante de los principales gestores de la organización (Cyrino & Barcellos, 2006). Knight (2004: 2) define a la internacionalización como “[...] *el proceso de integración de una dimensión internacional, intercultural o global para propósitos, funciones u ofertas [...]*”. Por lo tanto, la internacionalización presenta definiciones antagónicas a la globalización.

La internacionalización de las empresas posee diversos presupuestos y abordajes teóricos. Es posible estudiar las organizaciones en los negocios internacionales en base a criterios económicos y de comportamiento (Dib & Carneiro, 2006; Shenkar, 2004). No obstante estas teorías parecen no contemplar la internacionalización de las empresas de servicios, pues los servicios poseen características diferentes de los productos (Gaedeke, 1973; Grönroos, 1999; Carneiro & Hemais, 2004; Massote, 2006; Jensen & Petersen, 2014; Rammal & Rose, 2014; Wang & Chen, 2015; Turunen & Numela, 2017).

Los servicios son entendidos como performances, o sea como ejecuciones, desempeños, presentaciones o experiencias (Carneiro & Hemais, 2004). Así, presentan 4 especificidades que los diferencian del sector de manufactura: (a) heterogeneidad; (b) intangibilidad; (c) carácter perecedero; e (d) inseparabilidad (Boddewyn, Halbrich & Perry, 1986; Carneiro & Hemais, 2004; Jensen & Petersen, 2014).

Los servicios en cuanto a su naturaleza pueden ser caracterizados como Hard y Soft. Los Hard son los más tangibles, estandarizados y menos customizados, es decir que están más asociados a las empresas clasificadas como *foreign-tradeable*. Este tipo de servicio exige poca o ninguna presencia en

el lugar del importador y del consumo, pudiendo ser separado de su proceso productivo y exportado. Son servicios de diseño, educación, seguro de vida, softwares, algunos tipos de servicios bancarios, P&D, ingeniería y arquitectura. Los Soft son más cercanos al cliente, más customizados y no son exportables ni negociables, es decir que están asociados a las empresas clasificadas como *location-bound*. Su modo de entrada en el exterior, de acuerdo con los abordajes tradicionales de internacionalización, se da por medio de IDE o de contratos. Son servicios de alimentación, cuidados de la salud, lavandería, alojamiento y hotelería (Erramilli, 1990; Grönroos, 1999; Massote, 2006; Rammal & Rose, 2014; Pla-Barber, Villar & León-Darder, 2014).

No obstante el sector de educación presenta una alternativa diferente sobre la internacionalización de servicios, la Internacionalización en Casa (leC) (Guillén & Toulan, 1997; Nilsson, 1999; Knight, 2008; Agnew & Kahn, 2014; Turunen & Numela, 2017), la cual es definida por Knight (2008) como la internacionalización en el propio país, promovida con la ayuda de los extranjeros que viven en el país y con los locales que vivieron en el extranjero o ganaron competencias “internacionales” (Knight, 2008). En relación a los beneficios, la autora presenta que la leC ayuda a los estudiantes a desarrollar la comprensión del mundo y las competencias interculturales en su propio país. Guillén & Toulan (1997) definen la internacionalización en los límites de la frontera, o sea cuando la empresa es internacionalizada sin presencia física en otros países. El estudio testea empíricamente las empresas argentinas que son internacionalizadas a partir de relaciones con instituciones u organizaciones extranjeras y domésticas (exportadoras) en relación a la venta incluso a multinacionales que operan fuera del mercado local (Guillén & Toulan, 1997). Así, en cierto sentido, la empresa se internacionaliza cuando vende a una empresa internacionalizada como las multinacionales o cuando establece contacto con organizaciones internacionales (Guillén & Toulan, 1997; Turunen & Numela, 2017).

El modo de internacionalización de las empresas de servicio se diferencia de las empresas de manufactura por dos características principales: por la simultaneidad entre producción y consumo y por la transferencia de propiedad (Carneiro & Hemais, 2004). El proceso de internacionalización de las empresas de servicios incluye dos etapas: el proceso de entrada al mercado (*ex ante*) y el proceso de operación después de la entrada (*ex post*) (Erramilli, 1990; Wang & Chen 2015).

En la primera etapa del proceso de internacionalización de las empresas de servicios la entrada al mercado internacional involucra (1) los motivadores, (2) la selección del país de acogimiento y (3) la elección del modo de entrada. La selección del país y su motivación también son elementos de identidad. Urry & Lash (1987) comprenden la trayectoria del bien asociado con una reciprocidad geográfica. Las empresas de servicios buscan entrar al mercado internacional por diversos motivos. Las empresas eran motivadas a internacionalizarse por factores semejantes a las empresas de manufactura como el aumento de la economía de escala, el aumento del poder de mercado, la adquisición de conocimiento y el aumento de la capacidad de innovación y de explotación de las oportunidades (Wang & Chen, 2015). Gaedeke (1973) presenta otros motivos como la creación de oportunidades de generación de lucro en el exterior y la expansión en mercados extranjeros. Además,

pueden buscar ventajas competitivas en el exterior (Jensen & Petersen, 2014; Wang & Chen, 2015). También propician la internacionalización los cambios de políticas de servicios en el mercado, el progreso tecnológico y el marketing electrónico (Grönroos, 1999; Wang & Chen, 2015). La selección del país de acogimiento está asociada con la distancia psíquica y el riesgo entre los países involucrados en la transacción de internacionalización (Carneiro & Hemais, 2004). Es común que las empresas seleccionen el país que muestre el menor riesgo, así como la menor distancia psíquica, o sea los países más similares a los de residencia de la empresa (Johanson & Vahlne, 1977; Carneiro & Hemais, 2004; Pla-Barber, Villar & Léon-Darder, 2014). Esta afirmación resulta débil en la práctica de empresas de servicios (Carneiro & Hemais, 2004). Visto que la internacionalización de las empresas de servicios está unida a los propios factores motivadores, éstas están limitadas en la selección del país de acogimiento. La etapa de elección del modo de entrada es una decisión estratégica crucial para el éxito en el establecimiento en el país de acogimiento (Wang & Chen, 2015) para las empresas de manufactura y de servicios, ya que dicha decisión es realizada comprometiendo los recursos en general (Rocha & Almeida, 2006). Si bien la literatura tradicional reconoce que las empresas de servicios *soft* pueden ser internacionalizadas por medio de las estrategias tradicionales (exportación, contrato e IDE), se apoya la posibilidad de la leC. Considerando que dichos servicios son vistos como desempeño, son intangibles, no almacenables y el cliente participa de su proceso productivo (inseparabilidad). En esta perspectiva los servicios hoteleros son internacionalizados a partir del contacto con clientes extranjeros, empresas internacionalizadas, instituciones internacionales, etc. (Guillén & Toulan, 1997).

La segunda etapa del proceso de internacionalización (proceso de operación después de la entrada al mercado internacional), según Wang & Chen (2015) abarca la adaptación al ambiente de acogimiento, el establecimiento de ventajas competitivas y la explotación del desempeño de operaciones globales. El proceso de adaptación al país de acogimiento está asociado con factores de establecimiento en el nuevo mercado, o sea cómo se da la forma de adaptación al ambiente en el ámbito de diversos elementos atribuidos en las transacciones (institucionales, de comportamiento, legales, culturales, etc.). En esta etapa la organización cuenta con un proceso por el cual busca por medio del aprendizaje las adaptaciones necesarias (Wang & Chen, 2015). La perspectiva de esa etapa muestra que existen elementos que pueden facilitar el proceso de internacionalización y adaptación de una empresa, de los cuales se destacan: (a) la tecnología utilizada en el proceso productivo, (b) el potencial de adaptación a los cambios sistemáticos, (c) la competencia de los colaboradores, (d) la flexibilidad de producción necesaria, (e) el precio competitivo, y (f) las redes de relaciones (Rosa & Rhoden, 2007). En este mismo sentido, la proximidad cultural entre naciones es considerada como facilitador, pues esa proximidad de mercados torna más fácil el proceso de internacionalización de las empresas que buscan determinado mercado. También se considera el *know-how* y los contactos adquiridos previamente como facilitadores de la entrada a los mercados externos. La eliminación o minimización de los elementos dificultadores de la internacionalización surge como un factor de adaptación y se destacan: (a) barreras tarifarias y no tarifarias; (b) distancia psíquica (Johanson & Vahlne, 1977; Evans & Mavondo, 2002); (c) burocratización de los procesos; (d) dificultad de recursos económicos; (e) insuficiencia de capacidad para explotar mercados; y (f) dificultad para obtener

información acerca del nuevo mercado (Karagozolu & Lindell, 1998). Después de la adaptación al país de acogimiento, se da el establecimiento de ventajas competitivas, el cual se dará por medio de las estrategias y el nivel de compromiso de las empresas en el país receptor, por ejemplo que los servicios *soft* tengan una marca reconocida y fuerte en el mercado es esencial (Pla-Barber, Villar & León-Darder, 2014). La explotación del desempeño de las operaciones globales es el último proceso considerado en la internacionalización de las empresas de servicios y se remite a la dimensión de desempeño y gestión de las operaciones después de la consolidación de los otros factores de la internacionalización (Wang & Chen, 2015). En esta etapa la organización cosecha los beneficios de la internacionalización, tales como: (a) la conquista de nuevos mercados y el acceso a diversas tecnologías; (b) la superación de barreras proteccionistas; (c) la cercanía al cliente; (d) el debilitamiento de riesgos; (e) la expansión de la escala con reducción de costos; (f) la conquista de financiamientos en las situaciones más favorables; y (g) una mayor competitividad (Teixeira, 2007; Wang & Chen, 2015). El proceso de internacionalización de la empresa de servicios está completo. Aunque se destaque que dicho proceso está formado por seis etapas, es un proceso tradicional de internacionalización. Por lo tanto, considerando el proceso de operación después de la entrada al país receptor debe determinarse la leC.

Las estrategias de internacionalización tradicional (exportación, contrato, IDE) difieren de las estrategias de leC, las cuales son desarrolladas en el propio país de la empresa y están relacionadas con las áreas funcionales de la empresa. Castelli (2003) definió las cinco principales áreas de un emprendimiento hotelero: (1) Hospedaje; (2) Alimentos y Bebidas; (3) Recursos Humanos; (4) Administración; y (5) Marketing, las cuales son clasificadas en operaciones de *Back Office* y *Front Office*.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE TURISMO Y SU RIESGO EN EL MODELO LOCATION-BOUND

Las organizaciones de turismo pasaron a ser estudiadas a partir de diversas vertientes y abordajes de internacionalización (Cho, 2005; Johnson & Vanetti, 2006; Camacho, Sanchez & Reyes, 2011). De la misma forma, el objetivo de los abordajes eran grandes organizaciones y grandes redes hoteleras multinacionales (Contractor & Kundu, 1998).

En 1973 Medlik & Middleton ya afirmaban que los servicios de turismo ocurren sólo en el momento de la entrada del cliente en los límites de la prestación de ese servicio, lo que ellos denominaron *bundle activities*. Los autores identificaron cinco elementos que influyen en la prestación de los servicios: (I) atracciones del destino; (II) facilidades del destino; (III) accesibilidad; (IV) imagen; y (V) precio. De cierta forma, estas características remiten a una síntesis de posibilidades para evaluar las prestaciones de servicios de manera cualitativa y cuantitativa. Smith (1994) presentó un modelo similar de cinco elementos para evaluar: (I) destino físico; (II) calidad de los servicios; (III) cuidado del cliente; (IV) libertad de elección; e (V) involucramiento y experiencia. Lo que Smith (1994) agrega de importante es

que los servicios de turismo son fuertemente afectados por características físicas locales, involucrando elementos de infraestructura y naturales.

Otros estudios intentaron comprender la internacionalización de los servicios turísticos a partir de diferentes dimensiones (Dunning, 1993; Lovelock, 1999; Palmer & McCole, 1999). En general presentaron elementos de la internacionalización de dichas organizaciones como un proceso que depende de la adaptación al país de acogimiento. Lo que no tratan estos estudios es la posibilidad de la leC como una alternativa a partir del momento en que se da la internacionalización en la prestación de servicios al cliente, aunque la organización no haya salido del país de origen (Turunen, 2014). Turunen (2014) agrega que ésta es una dificultad más aparente en pequeñas y medianas organizaciones, por lo tanto la leC también es un abordaje que ayuda a explicar las organizaciones de servicios de mediano y pequeño porte.

En las organizaciones de turismo, Turunen (2014) afirma que los recursos organizacionales como redes y cooperaciones desarrolladas funcionan como elementos estratégicos de la organización. Al resaltar el turismo, Turunen (2014) presenta que los recursos como la reputación del área del destino turístico posee un significativo papel para el desarrollo de prácticas ligadas al marketing, la producción y la satisfacción del cliente. La autora destaca que las organizaciones caracterizadas como *Location-bound services* son propensas a no depender únicamente de sus recursos, sino que son afectadas por recursos que no controlan como los que están ligados al destino turístico. En este sentido, existe un riesgo con los servicios de turismo en sí porque sus recursos para la promoción local pueden ser en gran medida naturales. De esa forma, la internacionalización, en especial en casa, aparece como una perspectiva que puede minimizar los riesgos de la prestación de servicios en turismo.

REDES INTERORGANIZACIONALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE HOTELES

Las redes están formadas por relaciones. Una relación es una conexión entre dos entidades (organizaciones, personas, sociedades, etc.). Al establecer un tipo de relación entre organizaciones, sean proveedores, competidores, clientes, agencias, intermediarios, etc., se establece un relacionamiento interorganizacional (Haro *et al.*, 2014; Sacramento & Teixeira, 2012; Massote, 2006; Verdu, 2010). En este sentido las relaciones entre organizaciones toman diversas formas y son abordadas en la literatura de diferentes maneras.

Un punto a destacar son los roles de las redes de relaciones en el proceso de internacionalización. En la perspectiva de las relaciones con los clientes, Massote (2006) concluye que las redes contribuyen en el proceso de internacionalización. En coincidencia con esta afirmación las relaciones con los clientes generan posibilidades de expansiones nacionales y supranacionales. Otros estudios sostienen esta afirmación acerca de las ventajas de las redes en la internacionalización (Levy, Mota & Wermelinger, 2009; Seifriz, Gondim & Pereira, 2014; Sarmento; Carvalho & Dib, 2015; Verdu, 2010).

Al profundizar en la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, estos estudios refuerzan el rol de las redes. Seifriz, Gondim & Pereira (2014) indican que el establecimiento de relaciones es considerado un elemento favorable para la internacionalización. Así, las pequeñas y medianas empresas son motivadas a entrar en redes para: (a) atender la demanda; (b) buscar nuevos mercados; (c) responder a la iniciativa del cliente; (d) responder a la iniciativa del proveedor; (e) alcanzar el objetivo de ser multinacional; (f) reducir la inversión, los costos y los riesgos; (g) compartir recursos; (h) garantizar la calidad de los productos; (i) atender la exigencia del cliente; (j) buscar la producción de escala; e (k) intercambiar información y experiencias (Levy, Mota & Wermelinger, 2009).

Con la mirada puesta en el segmento hotelero de la ciudad de Curitiba en el Estado de Paraná, Hocayen-Da-Silva & Teixeira (2009) muestran que los hoteles presentan una tendencia a las relaciones interorganizacionales, incluso con otros hoteles. En este sentido, los investigadores analizan que la sociedad entre hoteles se establece para satisfacer necesidades de capacidad. Es decir que cuando la capacidad del hotel está completa se indica otro emprendimiento que satisfaga la demanda. Otras instituciones que forman la red del hotel son: ABIH, teatros, secretaría de turismo, etc. Los beneficios que se destacan en las relaciones son: compras en conjunto, intercambio de conocimientos, confianza, clientes, resolución de problemas en conjunto, frecuencia y acceso a la mano de obra, etc. Un punto importante es la falta de apoyo de las instituciones gubernamentales (Hocayen-Da-Silva & Teixeira, 2009).

PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Esta es una investigación cualitativa que utilizó como estrategia el estudio de caso (Massote, 2006). El método de recolección fueron siete entrevistas semi-estructuradas a los responsables de los sectores Recepción (Hospedaje), Gobernanza (Hospedaje), Alimentos y Bebidas, Recursos Humanos, Administración, Gerencia y al propietario del Recanto Park Hotel. El Cuadro 1 presenta el resumen de los entrevistados con las áreas funcionales del hotel y el tiempo de cada entrevista. De esa forma, se consideró un entrevistado para cada área operativa (Haro *et al.*, 2014), además del propietario. La recolección de las entrevistas se dio en 3 etapas: (I) el primer acceso fue a los empleados de back office; (II) el segundo a los empleados de front office; y (III) el tercero al propietario.

Cuadro 1: Síntesis de las áreas funcionales de un hotel y sus operaciones

Áreas Funcionales	Subdivisiones	Operaciones	Tiempo debido
Hospedaje (Hosp)	Recepción, Ocio	Front Office	35 minutos
	Telefonía, Recepción Social, Gobernanza	Back Office	20 minutos
Alimentos y Bebidas (Ayb)	Gerencia, Restaurante, Banquetes, Bar	Front Office	90 minutos
	Copa, Cocina, Stewarding	Back Office	
Recursos Humanos (RH)	Departamento de Personal, Capacitación, Seguridad en el Trabajo, Cipa	Back Office	84 minutos
Administración (ADM)	Almacén, Recepción de Servicio, Operatividad, Compras, Mantenimiento, Costos	Back Office	32 minutos
Marketing	Marketing Hotelero, Eventos, Comunicación, Ventas, Plan de Marketing	Front Office	24 minutos

Fuente: Elaborado por los autores

El objeto de estudio es un hotel de gran porte lo que indica mayor nivel de documentos y operaciones que puedan servir de base para este estudio. Para entender la singularidad del caso se entiende que cuanto mayor es el nivel de facturación de transacciones internacionales, mayores son sus operaciones y relaciones con agentes externos. Por lo tanto, el Recanto Park Hotel resulta propicio para entender el proceso de internacionalización y sus relaciones interorganizacionales, pudiendo servir como base de replicación de este estudio en otros hoteles nacionales del mismo porte. La estrategia de estudio de caso ha sido ampliamente aplicada en estudios sobre negocios internacionales (Massote, 2006).

El análisis de los datos primarios y secundarios fue realizado por medio de la técnica de análisis de contenido con la ayuda del software ATLAS ti. Se utilizó el software Atlas Ti. v.8, el cual ayudó en el proceso de construcción del análisis e inferencia sobre los datos (Bandeira-De-Mello, 2006, Sinkovics & Alfoldi, 2012). Por otra parte, los sociogramas fueron elaborados mediante el software UCINET (Borgatti, Everett & Freeman, 1992). La creación del framework como propuesta final de este trabajo es descrito a partir del proceso progresivo de la investigación cualitativa (Sinkovics & Alfoldi, 2012) en tres etapas.

En la primera etapa los datos fueron sometidos a análisis fluctuantes para codificar las entrevistas. Se procuró generar códigos abiertos a partir de un análisis previo de los datos. En la segunda etapa los códigos fueron analizados por medio de debates y reflexiones a partir de las relaciones entre las categorías previamente construidas, respetando el proceso de construcción de la codificación axial. La búsqueda vía Auto Code permitió localizar términos asociados con la propuesta de la investigación. Se reconsideraron las reflexiones sobre las codificaciones previamente establecidas en la primera etapa, identificando que el proceso de internacionalización en casa sería afectado por elementos destacados como *ex post* en el proceso de internacionalización (Erramilli, 1991; Wang & Chen, 2015). De esa forma, los principales códigos con sus ramificaciones se presentan en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Procedimiento de Codificación Axial y operatividad

CÓDIGO PRINCIPAL (CODES)	RAMIFICACIONES
SERVICIOS SOFT (SOFT_SERV)	1. Soft (SERV_SOFT)
	2. Hard (SERV_HARD)
ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN CASA (EST_IeC) – factores <i>ex post</i>	1. Adaptación (ADAP)
	1.1. Estandarización (EST)
	2. Ventaja competitiva (VENT)
ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN TRADICIONAL (EST_INT_TRAD) – factores <i>ex ante</i>	3. Explotación (EXPLO)
	1. Motivador (MOT)
	2. Selección (SELE)
REDES INTERORGANIZACIONALES	3. Modo Entrada (MOD)
	1. Institucionales (R_INST)
	2. Organizacionales (R_ORG)

Fuente: Elaborado por los autores a partir del ATLAS TI

En la tercera etapa las categorías teóricas fueron sometidas a reglas de co-ocurrencia por medio del Query Tool, proveyendo tipos específicos de la propuesta del framework a partir de sus dimensiones y propiedades. Un aspecto importante del proceso es que el software promovió una aproximación mayor que el distanciamiento, facilitando la comprensión de los datos (Gilbert, 2003).

PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

En esta etapa se buscó presentar los datos del estudio de caso realizado en el Recanto Park Hotel. En un primer momento se destaca la historia del hotel enfatizando sus primeros movimientos internacionales. La segunda parte presenta las redes de relaciones con las organizaciones e instituciones. Finalmente se debate el proceso de internacionalización en casa con la formalización del *framework* teórico.

Historia del hotel

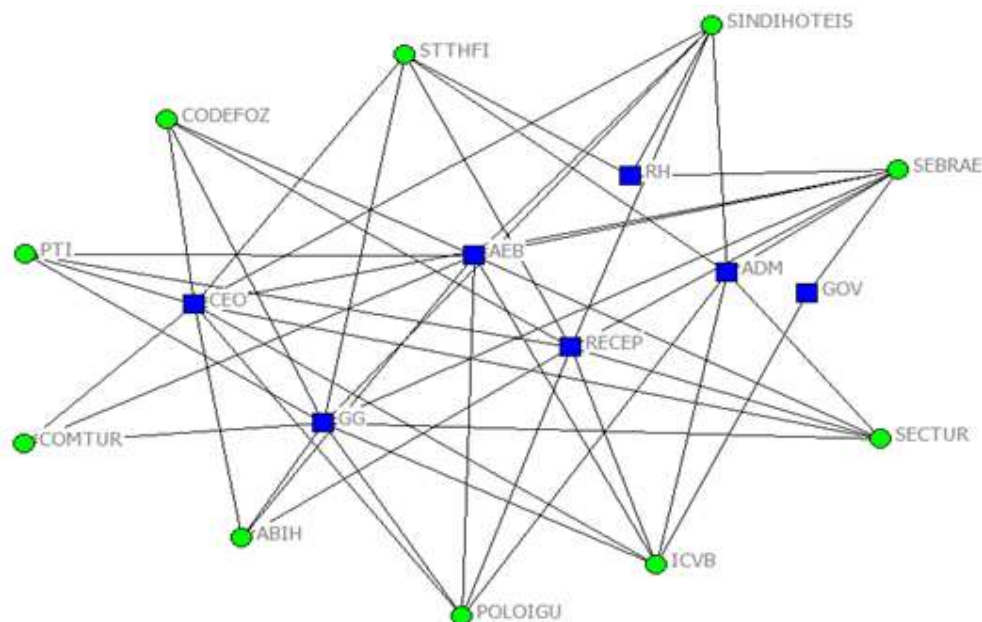
El Hotel objeto de estudio es el Recanto Park Hotel. Su nombre de fantasía es Recanto Cataratas Thermas Resort & Convention. El hotel comenzó con 90 habitaciones y hoy cuenta con 300 (850 camas). No es un hotel de cadena (administrado por una red), posee estándares propios de servicios y no posee ningún estándar internacional específico. El principal problema destacado en las operaciones del hotel es encontrar empleados capacitados que hablen otros idiomas, fundamentalmente inglés. Los estudios demuestran que uno de los principales problemas de las empresas de servicio es la falta de mano de obra calificada en el país de acogimiento (Gaedeke, 1973).

Las redes de relaciones del Recanto Park Hotel

La Figura 1 muestra las relaciones entre los departamentos y las instituciones. En lo que hace a los sectores de *front office* se observó que las principales instituciones que se conectan son de capital privado (CodeFoz, SindiHoteis, PTI, ABIH, ICVB, Sector). Su importancia radica en favorecer al complejo turístico en cuanto a la imagen, difusión, oferta de capacitación para los empleados, etc. (Breda, 2010).

Las deficiencias indicadas por los departamentos están en el ámbito público y su falta de relación con el sector privado. Otro punto a destacar es el papel de las instituciones, que no han minimizado las dificultades que presenta el hotel como el nivel de rotación de los empleados. Esto podría ser minimizado por los sindicatos (STTHFI y SindiHoteis). La rotación de los empleados fue destacada como una deficiencia que enfrenta el sector, o sea que la inversión en capacitación termina siendo útil para que el empleado permanezca en el hotel. A medida que la rotación aumenta, la capacitación y el desarrollo de dichos empleados resulta una tarea costosa y rutinaria, afectando el desempeño de las actividades del hotel.

Figura 1: Red de relaciones con instituciones



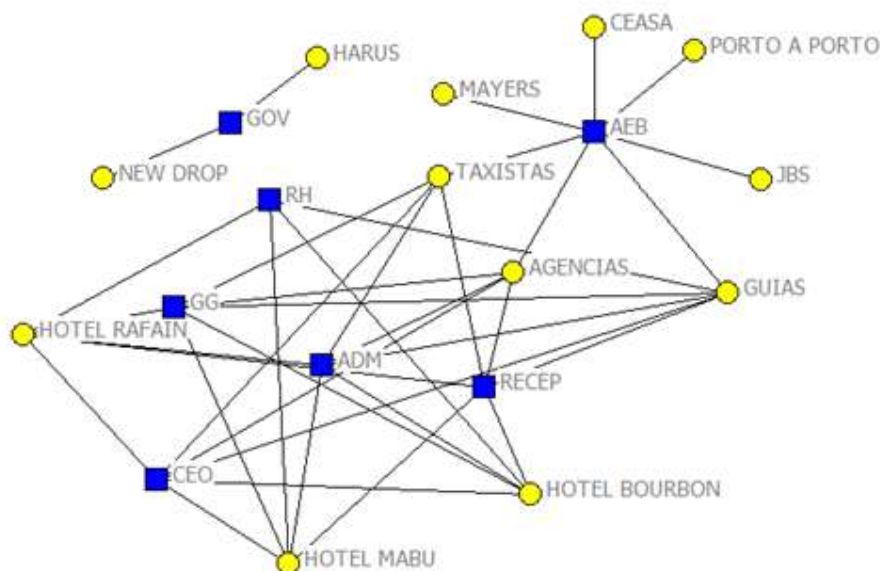
Fuente: Elaborado por los autores a partir del software UCINET

Las redes han indicado cierta centralidad en los departamentos que están localizados en el *front office* (Alimentos y Bebidas y Recepción). Gran parte de las instituciones de turismo desempeña un papel importante en el trato con clientes internacionales. Algunos elementos indican que la capacitación ofrecida ayuda al empleado a adaptarse al trato con clientes extranjeros y locales mediante estándares de servicios internacionales. Otro beneficio está en el desarrollo del idioma Inglés que aparece como una de las principales barreras (Rocha & Almeida, 2006). Instituciones como PTI, Polo Iguassu y SindiHoteis han desarrollado cursos para minimizar el obstáculo del idioma, disminuyendo algunas de las barreras y distancias del proceso de internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977). En este sentido, el rol de las redes con las instituciones se ha revelado como un constructo importante para mantener el nivel del servicio (Turunen & Numela, 2017).

En lo que respecta al *back office*, en especial a los sectores de Administración (ADM) y Recursos Humanos (RH), las relaciones son más fuertes con las instituciones sindicales. Los sectores que presentaron una relación con dichas instituciones en la conformación de la red, demuestran que la misma es establecida en virtud de la relación entre empleado y empleador. Los sectores son fortalecidos por medio de esas relaciones y encuentran el beneficio de la negociación de salarios para los empleados y cursos de capacitación, facilitando el proceso de adaptación al ámbito internacional (Wang & Chen, 2015, Breda, 2010).

La Figura 2 muestra las relaciones entre los departamentos y las organizaciones. Como es posible verificar las relaciones se establecen con los proveedores (Harus, Porto a Porto, New Drop, Mayers, Ceasa, JBS), la competencia (Hotel Mabu, Hotel Rafain, Hotel Bourbon) y otros miembros del sector turístico (agencias, guías, taxistas). Si bien los guías y taxistas no son organizaciones, a los fines de esta investigación fueron considerados como tales.

Figura 2: Red de relaciones con organizaciones



Fuente: Elaborado por los autores a partir del software UCINET

En el ámbito de los sectores caracterizados como *front office* se observa que se conectan con taxistas, agencias, hoteles de la competencia y guías. Los resultados demuestran que el complejo turístico, formado por los miembros citados, favorece o no la leC y el trato con los clientes internacionales. Los entrevistados informaron que al llegar al destino dichos clientes buscan la receptividad desde el primer contacto con el hotel y la mayoría de las veces ese contacto se establece con guías y taxistas. En este sentido, afirman que el primer contacto ya garantiza una aproximación al cliente que se dirige al servicio de hospedaje. En la perspectiva de las relaciones con el hotel de lujo, éstas se establecen con las agencias de viaje, el centro de convenciones, la agencia de turismo, los parques temáticos, los restaurantes, los bares, los lugares de espectáculos, etc.

El *back office* ha mostrado más relaciones con los proveedores y los hoteles de la competencia (Hocayen-Da-Silva & Teixeira, 2009). En la formación de las relaciones interorganizacionales, los proveedores garantizan el acceso a recursos específicos para atender las necesidades durante la internacionalización (Levy, Mota & Wermelinger, 2009). Los sectores que confirman esto son GOB y AyB. En este sentido, para mantener el nivel de estandarización de los servicios en la internacionalización son necesarias las relaciones con los proveedores que garantizan los recursos

necesarios para atender a los clientes. Por lo tanto la estandarización garantiza el proceso de adaptación en la internacionalización, ya que el contacto con el cliente es escaso en los sectores de *back office*. A medida que se establecen estándares, el proceso de internacionalización se facilita.

Se puede sintetizar que las redes de relaciones influyen la leC. Las instituciones favorecen a los sectores de alto contacto (*Front Office*) con el cliente y las organizaciones como proveedoras del complejo turístico favorecen la internacionalización por medio de recursos, garantizando desde la estandarización en los servicios hasta el aumento del nivel de atención. Demostrada la influencia de las relaciones es necesario describir el proceso de la leC.

El proceso de internacionalización en casa (IEC) del Recanto Park Hotel

El Recanto Park Hotel ofrece servicios de naturaleza *Soft*, por lo tanto su proceso de internacionalización y sus estrategias, de acuerdo con la internacionalización tradicional, responderían a las estrategias tradicionales (exportación, contrato e IDE) (Rocha & Almeida, 2006). El hotel aún no ha tenido ninguna experiencia más allá de la frontera, en este sentido tanto los procesos como las estrategias no explicarían su internacionalización; aunque la leC aparece como una forma de explicarla. El hotel tuvo contacto con clientes extranjeros desde su inauguración y actualmente representan más del 35% de su facturación. Además, el contacto con clientes extranjeros y con empresas internacionalizadas presupone la internacionalización de la organización por medio de esas transacciones (Guillén & Toulan, 1997; Nilsson, 1999; Knight & De Wit, 1995; Knight, 2008; Breda, 2010; Turunen & Numela, 2017).

La Figura 3 muestra el proceso de la leC. La proposición de *framework* para la investigación surge de la necesidad de un pensamiento más allá de la internacionalización tradicional. Desde la óptica de la leC se defienden algunas posiciones necesarias para avanzar en el pensamiento de la internacionalización, sobre todo en el segmento de servicios. Este estudio se desarrolló en un segmento (el turístico) en el que es posible establecer algunos presupuestos que puedan contribuir a investigaciones futuras sobre la leC.

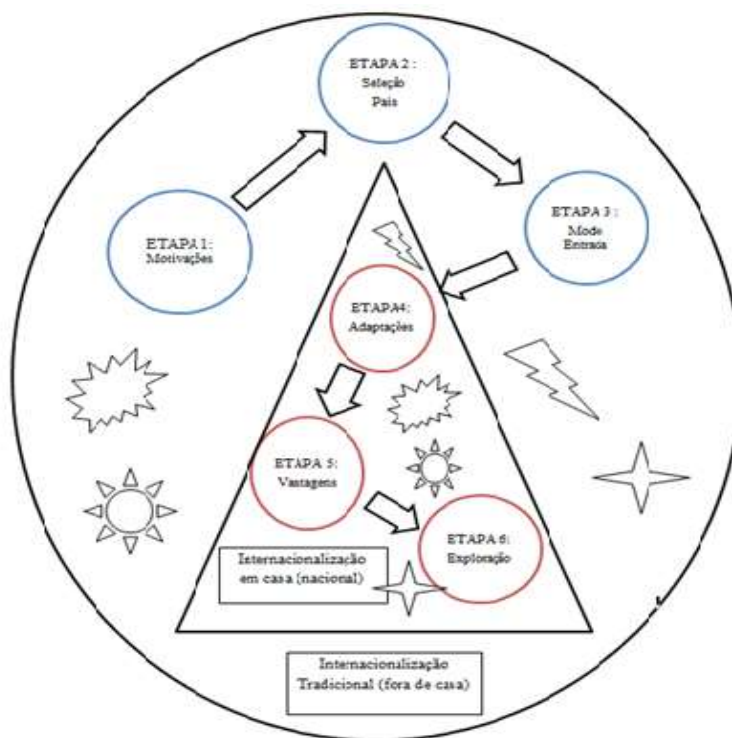
El ámbito internacional se consideró desde dos formas. (1) Aquel caracterizado por la internacionalización tradicional, donde las empresas son internacionalizadas en el momento en que establecen alguna transacción fuera del país que las hospeda seleccionando un país de acogimiento para esto (Rocha & Almeida, 2006). El ámbito internacional en esta etapa está compuesto por una serie de elementos a los cuales la organización debe adaptarse, entre ellos la distancia psíquica, la incertidumbre, las medidas gubernamentales, las barreras, etc. El proceso de internacionalización de una empresa en esta etapa sugiere medidas que busquen consolidar la relación entre los recursos empleados y la internacionalización a medida que la organización consiga establecerse en el país que la hospeda. (2) Esta forma se caracteriza por la leC, donde el proceso de internacionalización de una organización no necesariamente ocurre por medio de transacciones a nivel transnacional, sino a nivel

nacional (Knight, 2008). La internacionalización es establecida por medio del contacto con el ámbito internacional a nivel nacional, o sea el contacto con clientes extranjeros, empresas internacionalizadas, etc. (Guillén & Toulan, 1997; Breda, 2010; Turunen & Numela, 2017).

Por lo tanto, en la Figura 3 el círculo representa el mercado internacional, aquel fuera de las fronteras; el triángulo está asociado al nivel nacional; y las imágenes y elementos presentes en los dos niveles (nacional e internacional) representan los atributos de la internacionalización como distancia psíquica y cultural, barreras, proteccionismo, oportunismo, etc. Por lo tanto lo que se demuestra aquí es que los mismos factores de una organización que está operando en el modelo tradicional serán inherentes a la leC.

De la misma forma el círculo representa el mercado fuera de la frontera, representada por el triángulo. La internacionalización que se da en los límites de la frontera es favorecida por las instituciones y de la misma forma presenta atributos que dificultan su proceso de adaptación. El proceso de internacionalización de las empresas de servicios (Wang & Chen, 2015) posee 6 etapas. Las 3 primeras están representadas por los círculos de color azul, son inherentes a las Motivaciones - Selección - Entrada (MSE) y adhieren al modelo tradicional de internacionalización. El proceso de la leC cuenta con las tres últimas etapas de la internacionalización de servicios, representadas por los círculos de color rojo. Por lo tanto, al buscar internacionalizarse en el mercado nacional y en los límites de la frontera, la empresa deberá tener la capacidad de adaptarse, de operar y de adquirir ventajas.

Figura 3: Proceso de Internacionalización en Casa



Fuente: Elaborado por los autores

Se destaca que los factores *ex post* (Wang & Chen, 2015) de la internacionalización (Adaptación - Ventaja - Explotación - AVE) están asociados a la leC. Una vez que la organización está establecida en el mercado que la hospeda a nivel nacional, su internacionalización se da a partir de las adaptaciones necesarias para el proceso, seguidas del establecimiento de ventajas competitivas y de la explotación del mercado. Los factores *ex ante* son representados por organizaciones que buscan la internacionalización más allá de la frontera, siendo representados por las motivaciones, la selección del país de acogimiento y la elección del modo de entrada.

La leC del Recanto Park Hotel puede ser descripta a partir de la segunda etapa del proceso de internacionalización de las empresas de servicios, ya que la organización ya está establecida en el mercado que la hospeda a nivel nacional y su internacionalización se da a partir de las adaptaciones necesarias para el proceso, seguidas del establecimiento de ventajas competitivas y de la explotación del mercado. Las adaptaciones se dan tanto en la elaboración de menús, los carteles informativos, los guías, los sitios web, los indicadores de alimentos, entre otros (cuando existe la inserción de un segundo idioma) (Rosa & Rhoden, 2007; Evans & Mavondo, 2002; Karagozolu & Lindell, 1998). El idioma inglés aparece como una dificultad en el caso del hotel, siendo la lengua más común para recibir a los clientes (Rocha & Almeida, 2006). Existe la necesidad de adaptarse a idiomas, culturas y estructuras físicas para recibir estudiantes (Agnew & Kahn, 2014). En este sentido, en la hotelería las adaptaciones disminuyen la distancia psíquica y cultural en el proceso de internacionalización. De la misma forma que, conforme la capacitación va tornando más eficientes los procesos de internacionalización, la propia experiencia en el trato con los clientes es un elemento de aprendizaje que influye positivamente.

Las ventajas encontradas por la empresa se remiten al uso de las relaciones interorganizacionales (Sacramento & Teixeira, 2012; Rosa & Rhoden, 2007). Se observó que el Recanto Park Hotel mantiene relaciones con las instituciones a fin de adquirir ventajas competitivas y con los proveedores, los cuales representan elementos que fortalecen el proceso de internacionalización (Massote, 2006; Breda, 2010).

En el proceso de explotación (Wang & Chen, 2015) se destacan los beneficios encontrados en la internacionalización. El trato con los clientes internacionales propicia una reputación más fuerte a nivel nacional y supranacional (Massote, 2006). La marca y la comercialización del hotel también son beneficios que atraen clientes nacionales (Pla-Barber, Villar & León-Darder, 2014), en especial aquellos enfocados en los grandes eventos. Así, este trabajo defiende la posibilidad de la leC como una alternativa para las empresas de servicios. A partir de las construcciones teóricas propuestas en la Figura 3 y los resultados de esta investigación, se establecen los siguientes presupuestos para el *framework* de la leC:

P1: Las empresas de servicios soft son propicias a la Internacionalización en Casa, ya que el cliente participa del proceso productivo, o sea que el carácter indisociable impide que el proceso productivo

de una empresa de servicios sea separado del cliente, por lo tanto la internacionalización se da al momento en que el servicio es prestado al cliente extranjero, aunque sea a nivel nacional (en casa).

P2: El proceso de Internacionalización en Casa también presupone elementos similares a los del proceso de internacionalización tradicional de las empresas de servicios: distancia psíquica, dificultad de adecuación al idioma y adaptaciones necesarias para establecer ventajas competitivas.

P3: En la Internacionalización en Casa las instituciones (del sector público o privado) son elementos importantes para garantizar la adaptación durante el proceso de internacionalización. Por medio de las redes de relaciones las instituciones se conectan con las organizaciones que son internacionalizadas mejorando sus actividades y estableciendo capacitaciones en el trato con el cliente internacional.

P4: Las estandarizaciones de los servicios son fundamentales en el proceso de internacionalización, favoreciendo y minimizando las dificultades del proceso. Los sectores que no poseen contacto con el cliente (*back office*) tienden a ser más favorecidos por las estandarizaciones.

P5: Las distancias culturales, especialmente el idioma, son los elementos de mayor complejidad en la Internacionalización en Casa de los hoteles. Dicho proceso requiere una adaptación anterior al trato con los clientes internacionales por medio de menús, guías y sitios web.

P6: Las Instituciones y Organizaciones (guías, agencias, proveedores y taxistas) que forman el complejo turístico que mantiene contacto con el hotel son igualmente importantes en el proceso de internacionalización.

P7: Las organizaciones de turismo aparecen como dependientes de los recursos locales en gran parte. Turunen & Nummela (2017) afirman que los recursos están ligados a la localización, las redes garantizan calidad y ventajas competitivas y las capacidades permiten el desarrollo de competencias especialmente en red. Así, la leC puede ser una alternativa para minimizar los riesgos de la prestación de servicios y contribuir con la internacionalización de esas organizaciones. Greg Richards (2002) coincide con esto mediante el concepto de “cultural attractions”. Afirma que en el campo del turismo las “cultural attractions” poseen un papel importante en todos los niveles y el idioma en este sentido es fundamental. La internacionalización en Casa puede contribuir a promover menores distancias en ese sentido.

CONCLUSIONES

Considerando el objetivo de esta investigación que fue analizar cómo las redes de relaciones influyen en el proceso de la Internacionalización en Casa del Recanto Park Hotel, es posible decir que la internacionalización de dicha organización puede ser explicada por la leC (Guillén & Toulan, 1997; Knight & De Wit, 1995; Knight, 2004; 2008; Turunen & Numela, 2017). Mientras el modelo tradicional

presupone la necesidad de pasar por seis etapas, el modelo en casa enfatiza sólo tres etapas: la adaptación al país, el establecimiento de ventajas competitivas y la explotación de las operaciones - AVE (Wang & Chen, 2015). Así, es posible comprender las estrategias de internacionalización del hotel a partir de su proceso de leC. La adaptación remite a las estrategias de acceso al idioma del extranjero y la comprensión de su cultura para adaptar las estructuras físicas y los servicios de AyB. Las ventajas competitivas están asociadas a las relaciones con las instituciones regionales y los proveedores. La explotación de las operaciones internacionales por parte del hotel se relaciona con el fortalecimiento de la marca al atender clientes extranjeros.

Se elaboraron cuatro proposiciones sobre la leC: (P1): Las empresas de servicios *soft* son propicias a la leC en virtud del carácter indisociable entre servicio y cliente; (P2): El proceso de la leC también presupone elementos similares al proceso de internacionalización tradicional de las empresas de servicios; (P3): Las estandarizaciones de los servicios son fundamentales en el proceso de internacionalización favoreciendo y minimizando las dificultades del proceso; (P4): Las distancias culturales, especialmente el idioma, son los elementos de mayor complejidad en la leC de los hoteles.

Se sugiere la realización de investigaciones futuras profundizando en otros segmentos de servicios para comprender el proceso de internacionalización y testear las hipótesis de este estudio. El segmento turístico, incluso, aparece como un sector que aún merece mayor destaque en el área de las investigaciones. En este sentido, la leC podría ser una forma de explicar el bajo índice de clientes extranjeros, incluso latinoamericanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agnew, M. & Kahn, H. E.** (2014) "Internationalization-at-home". *Metropolitan Universities* 25(3) 31-46
- Álvarez-Gil, J.; Cardone-Riportella, M.; Lado-Cousté, C. & Samartín-Sáenz, M.** (2003) "Financial service firms' entry-mode choice and cultural diversity: Spanish companies in Latin America". *International Journal of Bank Marketing* 21(3): 109-121
- Bandeira-De-Mello, R.** (2006) "Grounded theory." Em: Godoi, C.; Bandeira-De-Mello, R. & Silva, A. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. Saraiva, São Paulo, PP. 241-258
- Bauman, Z.** (2005) "Identidade". Jorge Zahar, Rio de Janeiro
- Boddewyn, J. J.; Halbrich, M. B. & Perry, A. C.** (1986) "Service multinationals". *Journal of International Business Studies* 17: 41-57
- Boddewyn, J. J.; Toyne, B. & Martinez, Z. L.** (2004) "The meanings of international management". *Management International Review* 44(2): 195-212
- Borgatti, S.; Everett, M. & Freeman, L.** (1992) "UCINET". Harvard Analytic Technologies, Columbia
- Breda, Z. M. J.** (2010) "Network relationships and the internationalisation of the tourism economy". (Tese de Doutorado), Universidade de Aveiro, Aveiro

- Buhalis, D.** (2000) "Marketing the competitive destination of the future" *Tourism Management* 21(1): 97-116
- Camacho, E. G. S.; Sánchez, A. V. & Reyes, C. O.** (2011) "Modo de entrada, flexibilidad estratégica y opciones reales em los procesos de internacionalización de las cadenas hoteleras". *International Conference on Tourism & Management Studies*, Algarve
- Carneiro, J. M. T. & Dib, L. A.** (2008) "Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas". *Internext* 2(1): 1-25
- Carneiro, J. M. T. & Hemais, C. A.** (2004) "Internacionalização de serviços: relativização das generalizações do modelo de Uppsala". *Anais do EnANPAD*, Curitiba
- Castelli, G.** (2003) "Administração hoteleira". *Educs*, Porto Alegre
- Cho, M.** (2005) "Transaction costs influencing international hotel franchise agreements: The case of the Holiday Inn Seoul." *Journal of Vacation Marketing* 11(2): 121-134
- 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): 325-358
- Cyrino, A. B. & Barcellos, E. P.** (2006) "Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras". Em: Tanure, B. & Darte, R. G. *Gestão internacional*. Saraiva, São Paulo, pp. 221-246
- Dib, L. A. & Carneiro, J.** (2006) "Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas". *Anais do EnANPAD*, Salvador
- Dunning, J. H.** (1993) "Internationalizing Porter's diamond". *MIR: Management International Review* 33(1): 7-15
- Engelbertink, M.** (2010) "Internationalization of service SMEs: the case of the language travel market". (Tese de Mestrado), University of Twente, Enschede
- Erramilli, M. K.** (1990) "Entry mode choice in service industries". *International Marketing Review* 7(5): 50-62
- Evans, J. & Mavondo, F. T.** (2002) "Psychic distance and organizational performance". *Journal of International Business Studies* 33(3): 515-532
- Gaedeke, R. M.** (1973) "Selected U.S. multinational service firms in perspective". *Journal of International Business Studies* 4: 61-66
- Giddens, A.** (2002) "Modernidade e identidade". Zahar, Rio de Janeiro
- Gilbert, L.** (2003) "Going the distance: 'closeness' in qualitative data analysis software". *Int. J. Social Research Methodology* 5(3): 215-228
- Grönroos, C.** (1999) "Internationalization strategies for services". *Journal of Services Marketing* 13: 290-297
- Guillén, M. F. & Toulan, O. N.** (1997) "New organizational forms of internationalization in Latin America: The experience of Argentine firms". *Organization* 4: 552-563
- Hall, S.** (2006) "A identidade cultural na pós-modernidade". DP&A, Rio de Janeiro
- Haro, C.; Gândara, J. M.; Rastrollo, M. Á. & Mondo, T.** (2014) "La internacionalización en las cadenas hoteleras: Una revisión teórica". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 23(3): 626-644
- Hocayen-Da-Silva, A. J. & Teixeira, R. M.** (2009) "Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas

do setor hoteleiro de Curitiba: Estudo comparativo de casos”. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 3(2): 24-48

Jensen, P. D. Ø. & Petersen, B. (2014) “Value creation logics and internationalization of service firms”. *International Marketing Review* 31: 557-575

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977) “The internationalization process of the firm”. *Journal of International Business Studies* 8(1): 23-32

Johnson, C. & Vanetti, M. (2006) “Locational strategies of international hotel chains”. *Annals of Tourism Research* 32(4): 1077–1099

Karagozolu, N. & Lindell, M. (1998) “Internationalization of small and medium-sized technology-based firms”. *Journal of Small Business Management* 36(1): 44-58

Knight, J. (2008) “Higher education in Turmoil”. Sense Publishers, Rotterdam

Knight, J. (2004) “Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales”. *Journal of Studies in International Education* 8(1): 5-31

Knight, J. & De Wit, H. (1995) “Strategies for internationalization of higher education: historical and conceptual perspectives”. In: De Wit, H. (Ed.) *Strategies for internationalization of higher education*. European Association for International Education, Amsterdam, pp. 5-32

Komppula, R. (2013) “Success and growth in rural tourism micro-businesses in Finland: financial or life-style objectives?” In: Thomas, R. *Small firms in tourism*. Routledge, London, pp. 125-148

Korstanje, M. E. (2018) “The Mobilities Paradox: A Critical Analysis”. Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Kundu, S. K. & Merchant, H. (2008) “Service multinationals: Their past, present and future”. *Management International Review* 48: 371-377

Lash, S.; Urry, J. & Etcheverry, J. L. (1998) “Economías de signos y espacio: sobre el capitalismo de la posorganización”. Amorrortu, Buenos Aires

Levy, B. P.; Mota, M. C. & Wermelinger, M. B. (2009) “O uso de networks no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas”. *Anais do EnANPAD*, São Paulo

Lommelen, T. & Matthyssens, P. (2005) “The internationalization process of service providers: a literature review”. In: De Ruyter, K. & Pauwels, P. (Eds.) *Research on international service marketing: a state of the art*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 95-117

Lovelock, C. H. (1999) “Developing marketing strategies for transnational service operations.” *Journal of Services Marketing* 13(4/5): 278-29

Massote, C. G. (2006) “Relacionamentos nacionais e supranacionais na internacionalização de agências de publicidade”. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais PUC-MG, Belo Horizonte

Medlik, S. & Middleton, V. T. (1973) “Product formulation in tourism”. *Tourism and Marketing* 13(1): 138-154

Nilsson, B. (1999) “Internationalisation at home: Theory and praxis”. EAIE Forum, Amsterdam

Palmer, A. & McCole, P. (1999) “The virtual re-intermediation of travel services: a conceptual framework and empirical investigation.” *Journal of Vacation Marketing* 6(1): 33-47

- Pla-Barber, J. & Ghauri, P. N.** (2012) "Internationalization of service industry firms: understanding distinctive characteristics". *The Service Industries Journal* 32(7): 1007-1010
- Pla-Barber, J.; Villar, C. & León-Darder, F.** (2014) "Augmenting versus exploiting entry modes in soft services". *International Marketing Review* 31: 621-636
- Rammal, H. & Rose, E.** (2014) "New perspective on the internationalization of service firms". *International Marketing Review* 31(6): 1-5
- Raymond, C. M.; Kenter, J. O.; Plieninger, T.; Turner, N. J. & Alexander, K. A.** (2014) "Comparing instrumental and deliberative paradigms underpinning the assessment of social values for cultural ecosystem services". *Ecological Economics* 107(1): 145-156
- Richards, G. (Ed.)** (2001) "Cultural attractions and European tourism". Cabi, Wallingford
- Robson, S.; Almeida, J. & Schartner, A.** (2017) "Internationalization at home: time for review and development?" *European Journal of Higher Education* 8(1): 1-17
- Rocha, A. & Almeida, V.** (2006) "Estratégias de entradas e de operações em mercados internacionais". In: Tanure, B. & Duarte, R. G. (Orgs.) *Gestão internacional*. Saraiva, São Paulo, PP. 26-46
- Rosa, P. R. & Rodhen, M. I. D. S.** (2007) "Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso". *REAd* 13(3): 685-704
- Sacramento, P. M. & Teixeira, R. M.** (2012) "Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(6): 1481-1501
- Sanchez-Peinado, E. & Pla-Barber, J.** (2006) "A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector." *International Business Review* 15(3): 215-232
- Sarmento, C. F. B.; Carvalho, C. A. S. & Dib, L. A. R.** (2015) "Efeito das redes sociais e effectuation em internacionalização de startups em aceleradoras". *Anais Do 3es - Vii Encontro De Estudos Em Estratégias*, Brasília
- Schnepper, R. L.** (2007) "U.S. Patent No. 7,194,593". Patent and Trademark Office, Washington D.C.
- Seifriz, M. A.; Gondim, S. M. G. & Pereira, M. E.** (2014) "Internationalization and networks in small and medium-sized enterprises: the role of ethnic ties". *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 16(50): 5-24
- Shenkar, O.** (2004) "One more time: international business in a global economy". *Journal of International Business Studies* 35: 161-171
- Silva, G. F.; Silva, J. F. & Rocha, A.** (2015) "Fatores associados à internacionalização de serviços e seu impacto sobre o desempenho: Uma revisão da literatura". *Anais do VII3Es – Encontro de Estudos em Estratégias*, Brasília
- Sinkovics, R. & Alfoldi, E.** (2012) "Progressive focusing and trustworthiness in qualitative research: The enabling role of Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)". *Manag Int Rev* 52: 817-845
- Smith, S. L.** (1994) "The tourism product". *Annals of Tourism Research* 21(3): 582-595
- Teixeira, E. B.** (2007) "Cooperação estratégica, redes de cooperação e desenvolvimento regional: o caso Unijui/Sedai". Unijui, Rio Grande do Sul

- Turunen, H.** (2014) "The Internationalisation of location-bound service SMEs: Resources and networks in finish tourism companies". Uniprint, Turku
- Turunen, H. & Nummela, N.** (2017) "Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs". *Journal of International Entrepreneurship* 15(1): 36-54
- Lash, S. & Urry, J.** (1987) "The end of organized capitalism". Univ of Wisconsin Press, Wisconsin
- Verdu, F. C.** (2010) "Redes de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização." (Tese de Doutorado), Universidade Federal do Paraná, Curitiba
- Wang, L. & Chen, H.** (2015) "A review and prospect on the internationalization process of service multinational corporations". *Journal of Service Science Management* 8: 77-84

Recibido el 30 de enero de 2018

Primer reenvío el 30 de mayo de 2018

Segundo reenvío 19 de julio de 2019

Aceptado el 24 de julio de 2018

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués