

# LAS VENTAJAS DE LA DIVERSIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS ESPAÑOLAS. UNA VISIÓN DESDE LA TEORÍA DE RECURSOS

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

## RESUMEN

Las estrategias de diversificación y su influencia sobre los resultados empresariales ha sido uno de los temas de investigación que más atención ha recibido en la literatura de la Dirección Estratégica. En este sentido, nuestro trabajo trata de analizar dos de las variables más estudiadas sobre las que la diversificación puede tener influencia como son la rentabilidad empresarial y el riesgo. Concretamente, estudiaremos si se cumplen las ideas defendidas desde la Visión de la Empresa Basada en los Recursos en cuanto a la superioridad de la diversificación de tipo relacionada para aumentar la rentabilidad y reducir el nivel de riesgo. Para ello, nos centraremos en las empresas del sector turístico español dada su gran importancia económica, el creciente interés que suscita y el fuerte proceso de crecimiento y de diversificación seguido en los últimos años. Nuestros resultados son similares a los obtenidos en otros trabajos previos y permiten confirmar el cumplimiento de algunas de las relaciones entre el tipo de diversificación, la rentabilidad y el riesgo empresarial, establecidas desde la teoría mencionada.

**Palabras clave:** empresa turística, diversificación, rentabilidad, riesgo.

## ABSTRACT

Diversification strategies and their influence on firm performance have been one of the most outstanding issues in Strategic Management literature. In this regard, our paper analyzes two of the more common variables studied along with the diversification: firm profitability and risk level. More specifically, we try to check the Resource Based View of the Firm's postulates regarding the superiority of related diversification for enhance firm profitability

---

Fecha de recepción: 14 de septiembre de 2005.

Fecha de aceptación: 15 de mayo de 2006.

Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante. Campus de San Vicente del Raspeig. Apartado 99. 03080 ALICANTE (España). E-mail: [Enrique.Claver@ua.es](mailto:Enrique.Claver@ua.es); Rosario [Andreu@ua.es](mailto:Andreu@ua.es); Diego [Quer@ua.es](mailto:Quer@ua.es)

and reduce risk level. This analysis is focused on tourist industry because of its great economic importance, the growing interest it has raised, and its continuous growth and diversification process in recent years. Our results are similar to those obtained in previous papers and confirm some of the links between diversification, profitability and risk proposed from the above mentioned theory.

**Key words:** tourist firm, diversification, profitability, risk.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector turístico es uno de los sectores más importantes para la economía española como lo demuestra su elevado peso en el PIB, su contribución a la creación de empleo<sup>1</sup> o a la reactivación de las economías de ciertos destinos, entre otras muchas ventajas.

El reconocimiento de dicha importancia, que ya desde mediados del siglo pasado era notoria, está provocando en los últimos años una proliferación que venía siendo necesaria del número de trabajos centrados en el estudio del sector turístico. Estos trabajos se enmarcan en muy diversas disciplinas (Vogeler y Hernández, 2000: 11), desde la geografía, la psicología, la economía general, el marketing o la dirección de empresas. Dentro de esta última han sido muchos los temas tratados, si bien éstos se caracterizan por estar en su mayoría centrados en el nivel competitivo de la empresa, es decir, en el análisis de las ventajas competitivas de las empresas y en las estrategias a nivel de negocio. Sin embargo, también debe reconocerse la existencia de otra serie de estudios centrados en la estrategia corporativa de la empresa, es decir, aquella que hace referencia a su ámbito de actuación y a las distintas estrategias de crecimiento que ésta puede emprender. Dentro de este segundo bloque de trabajos podemos destacar aquellos que han estado orientados a analizar el proceso de internacionalización de las empresas turísticas, sobre todo las hoteleras, y la elección del modo de entrada en el nuevo mercado, como son los trabajos de Dunning y Kundu (1995), Martínez y Pardo (1996), Ramón e Hidalgo (2001), Pla y León (2002), o Ramón Rodríguez (2002), entre otros.

Entre las estrategias de crecimiento, las de tipo diversificado adquieren especial importancia ante las características generales que definen al sector turístico y los factores coyunturales a los que se enfrenta en la actualidad. En los últimos años, la aparición de formas alternativas de turismo, el uso de nuevos sistemas de comercialización del producto gracias al desarrollo y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, el hecho de que hoy día sea una actividad más al alcance de cualquier persona, la mayor apertura de los mercados, etc. (Casanueva *et al.*, 2000), han provocado la necesidad de desarrollar una serie de medidas estratégicas. Entre ellas, la ampliación de la oferta de servicios complementarios, una mejor relación calidad-precio fruto de una demanda cada vez más exigente, una mayor diversificación de la oferta y más individualizada en función de la demanda de cada cliente, la creación de alianzas o acuerdos de cooperación entre

---

1 El peso de las actividades turísticas en el año 2003 representaron el 11,4% del PIB español (85.199 millones de euros) y el 11,2% del empleo (1,7 millones de puestos de trabajo), según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

distintas empresas del sector para unir sus esfuerzos frente a la cada vez mayor competencia, etc. Todas ellas destinadas a potenciar el desarrollo de este sector que sigue siendo prometedor y a relanzar determinados tipos de turismo que en los últimos años muestran cierta ralentización en su crecimiento.

Esteve (2001: 39) señala, respecto a la necesidad de diversificar, que hay que generar nuevas ofertas específicas que se complementen (...) para que poco a poco vayan surgiendo nuevos elementos de atracción que satisfagan las demandas de nuevos segmentos de mercado. En este contexto, la diversificación de la actividad puede suponer para las empresas turísticas una serie de ventajas, entre las que destacamos las siguientes:

- Superar los problemas de la estacionalidad de la demanda y la rigidez de la oferta a los que se enfrentan determinados segmentos del sector turístico.
- Dar respuesta a la obsolescencia de los productos o servicios de la empresa (pérdida de cuota de mercado) o por la madurez de los mercados en donde opera. En ocasiones la diversificación puede ser la única forma de asegurar la supervivencia de la empresa o de lograr los objetivos de crecimiento fijados.
- El ahorro de costes que puede producirse por la posibilidad de que surjan economías de escala, de alcance, etc., al poder compartir recursos y capacidades infrautilizados, indivisibles o de difícil comercialización en el mercado. Aunque también debe tenerse en cuenta que al aumentar la complejidad de la empresa pueden aumentar los costes de coordinación y control.
- El surgimiento de sinergias al operar conjuntamente en negocios distintos, lo que lleva a un aumento del valor de la empresa y a un reforzamiento de su posición competitiva.
- Reducir el riesgo, es decir, aumentar la estabilidad de la corriente de ingresos o beneficios de la empresa. Este motivo resulta muy importante dado que el sector turístico, como señala Figuerola Palomo (1995), es muy sensible a las variaciones económicas, políticas y sociales.
- Mejorar la imagen de la empresa. Al convertirse en una empresa presente en distintos negocios puede aumentar la fidelidad de los clientes, ya que pueden decidir contar con sus distintos servicios, siempre que éstos cumplan sus expectativas de calidad. Además, de esta forma la empresa puede mejorar sus actuaciones comerciales (promoción, publicidad, relaciones públicas, etc.) al disponer de mejores recursos y más medios (Martín Rojo, 2005).

Por este motivo, el objetivo del presente trabajo será analizar la diversificación que presentan las empresas del sector turístico español, y comprobar si se cumplen para dichas empresas las ventajas que más frecuentemente van asociadas a este tipo de estrategias y que han sido estudiadas anteriormente en otros sectores. Concretamente, nos basaremos en las ideas defendidas por la Teoría de Recursos y Capacidades, que se configura como una teoría idónea para el estudio de las estrategias de diversificación empresarial, dentro de la perspectiva de la Dirección Estratégica.

Para ello, en el siguiente apartado estableceremos, a partir de una revisión de la citada teoría, una serie de hipótesis que serán contrastadas para las empresas del sector turístico español. A continuación, describiremos la metodología seguida en nuestra investigación empírica, la muestra y las variables definidas. Posteriormente, procederemos a contrastar

las hipótesis y a mostrar y discutir los resultados obtenidos tras la aplicación de una serie de técnicas estadísticas. Finalmente recogeremos, en un apartado destinado a las conclusiones, las principales ideas del trabajo, los resultados más interesantes, las limitaciones encontradas así como las futuras líneas de investigación y de mejora que a partir de las mismas se nos presentan.

## **2. LAS VENTAJAS DE LA DIVERSIFICACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

La 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, 1984 y 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. Ello está 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).

La Teoría de los Recursos y Capacidades, de la que se reconoce a Penrose (1962) como una de sus precursoras, se muestra acertada para aportar explicaciones al fenómeno de la diversificación, como podremos comprobar a continuación. La creciente atención que está recibiendo esta teoría se debe a que permite estimular el diálogo entre varias perspectivas, de forma que, como señalan Mahoney y Pandian (1992: 363), presenta las siguientes características: incorpora los conceptos de la principal corriente de estrategia ya que está interesada en los ratios, la dirección y las implicaciones en la rentabilidad de la diversificación, que es una de las áreas centrales del campo de la estrategia; se ajusta bien a las ideas de la Economía de las Organizaciones<sup>2</sup>; y es complementaria a la Organización Industrial.

Fernández y Suárez (1996: 73) señalan que el enfoque basado en los 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. Autores como Conner y Prahalad (1996) o Madhock (1996) han destacado la idoneidad de esta teoría, y más concretamente dentro de ésta la basada en el conocimiento, para explicar los límites de las empresas, complementando la tradicional teoría económica de la empresa basada en los Costes de Transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975), y las diferencias en la rentabilidad (preocupación fundamental de la investigación de la Dirección Estratégica). Como señalaba Peteraf (1993: 278), la Teoría de Recursos «promete ser una importante fuente nueva de

---

2 Este término se corresponde con el denominado Nuevo Análisis Económico, Nueva Economía Institucional o Enfoque Contractual, donde la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de la Agencia son dos de sus más importantes representaciones.

ideas empíricas en la unión entre estrategia corporativa y rentabilidad económica», ya que basar las relaciones en recursos estratégicos es clave para la rentabilidad de la empresa.

Numerosos estudios han ido destinados a analizar la composición interna de recursos de la empresa y a determinar la superioridad de ciertos tipos de recursos y capacidades para el logro y mantenimiento de la ventaja competitiva. Así, trabajos como el de Lippman y Rumelt (1982), quienes aportan el concepto de la ambigüedad causal; Dierickx y Cool (1989), para quienes hay activos que únicamente pueden crearse mediante un proceso de acumulación interna en la empresa y no son comercializables; Grant (1991), quien diferencia entre recursos, capacidades y rutinas organizativas (tomando el concepto desarrollado por Nelson y Winter, 1982) y añade la necesidad de que existan imperfecciones en el mercado para que los recursos puedan considerarse estratégicos; Amit y Schoemaker (1993), quienes aportan el concepto de complementariedad entre los recursos; Hall (1993), Chi (1994), Lei *et al.* (1996), Teece (1998), Rouse y Dellenbach (1999), Sánchez Peinado (2001) o Winter (2003), quien define las capacidades dinámicas, la jerarquía de las capacidades y su relación con las rutinas de la empresa, entre otros, han tratado de analizar qué características de los recursos y capacidades de la empresa provocan que éstos sean más difíciles o imposibles de comercializar en el mercado, configurándose como estratégicos para la misma.

En el ámbito del sector turístico, cabe destacar el trabajo de Monfort (2002) que acude a la Teoría de Recursos y Capacidades para valorar la posición competitiva de las empresas hoteleras de un determinado destino turístico.

Además de su interés en el nivel de la estrategia competitiva de la empresa, esta teoría ha sido aplicada también en el ámbito corporativo para conocer los límites al crecimiento de la empresa, para justificar la adopción de la estrategia de diversificación y la dirección de la misma, para determinar a través de qué modo se pondrá en marcha la estrategia y para explicar las diferencias en la rentabilidad de las empresas diversificadas en función de la composición de sus carteras de recursos y las posibilidades de compartirlos (Mahoney y Pandian, 1992; Chatterjee y Wernerfelt, 1991; y Sánchez y Sánchez, 2002).

Es precisamente en este último bloque donde se encuadra nuestro trabajo. De forma que trataremos de analizar las diferencias en una serie de indicadores económicos como la rentabilidad y el riesgo entre las empresas diversificadas frente a las empresas especializadas y entre empresas que presentan distintos tipos de diversificación.

La principal ventaja defendida por la Dirección Estratégica y que justifica la adopción de una estrategia de diversificación es la posibilidad de explotar sinergias. El concepto de sinergia supone una extensión del concepto de economías de alcance. Markides y Williamson (1994) critican la forma en que los anteriores investigadores han justificado la diversificación, ya que lo han hecho desde una perspectiva estática o por la posibilidad de alcanzar economías de alcance o amortización del activo, ignorando la contribución a la ventaja a largo plazo de la empresa, a través de la expansión, mejora o creación de activos estratégicos de forma más rápida y menos costosa que los competidores.

Por lo tanto, la posibilidad de crear sinergias supone adoptar una perspectiva dinámica en donde la empresa logra, al estar presente en distintos negocios, no sólo un ahorro de costes, al compartir recursos, sino un aumento de su valor estratégico fruto de compartir,

además de recursos, competencias y capacidades. Cuanto mayor sea la posibilidad de lograr sinergias, más atractiva será la estrategia de diversificación.

Para la Visión de la Empresa Basada en el Conocimiento, que se incluye dentro de las ideas de la Teoría de Recursos y Capacidades, la diversificación es considerada como un comportamiento de la empresa tendente a extender los límites de sus competencias. Pennings *et al.* (1994) conceptúan la expansión de la empresa como una forma de aprendizaje organizativo (concepto que ha llegado a ser clave en la Dirección Estratégica), lo que supone que el conocimiento de la organización limita el alcance de sus acciones.

Las organizaciones en general, y las turísticas en particular, acumulan experiencias, ajustan incrementalmente sus reacciones ante problemas similares mientras absorben *feedback* de las decisiones pasadas. La expansión de la empresa puede verse como una forma de reducir distancias entre los conocimientos que la empresa tiene y los conocimientos que aspira a tener. De esta forma una empresa diversificada podrá tener un mayor grado de conocimiento insertado en su organización, traducido en unas capacidades y recursos acumulados a lo largo de su proceso de diversificación, que serán más amplios que los de una empresa que se encuentre especializada. Esto le configurará una mayor capacidad de actuación dada su mayor experiencia en estrategias de cambio, al tiempo que aumentan sus posibilidades de crecimiento y desarrollo de nuevas competencias, y puede aumentar su valor al generarse sinergias entre los negocios que se refuercen mutuamente y al mostrarse ante los grupos de interés de la misma como una empresa dinámica.

Dadas las características del sector turístico, podemos esperar que las ventajas que las empresas de este sector puedan obtener de la diversificación sean importantes, como ya hemos puesto de manifiesto unas páginas atrás. De forma que, dada la mayor estacionalidad, la variabilidad de los ingresos que sufren algunas de estas empresas a lo largo del año, la saturación de ciertos destinos y productos, etc., la diversificación puede suponer ventajas superiores que para las empresas de otros sectores.

En este sentido, podríamos pensar que las empresas turísticas diversificadas podrán alcanzar una mayor rentabilidad que las empresas especializadas fruto de su mayor riqueza de recursos y de las posibles sinergias que surjan entre ellos, que harán aumentar el valor de la empresa. Siendo por tanto ésta una de las ventajas que pueden ir asociadas a este tipo de estrategias. Esto nos lleva a plantear para su contraste la primera de nuestras hipótesis:

***Hipótesis 1.*** *Las empresas turísticas diversificadas son más rentables que las empresas turísticas especializadas.*

La relación entre el tipo de diversificación y la rentabilidad empresarial ha sido uno de los temas que más atención ha recibido en la literatura sobre Dirección Estratégica siendo, además, un tema donde no existe consenso dada la gran variedad de resultados obtenidos. No obstante, a pesar de las contradicciones existentes, encontramos poderosos argumentos que justifican que la diversificación que contribuye en mayor medida a aumentar la rentabilidad de la empresa es la de tipo relacionado ya que es en este caso cuando existen mayores posibilidades de que surjan las sinergias a las que hacíamos referencia anteriormente, al poder compartir entre los negocios recursos y capacidades estratégicos. No obstante,

cuando la empresa diversifique de forma no relacionada podrá obtener ventajas de los efectos sinérgicos, aunque únicamente de tipo financiero y directivo. De hecho, uno de los motivos asociados a la diversificación no relacionada, como señalan Singh y Montgomery (1987: 380) y Bergh (1997: 717), es aprovecharse de las ventajas financieras mediante la creación de un mercado interno de capital, a través del cual la empresa pueda obtener financiación para un determinado negocio a un menor coste y con una mayor autonomía que en el caso de que recurriera al mercado externo donde tendría que soportar unos costes de transacción, las consecuencias impositivas, etc. Produciéndose, además, un equilibrio entre aquellas unidades generadoras de fondos y aquellas que los necesitan.

La mayor rentabilidad que pueden obtener las empresas diversificadas de manera relacionada se justifica desde la Teoría de Recursos y Capacidades, por el tipo de recursos que se comparten entre los negocios. De acuerdo con Montgomery y Wernerfelt (1988: 625-626), al ser los recursos específicos de una empresa los más escasos, los más difíciles de imitar y de intercambiar por estas imperfecciones del mercado, es más probable que las empresas que los explotan se diversifiquen de forma más limitada y obtengan rentas más altas. Mientras que los recursos menos especializados pueden ser explotados mediante una diversificación mucho más amplia siendo las rentas obtenidas menores. Las más bajas rentas en promedio se producen por dos razones: en primer lugar, porque la menor especificidad de los factores provoca que sean utilizados para diversificarse de manera mucho menos relacionada produciendo una menor ventaja competitiva y, en segundo lugar, por la pérdida de valor del recurso cuando es transferido a mercados que son menos similares a aquél en el que se originó. Estos recursos no pueden ser considerados como estratégicos y no podrán sostener una ventaja competitiva en el largo plazo.

Junto con el anterior trabajo, son muchos los que comparten la superioridad de las empresas diversificadas de forma relacionada frente a las diversificadas de forma no relacionada, en función de la posibilidad de compartir recursos y capacidades entre los negocios. Entre ellos, los trabajos de Rumelt (1974 y 1982), Chatterjee y Wernerfelt (1991), Montgomery y Hariharan (1991), Nayyar (1992), Markides y Williamson (1994) o Robins y Wiersema (1995). En este sentido, Grant *et al.* (1988) encontraron una relación en forma de U invertida entre el grado de diversificación y el rendimiento de la empresa, que les llevó a concluir que existía un límite a la diversificación eficiente, o un grado de diversificación óptimo situado en las categorías intermedias de diversificación, más allá del cual la rentabilidad de la empresa disminuye conforme aumenta el grado de diversificación al aumentar los costes de ésta. Por lo tanto, la mayor rentabilidad se lograría cuando la empresa se encontrara diversificada de forma media (o relacionada) frente a la empresa que se encuentre poco o nada diversificada, es decir, especializada y la que se encuentre muy diversificada.

Trasladando las anteriores ideas al caso de la empresa turística, este aumento de valor por la posibilidad de que surjan sinergias será muy importante para el caso en que la empresa diversifique de forma relacionada hacia otros negocios dentro del sector turístico ya que éstos están fuertemente interrelacionados y, de hecho, puede considerarse que de forma conjunta todos ellos ofrecen al cliente el producto turístico. Esto hace suponer que las empresas turísticas podrán obtener indudables ventajas derivadas de la posibilidad de compartir entre sus negocios las capacidades adquiridas. Evidentemente, la posibilidad

de compartir estos recursos y capacidades estratégicos, será mayor entre unas empresas que otras. Por ejemplo, las sinergias que pueden surgir entre las cadenas hoteleras y las agencias de viaje serán muy importantes, así como las obtenidas entre las agencias de viaje y las empresas de transporte de viajeros, y las empresas de ocio.

Por tanto, de acuerdo con las anteriores ideas, planteamos para su contraste las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 2.** *Las empresas turísticas diversificadas de manera relacionada son más rentables que las empresas turísticas especializadas.*

**Hipótesis 3.** *Las empresas turísticas diversificadas de forma relacionada son más rentables que las diversificadas de forma no relacionada.*

Además del logro de sinergias, otro de los principales motivos argumentado en las aportaciones del campo de la estrategia que justifican la diversificación, es la posibilidad de reducir el riesgo en cuanto a la variabilidad del flujo de beneficios de la empresa (Bergh, 1997). Las asunciones de este motivo son tomadas de la Teoría Financiera. Esta teoría defiende la idea de que diversificar las inversiones permite reducir el riesgo global del inversor por el hecho de «no poner todos los huevos en la misma cesta». Muchos estudios se han centrado en estudiar si verdaderamente la diversificación tiene efectos sobre la reducción del riesgo del accionista sin llegar a resultados concluyentes, como lo demuestran los trabajos de Bettis y Mahajan (1985) o Chang y Thomas (1989), entre otros.

No obstante, basándonos en las premisas de la Teoría de Recursos y Capacidades, podemos asumir la idea de que la diversificación ayuda a reducir el riesgo empresarial por el hecho de que la empresa turística no compromete todos sus recursos en un único negocio sino que amplía su abanico de posibilidades de forma que es más difícil que todos los negocios en los que está presente funcionen mal al mismo tiempo. Por este motivo, podemos formular la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4.** *Las empresas turísticas diversificadas presentarán un riesgo menor que las empresas turísticas especializadas.*

Aunque no existe consenso sobre la superioridad de un determinado tipo de diversificación para reducir el riesgo global de la empresa, como lo demuestran los resultados contradictorios obtenidos en los trabajos de Amit y Livnat (1988) y el de Lubatkin y Chatterjee (1994), desde la Teoría de Recursos y Capacidades podemos apostar por las mayores ventajas de la diversificación relacionada, frente a la apuesta por la diversificación conglomerada que realiza la Teoría Financiera. La idea que asumimos es que la entrada en negocios relacionados con el negocio de partida de la empresa puede contribuir en mayor medida a reducir el riesgo empresarial por las mayores sinergias que surgirán y porque la empresa poseerá parte de los recursos y dominará parte de las competencias necesarias para lograr un buen funcionamiento en los nuevos negocios. De nuevo aquí podemos hablar de un límite óptimo a la diversificación en cuanto a su contribución a la reducción del riesgo empresarial, de forma que son los niveles intermedios de diversificación, frente



a la mayor diversificación o diversificación en conglomerado, los que contribuirían en mayor medida a reducir el riesgo empresarial. Esto nos lleva a formular, de acuerdo con las ideas de la Teoría de Recursos y Capacidades, la última de las hipótesis a contrastar para las empresas turísticas:

**Hipótesis 5.** *Las empresas turísticas que han diversificado de manera relacionada presentarán un riesgo menor que las empresas turísticas que han diversificado de manera no relacionada.*

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

#### 3.1. Obtención de la muestra

La muestra ha sido obtenida utilizando una fuente de información primaria. La técnica utilizada para obtener información ha sido el cuestionario por vía postal 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%. 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 distribución de empresas de nuestra población y muestra para cada uno de los subsectores anteriores se puede observar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**  
**DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA POR SUBSECTORES TURÍSTICOS**

SECTOR	POBLACIÓN		MUESTRA	
	Nº EMPRESAS	% TOTAL	Nº EMPRESAS	% TOTAL
<i>Empresas de Alojamiento</i>	280	23%	28	35%
<i>Agencias de Viaje y Tour-operadores</i>	256	21%	12	15%
<i>Restauración</i>	289	24%	15	18,75%
<i>Ocio y Turismo</i>	106	9%	6	7,5%
<i>Equipamiento Hostelero (proveedores)</i>	200	16,5%	15	18,75%
<i>Transporte de viajeros</i>	78	6,5%	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>1.209</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

El error muestral cometido para la variable continua Ratio de Especialización<sup>3</sup> y para un intervalo de confianza del 95,5% asciende al 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 similar<sup>4</sup>.

Respecto a esta última característica, el tamaño medio de las empresas, estimado mediante el volumen de facturación, asciende para las empresas de nuestra muestra a 165,37 millones de euros. Además, presentan una antigüedad media de 26 años y un ROA de 4,22%. 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.

Si diferenciamos por subsectores turísticos, encontramos que aproximadamente la mitad de las empresas del sector de alojamiento, restauración y los proveedores se encuentran diversificadas. Este porcentaje aumenta en el caso de las empresas de ocio y las intermediarias hasta cerca del 70%. Por el contrario, las empresas del sector de transporte se encuentran en su totalidad especializadas.

Centrándonos en las empresas diversificadas, encontramos que el 70% de las empresas de alojamiento muestran una diversificación relacionada. Para las empresas de los sectores de restauración y proveedores el porcentaje de diversificación relacionada se acerca al 60%. El 50% de las empresas de ocio presentan este tipo de diversificación. Y por último, el 100% de las agencias de viaje y tour-operadores se encuentran diversificadas de manera relacionada. Podemos observar por tanto, el claro predominio de la diversificación hacia negocios relacionados con el negocio original de la empresa.

### 3.2. Definición de las variables

Para contrastar las hipótesis formuladas en el apartado anterior utilizaremos dos variables cuantitativas para aproximar la rentabilidad y el riesgo de la empresa y dos variables cualitativas nominales para clasificar a la empresa entre una serie de categorías, como se define a continuación:

---

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 *et al.* (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).

### 3.2.1. Variables independientes

*Tipo de empresa en dos categorías (diversificada frente a especializada).* Esta variable ha sido medida de manera categórica dicotómica de forma que hemos dado el valor 0 a las empresas especializadas y el valor 1 a las diversificadas. Para llegar a esta clasificación hemos utilizado las categorías propuestas por Wrigley (1970), ampliadas posteriormente por Rumelt (1974, 1982). De esta forma, nos hemos basado en el ratio de especialización (RS) que proponían estos autores para diferenciar tres categorías principales de empresas (especializada, de producto dominante y diversificada). De esta forma, las empresas donde el porcentaje que suponían las ventas de su negocio principal (RS) era superior al 95% fueron clasificadas como especializadas; las empresas con un RS menor al 95% pero mayor al 70% fueron clasificadas como empresas de producto dominante<sup>5</sup>; y aquellas con un RS menor al 70% fueron clasificadas como diversificadas. A continuación, agrupamos estas tres categorías en dos: 1) empresas especializadas, que incluye a las empresas especializadas y a las de producto dominante; y 2) empresas diversificadas.

*Tipo de empresa en tres categorías (especializada, diversificada relacionada y diversificada no relacionada).* En este caso utilizaremos una variable cualitativa nominal de tres categorías calculada a partir de la variable anterior, descomponiendo la categoría de empresa diversificada en dos: relacionada y no relacionada, utilizando el ratio de relación (RR) propuesto por Rumelt (1974, 1982) en base a la posibilidad de compartir recursos y capacidades estratégicos. El criterio de clasificación de las empresas diversificadas que hemos seguido de acuerdo con este autor ha sido el siguiente: aquellas empresas donde las ventas del mayor grupo de negocios que comparten recursos y capacidades (RR) suponen un 70% o más del total de ingresos de la empresa han sido clasificadas en la categoría de diversificadas tipo relacionado. Mientras que en caso contrario, es decir con un RR inferior al 70%, han sido clasificadas en empresas diversificadas de forma no relacionada.

Las anteriores variables fueron configuradas a partir de la primera pregunta recogida en el cuestionario utilizado. En esta pregunta se incluía una matriz elaborada a partir del trabajo de Nayyar (1992) donde se recogía un listado de negocios del sector turístico (alojamiento, restauración, transportes, agencias de viaje, empresas de ocio...) y se dejaba espacio para señalar cualquier negocio perteneciente a otro sector. La empresa debía señalar los negocios en los que estaba presente e indicar el porcentaje que suponía cada uno de ellos en su volumen total de negocio. Además, se le pedía que indicara entre una lista cerrada los recursos y capacidades que consideraba más importantes o que pudiera considerar como estratégicos para competir en cada negocio. Algunos de estos recursos y capacidades son: la localización, la habilidad del personal, la red de distribución, las instalaciones, la capacidad de innovación, etc. Con toda esta información y, como ya hemos señalado, aplicando el criterio de clasificación de Rumelt (1974, 1982), agrupamos los negocios de las empresas en función de la mayor o menor similitud en cuanto a la posibilidad de compartir recursos y capacidades estratégicos, analizando a continuación el

---

5 Estas empresas se consideran que han emprendido un proceso de diversificación aunque todavía tienen un alto volumen de ventas que depende de un único negocio.

porcentaje que suponían de forma conjunta en el volumen total de negocio de la empresa con el fin de determinar si la empresa estaba especializada o diversificada. Y dentro de esta última categoría, si podía considerarse diversificada de forma relacionada o concéntrica o, por el contrario, no relacionada o en conglomerado.

### 3.2.2. Variables dependientes

*Rentabilidad de la empresa.* 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 de rentabilidad más comúnmente utilizada en estudios relacionados con la diversificación. Una muestra de ello son los trabajos de Bettis (1981), Dubofsky y Varadarajan (1987), Grant *et al.* (1988), Chatterjee y Wernerfelt (1991), Hill y Hansen (1991), Davis *et al.* (1992), Hall y John (1994), Berger y Ofek (1995), Park (2002 y 2003), o 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), con el fin de homogeneizar la fuente de información utilizada en ésta y en la siguiente medida, para la que necesariamente debíamos acudir a esta base de datos.

*Riesgo empresarial.* El riesgo empresarial ha sido definido como una variable cuantitativa y ha sido estimado mediante la desviación típica del ROA de la empresa durante los tres años anteriores a la fecha de realización del estudio. La información de dicha variable la obtuvimos a partir de la base de datos SABI, donde tomamos el dato de las rentabilidades durante los años 2001, 2002 y 2003, y calculamos su desviación típica. Esta medida ha sido utilizada por autores como Bettis (1981), Chaterjee y Wernerfelt (1991) o Park (2002 y 2003), entre otros, para aproximar el riesgo de la empresa entendido como la variabilidad de su rentabilidad.

Para contrastar las anteriores hipótesis aplicaremos las técnicas estadísticas T de Student y Kruskall-Wallis (la prueba no paramétrica equivalente al ANOVA), cuyos resultados se muestran a continuación.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1. Contraste de la hipótesis 1 (Diversificación frente a especialización y rentabilidad)

Utilizaremos una prueba bivariable con el fin de comprobar si existen diferencias significativas entre la rentabilidad media que presentan las empresas especializadas y las empresas diversificadas. En concreto, utilizaremos la prueba de comparación de medias T de Student<sup>6</sup> para muestras independientes que contrasta la hipótesis de igualdad de medias

---

6 Para realizar esta prueba paramétrica es necesario cumplir el requisito de normalidad de la distribución de las poblaciones, es decir, las muestras deben proceder de poblaciones distribuidas de forma normal. No obstante, el estadístico T es muy potente ante las desviaciones de la normalidad de las distribuciones.

de la variable dependiente cuantitativa en cada una de las categorías o grupos definidos por la variable categórica. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 2:

**Cuadro 2**  
**PRUEBA T PARA LA RENTABILIDAD EN FUNCIÓN DEL TIPO DE**  
**EMPRESA EN DOS CATEGORÍAS**

	Tipo de empresa (2 categ.)	Media	Prueba de Levene		Prueba T	
			F	Sig.	T	Sig.
<b>ROA</b>	Diversificada	5,598	4,613** ,036		1,313 ,198	
	Especializada	2,162				

\*\*  $p < 0.05$

Como podemos observar en el anterior cuadro, la rentabilidad media de las empresas turísticas diversificadas es claramente superior a la que presentan las especializadas, en el sentido propuesto en la hipótesis 1. No obstante, tras rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas (prueba de Levene), la falta de significación del estadístico T nos impide rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias. En definitiva, aunque los resultados parecen apuntar que existe una relación entre la diversificación y la rentabilidad en el sentido propuesto inicialmente en la hipótesis 1, no podemos afirmar que ésta se cumpla, al no existir significación estadística.

No obstante, estos resultados se muestran de acuerdo con parte de la literatura existente al respecto. En ocasiones se ha obtenido evidencia empírica de una relación positiva entre diversificación y rentabilidad, en otras una relación negativa, en otras curvilínea y en otras ninguna relación. De esta forma nuestro resultado va en la línea de trabajos como los de Jacquemin y Berry (1979), Christensen y Montgomery (1981), Hill (1983), Revenscraft (1983), Palepu (1985), Lubatkin (1987), Varadarajan y Ramanujam (1987), Amit y Livnat (1988), Capon *et al.* (1988), Mork *et al.* (1990), Lubatkin *et al.* (1993) o Bergh y Holbein (1997), entre otros, quienes no obtuvieron confirmación de la existencia de relación entre la diversificación y la rentabilidad de la empresa.

#### **4.2. Contraste de las hipótesis 2 y 3 (Tipo de diversificación y rentabilidad)**

El análisis para comprobar si realmente existen diferencias entre la rentabilidad de los distintos tipos de empresas en los que divide nuestra muestra lo realizaremos a través de un análisis de la varianza (ANOVA). Éste puede considerarse una extensión de las pruebas de diferencias de medias para el caso en que la variable categórica presente más de dos grupos, como ocurre en nuestro caso.

La utilización de esta técnica requiere el cumplimiento de una serie de requisitos (Sánchez Carrión, 1999: 440): a) que las submuestras de cada uno de los  $r$  niveles de los factores (variables categóricas) sean aleatorias e independientes; y b) que sus distribuciones sean normales y de igual varianza (supuestos de normalidad y homocedasticidad).

Los anteriores supuestos suponen la condición básica necesaria para garantizar la validez de los análisis. La prueba de normalidad demuestra la existencia de no normalidad para la variable rentabilidad, mientras que la prueba de Levene nos lleva a que no podamos rechazar la hipótesis nula de igualdad de varianzas. El incumplimiento de parte de los supuestos nos lleva a utilizar un contraste no paramétrico equivalente al ANOVA: la prueba de Kruskal-Wallis. El análisis de la varianza de Kruskal-Wallis se utiliza para contrastar la hipótesis nula de que las muestras proceden de subpoblaciones en las que la distribución es la misma. La lógica de esta prueba es que en vez de utilizar los valores de cada variable utiliza sus rangos. De esta forma se comparan las medias de los rangos de cada uno de los grupos.

En nuestro caso, hemos utilizado esta prueba para comprobar si la rentabilidad media de las empresas especializadas, diversificadas relacionadas y no relacionadas presentan similitudes o diferencias. En concreto, para comprobar si las empresas diversificadas de manera relacionada muestran una rentabilidad mayor que el resto de grupos. Los resultados obtenidos por medio de este análisis no paramétrico se muestran a continuación, en el cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**PRUEBA KRUSKAL-WALLIS PARA LA RENTABILIDAD EN FUNCIÓN DEL TIPO DE EMPRESA EN 3 CATEGORÍAS**

	Tipo de empresa (3 categ.)	Rango Promedio	Chi-cuadrado	gl.	Sig.
<b>ROA</b>	Diversificada no relacionada	41,50	2,516	2	,284
	Diversificada relacionada	33,89			
	Especializada	30,38			

Como podemos observar en el anterior cuadro, la rentabilidad media de las empresas turísticas diversificadas de manera relacionada es mayor que la de las empresas especializadas, en el sentido apuntado en nuestra hipótesis 2. Por otra parte, los resultados muestran que la rentabilidad media de las empresas turísticas que han diversificado de manera no relacionada con su negocio original son más rentables que las que lo han hecho de manera relacionada, en contra de lo propuesto con nuestra hipótesis 3. Sin embargo, estas diferencias no son significativas por lo que no podemos rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre las empresas de los distintos grupos. Dado que no hemos encontrado diferencias significativas entre las medias de los distintos grupos, no tiene sentido realizar una prueba de rango post hoc ni de comparación múltiple por parejas para determinar qué medias difieren.

No obstante, estos resultados están en la línea de algunos de los trabajos que han abordado tales aspectos. La superioridad de un determinado tipo de diversificación frente a otro sigue siendo uno de los grandes dilemas sobre el que no se ha llegado tampoco a ningún consenso en la literatura de Dirección Estratégica. Como hemos podido comprobar, la mayoría de los temas relacionados con la diversificación empresarial no gozan de

un consenso empírico que demuestre las ideas defendidas desde la teoría. Quizás, la falta de un cuerpo teórico integrado que recoja las distintas perspectivas desde las que ha sido estudiada puede ser una de las causas por las que se obtienen estos resultados tan dispares. La relación que hemos obtenido en este contraste parece mostrar una relación positiva de tipo lineal entre el grado de diversificación y la rentabilidad, como lo demostraron los estudios de Dubofsky y Varadarajan (1987), Amit y Livnat (1988), Grant *et al.* (1988), Nguyen *et al.* (1990), Chatterjee y Wernerfelt (1991), Davis *et al.* (1992), Kim *et al.* (1989) o Bergh (1995), entre otros. Por lo tanto, no parece cumplirse lo que argumentábamos anteriormente de la existencia de un límite óptimo de diversificación más allá del cual la rentabilidad de la empresa disminuye. No obstante, cabría la posibilidad de que las empresas turísticas españolas realmente presentaran un bajo nivel de diversificación, por lo que todavía no habrían alcanzado ese límite máximo. Esto puede intuirse analizando el escaso número de empresas que han diversificado en cierta medida hacia negocios no relacionados con el sector turístico.

Además, el que no hayamos obtenido unos resultados concluyentes puede deberse, como señalan Bass *et al.* (1978) y Christensen y Montgomery (1981), a que las diferencias en la rentabilidad entre las distintas estrategias de diversificación no se deben exclusivamente a las estrategias *per se* sino que también deben tenerse en cuenta las características de los mercados en los que la empresa opera. Por su parte, Hill (1994) también defiende la necesidad de incorporar otros aspectos internos que son de igual forma determinantes de la rentabilidad de las empresas diversificadas, como son la estructura y las características de la dirección corporativa, variables que no ha sido posible incorporar en nuestro trabajo.

#### 4.3. Contraste de la Hipótesis 4 (Diversificación frente a especialización y riesgo)

Para contrastar si existen diferencias entre el riesgo medio que presentan las empresas turísticas especializadas y el que presentan las diversificadas realizaremos, de nuevo, una prueba de medias T de Student, cuyos resultados se muestran a continuación.

**Cuadro 4**  
**PRUEBA T PARA EL RIESGO EN FUNCIÓN DEL TIPO DE EMPRESA EN DOS CATEGORÍAS**

	Tipo de empresa (2 categ.)	Media	Prueba de Levene		Prueba T	
			F	Sig.	T	Sig.
<b>Riesgo</b>	Diversificada	2,847	2,851*	,099	- 1,831*	,074
	Especializada	3,956				

\* p < 0.1

Como podemos observar en el anterior cuadro, el riesgo que presentan las empresas turísticas especializadas es superior al de las empresas diversificadas, en el sentido propuesto en la hipótesis 4. La prueba de Levene nos lleva a rechazar la hipótesis de igualdad

de varianzas y a aceptar, para un nivel de significación del 0,1, que existe relación entre el riesgo y la diversificación de la empresa. Por tanto, podemos concluir que existen diferencias entre el riesgo que presentan las empresas diversificadas del sector turístico y el que presentan las especializadas. Más concretamente, hemos obtenido que el riesgo medio que presentan las primeras es inferior al que presentan las segundas, estando este resultado de acuerdo con lo planteado en la hipótesis 4.

#### 4.4. Contraste de la hipótesis 5 (Tipo de diversificación y riesgo)

De nuevo, utilizaremos la prueba T de Student para comprobar la existencia de diferencias entre el valor de la variable riesgo que presentan las empresas diversificadas de manera relacionada y el que presentan las diversificadas de manera no relacionada.

**Cuadro 5**  
**PRUEBA T PARA EL RIESGO EN FUNCIÓN DEL TIPO DE DESVIACIÓN**

	Tipo de diversificación	Media	Prueba de Levene		Prueba T	
			F	Sig.	T	Sig.
<b>Riesgo</b>	Relacionada	3,071	1,471	,236	,592	,559
	No Relacionada	2,260				

Podemos observar que el riesgo que presentan las empresas turísticas diversificadas de forma no relacionada es menor que el que presentan las empresas que han diversificado de manera relacionada, en el sentido contrario al propuesto en nuestra hipótesis 5. Esta relación se mostraría de acuerdo con las ideas de la Teoría Financiera que defiende que la diversificación no relacionada reducirá en mayor medida el riesgo, como así lo demuestra el trabajo de Amit y Livnat (1988). Al margen de la Teoría de Recursos y Capacidades desde la que hemos formulado nuestras hipótesis, la idea asumida desde dicha perspectiva financiera es que una menor correlación entre las corrientes de beneficios de los distintos negocios de la empresa, lo que es más probable en la diversificación conglomerada, conducirá a una mayor reducción del riesgo, como parece ser que se cumple entre las empresas de nuestra muestra.

Por otra parte, la prueba de Levene no nos permite rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas, por lo que el dato que nos proporciona el estadístico T para el caso en que se asumen varianzas iguales nos muestra que no puede considerarse estadísticamente significativa la diferencia de medias obtenida en el riesgo que presentan las empresas que han diversificado de distinto modo. Por lo tanto, aunque el riesgo medio parece ser inferior para las empresas turísticas diversificadas de manera no relacionada, tampoco podemos concluir que se cumpla esta relación contraria a la planteada en nuestra hipótesis 5. Este resultado se muestra en la línea de los resultados obtenidos por Bettis y Mahajan (1985). Estos autores demostraron que empresas que siguen estrategias de diversificación diferentes tenían asociado el mismo nivel de riesgo. También el trabajo de Chang y Thomas (1989) concluye que la diversificación *per se* no influye en el nivel de riesgo que presenta la empresa.



En definitiva, como hemos podido observar, algunos de los resultados de nuestro trabajo van en la línea de lo propuesto por la Teoría de Recursos y Capacidades en cuanto a la mayor rentabilidad y menor riesgo de las empresas turísticas diversificadas frente a las empresas turísticas especializadas, si bien sólo ha resultado ser estadísticamente significativo el caso del riesgo empresarial. Por otra parte, en lo referente a la superioridad de las empresas diversificadas de manera relacionada frente a la diversificación no relacionada, lo obtenido ha resultado ser contrario a lo inicialmente propuesto, observándose una mayor rentabilidad y un menor riesgo para las empresas turísticas que han diversificado de manera no relacionada, aunque, de nuevo, no ha resultado estadísticamente significativo. Por tanto, no podemos concluir que exista una relación entre la diversificación y la rentabilidad empresarial ni entre el tipo de diversificación que presenta la empresa y el riesgo que ésta presenta.

## 5. CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos tratado de comprobar el cumplimiento de algunas de las ventajas asociadas a las estrategias de diversificación para las empresas del sector turístico español en donde dicha estrategia de crecimiento muestra un atractivo importante dadas las características que éste presenta. Estas ventajas de la diversificación frente a la estrategia de especialización han sido argumentadas basándonos en las premisas de la Teoría de Recursos y Capacidades que, como hemos podido comprobar, se muestra acertada para proporcionar explicaciones sobre la superioridad de dicha estrategia.

Hoopes *et al.* (2003: 889) señalan que a pesar de que esta 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 académicas de impacto internacional 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. Esto se debe a la mayor dificultad que existe para desarrollar medidas de los recursos y capacidades esenciales de la empresa debido a los siguientes problemas (Sánchez y Sánchez, 2002: 93):

- Las competencias esenciales se basan en experiencia y conocimiento por lo que es muy difícil establecer una medición directa de éstas.
- La explotación y el compartir competencias esenciales entre los negocios puede estar limitado por la forma en que la empresa está organizada.
- La intangibilidad de las competencias esenciales puede llevar a las empresas a tomar decisiones erróneas a la hora de evaluar la relación entre los negocios ya que los directivos pueden percibir siempre alguna posibilidad de compartir.

De hecho, esta dificultad para desarrollar medidas que realmente recojan la relación de tipo estratégico entre los negocios puede ser una de las causas por las que los resultados acerca de la superioridad de determinados tipos de diversificación no resulten concluyentes. En este sentido, uno de los propósitos de nuestro trabajo empírico ha sido recoger la relación estratégica de los negocios de la empresa en función de los recursos básicos que son compartidos entre los mismos, utilizando medidas como la propuesta por Rumelt (1974, 1982) que se alejan de otras medidas más objetivas pero basadas en los códigos SIC

que no recogen la verdadera relación entre los negocios. De esta forma, hemos pretendido contribuir a enriquecer la evidencia empírica de dicha teoría al contrastar una serie de hipótesis formuladas de acuerdo con algunas de sus premisas más importantes.

Sin embargo, los resultados obtenidos utilizando esta forma de medir la diversificación, más idónea para la Teoría de Recursos y Capacidades, siguen mostrándose en la línea de algunos de los obtenidos previamente por lo que no permiten establecer afirmaciones concluyentes sobre uno de los temas más estudiados por la Dirección Estratégica como es la relación de la diversificación con la rentabilidad y el riesgo empresarial.

En cualquier caso, pensamos que la principal contribución de nuestro trabajo ha sido aproximarnos a la diversificación que presentan las empresas del sector turístico español, destacando algunas de las indudables ventajas que esta estrategia puede llevar asociadas para las empresas de dicho sector en cuanto a la compensación de la estacionalidad, la mejora de la imagen de marca, la reducción de la variabilidad de los ingresos, el aumento del valor de la empresa fruto de las sinergias al compartir recursos y capacidades estratégicas entre los negocios, etc. De forma más precisa, los resultados obtenidos ofrecen un marco para la reflexión por parte de los directivos de las empresas turísticas, tanto diversificadas como especializadas, acerca de las consecuencias en términos de rentabilidad y riesgo que pueden tener sus distintas decisiones de crecimiento.

No obstante, también somos conscientes de las limitaciones encontradas en el trabajo presentado. Una de ellas es la referente al número de respuestas obtenidas, que ascienden a 80, lo que induce a que interpretemos los resultados y los generalicemos para las empresas pertenecientes a este sector de manera cautelosa. Además, pensamos que un número de observaciones superior nos hubiera permitido establecer comparaciones y realizar análisis de gran interés entre las empresas de los distintos subsectores turísticos (alojamiento, transporte, restauración...). Sin embargo, la técnica de la encuesta postal presenta el inconveniente de una tasa de respuesta que suele ser inferior al de otros tipos de encuestas, como pueden ser las administradas personalmente.

Otra de las limitaciones es no haber recogido la influencia de otras variables que también pueden tener efecto en la rentabilidad y el riesgo empresarial, como pueden ser las características del entorno al que se enfrenta la empresa. No obstante, el haber tomado empresas pertenecientes a un mismo sector pensamos que ha permitido homogeneizar, en la medida de lo posible, las características de ese entorno al que se enfrentan las empresas y permite analizar las diferencias existentes entre ellas centrándonos en otros aspectos de su interior.

Con el propósito de superar éstas y otras limitaciones, el avance en esta línea de investigación podría realizarse en torno a los siguientes aspectos. En primer lugar, pensamos que sería interesante ampliar el número de respuestas con el fin de poder repetir los análisis efectuados distinguiendo entre los distintos negocios que abarca el sector turístico. De esta forma podríamos determinar para qué subsectores turísticos (alojamiento, restauración, transporte, ocio, agencias de viaje...) supone unas mayores ventajas la diversificación, en términos de rentabilidad y riesgo. Esto ayudaría a la toma de decisiones de los directivos de estas empresas sobre la estrategia de crecimiento a seguir.

Por otra parte, también pensamos que podrían tenerse en cuenta otras variables para medir los resultados de la empresa, como puede ser el cash-flow obtenido, o para medir

el desempeño, incorporando en este caso aspectos como la calidad del producto, la percepción de los clientes, el grado de innovación, de manejo de tecnologías, etc. Además, también sería interesante analizar en qué medida varían el riesgo y la rentabilidad al emprender la empresa una determinada estrategia de diversificación, frente a analizar los niveles de rentabilidad y riesgo que presentan las empresas diversificadas en un momento determinado.

Por último, podrían incorporarse al estudio factores procedentes del entorno que pueden influir en los resultados obtenidos por la empresa. En este sentido, cabría tener en cuenta el trabajo de García y López (1998) que determina y profundiza en cada uno de los elementos que configuran el entorno de las empresas turísticas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y LIVNAT, J. (1988): «Diversification strategies, business cycles and economic performance», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 99-110.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 1, pp. 33-46.
- BASS, F.M.; CATTIN, P. y WITTINK, D.R. (1978): «Firm effects and industry effects in the analysis of market structure and profitability», *Journal of Marketing Research*, vol. XV, pp. 3-10.
- BERGER, P.G. y OFEK, E. (1995): «Diversification's effect on firm value», *Journal of Financial Economics*, vol. 37, nº 1, pp. 39-65.
- BERGH, D.D. (1995): «Size and relatedness of units sold: an agency theory and resource-based perspective», *Strategic Management Journal*, vol.16, nº 3, pp. 221-239.
- BERGH, D.D. (1997): «Predicting divestiture of unrelated acquisitions: an integrative model of ex ante conditions», *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 9, pp. 715-731.
- BERGH, D.D. y HOLBEIN, G.F. (1997): «Assessment and redirection of longitudinal analysis: demonstration with a study of the diversification and divestiture relationship», *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 557-571.
- BETTIS, R.A. (1981): «Performance differences in related and unrelated diversified firms», *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 379-393.
- BETTIS, R.A. y MAHAJAN, V. (1985): «Risk/Return performance of diversified firms», *Management Science*, vol. 31, nº 7, pp. 785-799.
- CAPON, N.; FARLEY, J.; MARTIN, L.E. (1988): «Corporate diversity and economic performance: the impact of market specialization», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 61-74.
- CASANUEVA ROCHA, C.; GARCÍA DEL JUNCO, J. y CARO GONZÁLEZ, F.J. (2000): *Organización y gestión de empresas turísticas*. Pirámide. Madrid.
- CHANG, Y. y THOMAS, H. (1989): «The impact of diversification strategy on risk-return performance», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 271-284.
- 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.

- CHI, T. (1994): «Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure», *Strategic Management Journal*, vol. 15, nº 4, pp. 271-290.
- CHRISTENSEN, H.K. y MONTGOMERY, C.A. (1981): «Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure», *Strategic Management Journal*, vol. 2, nº 327-343.
- COASE, R.H. (1937): «The nature of the firm», *Economica*, vol. 4, nº 16, November, pp. 386-405.
- CONNER, K.R. y PRAHALAD, C.K. (1996): «A resource-based Theory of the firm: knowledge versus opportunism», *Organization Science*, vol. 7, nº 5, pp. 477-501.
- 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.
- DIERICKX, I. Y COOL, K. (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, vol. 35, nº 12, pp. 1504-1514.
- 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.
- DUNNING, J.H. y KUNDU, S.K. (1995): «The internationalization of the hotel industry—some new findings from a field study», *Management International Review*, vol. 35, nº 2, pp. 101-133.
- ESTEVE SECALL, R. (2001): «Nuevo segmento emergente de turismo: los parques temáticos», *Cuadernos de Turismo*, nº 7, pp. 35-54.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. y SUÁREZ GONZÁLEZ, 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.
- FIGUEROLA PALOMO, M. (1995): *Economía para la gestión de las empresas turísticas (producción y comercialización)*, Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- GARCÍA HERNÁNDEZ, J.A. y LÓPEZ PINA, P. (1998): «Empresa y entorno», *Cuadernos de Turismo*, nº 2, pp. 85-100.
- 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.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- HALL, R. (1993): «A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 8, pp. 607-618.
- HALL, E.H. y st. JOHN, C.H. (1994): «A methodological note on diversity measurement», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 153-168.
- 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. (1983): «Conglomerate performance over economic cycle», *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXII, nº 2, pp. 197-211.

- HILL, C.W.L. (1994): «Diversification and economic performance: bringing structure and corporate management back into the picture», en RUMELT, R.P., SCHENDEL, D.E. y TEECE, D.J. (1994): *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 297- 321.
- 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.
- 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.
- JACQUEMIN, A.P. y BERRY, C.H. (1979): «Entropy measure of diversification and corporate growth», *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXVII, nº 4, pp. 359-369.
- KIM, W.C.; HWANG, P. y BURGERS, W.P. (1989): «Global diversification strategy and corporate performance», *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 1, pp. 45-57.
- LEI, D.; HITT, M.A. y BETTIS, R. (1996): «Dynamic core competences through meta-learning and strategic context», *Journal of Management*, vol. 22, nº 4, pp. 549-569.
- 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.
- LIPPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. (1982): «Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition», *Bell Journal of Economics*, vol. 23, pp. 418-438.
- LUBATKIN, M. (1987): «Merger strategies and stockholder value», *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 39-53.
- LUBATKIN, M. y CHATTERJEE, S. (1994): «Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: does it apply?», *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, pp. 109-136.
- LUBATKIN, M.; MERCHANT, H. y SRINIVASAN, N. (1993): «Construct validity of some unweighted product-count diversification measures», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 433-449.
- MADHOK, A. (1996): «The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance», *Organization Science*, vol. 7, nº 5, pp. 577-590.
- 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.
- MARTÍN ROJO, I. (2005): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*, 3ª edición (2ª impresión), Pirámide. Madrid.
- MARTÍNEZ MORA, C. y PARDO ALÉS, G. (1996): «La internacionalización de la empresa hotelera: inversiones extranjeras en España y españolas en el exterior», *Información Comercial Española*, nº 749, pp. 47-62.

- MONFORT MIR, V.M. (2002): «Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola», *Cuadernos de Turismo*, nº 10. pp. 7-22.
- 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.
- MORK, R.; SHLEIFER, A. y VISHNY, R.W. (1990): «Do managerial objectives drive bad acquisitions?», *Journal of Finance*, vol. XLV, nº 1, pp. 31-48.
- NAYYAR, P.R. (1992): «On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms», *Strategic Management Journal*, vol. 13, nº 3, pp. 219-235.
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982): *An evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. Boston.
- NGUYEN, T.H.; SÉROR, A. y DEVINNEY, T.M. (1990): «Diversification strategy and performance in Canadian manufacturing firms», *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 411-418.
- PALEPU, K. (1985): «Diversification strategy, profit performance, and the entropy measure», *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 239-255.
- 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.
- PENNINGS, J.M.; BARKEMA, H. y DOUMA, S. (1994): «Organizational learning and diversification», *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, pp. 608-640.
- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, 1ª edición. Ed. Aguilar. Madrid.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº 3, pp. 179-191.
- PLA BARBER, J. y LEÓN DARDER, F. (2002): «Entry modes in the internationalisation of the Spanish hotel industry. An empirical approach», *28th EIBA Conference*, Athens (Greece), diciembre de 2002.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. e HIDALGO MORATAL, M. (2001): «La internacionalización de la industria hotelera española», *Economistas*, nº 90, pp. 121-130.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. (2002): «Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry», *Tourism Management*, vol. 23, pp. 597-607.
- REVENSCRAFT, D.J. (1983): «Structure-profit relationships at the line of business and industry level», *Review of Economics and Statistics*, vol. LVX, nº 1, pp. 22-31.
- 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.

- ROUSE, M.J. y DELLENBACH, U.S. (1999): «Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage», *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 5, pp. 487-494.
- 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 CARRIÓN, J.J. (1999): *Manual de análisis estadístico de los datos*. 2ª edición revisada. Alianza Editorial. Madrid.
- SÁNCHEZ PEINADO, L. (2001): «Diversificación y creación de valor desde una perspectiva de recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 3, pp. 41-56.
- SÁNCHEZ PEINADO, L. y SÁNCHEZ PEINADO, E. (2002): «Diversificación y relación estratégica entre negocios: nuevas aportaciones desde la teoría de recursos», *Dirección y Organización*, nº 27, pp. 91-103.
- SINGH, H. y MONTGOMERY, C.A. (1987): «Corporate acquisition strategies and economic performance», *Strategic Management Journal*, vol. 8, nº 3, pp. 377-386.
- TEECE, D. (1998): «Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets», *California Management Review*, vol. 40, nº 3-spring, pp. 55-79.
- VARADARAJAN, P. y RAMANUJAM, V. (1987): «Diversification and performance: a reexamination using a new two-dimensional conceptualization of diversity in firm», *Academy of Management Journal*, vol. 30, nº 2, pp. 380-393.
- VOGELER RUIZ, C. y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (2000): *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.
- 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.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Publicado en 1983 por Free Press. London.
- WINTER, S.G. (2003): «Understanding dynamic capabilities», *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 10, pp. 991-995.
- WRIGLEY, L. (1970): *Divisional Autonomy and Diversification*. Doctoral Dissertation. Harvard Business School. Mass. USA.

