

Modo de entrada en nuevos negocios de las empresas turísticas españolas: una explicación desde la teoría de recursos y capacidades

*Enrique Claver Cortés
Rosario Andreu Guerrero
Diego Quer Ramón
Universidad de Alicante*

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan las decisiones del modo de entrada en nuevos negocios tomadas por las empresas turísticas españolas que han emprendido alguna estrategia de diversificación a lo largo de su historia. Para ello nos centraremos en aspectos procedentes del interior de la empresa para analizar cómo influyen en tal decisión, apoyándonos en argumentos procedentes de la Visión de la Empresa Basada en los Recursos. Concretamente, analizaremos si la relación del nuevo negocio con el negocio original de la empresa, su experiencia diversificadora y los motivos que la llevan a diversificar influyen en la elección de la entrada mediante el crecimiento interno, externo o la cooperación. Adicionalmente, estudiaremos las repercusiones que el ajuste modo de entrada-tipo de diversificación tiene sobre la rentabilidad. A partir de un cuestionario enviado por vía postal a 1.209 empresas turísticas españolas, contamos con la respuesta de 80 empresas que han emprendido un total de 94 entradas en nuevos negocios a las que hemos aplicado una regresión logística multinomial. Los resultados muestran que la experiencia diversificadora y los motivos influyen en el modo de crecimiento. Además, se confirma una relación entre el mencionado ajuste y la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: modo de entrada, empresa turística, tipo de diversificación, experiencia diversificadora, motivos para diversificar, rentabilidad.

ABSTRACT

In this paper, we analyze the decisions about the mode of growth in new businesses undertaken by Spanish tourist firms that have diversified along their life. For this reason we focused on internal factors and their influence on those decisions, according to the Resource-Based View of the Firm's arguments. More specifically, we analyze if the relationship between the new business and the original one, the firm's experience in diversification and the motivations that underlie this strategy, influence the choice of the mode of entry: internal, external or cooperative. Moreover, we study the relationship between the mode of growth- type of diversification fit and firm profitability. From a mail survey to 1.209 Spanish tourist firms, we obtained 94 new entries undertaken by 80 companies. We applied a multinomial logistic regression to our data. The results indicate that firm's experience in diversification and its motivations influence the mode of growth. Besides, the relationship between the above mentioned fit and firm profitability is confirmed.

Keywords: mode of growth, tourist firm, type of diversification, experience in diversification, motives for diversification, profitability.

Introducción

La diversificación ha supuesto uno de los principales temas de interés dentro de la rama de la Dirección Estratégica. Pero además, también ha recibido atención por parte de historiadores (Chandler, 1962), economistas (Gort, 1962; Berry, 1975), investigadores del área de finanzas (Reid, 1968; Weston y Mansinghka, 1971), derecho (Davidson, 1981 y 1985) marketing (Levitt, 1975; Capon, Hulbert, Farley y Martin, 1988), política pública (Stewart, Harris y Carleton, 1984), etc. Motivo por el cual nos encontramos con una gran variedad de perspectivas para abordar el fenómeno de la diversificación y de temas objeto de estudio relacionados con el mismo, como podemos encontrar en los trabajos de recopilación y síntesis realizados por Ramanujam y Varadarajan (1989) o Hoskisson y Hitt (1990), entre otros.

En el primero de los trabajos anteriormente mencionados, Ramanujam y Varadarajan (1989) llegaron a la conclusión de que los estudios sobre las estrategias de diversificación recogen hasta un total de once temas: el entorno genérico, el entorno industrial o estructura del mercado, las características de la empresa, los motivos para diversificar, la elección de la dirección de la diversificación, el estado de diversidad alcanzado, la estructura de la diversidad, los procesos internos y sistemas, las sinergias, la rentabilidad ex-ante y la rentabilidad ex-post. Pudiendo éstos agruparse a su vez en tres grandes grupos que recogen los elementos básicos del proceso de Dirección Estratégica: 1) los temas relacionados con el análisis del entorno general de la empresa, el entorno industrial o específico y las características de las empresas; 2) temas relacionados con la selección e implantación de la estrategia: factores que afectan a la decisión de diversificar, a la elección del tipo de estrategia de diversificación, modo de desarrollarla, estado de diversidad alcanzado por la empresa, factores que afectan a la estructura, a los sistemas de dirección y a la administración de las sinergias en I+D, marketing y finanzas; y 3) por último, en el tercer grupo aparecen las rentabilidades ex-ante y ex-post de las empresas diversificadas como una medida de control del éxito de las estrategias. Cada uno de estos temas ha recibido atención tanto de forma aislada (Bettis, 1981; Dundas y Richardson, 1982; o Reed y Luffman, 1986, entre otros) como de forma conjunta (Rumelt, 1974 y 1982; Lubatkin, 1987; Grant, Jammine y Thomas, 1988 o Chatterjee y Singh, 1999, entre otros), estudiando las interrelaciones existentes entre varios de ellos.

En este caso, nuestro trabajo se encuadra, dentro del segundo bloque de estudios, en aquellos relacionados con el modo de implantación de la estrategia de diversificación analizando la relación existente entre esta decisión con algunos factores que pueden condicionarla.

La diversificación es definida por Ramanujam y Varadarajan (1989: 525) como “la entrada de una empresa o una unidad de negocio en nuevas líneas de actividad por un proceso de desarrollo interno o por adquisición, lo cual conlleva cambios en su estructura administrativa, sistema, y otros procesos directivos”. Dentro de esta definición, podemos ver implícita la idea de que la decisión por parte de la empresa de diversificar su actividad, o de entrar en un negocio nuevo, va unida a la decisión del modo de entrada en el mismo.

El tópico de investigación del modo de entrada en un nuevo negocio ha sido extensamente estudiado analizando la relación entre éste y el tipo de diversificación que la empresa pretende realizar, distinguiendo en líneas generales entre diversificación relacionada y no relacionada. Muchos trabajos, entre los que se

encuentran los de Yip (1982), Lamont y Anderson (1985), Roberts y Berry (1985), Busija, O'Neill y Zeithmal (1997) o Chatterjee y Singh (1999), entre otros, han defendido la existencia de una relación entre el tipo de diversificación y el modo de entrada puesto que en función de la mayor o menor similitud del nuevo negocio con el negocio original de la empresa, ésta puede decidir entrar desarrollando internamente los recursos y capacidades necesarios, adquiriendo una empresa ya presente en el mercado o fusionándose con ella, o estableciendo acuerdos de cooperación.

El colectivo de empresas elegido para realizar nuestra investigación han sido aquellas empresas pertenecientes al sector turístico español. El motivo de elegir dicho colectivo se debe a la indudable importancia que tiene dicho sector para la economía nacional y el fuerte proceso de crecimiento y diversificación que viene experimentando el mismo en los últimos años.

Nuestro objetivo será analizar los modos de entrada en los nuevos negocios adoptados por las empresas turísticas españolas en su proceso de diversificación y determinar algunos de los posibles factores que pueden condicionar tal decisión, basándonos en las ideas de la Teoría de Recursos y Capacidades que hace especial énfasis en las características internas de la empresa. Así mismo, estudiaremos las posibles implicaciones sobre la rentabilidad.

Para nuestro propósito, en el siguiente apartado procedemos a realizar una revisión de la literatura de la Teoría de Recursos y Capacidades en lo referente a la decisión del modo de entrada en los nuevos negocios proponiendo simultáneamente una serie de hipótesis que serán contrastadas posteriormente. A continuación describiremos la metodología seguida en nuestra investigación empírica, la muestra de empresas con la que contamos y las variables definidas. En el apartado posterior procederemos a mostrar y discutir los resultados obtenidos tras la realización de los contrastes aplicando las técnicas estadísticas oportunas. Y, finalmente, concluiremos con un apartado destinado a recoger las ideas principales del trabajo, las contribuciones, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación y mejora.

La decisión del modo de entrada desde la teoría de recursos y capacidades

La Visión de la empresa Basada en los Recursos, que considera a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades frente a la visión clásica como el conjunto de productos y/o mercados en los que está presente (Wernerfelt, 1984 y 1989), se muestra acertada para explicar el modo de entrada seguido por la empresa para diversificar su actividad, en la medida en que la diversificación supone para la empresa un déficit de determinados tipos de recursos y la necesidad de desarrollar unos nuevos para poder poner en funcionamiento su nuevo negocio.

Para cualquier estrategia corporativa suelen distinguirse dos modos generales de desarrollo: el desarrollo externo y el desarrollo interno, existiendo entre ambas alternativas toda una serie de posibilidades entre las que se encuentran los acuerdos de cooperación. De esta forma, de acuerdo con Chatterjee y Singh (1999: 25), el modo de crecimiento puede considerarse “una variable continua que abarca desde la compra interna de factores productivos hasta la compra de empresas que los posean”. Teniendo en cuenta lo anterior, en nuestro caso consideraremos estas tres formas señaladas por considerar que son las más comunes para desarrollar la estrategia de diversificación. La

idoneidad del crecimiento de la empresa mediante cada una de estas formas ha sido ampliamente tratada en trabajos como los de Biggadike (1979), Balakrishnan (1988), Hamel, Doz y Prahalad (1989), Ohmae (1989), Simmonds (1990), Chatterjee, Lubatkin, Schweiger y Weber (1992), Vázquez Ordás (1992), Ballarín, Canals y Fernández (1994), Menguzzato Boulard (1995), Brush (1996), Valdés Llana (1997), García y Medina (1998), Renart (1998), o Sharma (1998), entre otros.

Como señalan Roberts y Berry (1985: 15), los primeros estudios sobre diversificación empresarial iban dirigidos a demostrar que las mayores tasas de rentabilidad estaban asociadas a la entrada en negocios que estuvieran relacionados con los negocios base de la empresa. Sin embargo, no reconocían las distintas formas en que podían realizar la entrada ignorando de esta forma un rango mucho más amplio de oportunidades de crecimiento. Del mismo modo, Simmonds (1990: 400) considera que una de las posibles explicaciones de que los resultados empíricos, en cuanto a la superioridad de determinados tipos de diversificación, no sean concluyentes es que no se incluye en el análisis simultáneamente la amplitud y el modo de diversificación. Por este motivo se propone integrar la decisión del modo de entrada en el análisis del éxito de la estrategia de diversificación.

Son muchos los autores que, junto con los anteriores, se han interesado en analizar la elección del modo de entrada. Lubatkin (1987), Singh y Montgomery (1987) o Chatterjee y Singh (1999), entre otros, consideran que las decisiones entre la diversificación y el modo de desarrollo deben tomarse de forma conjunta y simultánea, no subordinando la segunda decisión a la primera, sino que las dos deben formar un esquema de decisión único.

En términos generales, podemos señalar que la elección del modo de crecimiento para emprender la estrategia corporativa de la empresa depende de dos grandes conjuntos de factores: las características del sector al que pretende entrar fruto de su decisión estratégica y la composición interna de recursos y capacidades de la empresa (Chatterjee y Singh, 1999: 25). De acuerdo con estas ideas, enfatizaremos en cómo afectan los factores procedentes del interior de la empresa a la hora de decidir el modo de crecimiento, que serán analizados en el presente apartado basándonos en las ideas de la Teoría de Recursos y Capacidades.

Relación entre el tipo de diversificación, la experiencia diversificadora y la motivación con el modo de entrada en el nuevo negocio

Partiendo de la idea de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades, esta decisión depende de las limitaciones que estos recursos y capacidades imponen a la elección de un determinado tipo de entrada y/o del deseo de alcanzar una rentabilidad mayor, decidiendo aquel modo de entrada que mejor se ajuste en función de la relación que guarden el nuevo negocio con el actual de la empresa en cuanto a la posibilidad de compartir los mismos recursos y capacidades. De acuerdo a Mahoney y Pandian (1992: 365), uno de los motivos por los que es adecuada la Teoría de Recursos y Capacidades para el estudio de la diversificación es porque considera las limitaciones del crecimiento diversificado tanto a través del crecimiento interno como externo.

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que la decisión de diversificación puede suponer para la empresa una deficiencia en ciertos recursos y capacidades para poder emprender la estrategia, lo cual condiciona el modo de crecimiento elegido para

implantarla. Ante esta situación, la empresa cuenta con tres opciones para acceder a los recursos y capacidades necesarias que, de acuerdo con Barney (1999: 140), son: a) desarrollarlos por ella misma (crecimiento interno); b) adquirir una empresa que cuente con estos recursos y capacidades (crecimiento externo); o c) cooperar con empresas que los posean de forma que pueda acceder a ellos (crecimiento intermedio o cooperativo).

El grado de déficit que presente dependerá del tipo de diversificación. Cuando la relación existente entre el nuevo negocio al que pretende entrar y el negocio original es elevada, la empresa tendrá más posibilidades de desarrollar los nuevos recursos y capacidades necesarios a partir de los que ya posee, por lo que se suele asociar en mayor medida al desarrollo interno. Por otra parte, cuando la diversificación es mayor, es decir más alejada de su negocio actual, la empresa tiene menos posibilidades de utilizar sus recursos y capacidades para desarrollar los nuevos, por lo que es más probable que acuda al desarrollo externo adquiriendo una empresa que ya los posee, o a los acuerdos de cooperación. Todas estas ideas son compartidas por numerosos autores como Dundas y Richardson (1982), Simmonds (1990), y Chatterjee y Singh (1999), entre otros. Siguiendo los razonamientos anteriores podemos establecer para su contraste la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1a. *El grado de relación del nuevo negocio con el negocio original de la empresa influye positivamente en la elección del desarrollo interno.*

No obstante, el estudio de Busija *et al* (1997: 322 y 325-326) trata de relajar la anterior afirmación señalando una serie de motivos por los que es de esperar que la decisión del modo de entrada no presente una dependencia directa del tipo de estrategia a emprender: 1) a medida que el tamaño o la diversificación de la empresa aumenta, los directivos medios toman un papel estratégico más importante. Diferentes directivos intermedios toman decisiones sobre el modo de desarrollo y pueden mostrarse inconsistencias variando además estas decisiones a lo largo del tiempo; 2) la estrategia es un concepto poroso. Raramente puede considerarse una empresa totalmente relacionada o no relacionada. En ciertos casos, como la relacionada encadenada o vinculada¹, puede ser igual de válido el desarrollo interno que el externo puesto que la empresa tendrá tanto negocios relacionados con el nuevo como negocios periféricos o no relacionados; 3) el desarrollo interno y el externo suponen distintas alternativas para el aprendizaje organizativo que la empresa puede decidir utilizar sin tener en cuenta el tipo de estrategia; y 4) la decisión del modo de desarrollo está en función del momento de decisión y de la limitación de recursos en el momento de diversificar.

En definitiva, consideraron que a medida que la empresa aumenta su tamaño y su diversificación, la unión entre el tipo de estrategia y el modo de desarrollarla se vuelve más tenue. De esta forma, dada la falta de resultados concluyentes a este respecto, proponemos para su contraste la hipótesis alternativa a la anterior:

Hipótesis 1b. *El grado de relación del nuevo negocio con el negocio original de la empresa no influye en la elección del modo de entrada.*

Además de la relación que guarde la empresa con el nuevo negocio en el que pretenda introducirse, pueden señalarse otra serie de factores referentes a la empresa que

¹ De acuerdo a la clasificación de empresas propuesta por Rumelt (1974, 1982).

condicionan el modo de entrada. Uno de ellos son las características de las matrices entrantes, en cuanto al tamaño, y los movimientos de diversificación seguidos a lo largo de su historia, que consideraremos como el grado de experiencia diversificadora.

Respecto al tamaño, Yip (1982) señala que cuanto mayor sea el tamaño de la empresa más probable será que la entrada en el nuevo negocio sea directa (crecimiento interno) ya que ésta tendrá más recursos disponibles y una mayor capacidad financiera y directiva para afrontarla. No obstante, también señala que la empresa podría emplear sus recursos y su capacidad para entrar mediante el crecimiento externo. Por este motivo, podríamos pensar que las empresas de mayor tamaño preferirán modos de entrada que supongan un mayor compromiso de recursos y un mayor control, como son el desarrollo interno y el externo, frente a los acuerdos de cooperación que suponen un menor compromiso de recursos. En el mismo sentido, Sánchez Peinado (2004) comparte la idea de que existe una influencia directa entre el tamaño de la empresa y el grado de compromiso y control que ésta está dispuesta a asumir en el nuevo negocio.

Uno de los factores que puede estar directamente relacionado con el tamaño alcanzado por la empresa es el número de negocios en los que está presente, es decir, el número de entradas a nuevos negocios efectuadas anteriormente a la entrada que la empresa está dispuesta a realizar. En este sentido, la experiencia diversificadora de la empresa, considerada como el grado de diversificación que presenta, también puede influir en el modo de entrada. De forma que cuando la empresa esté poco diversificada puede percibir un mayor riesgo e incertidumbre en la entrada en un nuevo negocio, dada su escasa experiencia acumulada (Sánchez Peinado, 2004), y por lo tanto estará menos dispuesta a comprometer importantes recursos. Esto le llevaría a entrar en mayor medida por la vía de los acuerdos de cooperación. Mientras que a medida que las empresas van diversificando, van acumulando experiencia y ampliando su base de conocimientos, disminuyendo así su percepción de riesgo e incertidumbre ante la entrada en un nuevo negocio, por lo que pueden estar más dispuestas a entrar por vías de crecimiento que supongan un mayor compromiso de recursos (Chang, 1996; y Chatterjee y Singh, 1999).

Además, esa mayor experiencia puede interpretarse como un valioso recurso de naturaleza intangible que facilite la entrada en solitario en el nuevo negocio (desarrollo interno), sin tener que contar con una empresa ya activa (desarrollo externo) o con algún socio (cooperación). Por lo tanto, podemos proponer para su contraste la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. *Cuanto mayor sea la experiencia diversificadora de la empresa mayor será la probabilidad de que la entrada en el nuevo negocio se realice a través del crecimiento interno.*

Otro de los factores que puede afectar a tal decisión es la motivación por entrar ya que los motivos que hay detrás de la entrada también pueden influir en la elección del modo de desarrollo. Sánchez Peinado (2004) considera toda una lista de motivos que pueden condicionar la elección, agrupados mediante un análisis factorial en cuatro grandes bloques: 1) motivos relacionados con la búsqueda de mayor rentabilidad para los excedentes financieros y un menor riesgo; 2) motivos defensivos; 3) motivos ofensivos; y 4) motivos relacionados con las preferencias directivas.

Siguiendo de nuevo a Yip (1982), cuando la entrada responda a motivos ofensivos o proactivos, es decir, se persiga con ella anticiparse a la competencia o estar presente en

sectores clave en innovaciones tecnológicas o emergentes, es más probable que la entrada sea directa ya que la empresa buscará explotar las ventajas o competencias desarrolladas en sus negocios existentes. Mientras que cuando la entrada sea defensiva, es decir, para compensar unos resultados por debajo de lo esperado, para lograr los objetivos marcados, o para seguir a la competencia, es más probable la entrada por la vía de la adquisición. Esta asociación responde a la idea de que cuando el crecimiento es ofensivo se tiende a entrar en negocios más relacionados con el original y, por tanto, es más probable el desarrollo interno. Mientras que lo contrario ocurre cuando el crecimiento es defensivo, tendiendo la empresa a entrar en negocios más alejados mediante el desarrollo externo. De acuerdo con las anteriores ideas, proponemos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3.** Cuando la entrada responda a motivos ofensivos o proactivos, mayor será la probabilidad de que se efectúe a través del desarrollo interno.*

Relación entre el ajuste modo de entrada-tipo de diversificación y la rentabilidad

Como señalábamos anteriormente, aunque la idea tradicionalmente defendida establece una relación entre el tipo de diversificación y el modo de entrada en el nuevo negocio, varios autores defienden la no existencia de una relación clara entre estos dos aspectos de la empresa, no existiendo una evidencia empírica concluyente al respecto. Sin embargo, algunos trabajos reconocen que aunque no se muestre una relación directa entre la decisión de diversificar y la del modo de desarrollarla, los resultados de la implantación de la estrategia sí dependen de que se produzca un mejor ajuste entre las distintas estrategias de diversificación con determinados modos de crecimiento.

En concreto, Busija *et al* (1997: 323) consideraron que los patrones de rentabilidad varían con el tipo de estrategia: el desarrollo interno provee la mayor rentabilidad para niveles más estrechos de diversificación; el desarrollo vía adquisición provee la mejor rentabilidad para la diversificación no relacionada; mientras que el desarrollo mixto provee la mejor rentabilidad para un grado medio de diversificación. De igual forma, Simmonds (1990: 402-403) estableció una jerarquía en función de la rentabilidad de las posibles combinaciones entre el tipo de diversificación relacionada y no relacionada y el modo de desarrollo interno y externo, defendiendo al mismo tiempo la superioridad de la diversificación relacionada frente a la no relacionada y del crecimiento interno frente al externo. Es decir, estos autores defienden que se produce un mejor ajuste entre la diversificación relacionada con el desarrollo interno y, por tanto, los resultados serán mayores que si la empresa decidiera entrar en un negocio relacionado mediante la adquisición. Del mismo modo la diversificación no relacionada obtendrá unos resultados mayores si se lleva a cabo mediante el crecimiento externo. Una de las novedades que aporta su estudio es que considera distintos grados de diversificación (diversificación limitada, encadenada o vinculada y no relacionada) así como una modalidad mixta o intermedia de crecimiento que combina el crecimiento interno y el externo². Su razonamiento es que las estrategias relacionadas requieren de una mayor

² Estos autores se basan en el trabajo de Lamont y Anderson (1985) para determinar el modo de crecimiento. En este último trabajo se propone una medida continua del modo en que la empresa se introduce en los nuevos negocios, en cuyos extremos se encuentran el crecimiento interno y el externo.

cooperación entre las unidades, facilitándola en mayor medida el desarrollo interno, mientras que las no relacionadas, al ser menos probable la cooperación, dan lugar a un sistema más de competición por el capital entre los negocios lo cual requiere de diferentes tipos de control basados en los resultados financieros. Por este motivo es más adecuado el acudir a la adquisición de nuevas empresas ya que, como señala Pitts (1976: 186), la adquisición permite reforzar la autonomía de las divisiones. Por lo tanto, asumiendo las anteriores ideas formulamos para su contraste la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4a. *El ajuste entre el tipo de diversificación y el modo de entrada influye en la rentabilidad que alcanzará la empresa.*

A pesar de que estas ideas son generalmente defendidas a lo largo de la literatura existente, en ocasiones la evidencia empírica ha parecido cuestionarlas. Así por ejemplo, Sharma (1998) encontró una relación negativa entre la relación de los negocios y la rentabilidad post-entrada del crecimiento interno. Brush (1996) demostró que las fusiones entre empresas de negocios más relacionados eran más rentables que aquellas donde las empresas pertenecían a negocios más alejados y daban lugar a conglomerados. De esta forma demostró que los grandes conglomerados surgidos de la oleada de fusiones y adquisiciones que tuvo lugar en los años sesenta eran menos rentables que las empresas diversificadas de forma más relacionada fruto de la segunda oleada de fusiones y adquisiciones que tuvo lugar en los años ochenta. Los mismos resultados fueron obtenidos por Singh y Montgomery (1987) demostrando que la rentabilidad de la empresa adquirente es mayor si la empresa adquirida está relacionada con su actividad que en el caso contrario. Al mismo tiempo, se espera que las empresas que son adquiridas por una empresa relacionada con su actividad consigan de la venta unas ganancias mayores que en el caso de adquisiciones no relacionadas. Todo esto tiene importantes implicaciones para los directivos a la hora de tomar la decisión de compra y venta.

También Krishnan, Miller y Judge (1997), centrándose en la complementariedad que puede existir entre las habilidades de los equipos de dirección de dos empresas que se fusionan y que dan lugar a sinergias directivas, encontraron una mayor rentabilidad del crecimiento externo de tipo relacionado. En su trabajo establecieron la importancia de que existiera entre los equipos directivos de ambas empresas una complementariedad en cuanto a las funciones y habilidades que posee cada uno, estando dicha complementariedad directamente relacionada con la rentabilidad post adquisición. Si esta complementariedad se interpreta como habilidades homogéneas, el aumento de la rentabilidad procederá de un mejor ajuste cultural y una mejor comunicación y entendimiento. Por otra parte, si se interpreta como habilidades diferentes, la mejora de la rentabilidad puede proceder de la compensación de las debilidades directivas de una organización con las habilidades de la otra, evitándose además en este caso la duplicidad de funciones y habilidades, produciéndose menores despidos entre los directivos. Esta mejora en la rentabilidad se produce en mayor medida en las adquisiciones de empresas relacionadas ya que la influencia de las nuevas habilidades será mayor por la interdependencia existente entre las unidades. Mientras que en las adquisiciones no relacionadas la influencia será menor al disfrutar las unidades de una mayor autonomía. En el mismo orden de ideas, el trabajo de Lubatkin (1987) se centra

en analizar las decisiones de adquisición, analizando la influencia que tiene la relación entre la empresa adquirida y la adquirente sobre el valor creado en los accionistas de ambas empresas, si bien sus resultados no fueron concluyentes. En definitiva, de acuerdo con las anteriores ideas que parecen no demostrar la existencia de un determinado patrón de crecimiento óptimo para la rentabilidad de la empresa, sugerido en la hipótesis 4a, formulamos para su contraste la hipótesis alternativa 4b, en sentido contrario a la anteriormente propuesta:

Hipótesis 4b. *El ajuste entre el tipo de diversificación y el modo de entrada no influye en la rentabilidad que alcanzará la empresa.*

Una vez planteadas las hipótesis, en el apartado siguiente procedemos a describir el método empleado para la obtención de información, la muestra de empresas finalmente configurada y las variables definidas para el contraste de las anteriores hipótesis.

Metodología de la investigación empírica

Obtención de la muestra

Para configurar nuestra población objeto de estudio la base de datos utilizada fue el anuario de Hostelería y Turismo Hostelmarket 2004. En él se recoge información de empresas pertenecientes a los sectores de alojamiento, restauración, transporte de viajeros, intermediarios (agencias de viaje y tour operadores), ocio y oferta complementaria y proveedores del sector turístico.

La muestra ha sido obtenida utilizando una fuente de información primaria. La técnica utilizada para obtener información ha sido el cuestionario enviado por vía postal en octubre de 2004 al Director General de la empresa, complementado con otros métodos de contacto como el e-mail y la vía telefónica, con el fin de aumentar el índice de respuesta. Finalmente, el número de empresas que contestaron el cuestionario ascendió a 80 de un total de 1.209 que lo recibieron, lo que supone un índice de respuesta del 6,62%. Estas 80 empresas han realizado un total de 94 entradas en nuevos negocios, que será el número de observaciones considerado para los análisis estadísticos que presentaremos posteriormente.

El cuestionario utilizado iba orientado a obtener información del proceso de diversificación seguido por las empresas turísticas españolas y se enmarca dentro de una investigación más amplia donde se pretendía analizar el grado y tipo de diversificación que presenta la empresa, el modo de entrada en los nuevos negocios, los motivos que llevan a la empresa a diversificar y otra serie de aspectos organizativos.

La distribución de empresas de nuestra población y muestra para cada uno de los subsectores anteriores se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución de empresas de la población y muestra por subsectores turísticos

Sector	Población		Muestra	
	Nº Empresas	% Total	Nº Empresas	% Total
Empresas de Alojamiento	280	23%	28	35%
Agencias de Viaje y Tour operadores	256	21%	12	15%
Restauración	289	24%	15	18,75%
Ocio y Turismo	106	9%	6	7,5%
Equipamiento Hostelero (proveedores)	200	16,5%	15	18,75%
Transporte de viajeros	78	6,5%	4	5%
Total	1.209	100%	80	100%

El error muestral cometido para la variable continua Ratio de Especialización³ y para un intervalo de confianza del 95,5% asciende a 4,39%. Respecto al error no muestral pensamos que puede no haber sido importante al comparar las distribuciones de las empresas de la población y de la muestra, y concluir que son similares con excepción de las empresas de alojamiento, y al comparar el tamaño medio de las empresas que han contestado nuestro cuestionario y las empresas que no lo han hecho y concluir que presentan un tamaño similar⁴.

Respecto a esta última característica, el tamaño medio de las empresas, asciende para las empresas de nuestra muestra a 165,37 millones de euros de facturación anual. Además, presentan una antigüedad media de 26 años y un ROA de 4,22%⁵. Por otra parte, del total de empresas que han contestado nuestro cuestionario, el 47% se encuentran especializadas frente al 53% que se encuentran diversificadas. De estas últimas, el 71% presentan una diversificación relacionada frente al 29% que presentan una diversificación no relacionada. De las 94 entradas realizadas por estas empresas, un total de 53 fueron realizadas mediante inversiones propias de la empresa (desarrollo interno), 13 mediante la compra o fusión con otra empresa (desarrollo externo) y 28 mediante acuerdos de cooperación.

³ Hemos utilizado la fórmula correspondiente a la variable continua $e = Z \sqrt{[(N-n)/N] [\delta^2 / n]}$ aunque nuestro muestreo no sea aleatorio simple, sino censal. No obstante, como señala Salgado (1992: 362), en la práctica suelen utilizarse las tablas del muestreo aleatorio simple, aunque no haya sido éste el método de muestreo elegido, como una estimación aproximada del error y del tamaño de muestra conveniente en una encuesta. Havartopoulos, Livan y Sarnin (1992: 30) señalan que el cálculo del error en este tipo de muestreo no puede abarcar a todas las variables sino que debe centrarse en una de ellas. Por lo general, la que sea más importante y sobre la que se basa la mayor parte de la encuesta. En este sentido la variable elegida ha sido el Ratio de Especialización ya que permite distinguir entre las empresas que están especializadas y las que están diversificadas.

⁴ Tras realizar una prueba T de Student no podemos rechazar la hipótesis de igualdad de medias para el tamaño de las empresas que han contestado el cuestionario y las empresas que no lo han hecho (cuyo dato venía aportado por la base de datos utilizada).

⁵ Todos estos datos están referidos a 2003, al ser el periodo de envío del cuestionario de octubre a diciembre de 2004.

Definición de las variables

Variables dependientes

Modo de entrada (H1a, H1b, H2 y H3). Fue determinado mediante una variable cualitativa nominal de tres categorías (1=desarrollo interno; 2=desarrollo externo y 3=desarrollo a través de acuerdos de cooperación). Esta información fue facilitada directamente por el directivo de la empresa en una pregunta del cuestionario, donde se le pedía que especificase para cada negocio el modo en que había entrado, eligiendo entre las tres categorías anteriores.

Rentabilidad de la empresa (H4a y b). La rentabilidad será aproximada mediante el ROA o Resultados Sobre los Activos (*Return Over Assets*). El ROA (Resultados antes de impuestos / Total activo), ha sido la medida más comúnmente utilizada en estudios relacionados con la diversificación. Una muestra de ello son los trabajos de Bettis (1981), Dubofsky y Varadarajan (1987), Grant, Jamine y Thomas (1988), Chatterjee y Wernerfelt (1991), Hill y Hansen (1991), Davis, Robinson, Pearce y Park (1992), Hall y John (1994), Berger y Ofek (1995), Park (2002 y 2003), Li y Greenwood (2004), entre otros. El utilizar esta medida supone una ventaja en cuanto a la posibilidad de comparar más directamente los resultados que obtengamos con los conseguidos en trabajos previos, entre los que se encuentran los mencionados anteriormente. Los datos correspondientes al ROA de las empresas fueron obtenidos de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

Variables independientes

Grado de relación de la nueva entrada (H1a y b). Para medir el tipo de movimiento de diversificación que efectúa la empresa con cada entrada utilizaremos, basándonos en el trabajo de Stimpert y Duhaime (1997), el grado de relación que el directivo de la empresa percibe entre el nuevo negocio y el negocio original de la misma. Esta variable de tipo cualitativo ordinal fue medida con una escala Likert de 1 a 5 de menor a mayor grado de relación percibida con el nuevo negocio.

Experiencia diversificadora (H2). Para medir dicha variable utilizamos el número de negocios en los que estaba presente la empresa en el momento de efectuar cada una de las entradas. Fue definida basándonos en el trabajo de Sánchez Peinado (2004), y la información fue obtenida mediante el recuento de negocios de una matriz recogida en el cuestionario.

Motivos Ofensivos (H3). Para codificar esta variable realizamos un análisis factorial de componentes principales⁶ con el fin de agrupar los motivos que presentamos en el cuestionario en varias categorías que nos sirvieran para poder catalogarlos como motivos ofensivos o defensivos. Estos motivos fueron adaptados de los trabajos de Yip

⁶ La idoneidad de esta técnica queda demostrada en la matriz de correlaciones, que presenta valores altos (superiores al 0,30 que es el punto mínimo que marcan Hair, Anderson, Tatham y Black (1999: 88), mientras que el determinante presenta un valor bajo que asciende a 0,017. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett es estadísticamente significativa, por lo que podemos rechazar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es la identidad. El KMO para nuestro modelo también se muestra adecuado, siendo de 0,788. Por su parte, las comunalidades también constatan la idoneidad de la técnica al presentar para todas las variables unos valores superiores al 0,5.

(1982), Reed y Luffman (1986) y Sánchez Peinado (2004). Los resultados obtenidos son mostrados a continuación (tabla 2).

Tabla 2. Matriz de componentes rotados ^a

	Componente	
	1	2
Motivo financiero	,619	
Motivo innovación tecnológica		,916
Motivo I+D		,946
Motivo publicidad	,771	
Motivo imagen de marca	,800	
Motivo capacidad física	,895	
Motivo riesgo	,946	
Motivo nuevos recursos		,638
Determinante = 0,017		
K-M-O = 0,788		
% Varianza Acumulada 78,658%		
Prueba de esfericidad de Bartlett		
Chi-Cuadrado 215,162 (Sig. ,000)		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

^a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tras realizar este análisis obtuvimos un total de dos factores que explican cerca de un 79% del total de la varianza. Uno de ellos fue interpretado como “motivos ofensivos” al agrupar los siguientes motivos de nuestra lista original: estar presente en negocios con innovaciones tecnológicas, explotar las inversiones en I+D y acceder a nuevos recursos. El otro factor, que agrupaba al resto de motivos, fue considerado como menos ofensivo y denominado “motivos defensivos” y agrupa los siguientes: la búsqueda de una mejor rentabilidad para los excedentes financieros, aprovechar las inversiones en publicidad, mejorar la imagen de marca, aumentar la utilización de la capacidad física de la empresa y reducir el riesgo.

Convertimos las puntuaciones de los factores en dos nuevas variables, que fueron recodificadas en una variable nominal dicotómica, donde el valor 1 recoge las entradas a nuevos negocios que han respondido mayoritariamente a motivos ofensivos y 0 aquellas que responden a motivos defensivos. La clasificación de cada una de las entradas en estas categorías se realizó comparando los valores en cada una de las dos variables obtenidas de los factores. La definición de esta variable dicotómica nos pareció adecuada dada la naturaleza de lo que pretendíamos medir con la misma. Pensamos que tenía un mayor sentido clasificar las entradas en función de su motivación dominante (ofensiva o defensiva), más que tener una puntuación del grado en que dicha entrada es ofensiva y defensiva.

Ajuste entre el tipo de diversificación y el modo de entrada (H4a y b). La variable utilizada para medir el ajuste es de tipo nominal dicotómico. De forma que las entradas que se ajustan reciben el valor 1 y las que no se ajustan el valor 0. Consideramos que una entrada se ajusta en los siguientes casos:

- ✓ Cuando la relación con el nuevo negocio es alta (puntuación entre 4 y 5 en la variable grado de relación con el negocio original) y la entrada se ha realizado mediante el desarrollo interno.
- ✓ Cuando la relación con el nuevo negocio es baja (puntuación de 1 a 3 en la variable grado de relación con el negocio original) y la entrada se ha realizado mediante el desarrollo externo o cooperativo.

Una vez definidas las variables utilizadas, en el siguiente apartado procederemos a contrastar las hipótesis planteadas para lo cual emplearemos dos técnicas estadísticas: una regresión logística multinomial, para contrastar las hipótesis 1a, 1b, 2 y 3, con el fin de detectar si influyen el tipo de diversificación, la experiencia diversificadora de la empresa y la motivación que le lleva a entrar en el nuevo negocio en el modo de entrada; y un análisis bivariable (T de Student) para contrastar las hipótesis 4a y 4b y determinar si existen o no diferencias en la rentabilidad que presentan las empresas que han crecido ajustándose al patrón de crecimiento propuesto y las que no lo han hecho.

Resultados y discusión

Contraste de las hipótesis 1a, 1b, 2 y 3 (Relación entre el tipo de diversificación, la experiencia diversificadora y la motivación con el modo de entrada en el nuevo negocio)

Dada la naturaleza cualitativa de la variable dependiente con 3 categorías, un modelo de regresión apropiado es el multinomial. En este modelo los coeficientes estimados miden la repercusión que las variaciones de las variables independientes tienen sobre la probabilidad de que la variable dependiente tome un valor concreto (en relación a la probabilidad de que tome otro valor que se emplea como referencia). En este caso hemos tomado como referencia el desarrollo interno y queremos analizar cómo influyen la relación de los nuevos negocios, la experiencia diversificadora de la empresa y los motivos que hay detrás de la entrada, en la elección de esta modalidad de crecimiento, frente a la del desarrollo externo y la cooperación.

Con el fin de analizar la idoneidad de esta técnica, debemos analizar la matriz de correlaciones de las variables independientes y el Factor de Inflación de la Varianza (FIV) para detectar posibles problemas de multicolinealidad, ya que en este caso la validez de esta técnica podría ser cuestionada y los resultados deberían ser interpretados con cautela. En la tabla 3 se muestran los resultados.

Tabla 3. Matriz de correlaciones y análisis de multicolinealidad (logit multinomial)

Variabes	Media	Desv.Tip.	1	2	FIV
1. Relación de la nueva entrada	3,66	1,228			1,005
2. Experiencia diversificadora	2,24	1,264	-,057		1,004
3. Motivos ofensivos	,55	,501	-,042	,033	1,003

Los datos anteriores nos revelan que el valor más alto para el Factor de Inflación de la Varianza es de 1,005 que se corresponde con una tolerancia de 0,995, siendo lo idóneo para que podamos descartar problemas de multicolinealidad, de acuerdo con Neter, Wasserman y Kutner (1989: 409), un FIV inferior a 10 o, lo que es lo mismo, un umbral de tolerancia por encima de 0,1. En definitiva, los datos anteriores permiten descartar la existencia de problemas de multicolinealidad. En la tabla 4 mostramos los datos obtenidos tras aplicar la regresión logística multinomial.

Como podemos observar, el modelo de regresión logística planteado es significativo al 1%. El análisis de la información del mismo nos permite obtener una serie de conclusiones sobre las hipótesis planteadas. En referencia a las hipótesis 1a y 1b, podemos observar que no existe una asociación significativa entre el grado de relación que tiene el nuevo negocio en el que las empresas turísticas entran y el modo de entrada elegido, de acuerdo con la hipótesis 1b. Tomando como referencia el desarrollo interno, el signo positivo del coeficiente beta para el desarrollo externo nos indica que el grado de relación con el nuevo negocio aumenta la probabilidad de crecer mediante el desarrollo externo frente al interno. Mientras que para la cooperación, el signo negativo nos indica que, en este caso, el grado de relación con el nuevo negocio disminuye la probabilidad de elegir el desarrollo mediante acuerdos de cooperación frente al interno. No obstante, en ninguno de los casos existe significación estadística.

Tabla 4. Estimaciones del modelo de regresión logit multinomial

Modo de entrada ^a	VARIABLES INDEPENDIENTES	Coef. beta	Sig.
Desarrollo Externo	Grado de relación (H1a y b)	,280	,374
	Experiencia diversificadora (H2)	,487*	,071
	Motivos ofensivos (H3)	-1,995*	,079
	CONSTANTE	-3,038**	,036
Desarrollo Cooperativo	Grado de relación (H1a y b)	-,065	,795
	Experiencia diversificadora (H2)	,512**	,029
	Motivos ofensivos (H3)	-,295	,668
	CONSTANTE	-1,680	,125
Chi-cuadrado: 17,336*** (Sig. ,008)			

^a La categoría de referencia es el Desarrollo Interno

*** p<0.01

** p< 0.05

* p<0.1

Estos resultados, que confirman la hipótesis 1b, se muestran justificados por numerosos estudios que defienden la no existencia de una asociación clara del modo de entrada y el tipo de diversificación, entre los que podemos citar el de Simmonds (1990) y Busija *et al.* (1997). Entre otros motivos, esto puede deberse a la ambigüedad del concepto de relación, ya que la percepción del grado de relación entre varios negocios, en cuanto a su posibilidad de compartir recursos, es algo subjetivo que puede variar en función de la persona que lo evalúe. Además, como señala Lubatkin (1987), en ocasiones hasta que la empresa no se encuentra ya operando en el nuevo negocio no sabe el grado en que éste está relacionado con su negocio original. También debemos tener en cuenta que existen otros factores, además de los incluidos en nuestro modelo, que pueden condicionar el modo de entrada, como el tamaño de la empresa, su posición

competitiva, las barreras a la entrada en el nuevo negocio, la disponibilidad de oportunidades para adquirir o cooperar con una empresa ya presente en el mismo (Yip, 1982 y Sánchez Peinado, 2004), etc., que nos ha sido imposible introducir como variables de control. Esto se ha debido a que estas variables deben estar referidas al momento en que se efectúa la entrada en el nuevo negocio lo cual hace necesario contar con información específica y detallada de la empresa y de su entorno en distintos momentos, algunos de ellos no muy recientes en el tiempo debido a que en nuestro cuestionario recogíamos información de las entradas que ha realizado la empresa a lo largo de su historia.

Respecto a la hipótesis 2, referente a la experiencia diversificadora de la empresa, hemos obtenido confirmación estadística (al nivel del 10% y del 5% para el desarrollo externo y la cooperación, respectivamente) de la relación contraria a la inicialmente propuesta. En ambos casos el coeficiente positivo nos indica que la experiencia aumenta la probabilidad de que las empresas turísticas opten por la entrada mediante el desarrollo externo y los acuerdos de cooperación frente a la entrada mediante el desarrollo interno. Lo anterior se muestra en contra de lo planteado por Yip (1982), Chang (1996), Chatterjee y Singh (1999) y Sánchez Peinado (2004), entre otros, en cuanto a que una empresa presente en un mayor número de negocios (es decir, con una mayor experiencia diversificadora) tenderá a crecer realizando sus propias inversiones al disponer de una base de recursos y experiencia acumulada mucho más amplia. En este contexto los acuerdos de cooperación y las adquisiciones era más probable que surgieran en empresas presentes en un menor número de negocios, al disponer éstas de unos recursos y capacidades más limitados.

No obstante, este resultado puede justificarse en la misma línea que la hipótesis anterior, en el sentido en que cabría introducir una serie de variables de control que, sin duda, influyen en tal decisión. Además, pensamos que la medida utilizada para estimar la experiencia diversificadora de la empresa sería susceptible de mejora ya que puede no indicar el verdadero grado en que la empresa está diversificada. Es decir, hemos utilizado el número de negocios distintos en los que la empresa estaba presente en el momento de realizar la entrada pero estos negocios pueden estar muy relacionados entre sí, lo que puede suponer que los recursos de la empresa no serán tan amplios como los de otra empresa que, aun encontrándose presente en un menor número de negocios, éstos estén más alejados entre sí. Por este motivo, pensamos que hubiese sido más adecuado el utilizar el grado o tipo de diversificación que presentaba la empresa en cada uno de los momentos en los que pretendía acceder a un nuevo negocio. Sin embargo, de nuevo nos encontramos con la dificultad de acceder a esta información puesto que sería necesario diferenciar para cada entrada el porcentaje que suponía cada uno de los negocios en los que estaba presente la empresa en ese momento y el grado en que los mismos podían considerarse relacionados.

Por último, respecto a la variable motivos ofensivos encontramos que existe una relación negativa para ambas modalidades de crecimiento, aunque sólo es significativa a un nivel del 10% para el desarrollo externo. Esta relación coincide con la marcada por nuestra hipótesis 3 referente a que la motivación para entrar condiciona el modo de entrada elegido. En este sentido proponíamos, basándonos en los trabajos de Yip (1982) y Sánchez Peinado (2004), que cuando la motivación responda en mayor medida a intereses ofensivos, las empresas turísticas preferirán la entrada mediante el desarrollo interno frente a hacerlo adquiriendo a una empresa ya presente en el nuevo negocio o cooperando con algún socio ya presente en el mismo. A la luz de los resultados podemos concluir que cuando las empresas turísticas diversifican

principalmente por motivos ofensivos (estar presente en negocios con innovaciones tecnológicas, aprovechar sus inversiones en I+D y acceder a nuevos recursos), preferirán el desarrollo interno frente al externo. La misma relación se observa para la cooperación, aunque no podemos confirmarla al no ser estadísticamente significativa.

En definitiva, el anterior modelo nos permite confirmar que existe una relación negativa entre la experiencia diversificadora de la empresa y la elección del desarrollo interno frente al resto de modalidades de crecimiento (se cumple lo contrario a H2) y positiva entre los motivos ofensivos y la elección del desarrollo interno frente al externo (se cumple parcialmente H3). Respecto al grado de relación con el nuevo negocio, no podemos afirmar la existencia de ninguna relación (se cumple H1b).

Contraste de las hipótesis 4a y 4b (Relación entre el ajuste modo de entrada-tipo de diversificación y la rentabilidad)

Para comprobar si existen diferencias en la rentabilidad que presentan las empresas turísticas en las que sus modos de entrada en los nuevos negocios se han ajustado al patrón establecido y las que no lo han hecho, realizaremos un análisis bivariante mediante la técnica T de Student⁷.

Cuadro 5. ROA medio en función del ajuste entre el modo y el tipo de entrada

	Ajuste	N	Media
ROA	Sí	46	5,947
	No	41	3,956

En función de los datos de la tabla 5, la rentabilidad media parece ser superior para las empresas turísticas en las que el modo de entrada en cada uno de sus negocios se ha ajustado correctamente al tipo o grado de relación que guardara con el negocio original, de acuerdo con lo planteado en la hipótesis 4a y en contra de lo planteado en la hipótesis 4b. Para ver si esas diferencias son realmente significativas analizaremos la información de la siguiente tabla.

Ttabla 6. Prueba T para la rentabilidad en función del ajuste entre el modo y el tipo de entrada

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para muestras independientes	
		F	Sig.	T	Sig.
ROA	Se han asumido varianzas iguales	0,402	0,528	2,135**	,036
	No se han asumido varianzas iguales			-2,159	,034

** p < 0.05

⁷ Para realizar este contraste contamos con un total de 7 casos perdidos correspondientes a empresas para las que no hemos podido obtener el dato de su rentabilidad.

Tras no rechazar la prueba de igualdad de varianzas de Levene, la tabla 6 nos revela que efectivamente podemos rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre las empresas presentes en los dos grupos en los que se divide para este contraste nuestra muestra y, por tanto, podemos concluir que se cumple la hipótesis 4a.

En definitiva, aunque, como hemos podido comprobar en el contraste del subapartado anterior, no existe una relación estadísticamente significativa entre el modo de entrada en el nuevo negocio y el grado de relación del mismo con el negocio original de la empresa, sí parecen existir determinados patrones de crecimiento que permiten obtener una mayor rentabilidad a las empresas que crecen ajustándose a los mismos (Simmonds, 1990 y Busija *et al.*, 1997). En concreto, hemos obtenido confirmación de que las empresas turísticas que han entrado en negocios más relacionados con su negocio original mediante el desarrollo interno y en negocios menos relacionados mediante el desarrollo externo o acuerdos de cooperación presentan una rentabilidad mayor que las que lo han hecho siguiendo otras pautas diferentes.

Conclusiones

En el presente trabajo hemos tratado de analizar las decisiones del modo de entrada en un nuevo negocio cuando la empresa pretende diversificar su actividad. Este tópico de investigación ha sido uno de los más estudiados desde el área estratégica y sobre el que existen una gran variedad de resultados fruto de la gran cantidad de variables que influyen en el mismo. En este caso, nos hemos decantado por prestar especial atención a las características internas de la empresa, asumiendo las ideas de la Teoría de Recursos y Capacidades, siendo conscientes de la necesidad de tener en cuenta otra serie de variables referentes a su exterior, tanto de su entorno genérico (como pueden ser las limitaciones legales a las fusiones o adquisiciones, las posibilidades de obtener financiación, etc.) como de su entorno específico (tanto del sector de partida como del sector de entrada) como pueden ser el crecimiento, la concentración, las barreras a la entrada y a la salida, etc.

Concretamente, hemos propuesto, basándonos en algunos de los trabajos más relevantes que han tratado este tema, que la relación que guarde el nuevo negocio con el negocio original de la empresa, su experiencia diversificadora y los motivos que le llevan a entrar influyen en la decisión del modo de entrada, diferenciando entre desarrollo interno, desarrollo externo y acuerdos de cooperación.

Los resultados obtenidos demuestran que el grado de relación del nuevo negocio con el original de la empresa turística lleva a entrar en mayor medida mediante el desarrollo interno frente a los acuerdos de cooperación pero en menor medida frente al desarrollo externo, si bien ninguna de estas relaciones ha resultado ser estadísticamente significativa, en la línea de los trabajos que defienden la no existencia de una relación entre estas dos variables. Por otra parte, la experiencia diversificadora supone una mayor probabilidad de elegir el desarrollo externo y la cooperación frente al desarrollo interno, siendo esta relación estadísticamente significativa. Quizás estos resultados se deban a variables ambientales como la creciente saturación del mercado turístico, lo que puede llevar a estas empresas a optar por crecer sin añadir nueva capacidad al mercado. También podemos encontrar explicación a esta preferencia por el crecimiento externo y cooperativo en la mayor rapidez en el logro de resultados que permiten estas dos modalidades frente al crecimiento interno, o en la especial relevancia que los acuerdos de cooperación entre las empresas turísticas puede tener. Piénsese, por

ejemplo, las ventajas que puede tener la cooperación entre empresas de los subsectores de alojamiento, de intermediación, de ocio y tiempo libre, etc., ya que, como hemos señalado, la diversificación relacionada hacia otros negocios dentro del propio sector turístico era la que presentaban mayoritariamente las empresas de nuestra muestra. Por último, la diversificación que responde a motivos ofensivos sí parece ser efectuada con mayor probabilidad mediante el desarrollo interno, aunque sólo es significativa para el caso en que comparamos el desarrollo interno frente al desarrollo externo.

En cualquier caso, pensamos que los resultados obtenidos también pueden haberse visto condicionados por la heterogeneidad de las empresas de nuestra muestra, pese a pertenecer a un mismo sector. En este sentido, hubiese sido interesante realizar una comparación entre las empresas de los distintos subsectores turísticos (alojamiento, transporte, restauración, etc.) con el fin de contrastar en cuáles de ellos se cumplen las ideas planteadas en las hipótesis del presente trabajo. Sin embargo, el bajo número de observaciones obtenidas para cada subsector, en general, nos ha impedido realizar dicho análisis.

Por otra parte, hemos demostrado que para el caso de las empresas turísticas el desarrollo interno parece ser la alternativa más rentable para crecer hacia negocios más relacionados con el negocio original, mientras que el desarrollo externo y los acuerdos de cooperación lo son para entrar en negocios menos relacionados.

Con todas las ideas anteriores, pensamos que nuestro trabajo ha contribuido a aportar nueva evidencia empírica sobre las decisiones del modo de entrada, con la novedad de haber centrado nuestra atención en un colectivo de empresas, las pertenecientes al sector turístico español, que han recibido una menor atención previa en este tópico de investigación. Los resultados van en la línea de lo obtenido previamente en anteriores trabajos con la salvedad de los referentes a la experiencia diversificadora de la empresa. Como señalan Busija *et al.* (1997) una de las posibles limitaciones de los trabajos que no han obtenido resultados concluyentes es el haber recogido únicamente dos modos de entrada en el nuevo negocio (desarrollo interno y desarrollo externo) cuando existen una gran cantidad de modos intermedios que pueden ser adecuados cuando la empresa requiera de unos recursos y capacidades que no posee, que no están disponibles en el mercado o sean muy difíciles de adquirir, que la empresa no pueda desarrollarlos internamente de forma competitiva porque no posee los medios necesarios o por la existencia de elevadas barreras a la entrada y la posible reacción de las empresas ya presentes en el sector (Valdés Llana, 1997: 37; Montoro y Ortiz, 2003: 8). En este sentido, pensamos que nuestro trabajo ha superado esta limitación al reconocer otras categorías de crecimiento, además del desarrollo interno y externo, estando en la línea del trabajo de Roberts y Berry (1985) quienes consideraron hasta siete formas de entrar en el nuevo negocio, agrupadas en tres grandes categorías en función del mayor o menor grado de compromiso de recursos por parte de la empresa. No obstante, pensamos que sería interesante analizar con mayor profundidad la idoneidad de estas formas de crecimiento intermedias para poner en marcha las estrategias de diversificación por parte de las empresas turísticas españolas dadas las enormes ventajas que la cooperación entre empresas puede tener en este sector, siendo ésta una de las posibles líneas de investigación que se nos presentan a raíz del presente trabajo. Esto requeriría una reformulación de nuestras hipótesis, recogiendo aquellos factores que pueden influir en que la empresa entre en el nuevo negocio comprometiendo una menor cantidad de recursos (mediante acuerdos de cooperación) frente a entrar mediante el desarrollo interno o externo. Dentro de esta propuesta,

también cabría la distinción entre una mayor cantidad de modos de entrada, diferenciando entre acuerdos de gestión, de franquicia, de arrendamiento, etc., dado que estas modalidades son muy frecuentes entre las empresas del sector turístico.

Además, como ya señalamos, otra de las limitaciones que, a su vez, plantea otra línea de mejora es el no haber tenido en cuenta otros aspectos referentes a la empresa (como su tamaño y posición competitiva) y referentes al sector (de entrada y de partida) que pueden condicionar su decisión del modo de entrada (Porter, 1982; Yip, 1982; Sharma y Kesner, 1996 y Sharma, 1998). El hecho de que estas variables deban estar referidas al momento en que se efectúa la entrada dificulta su consideración. No obstante, pensamos que una forma de poder incluirlas en un estudio futuro podría ser el centrarnos en estudiar exclusivamente las entradas más recientes efectuadas por las empresas turísticas en los últimos años.

Por último, otra vía futura para desarrollar esta investigación podría consistir en profundizar en el análisis específico de cada uno de los subsectores considerados, buscando ampliar la información obtenida a través de nuevas encuestas adaptadas a cada subsector en particular.

Bibliografía

- BALAKRISHNAN, S. (1988): The prognostics of diversifying acquisitions, *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº 2, pp. 186-196.
- BALLARÍN, E.; CANALS, J. y FERNÁNDEZ, P. (1994): *Fusiones y adquisiciones de empresas. Un enfoque integrador*. Alianza Editorial. Madrid.
- BARNEY, J.B. (1999): How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, *Sloan Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 137-145.
- BERGER, P.G. y OFEK, E. (1995): Diversification's effect on firm value, *Journal of Financial Economics*, vol. 37, nº 1, pp. 39-65.
- BETTIS, R.A. (1981): Performance differences in related and unrelated diversified firms, *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 379-393.
- BERRY, C.H. (1975): *Corporate Growth and Diversification*, Princeton University Press. Princeton.
- BIGGADIKE, R. (1979): The risky business of diversification, *Harvard Business Review*, vol. 57, nº 3, pp. 103-111.
- BRUSH, T.H. (1996): Predicted change in operational synergy and post-acquisition performance of acquired businesses, *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 1, pp. 1-24.
- BUSIJA, E.C.; O'NEILL, H.M. y ZEITHMAL, C.P. (1997): Diversification strategy, entry mode, and performance: evidence of choice and constraints, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 4, pp. 321-327.
- CAPON, N.; HULBERT, J.M.; FARLEY, J.U. y MARTIN, L.E. (1988): Corporate Diversity and Economic Performance: the Impact of Market Specialization, *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 61-74.
- CHANDLER, A.D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- CHANG, S.J. (1996): An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit, and economic performance during 1981-89, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 587-611.
- CHANG, S.J. y SINGH, H. (1999): The impact of modes of entry and resource fit on modes of exit by multibusiness firms, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1019-1035.

- CHATTERJEE, S.; LUBATKIN, M.H.; SCHWEIGER, D.M. y WEBER, Y. (1992): Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital, *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 5, pp. 319-334.
- CHATTERJEE, S. y SINGH, J. (1999): Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions, *Management Science*, vol. 45, nº 1, pp. 25-41.
- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1991): The link between resources and type of diversification: theory and evidence, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 33-48.
- DAVIDSON, K.M. (1981): Looking at the Strategic Impact of Mergers, *Journal of Business Strategy*, vol. 2, nº 1, pp. 13-22.
- DAVIDSON, K.M. (1985): *Megamergers: Corporate America's Billion-Dollar Takeovers*. Ballinger. Cambridge.
- DAVIS, P.S.; ROBINSON, R.B. Jr.; PEARCE II, J.A. y PARK, S.H. (1992): Business unit relatedness and performance: a look at the pulp and paper industry, *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 5, pp. 349-361.
- DUBOFSKY, P. y VARADARAJAN, P. (1987): Diversification and measures of performance: additional empirical evidence, *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 3, pp. 597-608.
- DUNDAS, K. y RICHARDSON, P.R. (1982): Implementing the unrelated product strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 287-301.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. y MEDINA MUÑOZ, D.R. (1998): Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº 3, pp. 9-30.
- GORT, M. (1962): *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton University Press. Princeton.
- GRANT, R.M.; JAMMINE, A.P. y THOMAS, H. (1988): Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972-84, *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 4, pp. 771-801.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª edición. Prentice Hall Iberia. Madrid.
- HALL, E.H. y st. JOHN, C.H. (1994): A methodological note on diversity measurement, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 153-168.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. y PRAHALAD, C.K. (1989): Collaborate with your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, vol. 67, nº 1, pp. 133-139.
- HAVARTOPOULUS, Y.; LIVAN, Y-F.; y SARNIN, P. (1992): *El arte de la encuesta. Cómo realizarla y evaluarla sin ser especialista*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- HILL, C.W.L. y HANSEN, G.S. (1991): A longitudinal study of the cause and consequences of changes in diversification in the U.S. pharmaceutical industry 1977-1986, *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 187-199.
- HOSKISSON, R.E. y HITT, M.A. (1990): Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives, *Journal of Management*, vol. 16, nº 2, pp. 461-509.
- KRISHNAN, H.A.; MILLER, A. y JUDGE, W.Q. (1997): Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar teams?, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 5, pp. 361-374.
- LAMONT, B.T. y ANDERSON, C.R. (1985): Mode of Corporate Diversification and Economic Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 28, nº 4, pp. 926-934.
- LEVITT, T. (1975): Dinosaurs among the bears and bulls, *Harvard Business Review*, vol. 53, nº 1, pp. 41-53.
- LI, S.X. y GREENWOOD, R. (2004): The effect of within-industry diversification on firm performance: synergy creation, multi-market contact and market structuration, *Strategic Management Journal*, vol. 25, nº 12, pp. 1131-1153.

- LUBATKIN, M. (1987): Merger strategies and stockholder value, *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 39-53.
- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 5, pp. 363-380.
- MENGUIZATO BOULARD, M. (1995): La triple lógica de las alianzas estratégicas. En CUERVO GARCÍA, A.: *Dirección de Empresas del los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Civitas. Madrid, pp. 503-523.
- MONTORO SÁNCHEZ, M.A. y ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2003): La diversificación a través de acuerdos de cooperación, *XIII Congreso de ACEDE*, septiembre 2003, Salamanca.
- NETER, J.; WASSERMAN, W. y KUTNER, M.H. (1989): *Applied Linear Regression Models*. 2ª edición. Irwin. Homewood (USA).
- OHMAE, K. (1989): The Global Logic of Strategic Alliances, *Harvard Business Review*, vol. 67, nº 2, pp. 143-154.
- PARK, C. (2002): The effects of prior performance on choice between related and unrelated acquisitions: implications for the performance consequences of diversification strategy, *Journal of Management Studies*, vol. 39, nº 7, pp.1003-1019.
- PARK, C. (2003): Prior performance characteristics of related and unrelated acquirers, *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 471-480.
- PITTS, R.A. (1976): Diversification strategies and organizational policies of large diversified firms, *Journal of Economics and Business*, vol. 28, pp. 181-188.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 1ª edición. CECOSA. México.
- RAMANUJAM, V. y VARADARAJAN, P. (1989): Research on corporate diversification: a synthesis, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 523-551.
- REED, R. y LUFFMAN, G.A. (1986): Diversification: the Growing Confusion, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 29-35.
- REID, S.R. (1968): *Mergers, Managers, and the Economy*, McGraw-Hill. Nueva York.
- RENART L.G. (1998): Cinco ópticas para analizar las alianzas estratégicas, *Harvard Deusto Business Review*, nº 87, nov-dic., pp.18-28.
- ROBERTS, E.B. y BERRY, C.A. (1985): Entering New Business: Selecting Strategies for Success, *Sloan Management Review*, vol. 26, nº 3, pp. 3-17.
- RUMELT R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Division of research Harvard Business School, Boston.
- RUMELT, R.P. (1982): Diversification Strategy and Profitability, *Strategic Management Journal*, vol.3, pp. 359-369.
- SALGADO, J.A. (1992): La práctica del muestreo, en ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1992): *Manual de investigación comercial*. 3ª edición. Cap. 17. Pirámide. Madrid, pp. 344-362.
- SÁNCHEZ PEINADO, L. (2004): Un modelo simultáneo para las decisiones clave de la diversificación empresarial, *XIV Congreso Nacional de ACEDE*, Murcia.
- SHARMA, A. (1998): Mode of entry and ex-post performance, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 879-900.
- SHARMA, A. y KESNER, I.F. (1996): Diversifying entry: some ex ante explanations for postentry survival and growth, *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 3, pp. 635-677.
- SIMMONDS, P.G. (1990): The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms, *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 5, pp. 399-410.
- SINGH, H. Y MONTGOMERY, C.A. (1987): Corporate acquisition strategies and economic performance, *Strategic Management Journal*, vol. 8, nº 3, pp. 377-386.
- STIMPert, J.L. y DUHAIME, I.M. (1997): In the eyes of beholder: conceptualizations of relatedness held by the managers of large diversified firms, *Strategic Management Journal*, vol.18, nº 2, pp. 111-125.

- STEWART, J.F.; HARRIS, F.S. y CARLETON, W.T. (1984): The Role and Market Structure in Merger Behavior, *Journal of Industrial Economics*, vol. 32, pp. 293-312.
- VALDÉS LLANEZA, A. (1997): Las alianzas estratégicas como vía para poner en práctica la estrategia de las empresas, *Esic Market*, enero-marzo, pp. 29-41.
- VÁZQUEZ ORDÁS, C.J. (1992): Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales, Documento de Trabajo nº 44. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.
- WERNERFELT, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.
- WERNERFELT, B. (1989): From Critical Resources To Corporate Strategy, *Journal of General Management*, vol. 14, nº 13, pp. 4-12.
- WESTON, J.F. y MANSINGHKA, S.K. (1971): Tests of the efficiency performance of conglomerate firms, *Journal of Finance*, vol. 16, pp. 919-936.
- YIP, G. (1982): Diversification entry: internal development versus acquisition, *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 331-345.