

LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS ESPAÑOLAS: UNA EXPLICACIÓN BASADA EN LA TEORÍA DE RECURSOS

Claver Cortés, E.
Andreu Guerrero, R.
Quer Ramón, D.
Universidad de Alicante

RESUMEN

En las últimas décadas, la Teoría de Recursos y Capacidades ha mostrado un gran interés en explicar el fenómeno de la diversificación empresarial dada su idoneidad para determinar tanto la forma como el modo en que esta estrategia será llevada a cabo. Nuestro trabajo se basa en las ideas de esta teoría para estudiar las decisiones de diversificación de las empresas hoteleras españolas. Para ello hemos consultado fuentes de datos secundarias. Los resultados indican que una serie de variables (tamaño, antigüedad y disponibilidad de fondos) influyen en las decisiones sobre el crecimiento empresarial y el modo de desarrollo del mismo.

PALABRAS CLAVE: Teoría de Recursos y Capacidades, Estrategias de Crecimiento, Sector Hotelero Español, Modo de Crecimiento.

ABSTRACT

Over the last decades, the resource-based view of the firm has tried to explain the diversification of the firms. This is an appropriate theory to explain both the type of diversification and the mode of growth. According to this approach, this paper formulates some hypotheses about the diversification strategy that will be tested on a sample of Spanish hotel chains. The data handled in the empirical research is secondary and was drawn from different information sources. The results suggest that some internal variables (size, age, and internal funds) affect the growth decisions and the mode used for implementing these strategies.

KEYWORDS: Resource-Based View, Growth Strategies, Spanish Hotel Sector, Mode of Growth.

1. INTRODUCCIÓN

Como señalan Bueno, Cruz y Durán (1994: 683-684), “la importancia que el crecimiento empresarial tiene en la economía de nuestros días es notoria, (...)”. A lo largo de los años las empresas han tenido que ir adaptándose a los cambios en el entorno para hacer compatible el desarrollo de sus actividades con las restricciones impuestas por éste. En esta trayectoria las empresas se han adaptado a la demanda, se han adelantado a los cambios del entorno y lo han modificado convenientemente para sus fines, han sobrevivido, han crecido y se han desarrollado. Además, consideran que aun cuando se den en el entorno condiciones favorables para ello, el crecimiento de la empresa es fruto de una decisión humana consciente, es decir, es un objetivo fijado y no es algo que se produzca de manera no buscada sino de forma organizada.

El interés por los temas anteriores ha llevado a que las estrategias a través de las cuales la empresa puede lograr ese crecimiento hayan sido uno de los temas que más atención han recibido a lo largo del tiempo. En concreto, como señalan Robins y Wiersema (1995: 278), “el impacto de la estrategia corporativa en la rentabilidad económica de las empresas ha sido una preocupación central de la Dirección Estratégica durante tres décadas”. En los últimos años, la

atención parece recaer en cómo la composición interna de recursos y capacidades de la empresa afecta a su rentabilidad debido al desarrollo de la visión de la empresa basada en los recursos (Barney, 1996: 469).

En este sentido, la mayoría de estudios que han tratado el tema de la diversificación empresarial han estado más interesados en analizar las consecuencias de dicho comportamiento diversificador en la rentabilidad o valor de la misma. Una muestra de ello son los trabajos de Rumelt (1974, 1982), Bettis (1981), Christensen y Montgomery (1981), Palepu (1985), Lang y Stulz (1994), Suárez (1994), Berger y Ofeck (1995), Menéndez y Gómez (1998, 2000), entre otros. Mientras que existe una menor cantidad de estudios que traten de encontrar una explicación a dicho comportamiento, analizando las características que presentaba la empresa en el momento de tomar la decisión, cuando en realidad es importante conocerlas a la hora de poder interpretar adecuadamente los resultados obtenidos y poder concluir acerca del éxito o fracaso de su actuación. Por este motivo, nuestro trabajo va encaminado a determinar algunas de las posibles causas que desde la Teoría de Recursos podrían influir en las decisiones de crecimiento tomadas por el colectivo de empresas objeto de estudio.

Las decisiones adoptadas por las empresas dependen tanto de las características del entorno, general y específico, como de las propias características internas de la empresa. Por lo tanto, igualmente importante es para la empresa conocer su entorno que conocer cuáles son los recursos y capacidades internos con los que cuenta, ya que condicionarán la definición y selección de las estrategias alternativas que puede emprender. Montgomery y Hariharan (1991: 75) señalan que la empresa no se encuentra en un equilibrio estático sino dinámico y requiere de un continuo reajuste a los cambios que se producen en las condiciones internas y externas. Los flujos de diversificación de la empresa dependerán de su volumen actual de recursos y capacidades.

En concreto, nuestro objetivo ha sido fijar nuestra atención en las empresas de un determinado sector, el hotelero, con el fin de centrarnos exclusivamente en algunas de las características internas de las empresas que pueden haber condicionado la elección de la dirección de su crecimiento en los últimos años. En este sentido, consideramos que la Teoría de Recursos y Capacidades puede contribuir a proporcionar una explicación al comportamiento diversificador de la empresa.

Fernández y Suárez (1996: 73) señalan que el enfoque de recursos ha puesto en entredicho supuestos incontestables hace décadas, aunque no puede decirse que rompa con el pasado sino que enlaza con él y lo complementa. Su visión de 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, 1989), reconoce la existencia de heterogeneidad entre las empresas de un mismo sector, de forma que éstas podrían perseguir estrategias distintas en función de sus posibilidades internas, en contra de las ideas inicialmente defendidas por la Organización Industrial en cuanto a que la estructura del sector era la que verdaderamente condicionaba el tipo de estrategias que las empresas presentes en el mismo adoptarían, que en este caso eran idénticas, diferenciándose las empresas únicamente entre sí por su mayor o menor poder de mercado. Incluso empresas con una misma dotación de recursos (perspectiva estática) pueden ser distintas debido a la forma en que dichos recursos son combinados y utilizados en la empresa y van dando lugar al desarrollo de nuevos recursos, nuevas capacidades y rutinas organizativas (perspectiva dinámica).

Desde este esquema de pensamiento, por tanto, adquiere sentido el realizar un estudio de las características del que presentamos. De acuerdo con Wernerfelt (1984: 172), la perspectiva de los recursos provee las bases para dirigir algunos temas clave en la formulación de la estrategia de diversificación para las empresas, tales como los recursos actuales en los que debería la empresa basar su diversificación, los recursos que deberían ser desarrollados a través de la diversificación o la secuencia y los mercados en los que la diversificación debería tener lugar.

Con todas estas ideas, y planteado nuestro objetivo de determinar algunas de las características internas de la empresa que pueden haber condicionado las estrategias de crecimiento emprendidas, en el siguiente apartado exponemos algunas de las contribuciones más importantes de la Teoría de Recursos para las decisiones de crecimiento, que nos llevarán a proponer una serie de hipótesis. En el tercer apartado describimos el estudio empírico realizado. A continuación, en el apartado cuarto mostramos y discutimos los resultados obtenidos tras el contraste de las hipótesis. Por último, en el apartado cinco recogemos las principales ideas del trabajo a modo de conclusiones, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el estudio del crecimiento empresarial, es ampliamente reconocida como una de las pioneras Penrose (1962: 9), quien lo define como “la extensión continua del ámbito y naturaleza de las actividades de una organización en la cual el papel de los propietarios puede no ser relevante, y la dirección central (o empresario) es solo una parte, si bien muy importante”. Precisamente, este trabajo se considera que ha sido clave para el desarrollo de la Teoría de Recursos y Capacidades de la empresa al ser uno de los primeros en considerar a las empresas como grupos heterogéneos de recursos físicos o tangibles y de recursos humanos (Penrose, 1962: 28), aunque autores como Rugman y Verbeke (2002: 773) cuestionan que esta autora verdaderamente aspirara a realizar tal aportación.

En general, las organizaciones persiguen estrategias de crecimiento en términos de ventas, valor añadido, beneficios, personal y recursos ya que, como señala Aaker (1995: 238), en un escenario sin crecimiento puede ser incluso difícil sobrevivir. Las empresas parten de la idea de que para ser eficientes deben alcanzar un tamaño óptimo que dependerá de las características particulares del sector y del entorno económico en el que actúen. Si tenemos en cuenta la situación del entorno actual se justifica que a nivel corporativo las empresas adopten estrategias encaminadas a tal fin, es decir, a ser cada día más fuertes y a contar con más recursos y capacidades, sobre todo de tipo estratégico que sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991: 105-106), en los que basar su ventaja competitiva.

Desde la visión basada en los recursos, el crecimiento de la empresa implica un equilibrio entre la explotación de los recursos ya existentes en la empresa y el desarrollo de nuevos. Wernerfelt (1984: 172) define los recursos de una empresa en un momento dado como aquellos activos (tangibles o intangibles) que están ligados semi permanentemente a la empresa. Como señala Forcadell (2003), una de las premisas básicas de la Teoría de Recursos es que cualquier estrategia empresarial precisa de recursos y tiene un impacto en la composición interna de recursos de la empresa al poder requerir el desarrollo de otros

diferentes a los que ya posee, dependiendo de la dirección del crecimiento elegida. Para Suárez (1993: 26) las empresas crecen porque poseen recursos ociosos para los cuales las rentas esperadas son, al menos, iguales a las correspondientes en los negocios originales, ante lo que la empresa puede tratar de buscar aplicaciones en nuevos mercados geográficos y/o nuevos negocios. Una empresa puede presentar recursos ociosos porque son generados a un ritmo más rápido del que son necesarios para el nivel de actividad que presenta o porque pueden ser utilizados simultáneamente en varios procesos de producción sin que se agoten, lo que en economía se denomina como bien público¹ (Teece, 1980: 226).

Compartiendo las ideas de Penrose (1962) y de Rubin (1973), Singh y Montgomery (1987: 378) señalan que el uso que las empresas hacen de sus inputs no siempre es completo por lo que los activos infrautilizados de la empresa pueden utilizarse: a) en las operaciones actuales; b) vendiendo el recurso en los mercados de factores; c) compartiendo contractualmente el recurso con otra empresa; d) expandiéndose en los actuales mercados de producto; o e) diversificándose. Además, la decisión de la empresa, así como el éxito de la misma, dependerá de las características que presenten sus recursos.

Existen muchas formas de clasificar los recursos de la empresa². Así por ejemplo, Chatterjee y Wernerfelt (1991: 34) señalan tres clases de recursos: físicos, intangibles y financieros. Estos recursos se diferencian por su grado de flexibilidad en el sentido de la posibilidad de aplicarlos en empresas o negocios distintos a aquel en que fueron creados o de hacerlo sin que pierdan valor. La flexibilidad es una característica relacionada con la especificidad de los activos. De acuerdo con Forcadell (2003), el grado en que un recurso es específico se basa en dos propiedades: su carácter único o escaso y las relaciones de complementariedad con otros recursos de la empresa, entendida ésta como “el grado de interacción positiva entre recursos en la creación de valor” (Vicente, 2000: 23 y 25). De acuerdo con esto, un activo no es específico por sí mismo sino por su relación con algo. La especificidad la define el anterior autor como “la diferencia entre el valor de un activo para la empresa que lo utiliza y su valor para otra empresa o agente externo”. Por lo tanto, para un mismo recurso puede variar su grado de especificidad de una empresa a otra.

Siguiendo a Suárez (1993: 28), los recursos físicos o tangibles, seguidos de los intangibles, son los menos flexibles de la empresa. Es decir, son bastante específicos para el producto final por lo que un exceso en ellos conducirá, en mayor medida, a una diversificación más relacionada. Montgomery y Wernerfelt (1988: 625-626) señalan que los recursos más específicos son más difíciles de crear para una empresa y por este motivo aquellas que diversifican de forma más restringida (al dar lugar estos recursos a una diversificación más relacionada) son las que pueden obtener unas rentas más altas. Los recursos más específicos de la empresa son los que pueden dar lugar a una ventaja competitiva sostenible³. Por otro lado, los recursos financieros son más flexibles que los físicos y los intangibles y por lo tanto pueden ser aplicados en diferentes negocios que no necesiten estar relacionados (Chatterjee y Wernerfelt, 1991: 34). Estos recursos menos específicos pierden menos eficiencia cuando son aplicados lejos de su origen y producirán normalmente una menor ventaja y unas rentas menores debido a que su oferta es mucho más amplia (Montgomery y Wernerfelt, 1988: 625-626). Estos argumentos justifican la idea defendida teóricamente (aunque empíricamente los resultados no son concluyentes) de las mayores rentas que pueden obtener las empresas que diversifican de manera

relacionada frente a las que lo hacen de forma no relacionada, al basarse estas últimas en recursos que no pueden ser considerados como estratégicos y que no podrán sostener una ventaja competitiva en el largo plazo.

En definitiva, como podemos observar, la Teoría de Recursos proporciona explicaciones interesantes para el crecimiento de la empresa. El considerar a una empresa compuesta por un conjunto de recursos supone que cuanto más amplios sean éstos mayor será la probabilidad de que ésta diversifique de forma no relacionada, como proponen Montgomery y Wernerfelt (1988), Chatterjee y Wernerfelt (1991), Suárez (1993) y Fernández y Suárez (1996), entre otros. Una empresa de pequeño tamaño sería de esperar que presentara unos recursos menores y menos amplios puesto que habrá tenido menos oportunidades de diversificar su actividad. Por el contrario, existirá una mayor probabilidad de que las empresas de mayor tamaño tengan más y más amplios recursos, o por lo menos más posibilidad de acceso a ellos, para emprender estrategias de crecimiento en general y de diversificación en particular. Con todas estas ideas establecemos para su contraste las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Las empresas de mayor tamaño es de esperar que emprendan más estrategias de crecimiento que las empresas de menor tamaño.

Hipótesis 2. Las estrategias de crecimiento más diversificado son emprendidas en mayor medida por las empresas de mayor tamaño.

Por otra parte, también podemos pensar que las empresas relativamente jóvenes contarán con unos menores recursos ya que habrán tenido menos oportunidades para su adquisición en el mercado debido a las relativamente recientes inversiones de capital necesarias para empezar a operar, su menor credibilidad para acceder a recursos ajenos o el menor tiempo para desarrollar internamente esos recursos por el proceso de acumulación interna que señalan autores como Dierickx y Cool (1989), en comparación con una empresa que lleva operando más años y con un volumen de negocio mayor. Esto nos lleva a establecer la hipótesis de que son las empresas con una mayor experiencia, medida como el número de años que lleva operativa en el mercado, las que presentan un mayor crecimiento frente a las empresas más jóvenes que presentan un crecimiento menor por la menor disponibilidad de recursos tanto internos como externos para ello:

Hipótesis 3. Las empresas que presentan una mayor antigüedad es de esperar que emprendan más estrategias de crecimiento que aquellas que presentan una menor antigüedad.

Strategor (1995: 131-132), además, defiende que las empresas en sus primeros años de existencia deben concentrar sus esfuerzos en un área de negocio concreta con el fin de alcanzar en ella el mejor nivel de competencia posible, y sólo cuando haya logrado una ventaja competitiva decisiva debe plantearse el dirigir sus esfuerzos hacia otros negocios. Es de esperar, por tanto, que las empresas de más reciente creación dirijan sus esfuerzos hacia la consecución de una posición competitiva fuerte en su actividad actual y no se planteen diversificar su actividad, puesto que puede que todavía no dominen todos los recursos y las capacidades necesarias. En este sentido, establecemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4. Las estrategias de crecimiento más diversificado son emprendidas en mayor medida por las empresas de mayor antigüedad.

Independientemente del tamaño y de la antigüedad de la empresa, una de las condiciones para que se produzca el crecimiento de la empresa, ampliamente defendida desde la Teoría de Recursos, es que ésta cuente con un exceso de recursos tras invertir los necesarios para mantener su nivel de actividad actual. Para Penrose (1962), las oportunidades de crecimiento están presentes en la empresa porque siempre existen servicios productivos no usados (Penrose consideró los recursos internos de la empresa en términos de los servicios productivos que éstos pueden prestar) que pueden ser utilizados en nuevos negocios o en los ya existentes. Esto sucede no sólo a causa de las indivisibilidades de los mismos sino también porque se da un aprendizaje en el proceso operativo normal de los negocios.

Como hemos señalado, los recursos pueden ser divididos en recursos físicos, intangibles y financieros. Siguiendo las ideas de Chatterjee y Wernerfelt (1991: 35-36), las empresas que presenten exceso de recursos físicos e intangibles tendrán más probabilidades de crecer en negocios más relacionados con el actual, mientras que si presentan exceso de recursos financieros podrá utilizarlos para crecer hacia negocios menos relacionados con el actual. No obstante, esto dependerá del tipo de recursos financieros⁴ pudiendo descomponerse éstos en fondos internos, que consisten en el dinero líquido y la capacidad de deuda no utilizada, y fondos externos, que consisten en la emisión de nuevas acciones o ampliación del capital de la empresa y deudas de alto riesgo.

Menores niveles de fondos internos, respecto a los fondos externos, están asociados a niveles de diversificación menores. Cuando la empresa disponga de fondos internos diversificará en mayor grado, ya que esta decisión es considerada como menos favorable para la rentabilidad de la empresa y más arriesgada, por lo que contará en menor medida con fondos externos para financiar estos proyectos. Por otra parte, los fondos externos serán reservados por la empresa para acometer estrategias de diversificación más estrechas o limitadas al ser éstas consideradas más rentables y menos arriesgadas. Chatterjee y Singh (1999) comparten la idea de que las empresas que presentan elevados fondos internos tienden a crecer en mayor medida hacia negocios no relacionados. Dadas las dificultades de obtener los datos correspondientes a los fondos financieros externos de la empresa, estableceremos únicamente la hipótesis referente a los fondos internos.

Hipótesis 5. Las estrategias de crecimiento más diversificado son emprendidas en mayor medida por las empresas que cuenten con unos altos fondos internos.

Hasta ahora hemos hecho referencia a las relaciones existentes entre distintas dimensiones o aspectos de la empresa y las decisiones sobre la dirección de su crecimiento. Pero otro de los aspectos importantes, una vez la empresa ha decidido emprender cualquiera de estas estrategias, es el modo en que la llevará a la práctica, distinguiendo en este caso entre el crecimiento interno, externo e intermedio o cooperativo. 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).

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 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.

En este sentido, la Teoría de Recursos y Capacidades considera que la decisión de diversificación puede implicar para la empresa una deficiencia en ciertos recursos y capacidades para poder emprender la estrategia, estando el modo de crecimiento condicionado por estos “recursos necesarios para complementar la cartera que se precisa para implantar la estrategia de crecimiento” (Montoro y Ortiz, 2003: 6). 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 puedan acceder a ellos (crecimiento intermedio o cooperativo).

El grado de déficit que presente dependerá del tipo de diversificación. Cuanta más relación exista entre el nuevo negocio y el actual, la empresa tendrá más posibilidades de desarrollar los nuevos recursos y capacidades a partir de los que ya posee, por lo que se suele asociar en mayor medida al desarrollo interno. Además, las barreras de entrada pueden ser reducidas mediante el desarrollo interno cuando la empresa es capaz de utilizar sus recursos y capacidades para operar en el nuevo negocio, ayudando también a mantener o mejorar su posición competitiva al desarrollar o extender sus recursos y capacidades (Sharma, 1998: 886). Por otra parte, cuando la diversificación es mayor 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), Busija, O’Neill y Zeithmal (1997) y Chatterjee y Singh (1999), entre otros⁵. Siguiendo los razonamientos anteriores podemos establecer para su contraste la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6. Las estrategias de crecimiento menos diversificado son desarrolladas en mayor medida por medio del crecimiento interno.

Una vez presentadas las hipótesis que serán contrastadas posteriormente, a continuación presentaremos la muestra de empresas consideradas y definiremos todas las variables que serán utilizadas en dichos contrastes.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

3.1. Muestra y datos

La muestra está formada por todas aquellas empresas hoteleras españolas que han realizado alguna estrategia de crecimiento en los años 2001, 2002 y 2003.

Nuestro estudio ha sido elaborado a partir de datos secundarios, correspondientes a las noticias publicadas en la web del diario digital especializado en turismo Hosteltur⁶. Este periódico publica diariamente las noticias más relevantes del sector hotelero, del sector de

transportes, de las agencias de viaje, de la política y actualidad turística, así como cualquier otro acontecimiento relacionado con el turismo que merezca ser señalado, y cuenta con una hemeroteca que data del año 2001. La información obtenida por esta vía la completamos y contrastamos a través de otras fuentes como la base de datos BARATZ, donde se recopilan noticias publicadas en la prensa económica desde 1981, y las propias páginas web de las empresas hoteleras, ya que muchas de ellas publican las noticias de sus principales actuaciones y de los acontecimientos más relevantes para su empresa. De las anteriores fuentes, recopilando todas las noticias que hacían referencia al crecimiento de las empresas hoteleras españolas⁷ correspondientes a los tres últimos años (2001, 2002 y 2003), obtuvimos información sobre los tipos de estrategias de crecimiento seguidas y el modo de desarrollo, diferenciando entre desarrollo interno, externo o intermedio.

Por otra parte, acudimos a la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) para obtener toda la información referente al tamaño, la antigüedad y los fondos financieros de las empresas.

Tras analizar todos los datos disponibles nuestra muestra está formada por 93 empresas hoteleras que han realizado un total de 474 estrategias de crecimiento durante los años 2001, 2002 y 2003. En líneas generales, los datos obtenidos muestran que de las 474 estrategias de crecimiento, 291 corresponden a estrategias de penetración en el mercado, o lo que es lo mismo, un crecimiento con el mismo tipo de productos y en los mismos mercados. Además, 123 estrategias corresponden a decisiones de internacionalización, 26 a estrategias de integración vertical (5 hacia delante y 21 hacia atrás), y 34 a estrategias de diversificación, diferenciando entre diversificación horizontal (25), diversificación relacionada (8) y diversificación no relacionada (1). Por año, el número de estrategias adoptadas es muy similar ascendiendo en 2001 a 162, en 2002 a 152 y en 2003 a 160.

Todas estas estrategias fueron llevadas a cabo por desarrollo interno (138), por desarrollo externo (74) y por desarrollo intermedio o cooperación (214). Esta última categoría hace referencia a los acuerdos de gestión, de franquicia, de arrendamiento y también a la inversión conjunta. En este caso tenemos un total de 48 observaciones perdidas donde no ha sido posible identificar la estrategia seguida con ninguna modalidad de crecimiento concreta.

Cuando acudimos a la base de datos SABI para obtener información detallada sobre cada una de las 93 empresas nos encontramos con la posibilidad de acceder a los datos de 74 de ellas que suponían un total de 444 estrategias de crecimiento. Por lo tanto, tendremos un total de 19 empresas y 30 estrategias de crecimiento perdidas. En concreto, finalmente contamos con 271 estrategias de penetración, 118 internacionalizaciones, 24 estrategias de integración vertical (5 hacia delante y 19 hacia atrás) y 31 estrategias de diversificación, de las cuales 22 son de tipo horizontal, 8 de tipo relacionada y 1 no relacionada.

3.2. Definición de las variables

Variables dependientes

Tipo de estrategia de crecimiento. Esta variable, de tipo categórico, determina la dirección que ha seguido el crecimiento de la empresa en cada una de las estrategias realizadas.

Tras una profunda reflexión acerca del esquema de clasificación de las estrategias de crecimiento que más se ajustara a las características particulares del sector hotelero español, decidimos combinar los esquemas de Ansoff (1976) y Grant (1996). En líneas generales, utilizamos la clasificación de este último autor para diferenciar las tres principales estrategias corporativas de crecimiento: diversificación, integración vertical (hacia delante o hacia atrás) e internacionalización. Para completar estas estrategias y desagregar en mayor medida la diversificación recurrimos al esquema de Ansoff. De esta forma tomamos de este autor la estrategia de penetración en el mercado y dividimos la diversificación en horizontal, relacionada y no relacionada. Con todo ello, pensamos que se recogía la totalidad de movimientos de crecimiento observados en el sector, que serán definidos a continuación.

Otras estrategias de Ansoff (1976), como son el desarrollo de producto, no fueron incluidas porque consideramos que se refieren más al ámbito competitivo de mejora del producto que al corporativo de la empresa estando, por lo tanto, más relacionadas con el crecimiento cualitativo y con las estrategias competitivas. Tampoco se incluye el desarrollo de mercado en términos distintos al geográfico, puesto que se dirige a aumentar la ocupación de las instalaciones de la empresa sin que se produzca un aumento de la capacidad de la misma.

Finalmente, hemos distinguido siete estrategias de crecimiento hotelero: 1) *Penetración en el mercado*, consistente en la incorporación de un nuevo establecimiento del mismo tipo a los que ya poseía la empresa y dirigido a los mismos clientes; 2) *Integración vertical hacia delante*, consistente en la entrada por parte de la empresa hotelera en las actividades realizadas por las agencias de viaje mayoristas o minoristas, o por los tour operadores; 3) *Integración vertical hacia atrás*, en el caso en que la empresa hotelera entrara en el negocio de la alimentación, del mobiliario para hoteles, o incluso en el de la construcción de sus propios hoteles; 4) *Diversificación horizontal*, donde se recogen las decisiones de la empresa hotelera de empezar a operar en otro tipo de turismo distinto al que ya está presente, incorporando establecimientos de distintas características a los que ya posee. Por ejemplo, una cadena especializada en el turismo de sol y playa que decide introducirse en el segmento del turismo urbano; 5) *Diversificación relacionada*, consistente en la entrada en una actividad distinta a la hotelera pero todavía perteneciente al sector turístico. Así por ejemplo, sería el caso de la entrada en el negocio del transporte, la restauración o la oferta complementaria; 6) *Diversificación no relacionada*, en el caso de un movimiento de la empresa hotelera hacia cualquier actividad ajena al sector turístico; y 7) *Internacionalización*, en el caso en que la empresa incluya un nuevo establecimiento en un país extranjero.

Respecto a la clasificación propuesta, somos conscientes de la posible ambigüedad existente a la hora de determinar el límite entre la expansión y la diversificación, y de las diferencias que pueden surgir en función de cómo sea definido el producto y el mercado, reflexión que ya realizó Penrose (1962) para el ámbito industrial. Nuestro objetivo es realizar un análisis exhaustivo del tipo de estrategias emprendidas. Para ello, y debido a las características particulares del sector que pretendemos analizar, nos parece conveniente incluir este tipo de diversificación que denominamos horizontal. Con esta denominación, sabiendo que puede no ajustarse completamente a lo que Ansoff (1978) y otros autores han considerado como diversificación horizontal, sólo queremos hacer constar que, aunque consideramos una diversificación el entrar desde el negocio de hoteles de sol y playa al negocio de hoteles

urbanos, no podemos ponerlo en la misma esfera de lo que sería la entrada por parte de un hotel en el negocio de los campos de golf, por ejemplo, que sería una diversificación mucho más pronunciada.

Como queda patente, trasladar el esquema tradicional de las estrategias de crecimiento al sector turístico no es tarea fácil. En primer lugar, por tratarse de un sector de servicios donde existen menos estudios sobre las estrategias de crecimiento en general y de diversificación en particular, en comparación con los sectores manufactureros. Y en segundo lugar, por ser calificado como un sector transversal en el sentido de que abarca un conjunto de servicios que pertenecen a distintos sectores económicos como son el de transporte, alojamiento, restauración, actividades de ocio, etc., cada uno de los cuales ofrecen unos servicios que de forma conjunta forman parte del denominado producto turístico.

Con todas las ideas anteriores y dadas las características de nuestro estudio, las estrategias de crecimiento han sido codificadas en una variable dicotómica con las dos categorías siguientes:

- *Estrategias de crecimiento no diversificado (codificada con el valor 0)*. En esta categoría incluimos las estrategias de penetración en el mercado ya que suponen movimientos en los mismos negocios y mercados donde está presente la empresa. Son las menos arriesgadas para la empresa al permanecer en el mismo negocio de partida y con los mismos tipos de establecimientos.
- *Estrategias de crecimiento diversificado (codificada con el valor 1)*. En esta categoría hemos incluido al resto de estrategias, es decir las de integración vertical (hacia delante y hacia atrás) al ser considerada por muchos autores, entre ellos Rumelt (1974, 1982), como un tipo especial de diversificación; diversificación (horizontal, relacionada y no relacionada); e internacionalización, al considerarse también una especie de diversificación, en este caso de los mercados donde está presente la empresa. Frente a la anterior categoría, todas éstas son mucho más arriesgadas puesto que suponen la entrada en negocios distintos al actual y/o la entrada en países extranjeros que pueden ser desconocidos para la empresa.

Número de estrategias de crecimiento. Hemos tomado el número total de estrategias de crecimiento que ha realizado cada empresa en el período de estudio (2001-2003) como un indicador de su mayor o menor dinamismo.

Modo de desarrollo de la estrategia. Esta variable ha sido codificada en tres categorías. El código 1 recoge aquellas estrategias que se han realizado a través del desarrollo interno, es decir, invirtiendo la empresa sus propios recursos para aumentar su capacidad. El código 2 recoge aquellas estrategias que se han realizado a través de fusiones o adquisiciones de una empresa o de un establecimiento hotelero que ya se encontraba operativo. Por último, el código 3 corresponde a aquellas estrategias de crecimiento que han sido realizadas de forma intermedia, denominado desarrollo por cooperación. En esta última modalidad se incluyen: a) Los contratos de gestión (*management contract*), mediante los cuales la empresa propietaria del hotel lo cede a una cadena hotelera que se encarga de su explotación a cambio de una contraprestación económica que puede estar en función de los beneficios obtenidos; b) Los contratos de franquicia, donde la empresa franquiciadora es una cadena de marca reconocida y concede al franquiciado operar en un hotel bajo su misma imagen de marca y los mismos estándares de calidad; c) Los contratos de arrendamiento, donde lo que se arrienda en este caso

es el negocio y no el establecimiento en sí. El arrendatario es el responsable último del funcionamiento del negocio y suele ser una cadena cuyos establecimientos operan bajo una marca determinada, por lo que este contrato suele suponer que el establecimiento pasa a tener la marca del arrendatario; y d) Aquellos proyectos que se realizan por medio de una inversión conjunta.

Variables independientes

Tamaño de la empresa. Para obtener la dimensión de la empresa se han empleado dos de las variables más comúnmente utilizadas⁸, como son:

- *El volumen de facturación*, o la cifra neta de negocio de la empresa, tomando el promedio de los tres años anteriores al período de estudio.
- *Los activos totales*, tomando también el promedio de los tres años anteriores.

Disponibilidad de fondos financieros internos. Aproximaremos esta medida mediante dos variables:

- *Cash-Flow.* Expresado en términos monetarios, mide la habilidad de la empresa para generar flujo de tesorería para atender sus obligaciones financieras, realizar nuevas inversiones en activo fijo requeridas para operar eficientemente y producir recursos para períodos futuros. Se tomará la media de los tres años anteriores al período de estudio.
- *Ratio de liquidez.* Se utiliza con las mismas pretensiones que la medida anterior, sólo que en este caso se expresa como un ratio del activo circulante menos las existencias de la empresa entre el pasivo líquido. Tomaremos, de igual modo, la media de los tres años anteriores al comienzo del período de estudio.

Antigüedad. Esta variable se obtiene restando el año en el que se produce la estrategia y el año de fundación de la empresa. Con esta variable pretendemos determinar si puede establecerse alguna relación entre la antigüedad de la empresa y su dinámica de crecimiento.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el contraste de nuestras hipótesis hemos utilizado técnicas de análisis bivariantes tomando las variables objeto de estudio dos a dos, tal y como queda planteado en la formulación de cada una de nuestras hipótesis.

4.1. Contraste de la Hipótesis 1 (tamaño y número de estrategias de crecimiento)

Para el contraste de esta hipótesis calcularemos el coeficiente de correlación con el fin de determinar si existe asociación lineal entre las dos variables cuantitativas tamaño de la empresa⁹ y número de estrategias de crecimiento.

Los resultados del análisis de correlación bivariada, para cada una de las dos medidas consideradas del tamaño de la empresa, se muestran en la tabla siguiente (tabla 1). Para este contraste se considerará cada empresa como una observación, por lo que contamos con 74 casos en total.

Tabla 1. Correlación entre el tamaño y el número de estrategias de crecimiento emprendidas

		Número de estrategias de crecimiento realizadas
Facturación Media	Correlación de Pearson	0,206
	Sig.	0,078
	N	74
Activos Medios	Correlación de Pearson	0,314**
	Sig.	0,006
	N	74

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como podemos observar, en ambos casos obtenemos una significación estadística que nos permite rechazar la hipótesis de independencia y de no correlación entre las variables. En el primer caso podemos rechazar la hipótesis de independencia entre las variables facturación media y número de estrategias de crecimiento con un bajo nivel de significación del 10%, mientras que en el segundo caso podemos rechazar la hipótesis de no relación lineal entre las variables activos medios y número de estrategias de crecimiento con un alto nivel de significación del 1%. No obstante, a pesar de aceptar la existencia de relación entre el tamaño de las empresas hoteleras y el número de estrategias de crecimiento emprendidas en nuestro período de estudio, el coeficiente de correlación muestra un valor no muy alto en ambos casos (0,206 y 0,314), aunque para las dos variables es positivo. De esta forma podemos confirmar que existe una relación significativa aunque no muy importante entre las variables, y que ésta coincide con la señalada en nuestra hipótesis 1. Es decir, que son las empresas hoteleras con un mayor tamaño inicial las que emprenden un mayor número de estrategias de crecimiento.

4.2. Contraste de la Hipótesis 2 (tamaño y crecimiento diversificado)

Nuestro propósito es analizar si podemos concluir que el tamaño medio de las empresas que crecen de forma diversificada es diferente al de aquellas que crecen de forma no diversificada. Para ello realizaremos una prueba T de Student para cada una de las dos variables utilizadas para cuantificar el tamaño de la empresa: facturación media y activos medios, cuyos resultados se exponen a continuación.

Tabla 2. Tamaño medio en función del tipo de estrategia de crecimiento

Estrategias de crecimiento	N	Facturación Media (€)	Activos Medios (€)
No diversificado	271	74.995.484	237.655.621
Diversificado	173	163.036.316	409.957.675

En la tabla anterior podemos observar que tanto la facturación media como los activos medios presentan un valor mayor para aquellas empresas que han crecido de forma diversificada, de acuerdo con lo que planteamos en la hipótesis 2. Para comprobar si realmente se cumple esta última analizaremos los datos que mostramos a continuación en las tablas 3 y 4.

Tabla 3. Prueba T para la facturación y el tipo de estrategia de crecimiento

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para muestras independientes	
		F	Sig.	t	Sig.
Facturación Media	Varianzas iguales	64,088	0,000	-5,324	0,000
	No varianzas iguales			-4,981	0,000

Tabla 4. Prueba T para los activos y el tipo de estrategia de crecimiento

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para muestras independientes	
		F	Sig.	T	Sig.
Activos Medios	Varianzas iguales	18,070	0,000	-3,318	0,001
	No varianzas iguales			-3,166	0,002

Analizando los datos de las tablas anteriores, podemos observar que, efectivamente, se cumple nuestra hipótesis 2 con un alto nivel de significación. Rechazamos la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos y podemos afirmar que las empresas que emprenden estrategias de crecimiento más diversificado son las que presentan un mayor tamaño.

4.3. Contraste de la Hipótesis 3 (antigüedad y número de estrategias de crecimiento)

La relación entre estas dos variables cuantitativas será analizada a través del coeficiente de correlación de Pearson, como ya hicimos en la hipótesis número 1, cuyos resultados se muestran a continuación. De nuevo, volvemos a considerar las observaciones correspondientes a las 74 empresas.

Tabla 5. Correlación entre la antigüedad y el número de estrategias emprendidas

		Número de estrategias de crecimiento realizadas
Antigüedad	Correlación de Pearson	0,065
	Sig.	0,585
	N	74

Como podemos observar en la tabla 5, los datos muestran, en primer lugar, una relación muy débil ya que el coeficiente de correlación es de un 0,065 siendo éste positivo coincidiendo con el signo que apuntábamos en nuestra hipótesis. No obstante esta relación

tampoco es significativa y, por tanto, no podemos afirmar que entre estas variables exista una relación y que el coeficiente de correlación no sea nulo.

Una de las posibles explicaciones de estos resultados es la enorme discrepancia existente entre los datos. Tenemos que la edad mínima de las empresas de nuestra muestra es de 1 año mientras que la edad máxima es de 98. La antigüedad media es de 16 años pero, teniendo en cuenta que la variable es de tipo discreto, la moda es una medida de tendencia central más adecuada, siendo ésta de 3 años. Por lo tanto, es posible que una de las causas de estos resultados sea la baja antigüedad que presentan las empresas hoteleras españolas incluidas en nuestro estudio, lo que puede dificultar el contraste de esta hipótesis y llevarnos a interpretaciones sesgadas de los resultados.

4.4. Contraste de la Hipótesis 4 (antigüedad y crecimiento diversificado)

De nuevo, volvemos a analizar el efecto que tiene la antigüedad en la toma de decisiones sobre el crecimiento de la empresa. Pero en este caso nuestro objetivo es relacionar la antigüedad con el tipo de estrategia emprendida, realizando para ello una prueba T de Student. Los datos correspondientes a este análisis son mostrados en la tabla 6.

Tabla 6. Antigüedad media en función del tipo de estrategia de crecimiento

	Estrategias de crecimiento	N	Media
Antigüedad	No diversificado	271	15,13
	Diversificado	173	21,45

Como podemos apreciar, la antigüedad media de las empresas que crecen de forma no diversificada es menor que la de aquellas que lo hacen de forma diversificada, en el sentido propuesto en nuestra hipótesis. En la tabla 7 siguiente observamos que esta diferencia de medias es estadísticamente significativa por lo que podemos rechazar la hipótesis de igualdad de medias e independencia de las variables y asumir que las variables antigüedad y tipo de estrategia de crecimiento están relacionadas en la manera propuesta en la hipótesis 4.

Tabla 7. Prueba T para la antigüedad y el tipo de estrategia de crecimiento

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para muestras independientes	
		F	Sig.	T	Sig.
Antigüedad	Varianzas iguales	4,588	0,033	-4,406	0,000
	No varianzas iguales			-4,392	0,000

4.5. Contraste de la Hipótesis 5 (fondos internos y crecimiento diversificado)

Como señalamos en el apartado anterior, el nivel de fondos internos de la empresa será estimado mediante el nivel de cash-flow y el ratio de liquidez de la empresa. Para realizar este contraste acudiremos de nuevo a la prueba de igualdad de medias T de Student para muestras independientes.

Tabla 8. Fondos internos medios en función del tipo de estrategia de crecimiento

Estrategias de crecimiento	N	Cash-Flow Medio (€)	Ratio de Liquidez Medio
No diversificado	271	17.177.765,36	3,6894
Diversificado	173	31.433.667,84	1,6224

En la tabla anterior podemos observar que el cash-flow medio de las empresas que emprenden estrategias de crecimiento diversificado es mayor que en el caso de las empresas que crecen de forma menos arriesgada, de acuerdo con lo que proponemos en nuestra hipótesis 5. Además, en la tabla 9 podemos corroborar que la diferencia encontrada es significativa y que, por lo tanto, las empresas que cuentan con unos mayores niveles de cash-flow parecen asociarse a las estrategias de crecimiento más diversificadas.

Tabla 9. Prueba T para el Cash-Flow y el tipo de estrategia de crecimiento

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para muestras independientes	
		F	Sig.	T	Sig.
Cash-Flow Medio	Varianzas iguales	10,229	0,001	-3,488	0,001
	No varianzas iguales			-3,348	0,001

Sin embargo, si tomamos como medida de los fondos internos de la empresa el ratio de liquidez los resultados varían. En este caso, como observamos en la tabla 8, las empresas con un mayor ratio de liquidez van asociadas a las estrategias de crecimiento no diversificado siendo, además, esta relación significativa como podemos observar en la tabla 10.

Tabla 10. Prueba T para la liquidez y el tipo de estrategia de crecimiento

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para muestras independientes	
		F	Sig.	T	Sig.
Ratio de Liquidez Medio	Varianzas iguales	42,008	0,000	3,814	0,000
	No varianzas iguales			4,453	0,000

Por lo tanto, esto nos lleva a interpretar con cautela los datos obtenidos ya que, utilizando medidas que parecen medir aspectos similares de la empresa, obtenemos resultados contradictorios.

4.6. Contraste de la Hipótesis 6 (tipo de estrategia y modo de desarrollo)

Para contrastar la hipótesis 6 hemos utilizado el estadístico Chi-cuadrado mediante una tabla de contingencia que contiene la información sobre las observaciones reales, las

observaciones esperadas (en el caso de que se cumpliera la hipótesis nula de independencia), lo residuos y los residuos tipificados, como muestra la siguiente tabla. En este caso, contamos con 48 casos perdidos.

Tabla 11. Tabla de contingencia modalidad de crecimiento-tipo de estrategia de crecimiento

			Estrategias de crecimiento		Total
			No diversificado	Diversificado	
Modalidad de Crecimiento	Interno	Recuento	112	26	138
		Frecuencia esperada	84,5	53,5	138,0
		Residuo	27,5	-27,5	
		Residuo tipificados	3,0	-3,8	
	Externo	Recuento	33	41	74
		Frecuencia esperada	45,3	28,7	74,0
		Residuo	-12,3	12,3	
		Residuo tipificados	-1,8	2,3	
	Cooperación	Recuento	116	98	214
		Frecuencia esperada	131,1	82,9	214,0
Residuo		-15,1	15,1		
Residuo tipificados		-1,3	1,7		
Total	Recuento	261	165	426	
	Frecuencia esperada	261,0	165,0	426,0	

Valor de Chi-cuadrado 36,176 (Sig. 0,000)
0 casillas (0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Los residuos nos muestran en qué categorías la frecuencia esperada es diferente a la observada cuantificando dicha diferencia, lo que podría interpretarse como una medida de la relación entre las categorías de las variables. No obstante, esta diferencia es relativa y por ello debemos acudir a los residuos tipificados con el fin de analizar si podemos afirmar que la diferencia es grande o no. En nuestro caso, los mayores residuos en valor absoluto, tanto tipificados como sin tipificar, corresponden a la categoría de desarrollo interno. Además, las estrategias no arriesgadas llevadas a cabo mediante el desarrollo interno presentan una frecuencia observada mayor (112) que la que cabría esperar en caso de que las variables fueran independientes (84,5).

Por su parte, el estadístico Chi-cuadrado compara los valores observados con los valores esperados obtenidos en el supuesto de no asociación entre las variables (Sánchez, 1989: 33) y nos permite contrastar si las diferencias observadas son significativas o no. Si las frecuencias observadas y las esperadas fueran iguales el estadístico valdría cero y significaría que existe independencia entre las variables. Si las frecuencias no son iguales

debemos contrastar si pueden considerarse significativas o no para poder concluir que no son independientes. El valor de Chi-cuadrado para nuestro caso es de 36,176 con un nivel de significación muy alto. Además, el número de casillas con una frecuencia esperada inferior a 5 no supera el 20%, cumpliendo de esta forma uno de los requisitos para poder interpretar sin ningún tipo de limitación el estadístico obtenido. Por lo que podemos concluir que las diferencias son significativas y rechazar la hipótesis de independencia de las variables. En definitiva, existe relación entre las variables de forma que los valores de una variable aportan información sobre la otra.

Ahora bien, de cara a poder rechazar o aceptar nuestra hipótesis 6, debemos interpretar la información que nos proporciona la tabla de contingencia. Como podemos observar, las casillas en donde los residuos tipificados son mayores a 1 corresponden a las estrategias no diversificadas realizadas a través del desarrollo interno y a las estrategias más diversificadas realizadas a través del desarrollo externo y la cooperación. Siendo, además, las diferencias observadas en el primer caso, que corresponden a nuestra hipótesis, las mayores. Por lo tanto, podemos aceptar que las estrategias de crecimiento menos diversificado van asociadas en mayor medida al desarrollo interno.

5. CONCLUSIONES

La Teoría de Recursos, una de las corrientes más importantes dentro de la rama de la Dirección Estratégica, está siendo ampliamente aplicada al estudio de uno de los temas de investigación empresarial que ha sido clave a lo largo de varias décadas, como es el límite de la empresa. En este sentido, como señalan Mahoney y Pandian (1992: 365), ha sido utilizada para conocer los límites al crecimiento de la empresa, para explicar los motivos que han llevado a la diversificación, así como la dirección de la misma. La menor cantidad de trabajos existentes que hayan tratado de dar respuesta a los motivos que hay detrás de las estrategias de diversificación y la idoneidad de la visión de la empresa basada en los recursos para ello, nos llevó a plantear el estudio de las características que hemos presentado. Con el fin de poder centrarnos en las características internas a la empresa, sin utilizar ninguna variable de control referente a su sector de actividad, decidimos centrarnos en las empresas de un mismo sector. El sector elegido ha sido el sector hotelero español. La enorme importancia que tienen las empresas turísticas para la economía nacional y el hecho de que son menores los trabajos centrados en empresas del sector servicios, nos llevó a decidimos por él. Dentro del sector turístico elegimos el sector hotelero por ser uno de los subsectores más importantes y que suscitan un mayor interés tanto para académicos como para profesionales.

En nuestro estudio empírico hemos propuesto algunas hipótesis que recogen aspectos del interior de la empresa que pueden haber condicionado la dirección del crecimiento seguida. En concreto los resultados muestran que el tamaño influye en la dinámica del crecimiento empresarial, mientras que el tamaño, la antigüedad y los fondos internos influyen en el tipo de estrategia de crecimiento adoptada. Además, también se confirma que el tipo de crecimiento condiciona el modo de emprender dicha estrategia.

A pesar de que la visión basada en los recursos de la empresa ha recibido un gran tratamiento sobre todo desde el punto de vista teórico, han sido muchos los autores que han defendido la necesidad de una mayor investigación y aplicación empírica de la misma, desarrollando nuevas formas de medir los recursos y capacidades, sobre todo aquellos

considerados como estratégicos para la empresa. Grant (1991: 115) señala que la teoría basada en los recursos para la Dirección Estratégica es todavía poco clara debido a dos razones: primero por la falta de un cuerpo teórico único ya que las distintas contribuciones carecen de un esquema integrador; y segundo porque se han hecho pocos esfuerzos para desarrollar implicaciones prácticas de esta teoría. En el mismo sentido, Hoopes, Madsen y Walter (2003: 889) señalan que a pesar de que la teoría ha sido extendida y ampliada por un gran número de investigadores, no ha pasado lo mismo con la investigación empírica ya que menos del 4% de los artículos publicados en seis revistas desde 1990 a 2002 que hacen referencia a la visión basada en los recursos en su parte teórica han diseñado una investigación que pruebe dos o más de las premisas básicas de ésta.

De acuerdo con esto, queda todavía mucho camino por recorrer hasta que se produzcan verdaderos avances en la implicación práctica de estas ideas. Los investigadores deberían desarrollar nuevas medidas, tanto directas como indirectas, que permitieran determinar la composición interna de la empresa, cuáles de sus recursos pueden considerarse estratégicos, el grado de diversificación en función de la relación de estos recursos, etc.

En esta línea de ideas, reconocemos que una de las limitaciones de nuestro trabajo ha sido, dado el uso de una fuente de datos secundaria, no haber podido acceder a otra información relevante de la composición interna de recursos, sobre todo aquellos de tipo intangible, que nos hubiese permitido formular otras hipótesis más concretas.

No obstante, consideramos que la principal contribución ha sido determinar si existe relación y de qué tipo entre las variables consideradas, realizando un estudio sobre las estrategias de crecimiento de las empresas hoteleras españolas en los últimos años y analizando su adaptación a algunas de las ideas más importantes adoptadas de la literatura sobre el crecimiento empresarial. A partir de aquí, nuestro propósito es considerar la información obtenida en estos contrastes para en un futuro realizar un análisis más amplio donde incorporemos para su estudio conjunto éstas y otras variables obtenidas de fuentes de información primarias.

NOTAS

¹ Son bienes o activos que pueden ser usados en múltiples aplicaciones diferentes sin que su valor en alguna otra se vea sustancialmente dañado. Éstos pueden ser capitales físicos o humanos que, aunque sean usados en un proceso de producción, están disponibles para su uso en otro.

² Grant (1991: 119) reconoce hasta seis categorías de recursos: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y recursos organizativos, agrupados posteriormente en su trabajo de 1996 en tangibles, humanos e intangibles. Barney (1991: 101) diferenció entre recursos físicos, humanos y organizativos, incluyendo en estos últimos la estructura, la planificación formal e informal, los sistemas de control y de coordinación o relación entre los grupos de la empresa y entre éstos con el exterior. También pueden dividirse en activos fungibles y no fungibles, en función de si se agotan con el uso o no, respectivamente (Suárez, 1993: 28). Dentro de los primeros se incluyen los activos físicos que son indivisibles y los activos financieros que son divisibles, mientras que en los no fungibles se incluyen los activos intangibles.

³ Markides y Williamson (1994) señalan que el proceso de acumulación interna de activos es probablemente la fuente más importante de ventajas competitivas en el largo plazo. Este proceso, defendido por Dierickx y Cool (1989: 1505) como el único modo que tiene la empresa de obtener cierto tipo de activos para los que no existe mercado o son muy difíciles de comercializar, da lugar a activos específicos que son difícilmente imitables y sustituibles.

⁴ Dadas las limitaciones de nuestra base de datos para estimar los dos primeros grupos de recursos (físicos e intangibles), haremos referencia únicamente a los recursos financieros.

⁵ No obstante, algunos estudios empíricos no confirman totalmente la relación entre la diversificación relacionada y el crecimiento interno y entre la diversificación no relacionada y el crecimiento externo. 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. 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.

⁶ Puede accederse a través de la siguiente dirección: www.hosteltur.com

⁷ Para nuestro estudio no hemos considerado las empresas que son filiales de cadenas extranjeras en España, sino únicamente las que cuentan con capital mayoritariamente español. Tampoco hemos considerado aquellas estrategias que consisten en asociaciones de hoteles de tipo comercial, que dan lugar a lo que se denomina centrales de reservas o cadenas voluntarias o de cooperación (Camisón, Molina y Martínez, 1998: 297), como es el caso de Hotusa, Rusticae, GSM, Estancias de España o Sercotel. El crecimiento de estas uniones se produce por la incorporación de establecimientos a la central de reservas en calidad de asociados, no produciéndose un aumento de la capacidad de ninguna de las empresas ni del sector, al no alterarse la propiedad ni la gestión de los mismos. Respecto a la primera empresa mencionada, Hotusa, debemos puntualizar que además de ser la mayor central de reservas de España (con cerca de 1.200 hoteles adheridos en 19 países), también presenta una división de hoteles de gestión propia: Diana Hotelera. Por este motivo, en su caso hemos incorporado los datos correspondientes a las nuevas incorporaciones de hoteles en régimen de gestión por la propia empresa.

⁸ No hemos considerado la variable número de empleados debido a las peculiaridades que presenta el sector hotelero en cuanto que muchos de sus empleados son temporales, pudiendo no estar incluidos en el cómputo de nuestra base de datos. Por lo tanto, la información que nos suministraría esta medida respecto al tamaño de la empresa podría ser errónea.

⁹ Normalmente suele aplicarse la transformación logarítmica para aquellas variables que presentan una gran dispersión, como en nuestro caso sucede con la facturación media y los activos medios, con el fin de reducir una posible distorsión en los resultados provocada por las grandes diferencias existentes entre los datos de las distintas empresas. No obstante, hemos realizado los contrastes de ambas formas, sin transformar los datos y tomando logaritmos, y los resultados a los que llegamos coinciden, por lo que hemos decidido mostrar los datos originales ya que reflejan la información expresada en las mismas unidades en que han sido medidas las variables. Esto nos volverá a suceder con la variable cash-flow de la empresa, y la conclusión a la que llegamos, de nuevo, es la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1995): *Strategic Market Management*, 4ª edición, John Wiley & Sons, Nueva York.
- ANSOFF, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- ANSOFF, H.I. (1978): "Estrategias de diversificación", *Harvard Deusto Business Review-Selección de artículos*, Nº 30, pp. 3-17.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1996): "The Resource-based Theory of the Firm", *Organization Science*, Vol. 7, Nº 5, pp. 469.
- 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.

- BRUSH, T.H. (1996): "Predicted Change In Operational Sinergy And Post-Acquisition Performance Of Acquired Businesses", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Nº 1, pp. 1-24.
- BUENO, E., CRUZ, I. y DURÁN, J.J. (1994): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*, 15ª edición, Pirámide, Madrid.
- 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.
- CAMISÓN, C., MOLINA, F.J. y MARTÍNEZ, M.T. (1998): "Vinculación entre configuración, entorno y desempeño: una aplicación empírica a la actividad hotelera", *Ponencia presentada al XII Congreso Nacional / VIII Hispano Francés de AEDEM*, pp. 297-303.
- 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.
- CHRISTENSEN, H.K. y MONTGOMERY, C.A. (1981): "Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, Nº 327-343.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, Nº 12, pp. 1504-1514.
- DUNDAS, K. y RICHARDSON, P.R. (1982): "Implementing The Unrelated Product Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 287-301.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, Nº 3, pp. 73-92.
- FORCADELL, F.J. (2003): "Un Modelo Dinámico de Crecimiento Empresarial Basado en los Recursos", *XIII Congreso de ACEDE, Salamanca*.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, 1ª edición, Civitas, Madrid.
- HOOPEs, D.G., MADSEN, T.L. y WALKER, G. (2003): "Why Is There A Resource-Based View? Toward a theory of competitive heterogeneity", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Nº 10, pp. 889-902.
- LANG, L.H.P. y STULZ, R.M. (1994): "Tobin's q, Corporate Diversification, and Firm Performance", *Journal of Political Economy*, Vol. 102, Nº 6, pp. 1248-1280.
- 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.
- MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1994): "Related Diversification, Core Competences And Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 149-165.
- MENÉNDEZ, E. y GÓMEZ, S. (1998): "La influencia de la diversificación sobre el valor empresarial", *VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria*.
- MENÉNDEZ, E. y GÓMEZ, S. (2000): "La estrategia de diversificación empresarial: creación o destrucción de riqueza", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Nº 7, pp.383-400.
- MONTGOMERY, C.A. y HARIHARAN, S. (1991): "Diversified Expansion By Large Established Firms", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 15, Nº 1, pp. 71-89.
- MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1988): "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q", *RAND Journal of Economics*, Vol. 19, Nº 4, pp. 623-632.

- MONTORO, M.A. y ORTIZ, M. (2003): “La diversificación a través de acuerdos de cooperación”, *XIII Congreso de ACEDE, Salamanca*.
- PALEPU, K. (1985): “Diversification Strategy, Profit Performance, and the Entropy Measure”, *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp. 239-255.
- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, 1ª edición, Ed. Aguilar, Madrid.
- ROBINS, J. y WIERSEMA, M.F. (1995): “A Resource-Based Approach To The Multibusiness Firm: Empirical Analysis Of Portfolio Interrelationships And Corporate Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, Nº 4, pp. 277-299.
- RUBIN, P.H. (1973): “The Expansion of Firms”, *Journal of Political Economy*, Vol. 81, Nº 4, pp. 936-949.
- RUGMAN, A.M. y VERBEKE, A. (2002): “Edith Penrose’s Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 769-780.
- 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.
- SÁNCHEZ, J.J. (1999): *Manual de análisis estadístico de los dato.*, 2ª edición revisada, Alianza Editorial, Madrid.
- SHARMA, A. (1998): “Mode Of Entry And Ex-Post Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 879-900.
- 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.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de la empresa*, Edición en castellano, Masson, Barcelona.
- SUÁREZ, I. (1993): “El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, Nº 1, pp. 25-36.
- SUÁREZ, I. (1994): “Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española”, *Revista de Economía Aplicada*, Vol. II, Nº 4, pp. 103-128.
- TEECE, D.J. (1980): “Economies Of Scope And The Scope Of The Enterprise”, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 1, pp. 223-247.
- VICENTE, J.D. (2000): “Hacia una teoría de la estrategia “basada en los recursos”: implicaciones contrastables de una propuesta teórica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nº 2, pp. 21-42.
- 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.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 5 de abril de 2005 y fue aceptado para su publicación el 1 de febrero de 2006.