

Rosario Andreu Guerrero*
Enrique Claver Cortés*
Diego Quer Ramón*

LA DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA Y DE PRODUCTO COMO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

Muchas cadenas hoteleras apuestan cada vez más por diversificar su cartera de hoteles, creando nuevas enseñas o marcas, y por diversificar sus mercados geográficos entrando en nuevos destinos. Esta pluralidad les permite diferenciarse, acceder a nuevos segmentos de clientes y satisfacer nuevas demandas, dejando así de depender de un único mercado o destino. En este artículo se analiza la evolución en los últimos años de la diversificación geográfica y de producto en las cadenas hoteleras españolas más internacionalizadas. Se analiza, además, si existe relación entre ellas y otras variables como la antigüedad o el tamaño de la empresa.

Palabras clave: hoteles, internacionalización, diversificación, marcas.

Clasificación JEL: M100, M16, Z300, Z310.

1. Introducción

Dentro del sector turístico, el sector hotelero español ha sabido hacerse un hueco indiscutible a nivel mundial. Las principales cadenas hoteleras españolas ocupan, año tras año, puestos de relevancia en los rankings mundiales. En 2015, cinco cadenas hoteleras

españolas se encontraban entre las 50 cadenas hoteleras más grandes en número de habitaciones a nivel mundial (*Hotels*, 2016). Además, en las últimas décadas, la industria hotelera española ha experimentado un crecimiento espectacular en su grado de internacionalización (Brida, Driha, Ramón-Rodríguez y Scuderi, 2015). Como señalan Martorell y Mulet (2013), la capacidad de alojamiento que presenta el sector hotelero español permite que goce de un gran reconocimiento en el panorama internacional.

* Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Alicante.

CUADRO 1
EVOLUCIÓN EN LA OFERTA HOTELERA ESPAÑOLA DURANTE 2010-2015
 (En nº de hoteles y camas)

Categoría hotel	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Hoteles	Camas										
5*	238	79.647	251	81.375	256	81.681	251	78.586	251	78.180	258	80.758
4*	1.830	547.332	1.929	571.746	1.986	589.135	2.030	607.335	2.066	621.319	2.110	632.794
3*	2.466	424.473	2.515	426.629	2.506	417.412	2.504	411.101	2.493	405.800	2.466	397.514
2*	1.860	116.036	1.890	117.721	1.890	116.708	1.865	113.143	1.885	111.178	1.863	109.117
1*	1.194	52.080	1.189	51.049	1.188	49.185	1.160	47.592	1.167	47.846	1.153	48.076
Total	7.588	1.219.568	7.774	1.248.520	7.826	1.254.121	7.810	1.257.757	7.862	1.264.323	7.850	1.268.259

FUENTE: INE (2010-2015).

A pesar de la crisis, desde comienzos de la década actual, el sector hotelero español ha venido experimentando un crecimiento, tanto en número de hoteles como en número de plazas hoteleras. De acuerdo con los datos del INE (2010-2015), el crecimiento más espectacular en el sector hotelero español se produjo en 2011, año en que se produce un aumento con respecto al año anterior de casi 200 hoteles, que suponía añadir unas 2.900 plazas hoteleras a la oferta total (un 2,4 por 100 más con respecto a 2010). A partir de ese año, el crecimiento anual del número de hoteles se ha ido moderando al alcanzar tasas que rondan el 0,5 por 100. Incluso se llega a producir un descenso en el número de hoteles entre los años 2012 y 2013 y entre 2014 y 2015. No sucede lo mismo con el número de plazas hoteleras, que ha ido aumentando a lo largo de todos los años del período 2010-2015, tal y como recoge el Cuadro 1.

Si consideramos la evolución global, en 2015 podemos hablar de un incremento del 3,45 por 100, aproximadamente, con respecto a 2010 para el número de establecimientos, y del 3,8 por 100 para las plazas hoteleras.

Comparando la estructura de la oferta entre los años 2010 y 2015, también cabe destacar que han sido los establecimientos de la categoría 4 estrellas los que más

han crecido tanto en número de hoteles como en número de camas, seguidos de los de 5 estrellas. El resto de categorías ha reducido su oferta de plazas, aunque algunas de ellas hayan aumentado en número de hoteles.

El crecimiento de la empresa es algo natural a la propia existencia de la misma. Si además tenemos en cuenta el entorno actual al que se enfrentan las empresas hoteleras, se justifica que adopten estrategias encaminadas a crecer, a ser cada día más fuertes y a contar con más capacidades y recursos estratégicos en los que basar su ventaja competitiva. Los rápidos cambios que se producen en materia tecnológica, en las preferencias de los consumidores, en los canales de distribución, o la alta globalización a la que se exponen las empresas de este sector, entre otras razones, provocan en la empresa hotelera la necesidad de adoptar una serie de medidas estratégicas. Entre ellas, la ampliación de la oferta de servicios complementarios en sus hoteles, una mejora en la relación calidad-precio, una mayor segmentación de la oferta y más individualizada en función de la demanda de cada tipo de cliente, la creación de alianzas o acuerdos de cooperación entre distintas empresas del sector para unir sus esfuerzos frente a la cada vez mayor competencia, etc.

En determinados entornos, la imposibilidad de seguir creciendo a través de los mismos ámbitos producto-mercado puede ser especialmente difícil, por lo que las empresas que operan en ellos pueden inclinarse hacia estrategias de crecimiento que impliquen iniciar su actividad en un ámbito distinto, es decir, hacia estrategias de diversificación. Entre las estrategias de crecimiento, las de tipo diversificado adquieren especial importancia dadas las características generales que definen al sector turístico. Esteve (2001) señala, respecto a la necesidad de diversificar en el sector turístico, 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.

Como apunta Benito (2009), la diversificación de las actividades de la empresa se ha convertido en un hecho indispensable para transformarse o seguir siendo una empresa dinámica y con futuro. Dadas las ventajas que esta estrategia puede tener para las empresas turísticas (Claver, Andreu y Quer, 2006), cabría esperar que las cadenas hoteleras españolas optaran por diversificar su actividad. Precisamente, el objetivo de este artículo es analizar y describir la diversificación que presentan estas empresas y su evolución en los tres últimos años. Para completar este análisis y obtener información adicional, se estudiará la relación entre esta estrategia y otras variables empresariales como el tamaño o la antigüedad.

En el siguiente apartado abordamos el estudio de las estrategias de diversificación. A continuación, mostraremos los resultados del análisis realizado sobre la diversificación de las cadenas hoteleras españolas en los últimos años.

2. Las estrategias de diversificación empresarial

La diversificación de la empresa ha sido uno de los tópicos más relevantes de la dirección de empresas y de los más tratados en la literatura académica (Huerta

y Navas, 2007). Las estrategias de diversificación son consideradas desde diferentes teorías como una de las estrategias más importantes para mejorar los resultados de las empresas. Por este motivo, han sido muchos los estudios que se han realizado para analizar la influencia de esta estrategia sobre la rentabilidad empresarial. Entre ellos, podemos citar los trabajos de Berger y Ofek (1995), Bettis (1981), Chakrabarti, Kulwant y Mahmood (2007), Chen y Chang (2012), Christensen y Montgomery (1981), Lee y Jang (2007), Montgomery y Wernerfelt (1988), Palich, Cardinal y Miller (2000), Pandya y Rao (1998), Ramírez y Espitia (2002), Rumelt (1974 y 1982) o Singh y Gu (1994), entre muchos otros.

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) resaltan que la posibilidad de crear sinergias supone adoptar una perspectiva dinámica en donde la empresa logra, al estar presente en distintos negocios, no solo 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.

Dentro de esta perspectiva dinámica, Pennings, Barkema y Douma (1994) conceptúan la expansión de la empresa como una forma de aprendizaje organizativo. 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 mostrarse ante sus grupos de interés como una empresa dinámica.

Otro de los principales motivos que justifican la diversificación es la posibilidad de reducir el riesgo en términos de la variabilidad del flujo de beneficios de la empresa (Bergh, 1997), aunque no se ha llegado a resultados concluyentes en cuanto a los efectos de la diversificación sobre el riesgo (Bettis y Mahajan, 1985; Chang y Thomas, 1989).

La mayoría de los estudios anteriormente citados han abordado el tema de la diversificación empresarial, centrándose en la diversificación de producto o de negocio. Sin embargo, como señalan Jiménez-Palmero y Benito-Osorio (2011), el concepto de diversificación puede estudiarse desde una doble perspectiva: la basada en el producto y la geográfica. La diversificación geográfica ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones en los últimos años, muchas de las cuales se han centrado en analizar la influencia de la diversificación internacional en los resultados empresariales, aunque los resultados no han sido concluyentes.

Por una parte, existen estudios que han obtenido una relación lineal y positiva entre la dispersión geográfica y la rentabilidad (Delios y Beamish, 1999; Kim, Hwang y Burgers, 1993), una relación negativa (Colpan, 2008; Geringer, Tallman y Olsen, 2000), o ninguna relación (Hennart, 2007; Morck y Yeung, 1991). Por otra parte, existen trabajos que han obtenido una relación curvilínea, tanto en forma de U (Capar y Kotabe, 2003; Lu y Beamish, 2001), como en forma de U invertida (Geringer, Beamish y DaCosta, 1989; Hitt, Hoskisson y Kim, 1997). Por último, también se ha planteado la posibilidad de que exista una relación en forma de S horizontal entre el grado de diversificación internacional y la rentabilidad empresarial, habiéndose confirmado en

algunos trabajos (Lu y Beamish, 2004) pero no en otros (Jiménez-Palmero y Benito-Osorio, 2011).

Las estrategias de diversificación geográfica o internacionalización pueden responder a diversos motivos. La búsqueda de mercados nuevos, donde invertir y seguir creciendo porque existe una saturación a nivel nacional que impide mantener el crecimiento para determinados tipos de establecimientos, puede ser un primer motivo. Aunque no exista saturación en el mercado nacional, las empresas pueden establecerse en destinos (entre ellos los emergentes) que les permitan alcanzar unas tasas de crecimiento mayores a las que permite el mercado nacional. También pueden perseguir situarse en aquellos destinos más visitados por sus clientes más fieles, aprovechando así su imagen de marca para fidelizarlos. Aunque la internacionalización es presentada aquí como una vía de especialización, puede darse el caso de que la empresa internacionalice y diversifique al mismo tiempo su actividad. En la medida en que la internacionalización puede considerarse una estrategia de diversificación de mercado geográfico, la empresa que se internacionalice podría obtener las mismas ventajas que con la estrategia de diversificación en cuanto a la reducción del riesgo, al desarrollo de conocimiento o a la posibilidad de obtener sinergias.

En el caso de las empresas turísticas, estas pueden encontrar en la diversificación una forma de compensar la estacionalidad de su demanda, de disminuir la dependencia de otras empresas del sector y de determinados mercados, de acceder a otros segmentos de clientes, etc., beneficiándose además de las enormes ventajas que esta estrategia puede tener para la empresa en cuanto a las sinergias que puede generar con su consiguiente aumento de valor, la reducción del riesgo empresarial, o la mejora de la imagen de marca de la empresa.

Por tanto, no es de extrañar que las empresas hoteleras, presentes en un entorno tan dinámico que requiere de cambios continuos, opten por estas estrategias de diversificación para seguir creciendo y para aprovechar las ventajas que esta estrategia les brinda. En el siguiente apartado presentamos el estudio

realizado sobre la tendencia en los tres últimos años en la diversificación de producto y geográfica de las cadenas hoteleras españolas más internacionales.

3. Metodología

Muestra

Las empresas que forman nuestra muestra son las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia internacional en los tres años analizados (2014, 2015 y 2016), de acuerdo con el *ranking* de cadenas hoteleras con presencia internacional publicado por la revista *Hosteltur*. Con los datos que ofrece dicha publicación, se ha estudiado la evolución en la diversificación geográfica de estas empresas. Además, se han consultado los anuarios de *Hostelmarket* (2014, 2015 y 2016) para contrastar y completar la información, así como para obtener los datos sobre la diversificación de marcas o enseñas que presentan estas empresas.

Variables

Para aproximar la diversificación de producto que presenta cada empresa, se ha empleado el número diferente de enseñas o marcas bajo las que opera cada cadena hotelera. Las cadenas hoteleras esconden hoy día bajo diferentes marcas los distintos productos o tipos de hotel con los que se dirigen a diferentes segmentos de mercado. Por otra parte, para medir la diversificación geográfica de las cadenas hoteleras españolas se han empleado dos variables: el número total de países donde las empresas tienen presencia internacional y el porcentaje del número de habitaciones en el exterior sobre el total de habitaciones de la empresa (Jiménez-Palmero y Benito-Osorio, 2011; Lu y Beamish, 2004; Tallman y Li, 1996).

En cuanto al tamaño empresarial, ha sido aproximado mediante el número de habitaciones de la empresa. Esta variable ha sido utilizada en trabajos previos centrados en el sector hotelero como el de Camisón (2000). A partir

del año de creación de cada empresa, también se ha obtenido la antigüedad que presentan las empresas de la muestra en cada uno de los años analizados.

Por último, se ha calculado cuál es la principal zona en la internacionalización de cada cadena hotelera, obteniendo el número de habitaciones que la empresa posee en cada una de las áreas geográficas consideradas. Las áreas geográficas definidas en este estudio han sido cuatro: Europa y Cuenca Mediterránea; Caribe; resto de América; y África y Asia. A continuación, se ha calculado el porcentaje que suponen las habitaciones de cada área en el total de habitaciones en el exterior de la empresa. Cada empresa ha sido clasificada en aquella zona geográfica donde posee el mayor porcentaje de habitaciones.

4. Análisis de los resultados y discusión

Análisis descriptivo

En el Cuadro 2 mostramos los principales resultados del análisis descriptivo para las empresas de nuestra muestra.

Como podemos observar en el Cuadro 2, el número medio de marcas bajo las que operan las empresas de la muestra ha aumentado en los últimos tres años, pasando de 1,91 a 2,18. También el grado de diversificación geográfica muestra una tendencia creciente si tenemos en cuenta la variable número medio de países distintos donde está presente cada empresa y el total de países. Por tanto, podemos hablar de una mayor dispersión geográfica en estos tres últimos años, pasando de 56 a 65 los destinos distintos donde hay presencia de las cadenas hoteleras españolas, siendo aproximadamente cuatro el número medio de países distintos donde cada cadena opera. Sin embargo, si analizamos la variable porcentaje de habitaciones en el exterior, en este caso se muestra un descenso de casi 1,5 puntos entre 2014 y 2016, situándose en un 34,5 por 100. Esto implica que el peso de las habitaciones en el exterior frente a las habitaciones totales

CUADRO 2
ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA, 2014-2016

	2014	2015	2016
Número medio de marcas	1,91	2,04	2,18
Número medio de países	3,89	3,95	4,08
Habitaciones en el exterior (en %)	35,98	34,28	34,50
Total países con presencia de las cadenas hoteleras españolas ...	56	58	65
Tamaño medio	7.498 habitaciones	7.740 habitaciones	8.008 habitaciones
Antigüedad media (en años)	21,48	21,82	22,98
N	61	60	60

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3
EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE MARCAS DE LAS EMPRESAS, 2014-2016

	2014	2015	2016
Moda	1	1	1
Mínimo	1 (60%)	1 (50,9%)	1 (51%)
Máximo	8 (1,8%)	7 (3,8%)	7 (4%)
Total enseñas	105	108	111

FUENTE: Elaboración propia.

de las cadenas hoteleras ha perdido importancia en estos tres años, lo que puede deberse a que estas cadenas siguen creciendo principalmente en el territorio español o bien, como analizaremos a continuación, a que el número de habitaciones fuera de España ha disminuido en el período analizado. No obstante, entre 2015 y 2016 se muestra un ligero aumento, que requeriría ser analizado en los próximos años para comprobar si esta tendencia al alza se mantiene.

Centrándonos ahora en el número de marcas, podemos observar en el Cuadro 3 que se produce un aumento en el número total de enseñas que poseen las cadenas hoteleras de la muestra, pasando de 105 en 2014 a

111 en 2016. También podemos observar que el porcentaje de empresas cuyos hoteles operan bajo el número máximo de enseñas ha aumentado desde el 1,8 por 100 en 2014 al 4 por 100 en 2016. Por otra parte, el porcentaje de empresas que operan bajo una sola marca se ha reducido casi en 10 puntos, pasando del 60 por 100 al 51 por 100 de las empresas de la muestra. Esto implica que son cada vez más las cadenas hoteleras que diversifican su oferta bajo diferentes enseñas y ofrecen distintos productos en función del tipo de cliente. Debemos tener en cuenta que las empresas analizadas son las cadenas hoteleras españolas con mayor presencia internacional, lo que puede justificar que operen bajo distintas marcas,

CUADRO 4
REPARTO DE HABITACIONES FUERA DE ESPAÑA POR ÁREA GEOGRÁFICA

Año	Europa y Cuenca Mediterránea	Caribe	Resto de América	África y Asia	Total
2014.....	86.333 (37%)	119.855 (51,5%)	20.687 (8,9%)	6.098 (2,6%)	232.973
2015.....	88.583 (38,2%)	117.898 (50,9%)	16.788 (7,2%)	8.572 (3,7%)	231.841
2016.....	87.701 (37,7%)	117.163 (50,4%)	17.754 (7,6%)	9.931 (4,3%)	232.549

FUENTE: Elaboración propia.

dada su mayor heterogeneidad en el tipo de clientes a los que se dirigen.

En cuanto a la diversificación geográfica y el número total de habitaciones en el exterior repartidas por área geográfica, los resultados se recogen en el Cuadro 4.

Los datos del Cuadro 4 nos muestran una ligera reducción en el número total de habitaciones en el exterior en el período, aunque entre el año 2015 y 2016 se registra un aumento de unas 700 habitaciones. Por áreas geográficas, en los tres años analizados la principal área de presencia internacional de las cadenas hoteleras españolas es el Caribe, con más del 50 por 100 del total de habitaciones. No obstante, cabe destacar que esta área geográfica ha reducido su importancia en más de un punto porcentual y en casi 3.000 habitaciones, al igual que el área del resto de América. Por otra parte, el área donde más ha aumentado la presencia de las cadenas hoteleras españolas ha sido la de África y Asia, pasando de 6.000 habitaciones en 2014 a cerca de 10.000 en 2016. Esta tendencia es de esperar que se mantenga en el futuro, dada la gran cantidad de destinos emergentes que podemos encontrar en ella (como Indonesia o China) y la gran apuesta por estar presentes en ellos, que en los últimos años reconocen las cadenas hoteleras españolas. Por último, la zona de Europa y Cuenca Mediterránea muestra un ligero aumento entre 2014 y

2016. Si bien ha experimentado una reducción en cerca de 1.000 habitaciones entre 2015 y 2016, sigue siendo la segunda área geográfica en importancia para las cadenas hoteleras españolas internacionalizadas.

Por países, en el Cuadro 5 se muestran los diez principales destinos de las cadenas hoteleras españolas en los tres años analizados.

Cabe destacar que los cinco primeros destinos se mantienen en los tres años considerados. Desaparecen de la lista de destinos preferidos Estados Unidos y Túnez (este último seguramente motivado por los atentados terroristas) y entran en el *ranking* Portugal y Jamaica.

En el siguiente subapartado mostramos las pruebas estadísticas realizadas para analizar si existe relación entre la diversificación geográfica y de producto para las empresas de nuestra muestra, así como si existe relación entre cada una de estas variables y el tamaño y antigüedad empresarial. Tomaremos para ello los datos del último año considerado (2016).

Análisis estadístico de la relación entre las variables

Para realizar nuestro estudio empírico hemos utilizado técnicas de análisis bivariantes no paramétricas, realizadas con el programa SPSS versión 22. La prueba de Kolmogorov-Smirnov, para comprobar si las

CUADRO 5
DESTINOS INTERNACIONALES TOP TEN
DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS, 2014-2016

Destinos principales							
2014			2015			2016	
1.....	México		1.....	México		1.....	México
2.....	Rep. Dominicana		2.....	Rep. Dominicana		2.....	Rep. Dominicana
3.....	Cuba		3.....	Cuba		3.....	Cuba
4.....	Alemania		4.....	Alemania		4.....	Alemania
5.....	Italia		5.....	Italia		5.....	Italia
6.....	EE UU		6.....	Croacia		6.....	Croacia
7.....	Túnez		7.....	Holanda		7.....	Holanda
8.....	Holanda		8.....	Brasil		8.....	Brasil
9.....	Croacia		9.....	Portugal		9.....	Jamaica
10.....	Brasil		10.....	Jamaica		10.....	Portugal

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 6
RELACIÓN ENTRE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO Y GEOGRÁFICA

Número de enseñas	Número de países	Habitaciones en el exterior (en %)
Coefficiente rho de Spearman	0,474*** (signif. 0,000)	0,5*** (signif. 0,000)
N	51	51

FUENTE: Elaboración propia.

variables siguen una distribución normal, nos lleva a rechazar la hipótesis de normalidad, por lo que debemos optar por técnicas de análisis no paramétricas.

Concretamente, para determinar si existe correlación entre las variables diversificación de producto y diversificación geográfica, utilizaremos el coeficiente rho de Spearman (Cuadro 6).

El resultado del Cuadro 6 nos muestra que existe una relación positiva y estadísticamente significativa

al nivel 0,001 entre la diversificación geográfica y la de producto para las empresas de la muestra. Por tanto, cabría esperar que estas dos variables se movieran en el mismo sentido, y a medida que aumentara la diversificación geográfica lo hiciera la de producto y viceversa.

En el Cuadro 7 se analiza la relación entre la diversificación de producto y geográfica y la antigüedad de la empresa y su tamaño.

CUADRO 7
RELACIÓN ENTRE DIVERSIFICACIÓN, ANTIGÜEDAD Y TAMAÑO EMPRESARIAL

	Antigüedad	Tamaño
Número de enseñas		
Coeficiente rho de Spearman	0,165 (signif. 0,257)	0,464*** (signif. 0,001)
N	49	51
Número de países		
Coeficiente rho de Spearman	0,297** (signif. 0,029)	0,645*** (signif. 0,000)
N	54	59
Habitaciones en el exterior (en %)		
Coeficiente rho de Spearman	0,205 (signif. 0,137)	0,242* (signif. 0,065)
N	54	59

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados nos muestran que el número de enseñas o marcas está positiva y significativamente asociado al tamaño de la empresa. Mientras que el grado de internacionalización está positiva y significativamente asociado tanto a la antigüedad como al tamaño, cuando empleamos el número de países como medida de la diversificación geográfica. Sin embargo, cuando empleamos el porcentaje de hoteles en el exterior como variable, solo resulta estar asociada con el tamaño de la organización.

Podemos por tanto observar que el número de marcas diferentes bajo las que operan las cadenas hoteleras aumenta con el tamaño de la organización. Lo mismo sucede con la diversificación geográfica, que aumenta con el tamaño empresarial. Y, en términos generales, también podemos observar que una mayor antigüedad empresarial se asocia con un mayor grado de internacionalización, aunque solo resulte significativo para una de las variables utilizadas.

Se ha analizado, además, si existen diferencias en el grado de diversificación de producto, el tamaño y la antigüedad, en función de cuál sea la principal zona geográfica de internacionalización de la empresa. Para ello

se ha empleado la prueba de Kruskal-Wallis, como queda recogido en los Cuadros 8, 9 y 10.

En el caso del número de marcas, no encontramos diferencias significativas entre las empresas que tienen diferentes zonas de internacionalización. Aunque parece que aquellas cadenas hoteleras que están mayoritariamente presentes en el Caribe y África y Asia son las que presentan un promedio superior de enseñas, al no resultar el estadístico chi-cuadrado significativo, no podemos confirmar dicha relación.

En el caso del tamaño y la antigüedad, sí encontramos diferencias significativas entre las cadenas hoteleras según su principal zona de internacionalización. Parece que las cadenas de mayor tamaño son aquellas que tienen como principal área de internacionalización el Caribe. Mientras que las que tienen como principal zona de internacionalización el resto de América son las que presentan una mayor antigüedad.

5. Conclusiones

Las estrategias de diversificación han sido un tema ampliamente abordado desde la literatura de la

CUADRO 8

DIFERENCIAS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO POR ÁREA GEOGRÁFICA

	Zona geográfica principal	N	Rango promedio	Chi-cuadrado
Número de enseñanzas	Europa y Cuenca Mediterránea.....	24	21,60	6,225 (signif. 0,101)
	Caribe	21	31,36	
	Resto de América	5	23,10	
	África y Asia.....	1	33,50	
	Total	51		

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 9

DIFERENCIAS EN EL TAMAÑO DE LAS CADENAS HOTELERAS POR ÁREA GEOGRÁFICA

	Zona geográfica principal	N	Rango promedio	Chi-cuadrado
Tamaño	Europa y Cuenca Mediterránea.....	29	24,66	11,808 (signif. 0,008)
	Caribe	24	38,50	
	Resto de América	5	26,00	
	África y Asia.....	1	1,00	
	Total	59		

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 10

DIFERENCIAS EN LA ANTIGÜEDAD DE LAS CADENAS HOTELERAS POR ÁREA GEOGRÁFICA

	Zona geográfica principal	N	Rango promedio	Chi-cuadrado
Antigüedad	Europa y Cuenca Mediterránea.....	25	23,10	8,368 (signif. 0,039)
	Caribe	23	31,09	
	Resto de América	5	38,30	
	África y Asia.....	1	1,00	
	Total	54		

FUENTE: Elaboración propia.

dirección estratégica, al ser considerada una de las estrategias clave para mejorar los resultados empresariales. En este sentido, han sido muchos los estudios que han tratado de demostrar las ventajas de esta estrategia, como recogen los trabajos de Benito (2009) y Huerta y Navas (2007). Aunque los resultados de estos estudios no permiten arrojar resultados concluyentes sobre la relación entre diversificación y rentabilidad empresarial, sí permiten resaltar las enormes ventajas que esta estrategia puede suponer para una empresa que sepa gestionarla adecuadamente.

Las empresas del sector turístico, dadas las características del entorno al que se enfrentan, pueden encontrar en esta estrategia una forma de compensar la estacionalidad de la demanda, acceder a un mayor número de segmentos de clientes, adaptarse a una demanda cada vez más diferenciada, reducir el riesgo de dependencia de un único producto o mercado, generar sinergias, mejorar la imagen de marca y, en definitiva, aumentar su valor.

Dentro del sector turístico, las cadenas hoteleras españolas están apostando por diversificar su cartera de marcas o enseñas mediante la creación de nuevas líneas de producto adaptadas a las necesidades concretas de cada mercado o segmento de clientes. Estas marcas permiten a la empresa segmentar su oferta, diferenciarse y aportar un valor añadido al cliente actual, que hoy día presenta una alta sensibilidad a las marcas. Pero no solo están diversificando dentro del ámbito de producto. En el ámbito geográfico, las cadenas hoteleras españolas también han diversificado los países donde están presentes, como hemos podido comprobar. En este sentido, nuestro estudio empírico demuestra que las variables diversificación de producto y geográfica están relacionadas estadísticamente de manera positiva, por lo que se mueven en la misma dirección.

El presente trabajo ha contribuido a analizar la tendencia de esta estrategia de crecimiento en el sector hotelero español durante los últimos años. Concretamente, se ha analizado la evolución de las cadenas hoteleras

españolas con mayor presencia internacional. Por otra parte, también se ha comprobado la relación entre las estrategias de diversificación de producto y geográfica y el tamaño y la antigüedad empresarial. Futuras investigaciones serían necesarias para comprobar si la tendencia observada se mantiene, así como para realizar análisis adicionales sobre la relación de estas estrategias de crecimiento con otras variables, como los resultados de las cadenas hoteleras españolas.

En cuanto a las limitaciones de nuestro artículo, debemos señalar que la muestra de empresas se reduce a las empresas internacionalizadas, no abarcando la totalidad del sector hotelero español, por lo que los resultados no son generalizables a ese ámbito. También debemos señalar que se requerirían nuevas variables para definir las estrategias de diversificación, de forma que se pudiera medir no solo la diversificación de producto sino la diversificación de negocios, lo que supone una estrategia de crecimiento mucho más arriesgada que la considerada en este trabajo.

Referencias bibliográficas

- [1] BENITO, D. (2009). «Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y resultados empresariales», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 2, pp. 105-126.
- [2] BERGER, P.G. y OFEK, E. (1995). «Diversification's Effect on Firm Value», *Journal of Financial Economics*, vol. 37, nº 1, pp. 39-65.
- [3] 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.
- [4] BETTIS, R.A. (1981). «Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 379-393.
- [5] BETTIS, R.A. y MAHAJAN, V. (1985). «Risk/Return Performance of Diversified Firms», *Management Science*, vol. 31, nº 7, pp. 785-799.
- [6] BRIDA, J.G.; DRIHA, O.; RAMÓN-RODRÍGUEZ, A.B. y SCUDERI, R. (2015). «Dynamics of Internationalisation of the Hotel Industry: The Case of Spain», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, nº 5, pp. 1.024-1.047.
- [7] CAMISÓN, C. (2000). «Strategic Attitudes and Information Technologies in the Hospitality Business: An Empirical

Analysis», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 19, nº 2, pp. 125-143.

[8] CAPAR, N. y KOTABE, M. (2003). «The Relationship Between International Diversification and Performance in Service Firms», *Journal of International Business Studies*, nº 34, pp. 345-355.

[9] CHAKRABARTI, A.; KULWANT, S. y MAHMOOD, I. (2007). «Diversification and Performance: Evidence from East Asian Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 101-120.

[10] CHANG, Y. y THOMAS, H. (1989). «The Impact of Diversification Strategy on Risk-Return Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 271-284.

[11] CHEN, C.-M. y CHANG, K.-L. (2012). «Diversification Strategy and Financial Performance in the Taiwanese Hotel Industry», *International Journal of Hospitality Management*, nº 31, pp. 1.030-1.032.

[12] CHRISTENSEN, H.K. y MONTGOMERY, C.A. (1981). «Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Structure», *Strategic Management Journal*, vol. 2, nº 4, pp. 327-343.

[13] CLAVER, E.; ANDREU, R. y QUER, D. (2006). «Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas. Una visión desde la teoría de recursos», *Cuadernos de Turismo*, nº 17, pp. 53-75.

[14] COLPAN, A.M. (2008). «Are Strategy-performance Relationships Contingent on Macroeconomic Environments?», *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, nº 4, pp. 635-665.

[15] DELIOS, A. y BEAMISH, P.W. (1999). «Geographic Scope, Product Diversification and the Corporate Performance of Japanese Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 711-727.

[16] ESTEVE, R. (2001). «Nuevo segmento emergente de turismo: los parques temáticos», *Cuadernos de Turismo*, nº 7, pp. 35-54.

[17] GERINGER, J.M.; BEAMISH, P.W. y DACOSTA, R.C. (1989). «Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 10, nº 2, pp. 109-119.

[18] GERINGER, J.M.; TALLMAN, S. y OLSEN, D.M. (2000). «Product and Geographic Diversification among Japanese Multinational Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 51-80.

[19] HENNART, J.F. (2007). «The Theoretical Rationale for a Multinationality-performance Relationship», *Management International Review*, vol. 47, nº 3, pp. 423-452.

[20] HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. y KIM, H. (1997). «International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-diversified Firms», *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 4, pp. 767-798.

[21] HOTELS (2016). «Hotels 325 Rank». *Hotels Magazine*, July/August 2016. Disponible en: <http://www.hotelsmag.com>. Accedido en febrero de 2017.

[22] HUERTA, P. y NAVAS, J.E. (2007). «Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica», *Análisis Económico*, nº 49, vol. 22, pp. 133-148.

[23] INE (2010-2015). Encuesta de Ocupación de Alojamientos Turísticos (establecimientos hoteleros). Disponible en: http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm#1. Accedido en febrero de 2017.

[24] JIMÉNEZ-PALMERO, A. y BENITO-OSORIO, D. (2011). «Geographical and Product Diversification in Spanish Multinational Companies», *Esic Market*, septiembre-diciembre 2011, pp. 647-676.

[25] KIM, W.C.; HWANG, P. y BURGERS, W.P. (1993). «Multinationals' Diversification and the Risk-return Trade-off», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 275-286.

[26] LEE, M.J. y JANG, S. (2007). «Market Diversification and Financial Performance and Stability: A Study of Hotel Companies», *Hospitality Management*, vol. 26, pp. 362-375.

[27] LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2001). «The Internationalization and Performance of SMEs», *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 565-586.

[28] LU, J.W. y BEAMISH, P.W. (2004). «International Diversification and Firm Performance: The S-curve Hypothesis», *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 4, pp. 598-609.

[29] MARKIDES, C.C. y WILLIAMSON, P.J. (1994). «Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 149-165.

[30] MARTORELL, O. y MULET, C. (2013). «Las empresas hoteleras». En PARDELLAS DE BLAS, X. y MONDÉJAR JIMÉNEZ, J.A. (Dir.). *La actividad turística española en 2013*. Madrid: Síntesis, pp. 59-67.

[31] 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.

[32] MORCK, R. y YEUNG, B. (1991). «Why Investors Value Multinationality», *Journal of Business*, vol. 64, nº 2, pp. 165-187.

[33] PALICH, L.E.; CARDINAL, L.B. y MILLER, C.C. (2000). «Curvilinearity in the Diversification-performance Linkage: An Examination of over Three Decades of Research», *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 2, pp. 155-174.

[34] PANDYA, A.M. y RAO, N.V. (1998). «Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation», *Journal of Financial and Strategic Decisions*, vol. 11, nº 2, pp. 67-81.

[35] PENNING, J.M.; BARKEMA, H. y DOUMA, S. (1994). «Organizational Learning and Diversification», *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 3, pp. 608-640.

[36] RAMÍREZ, M. y ESPITIA, M.A. (2002). «The Impact of Product Diversification Strategy on the Corporate Performance of Large Spanish Firms», *Spanish Economic Review*, nº 4, pp. 119-137.

[37] RUMELT, R.P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, Division of Research Harvard Business School.

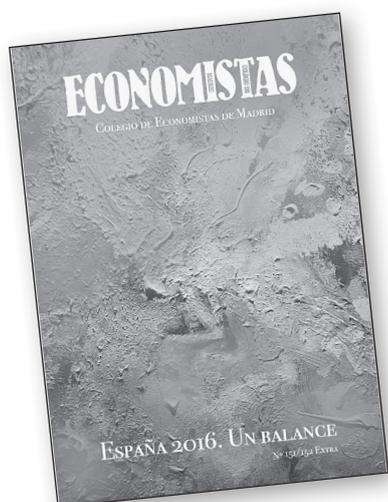
[38] RUMELT, R.P. (1982). «Diversification Strategy and Profitability», *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 359-369.

[39] SINGH, A. y GU, Z. (1994). «Diversification, Financial Performance, and Stability of Food-service Firms», *Hospitality Research Journal*, vol. 18, nº 2, pp. 3-18.

[40] TALLMAN, S. y LI, J. (1996). «Effects of International Diversity and Product Diversity on Performance of Multinational Firms», *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 1, pp. 179-196.

ECONOMISTAS

MADRID
COLEGIO DE



La revista Economistas es una publicación especializada que edita el Colegio desde abril de 1983. La línea editorial y dirección de la misma corre a cargo de su director y de un Consejo. Su periodicidad es trimestral, con dos números ordinarios y uno doble extraordinario. El número extraordinario recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año realizado por un amplio grupo de especialistas. Su contenido se estructura en las siguientes áreas económicas: panorama general; sectores productivos; sistema financiero; sector público; capital humano y empleo; actividad empresarial; vivienda; economía de Madrid y el premio Nobel.