

# UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS DURANTE LOS AÑOS 2001-2003

Enrique Claver Cortés  
Rosario Andreu Guerrero  
Diego Quer Ramón  
Jorge Pereira Moliner

## RESUMEN

En el presente trabajo se describen las pautas de crecimiento de las cadenas hoteleras españolas durante los últimos 3 años. Los datos, obtenidos consultando fuentes de información secundarias, muestran las distintas estrategias de crecimiento que han emprendido las cadenas hoteleras diferenciando, en términos generales, entre estrategias de penetración en el mercado, integración vertical, diversificación e internacionalización; el modo a través del cual han sido puestas en marcha, diferenciando entre desarrollo interno, externo y a través de acuerdos de cooperación; y los destinos que han sido con mayor frecuencia escenario de nuevas aperturas de establecimientos hoteleros, tanto a nivel nacional como internacional. Toda esta información nos permite obtener algunas conclusiones interesantes sobre el panorama que presenta el sector hotelero y nos plantea ciertas cuestiones que nos abren futuras líneas de investigación encaminadas a comprender las causas del comportamiento de dichas empresas y las consecuencias para los resultados de las mismas.

**PALABRAS CLAVE:** Sector turístico, evolución y estructura del sector hotelero español, estrategias de crecimiento, modo de crecimiento, destinos elegidos.

## ABSTRACT

This paper shows the Spanish hotel chains' guidelines of growth during last three years. Information, collected from secondary data sources, shows the growth strategies that have been undertaken by hotel chains distinguishing between market penetration, vertical integration, diversification and internationalization; the mode used for implementing the strategy distinguishing between internal growth, external growth and the hybrid form through cooperation arrangements; and the most usual destinations for new openings both in national and international context. All this information allowed us obtain some interesting conclusions with regard to hotel industry overview and outlines some questions that open future research in order to understand the causes of firm behaviour and its impact on performance.

**KEY WORDS:** Tourism sector, evolution and structure of Spanish hotel sector, growth strategies, mode of growth, destination choice.

---

## 1. INTRODUCCIÓN: EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

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

El interés por los temas anteriores ha llevado a que las estrategias a través de las cuales la empresa puede lograr ese crecimiento, hayan sido uno de los temas que más atención han recibido en los últimos años. En concreto, las distintas formas que estas estrategias de crecimiento pueden adoptar y su influencia en el alcance o éxito de ventajas competitivas, han sido objeto de una extensa investigación (Suárez González, 1999).

Por crecimiento de la empresa entendemos, siguiendo a Durán Herrera (1977: 27), “las modificaciones estructurales e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente a su estado anterior”. Esto significa que el crecimiento tiene una vertiente cuantitativa que afecta a la dimensión de la empresa y una vertiente cualitativa que afecta a las características internas de la misma. Nuestro interés recae en la primera de las dimensiones.

Una de las pioneras en el estudio de este aspecto en el ámbito empresarial fue Penrose (1962: 9 y 73-74), quien define el crecimiento de la empresa como “la extensión continua del ámbito y naturaleza de las actividades de una organización en la cual el papel de los propietarios puede no ser relevante, y la dirección central (o empresario) es solo una parte, si bien muy importante”. La mencionada autora considera que toda empresa se enfrenta al mismo tiempo a una serie de estímulos y de dificultades para el crecimiento de la misma, tanto internas como externas. Las motivaciones externas pueden proceder de un aumento de la demanda de los productos de la empresa, de cambios tecnológicos, del fácil acceso a los mercados financieros, del deseo de impedir la entrada a nuevos competidores, de controlar las fuentes de suministro, etc. Mientras que entre las dificultades externas que frenan ese crecimiento, encontramos la existencia de fuerte competencia en los mercados que dificulte un crecimiento rentable, la existencia de patentes y de otras limitaciones al empleo de conocimientos y técnicas, los elevados costes de entrada, las dificultades de acceso a materias primas, la falta de mano de obra especializada, etc. Las motivación interna puede derivar de la existencia de un conjunto de recursos y conocimientos inactivos o que pueden ser utilizados al mismo tiempo en otras actividades, del deseo de los directivos de aumentar el tamaño de la empresa por los beneficios que esto conlleva en sus remuneraciones, en su estatus social y en los accionistas de la empresa, etc. Por otra parte, el no disponer de la cantidad suficiente de un recurso especializado necesario para la expansión o el no contar con la capacidad directiva adecuada, con los conocimientos técnicos y las habilidades para planificar, ejecutar y poner en marcha un nuevo programa de forma eficiente, son algunos de los obstáculos internos con los que se enfrenta la empresa en su proceso de crecimiento.

De lo anterior se desprende que en ocasiones estas estrategias pueden surgir de forma defensiva o pasiva, para adaptarse a los cambios del entorno, pero en otras lo pueden hacer de forma ofensiva o proactiva en busca de las “virtudes del tamaño y por lo tanto del crecimiento (...) arraigadas en nuestro sistema de valores” (Menguzzato y Renau, 1991: 251). Como señalan Bueno, Cruz y Durán (1994: 684), el crecimiento de la empresa suele estar

asociado a la función de utilidad de los directivos que ven de esta forma aumentado su poder y su estatus, existiendo toda una serie de estudios que abordan este tema, realizados desde la Teoría de la Agencia, como los de Fama (1980), Jensen (1986), Bergh (1995), Denis, Denis y Sarin (1997 y 1999), Lane, Cannella y Lubatkin (1998 y 1999) o Amihud y Lev (1999), entre otros. Además, es considerado como “una señal de competitividad actual y futura de la misma al reflejarse, en última instancia, en el precio de las acciones” (Medina y Correa, 1999: 9). Los accionistas valoran más las empresas que tienen posibilidad de crecimiento. No obstante, Suárez González (1999: 78) señala que aunque “el crecimiento empresarial ha sido interpretado tradicionalmente como un indicador de éxito y de salud organizativa, (...) esta idea comienza hoy a ser objeto de debate”. Sobre todo aquellas estrategias de crecimiento derivadas de la discrecionalidad de los directivos y orientadas exclusivamente a aumentar su utilidad particular (ideas defendidas por la ya mencionada Teoría de la Agencia), que pueden llevar a acometer estrategias que no añadan, e incluso empeoren, el valor de la empresa, como así lo demostraron los estudios de Morck, Shleifer y Vishny (1990), Lang y Stulz (1994), Berger y Ofek (1995), Servaes (1996), o los de Suárez González (1994) y Jiménez y Villasalero (1998), para el caso de España.

En cualquier caso, las organizaciones persiguen estrategias de crecimiento, en términos de ventas, valor añadido, beneficios, personal y recursos. En un escenario sin crecimiento puede ser, incluso, difícil sobrevivir ya que los competidores atacarán y sus áreas más vulnerables experimentarán un declive (Aaker, 1995: 238). Aquellas empresas que no presenten como mínimo un ritmo de crecimiento estable “irán hacia atrás” (Menguzzato y Renau, 1991: 251). Las empresas parten de la idea de que para ser eficientes deben alcanzar un tamaño óptimo que dependerá de las características particulares del sector y del entorno económico en el que actúen. Si además tenemos en cuenta la situación del entorno actual, se justifica que a nivel corporativo las empresas adopten estrategias encaminadas a tal fin, es decir, a ser cada día más fuertes y a contar con más recursos y capacidades estratégicas que sean valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991: 105-106) en los que basar su ventaja competitiva.

En definitiva, las empresas deben asegurarse un mínimo nivel de crecimiento si quieren sobrevivir. No obstante, a pesar de que son muchas las ventajas que suelen atribuirse a las empresas que presentan mayor tamaño, como su mayor poder de negociación con los proveedores y clientes o para hacer frente a la competencia, en relación a las de menor dimensión que cuentan con un menor poder de negociación, un menor acceso a los recursos tecnológicos, financieros, etc., también debemos tener presente que el mayor tamaño lleva asociado unos mayores costes y problemas organizativos que pueden no presentar las empresas de menor dimensión que son, por lo general, más sencillas y flexibles. El crecimiento sólo será sostenible si conlleva algún tipo de mejora de la eficiencia de las organizaciones. Uno de los requisitos necesarios para que esto suceda es que “se realice un ajuste estructural ya que sin él el crecimiento conducirá únicamente a una ineficiencia económica” (Chandler, 1962: 16). El tipo y el éxito de la estrategia de crecimiento que adopte la empresa depende tanto de las características del entorno, general y específico, como de sus propias características internas. De esto se desprende que tan importante es para la empresa conocer su entorno como conocer cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta, ya que condicionan las estrategias alternativas que puede emprender, debiendo éstas basarse en aquellos que puedan considerarse como estratégicos, es decir, que puedan garantizarle el logro de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

La enorme importancia que, como hemos puesto de manifiesto, tiene el crecimiento para la continuidad de la empresa, adquiere un gran sentido en las empresas del sector turístico cuyo desarrollo condiciona buena parte del desarrollo de la economía nacional al ser uno de los sectores con mayor peso en la misma<sup>158</sup>. Por este motivo se justifica nuestro interés por el crecimiento de determinadas empresas turísticas como son las empresas hoteleras

<sup>158</sup> Según datos del INE (2003a) el turismo supuso un 11,8% del PIB en el año 2002 (último año para el que se disponen de cifras oficiales).

españolas. Tras este apartado introductorio, nuestro objetivo es identificar las estrategias de crecimiento que han emprendido estas empresas en los últimos tres años. Para ello, en el siguiente apartado realizamos un análisis general de la evolución y estructura que presenta el sector turístico en general y el hotelero en particular. En el tercer apartado señalaremos las características de nuestra investigación empírica, mostrando los resultados obtenidos en el apartado cuarto. Por último, en el apartado quinto acabamos con una serie de conclusiones donde recogemos las ideas principales del trabajo, así como las futuras líneas de investigación que se nos plantean.

## 2. EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

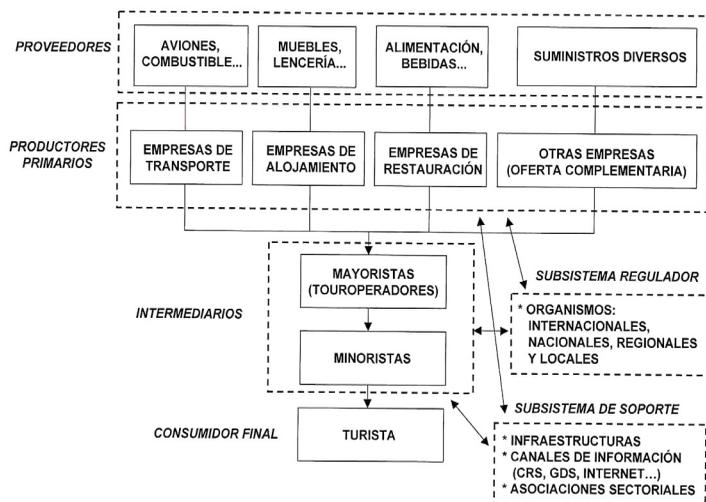
Aunque el auge del turismo, y con él el reconocimiento de su enorme importancia para el desarrollo económico de las naciones, es algo que viene produciéndose sobre todo desde mediados del siglo XX, no ha sido hasta las décadas más recientes cuando ha empezado a surgir un especial interés por el mismo. De acuerdo con Sánchez y Marín (2003: 11), la incorporación de los estudios de turismo a la Universidad en 1996 ha sido uno de los hechos que han propiciado un aumento del nivel de investigación realizada, siendo este trabajo una muestra más de ello. Este interés se ha visto alentado con los cambios que viene sufriendo este sector 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, la desregulación de la industria de líneas aéreas y de servicios financieros, el negativo impacto del turismo de masas en los países anfitriones, los cambios en los gustos de los consumidores, en el tiempo de ocio, en los patrones de trabajo y en la distribución de la renta, (Poon, 1989: 91-94; Fayos Solá, 1993: 163-164 y Calvo et al., 2000), entre otros factores, han desembocado en el desarrollo de 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 distintas empresas del sector para unir sus esfuerzos frente a la cada vez mayor competencia, etc.

En la actualidad debe reconocerse el impacto de esta actividad tanto desde el punto de vista económico como social. Como señalan Casanueva, García y Caro (2000: 15), es uno de los sectores más importantes de muchos países tanto por el nivel de riqueza que genera como por el empleo que proporciona. Además, es un sector muy influido por el ciclo económico y por una serie de factores políticos-culturales que le hacen vulnerable ante una serie de acontecimientos que repercuten sobre él de forma directa disminuyendo o aumentando su volumen de actividad.

El turismo es un sector que engloba a una gran variedad de sectores económicos y disciplinas académicas, desde las cuales ha sido estudiado, lo cual dificulta que existan unas definiciones conceptuales únicas y claras que delimiten esta actividad respecto a otros sectores (OMT, 1998: 41). Por este motivo, es difícil decir dónde empieza y dónde acaba el sector turístico ya que sus límites son cada día más difusos (Casanueva, García y Caro, 2000: 85). Además, como señalan Vogeler y Hernández (2000: 11), “el turismo es una actividad humana que atrae la atención de economistas, geógrafos, científicos del medio ambiente, psicólogos, sociólogos, políticos, juristas e investigadores de diversas disciplinas”. Las aportaciones de especialistas de diferentes áreas de conocimiento han ido configurando el cuerpo teórico de este sector, que si bien “favorecen una visión interdisciplinaria del mismo, por otra parte ha sido motivo suficiente para reducir las posibilidades de lograr un tratamiento específico de la materia” (Pedreño Muñoz, 1996: 38).

A modo de esquema de la estructura del sector turístico, en la figura 1, se reflejan los diferentes grupos de operadores que forman el mercado turístico y dentro de cada grupo, a su vez, los distintos tipos de empresas (o de organismos en su caso) que podemos encontrar.

Figura 1: Estructura del sector turístico



Fuente: Elaborado a partir de Camisón Zornoza (1996) y Vogeler y Hernández (1997)

Como podemos observar, la estructura y las características que presenta dicho sector hacen que podamos calificarlo de transversal en doble sentido. Por una parte, porque abarca un conjunto de servicios que pertenecen a distintos sectores económicos como son el de transporte, alojamiento, restauración, actividades de ocio, agencias de viaje, etc. Y por otra parte, porque es una actividad que ejerce un impacto en varios sectores ajenos a él, al mismo tiempo que se ve afectado por ellos de manera directa. Puede pensarse, por ejemplo, cómo afecta al sector de la construcción, al sector financiero, al sector de la alimentación, a los comercios minoristas, etc. Como señala Pedreño Muñoz (1996: 26-27), la demanda de servicios por los turistas de manera “directa” se ve apoyada por otra demanda “indirecta” ligada a otras ramas de actividad económica como la energía, la alimentación, el mantenimiento, la construcción y otros servicios diversos como la lavandería, el textil, la jardinería, las piscinas, la limpieza, etc., lo cual muestra unos importantes efectos multiplicadores de la actividad turística.

En el presente trabajo, centramos nuestra atención en uno de los subsectores primarios del turismo, el de alojamientos. Más concretamente, en el sector hotelero español. De esta forma podemos profundizar en mayor medida en el conocimiento de las empresas hoteleras en cuanto a las estrategias corporativas de crecimiento que emprenden.

Normalmente los tipos de empresas de alojamiento suelen agruparse en dos grandes tipos: alojamientos hoteleros y extrahoteleros. Según la normativa estatal existente sobre las empresas de alojamiento (Real Decreto 1634/83 de 15 de junio, capítulo II, artículo 6), “los hoteles son aquellos establecimientos que ofreciendo alojamiento con o sin comedor, y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con escaleras y ascensores de uso exclusivo que

## CITIES IN COMPETITION

reúnen los requisitos técnicos mínimos que establece la ley” (Martín Rojo, 2000: 302). Podemos añadir que ofrecen sus servicios bajo una unidad económica de explotación (OMT, 1998: 92).

Centrándonos en los hoteles podemos clasificarlos en función de una serie de criterios (Blasco Peris, 2002: 26-28; Martín Rojo, 2000: 302; y OMT, 1998: 92- 98): a) en función de su localización; b) en función del tipo de cliente al que van dirigidos, o del tipo de producto que ofrecen; c) en función de su categoría; d) en función de su tamaño; e) en función de su régimen de operación y su relación con la propiedad; f) en función de su forma de producción; y g) en función de su forma de comercialización.

La evolución de la estructura de los establecimientos hoteleros españoles en función de su categoría queda reflejada en el cuadro siguiente:

Cuadro 1: Establecimientos hoteleros según la categoría del establecimiento

<b>Categoría</b>	<b>Nº establecimientos 2003</b>	<b>Nº establecimientos 2002</b>	<b>Nº establecimientos 2001</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.656</b>	<b>13.523</b>	<b>14.880</b>
HOTELES: Estrellas oro			
Cinco	115	90	85
Cuatro	1.041	895	827
Tres	1.910	1.834	1.870
Dos	1.592	1.518	1.557
Una	1.090	1.048	1.149
<b>TOTAL HOTELES</b>	<b>5.748</b>	<b>5.385</b>	<b>5.448</b>
HOSTALES: Estrellas plata			
Tres y dos	2.597	2.549	2.597
Una	5.312	5.587	5.312
<b>TOTAL HOSTALES</b>	<b>7.909</b>	<b>8.136</b>	<b>7.909</b>

Fuente: Encuesta de Ocupación Hotelera elaborada por el INE (2002, 2003b y 2004)

De los datos del cuadro anterior obtenemos la cifra de 5.748 establecimientos en 2003 correspondientes a hoteles, lo que supone un 42,1% del total, mientras que los hostales tienen un peso mayor que asciende al 57,9% y a 7.909 establecimientos. Este hecho se viene repitiendo a lo largo de los años y lleva a que podamos hablar de un sector hotelero donde predominan los establecimientos de pequeño y mediano tamaño de tipo familiar, como señalan González y Talón (2001: 463). No obstante, esta última categoría de establecimientos presenta desde el año 2000 una tendencia decreciente, mientras que los hoteles han experimentado en los últimos años un aumento pasando de 5.448 (36,61% del total) en 2001 a los 5.748 en 2003. Precisamente, dicho intervalo temporal va a ser nuestro período de estudio en la investigación empírica.

Como podemos apreciar en los datos anteriores, los mayores porcentajes de establecimientos se sitúan todos los años en aquellos hoteles con dos y tres estrellas. Con respecto a los hostales el mayor porcentaje ha recaído en los de una estrella. Esto indica que el sector hotelero español continúa orientado preferentemente hacia los segmentos de bajo precio, como señalan Camisón y Garrigós (2003: 67). No obstante, este hecho parece estar cambiando en los últimos años presentando un aumento, aunque ligero, los establecimientos de mayor categoría frente a los de menor categoría que presentan una disminución.

En cualquier caso, como señalan Villacorta Rodríguez (2002: 6) y Mulet y Roselló (2004: 5-6), pese a que el panorama hotelero español presenta una gran fragmentación de la oferta, en los últimos años está experimentando un cambio clave desde el punto de vista estructural y acelerando la concentración e integración horizontal. Para poder competir con los grandes grupos hoteleros, cada vez se hace más necesario el pertenecer a una cadena o asociarse de alguna forma con otros hoteles independientes. Son muchas las ventajas que pueden obtenerse de pertenecer a una cadena frente a operar como un hotel independiente. No obstante algunas de estas ventajas no cuentan con evidencia empírica que las avale, existiendo a su vez una serie de inconvenientes que pueden llegar a anularlas, de acuerdo con Blasco Peris (2002: 59-60) y Villacorta Rodríguez (2002: 6-8).

El proceso de concentración del sector hotelero, y de crecimiento de las cadenas hoteleras en general, es precisamente nuestro objeto de estudio en la investigación empírica. Para nuestro propósito, en el siguiente apartado señalaremos las principales características de nuestra investigación, describiendo nuestra muestra y los datos con los que contamos.

### 3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Nuestro estudio ha sido elaborado a partir de datos secundarios, consultando las noticias publicadas en el diario digital especializado en turismo Hosteltur<sup>159</sup>. Este periódico publica diariamente las noticias más relevantes del sector hotelero, del sector de transportes, de las agencias de viaje, de la política y actualidad turística, así como cualquier otro acontecimiento relacionado con el turismo que merezca ser señalado. Además, publica una revista mensual, disponible también a través de Internet, y cuenta con una hemeroteca de noticias que datan desde el año 2001. La información obtenida por esta vía la completamos y contrastamos a través de otras fuentes como la base de datos BARATZ, donde se recopilan noticias publicadas en la prensa económica desde 1981, y las propias páginas web de las empresas hoteleras, ya que muchas de ellas publican las noticias de sus principales actuaciones y de los acontecimientos más relevantes para su empresa. De las anteriores fuentes, recopilando todas las noticias que hacían referencia al crecimiento de las empresas hoteleras españolas<sup>160</sup> correspondientes a los tres últimos años (2001, 2002 y 2003), obtuvimos información sobre los tipos de estrategias de crecimiento seguidas, el modo de desarrollo (interno, externo o intermedio), la fecha en la que se había realizado, el lugar donde se producía la nueva apertura o adquisición, así como, si era ese el caso, el número de establecimientos hoteleros que se incorporaban en cada decisión.

Haremos referencia a empresa o a cadena hotelera indistintamente ya que, aunque no existe unanimidad a la hora de determinar el número de establecimientos hoteleros que deben poseerse para poder hablar de cadena oscilando, de acuerdo con Ingram (1996), entre dos y tres, casi la totalidad de las empresas de nuestra muestra cuentan con más de tres establecimientos al principio del período de estudio. En cualquier caso, ésta es una decisión que no afecta a nuestro trabajo puesto que nuestro objetivo es realizar un análisis de todos los movimientos de crecimiento realizados en el sector hotelero, independientemente de que sean realizados por una cadena o por un hotel independiente.

Por otra parte, sí hemos establecido una restricción y es la de no considerar aquellas estrategias que consisten en asociaciones de hoteles de tipo comercial, que dan lugar a lo que se denomina centrales de reservas o cadenas voluntarias o de cooperación (Camisón, Molina y Martínez, 1998: 297), como es el caso de Hotusa, Rusticae,

<sup>159</sup> Puede accederse a él a través de la siguiente dirección: [www.hosteltur.com](http://www.hosteltur.com)

<sup>160</sup> Para nuestro estudio no hemos considerado las empresas que son filiales de cadenas extranjeras en España, sino únicamente las que cuentan con capital mayoritariamente español.

GSM, Estancias de España o Sercotel. El crecimiento de estas uniones se produce por la incorporación de establecimientos a la central de reservas en calidad de asociados, no produciéndose un aumento de la capacidad de ninguna de las empresas ni del sector, al no alterarse la propiedad ni la gestión de los mismos. Respecto a la primera empresa mencionada, Hotusa, debemos puntualizar que además de ser la mayor central de reservas de España (con cerca de 1.200 hoteles adheridos en 19 países), también presenta una división de hoteles de gestión propia: Diana Hotelera. Por este motivo, en su caso hemos incorporado los datos correspondientes a las nuevas incorporaciones de hoteles en régimen de gestión por la propia empresa.

Para la identificación de las estrategias de crecimiento, hemos combinado los esquemas de Ansoff (1976 y 1978) y Grant (1996). En líneas generales, utilizamos la clasificación de este último autor para diferenciar las tres principales estrategias corporativas de crecimiento: la diversificación, la integración vertical (hacia delante o hacia atrás) y la internacionalización. Para completar esta clasificación y desagregar en mayor medida las estrategias de diversificación recurrimos al esquema de Ansoff. De esta forma tomamos de este autor la estrategia de penetración en el mercado, para identificar aquellas estrategias que suponen seguir creciendo en los ámbitos productos-mercados donde ya está presente la empresa, y dividimos la diversificación en horizontal, relacionada y no relacionada. Con todo ello, pensamos que se recogía la totalidad de movimientos de crecimiento observados en el sector, que serán definidos a continuación.

Otras estrategias de Ansoff (1976), como el desarrollo de producto<sup>161</sup>, no fueron incluidas porque consideramos que se refieren más al ámbito competitivo de mejora del producto que al corporativo de la empresa estando, por lo tanto, más relacionadas con el crecimiento cualitativo (Martín Rojo, 2000: 381) y con las estrategias competitivas. Tampoco se incluye el desarrollo de mercado en términos distintos al geográfico<sup>162</sup>, puesto que se dirige a aumentar la ocupación de las instalaciones de la empresa sin que se produzca un aumento de la capacidad de la misma.

Finalmente, siguiendo la estructura propuesta en la figura 1, hemos distinguido las siete estrategias de crecimiento siguientes: 1) *Penetración en el mercado*, consistente en la incorporación de establecimientos hoteleros del mismo tipo a los que ya poseía la empresa y dirigido a los mismos clientes; 2) *Integración vertical hacia delante*, consistente en la entrada por parte de la empresa hotelera en el negocio de la intermediación, asumiendo actividades realizadas por las agencias de viaje mayoristas o minoristas, o por los tour operadores; 3) *Integración vertical hacia atrás*, en el caso de empresas hoteleras asuma actividades realizadas hasta el momento por sus proveedores, como puede ser la provisión de mobiliario para hoteles, alimentos, bebidas, o incluso la construcción de sus propios hoteles; 4) *Diversificación horizontal*. En esta categoría se incluyen las decisiones de empresas hoteleras dedicadas a un tipo particular de turismo, con un determinado tipo de establecimientos hoteleros, de entrar en otro tipo de turismo distinto, incorporando establecimientos de distintas características a los que ya posee. En este caso se produce un movimiento horizontal dentro del mismo sector de alojamientos.

---

<sup>161</sup> La puesta en marcha de este tipo de estrategias por parte de las empresas hoteleras queda patente en la ampliación, cada vez mayor, del número de servicios complementarios que se ofrecen en un hotel, como la incorporación del concepto de SPA (del latín Salus Per Aquam), gimnasio, servicios de masajes, alquiler de coches, práctica de deportes en instalaciones del hotel o próximas al mismo como campos de golf, pistas de tenis, etc. También se incluirían la mejora y reforma de las instalaciones del hotel de forma que, en algunos casos, pueden ir acompañadas de la consecución de algún certificado de calidad o de un aumento de su categoría si la empresa consigue sumar una nueva estrella.

<sup>162</sup> Un ejemplo de este tipo de estrategias es el caso de un hotel de sol y playa que promueve en invierno la realización de congresos en sus instalaciones, o un hotel de esquí que promueve en verano el turismo natural de montaña, luchando de esta forma contra la estacionalidad de la demanda. También hace referencia a las estrategias dirigidas a captar clientes procedentes de otros destinos geográficos mediante campañas publicitarias, ofertas, contactos con nuevos tour operadores, etc.

Por ejemplo, una cadena especializada en el turismo de sol y playa que decide introducirse en el segmento del turismo urbano; 5) *Diversificación relacionada*, consistente en la entrada en una actividad distinta a la hotelera pero todavía perteneciente al sector turístico. Así por ejemplo, sería el caso de la entrada en el negocio del transporte, la restauración o la oferta complementaria; 6) *Diversificación no relacionada*. En este caso se da un movimiento de la empresa hotelera hacia cualquier actividad ajena al sector turístico; y 7) *Internacionalización*. En el caso en que la empresa incorpore un nuevo establecimiento o negocio en un país extranjero.

Por otra parte, también hemos identificado el modo de crecimiento o de desarrollo de la estrategia. Para cualquier estrategia corporativa suelen distinguirse dos modos generales de desarrollo: el desarrollo externo y el desarrollo interno, existiendo entre ambas alternativas toda una serie de posibilidades entre las que se encuentran los acuerdos de cooperación. De esta forma, de acuerdo con Chatterjee y Singh (1999: 25), el modo de crecimiento puede considerarse “una variable continua que abarca desde la compra interna de factores productivos hasta la compra de empresas que los posean”.

Teniendo en cuenta lo anterior en este caso diferenciaremos entre las tres modalidades de crecimiento más comúnmente consideradas: 1) *el desarrollo interno*, es decir, invirtiendo la empresa sus propios recursos para aumentar su capacidad; 2) *el desarrollo externo* a través de fusiones o adquisiciones de una empresa o de un establecimiento hotelero que ya se encontraba operativo; y 3) *el desarrollo intermedio* a través de acuerdos de cooperación. En esta última modalidad se incluyen: Los contratos de gestión (*management contract*), mediante los cuales la empresa propietaria del hotel lo cede a una cadena hotelera que se encarga de su explotación a cambio de una contraprestación económica que puede estar en función de los beneficios obtenidos; 2) Los contratos de franquicia, donde la empresa franquiciadora es una cadena de marca reconocida y concede al franquiciado operar en un hotel bajo su misma imagen de marca y los mismos estándares de calidad; Los contratos de arrendamiento, donde lo que se arrienda en este caso es el negocio y no el establecimiento en sí. El arrendatario es el responsable último del funcionamiento del negocio y suele ser una cadena cuyos establecimientos operan bajo una marca determinada, por lo que este contrato suele suponer que el establecimiento pasa a tener la marca del arrendatario; y las Joint Ventures o aquellos proyectos que se realizan por medio de una inversión conjunta entre varias empresas.

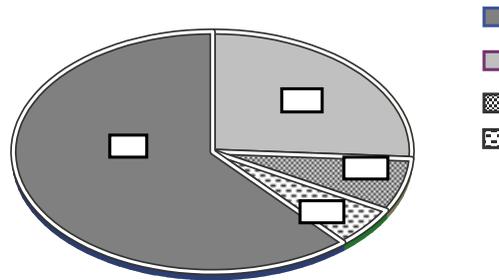
Una vez señalado el modo en que hemos recogido y clasificado la información, a continuación presentamos los resultados obtenidos en nuestra investigación empírica.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Tras analizar la información disponible, nuestra muestra está formada por 93 empresas hoteleras que han realizado un total de 474 estrategias de crecimiento durante los años 2001, 2002 y 2003, siendo el número de estrategias adoptadas por año muy similar ascendiendo a 162, 152 y 160, respectivamente.

Los datos obtenidos muestran que de las 474 estrategias de crecimiento, 291 corresponden a estrategias de penetración en el mercado, o lo que es lo mismo, un crecimiento con el mismo tipo de productos y en los mismos mercados. Además, 123 estrategias corresponden a decisiones de internacionalización, 26 a estrategias de integración vertical (5 hacia delante y 21 hacia atrás), y 34 a estrategias de diversificación, diferenciando entre diversificación horizontal (25), diversificación relacionada (8) y diversificación no relacionada (1). En la figura 2 puede apreciarse gráficamente la distribución de los casos.

Figura 2: Distribución de las estrategias de crecimiento

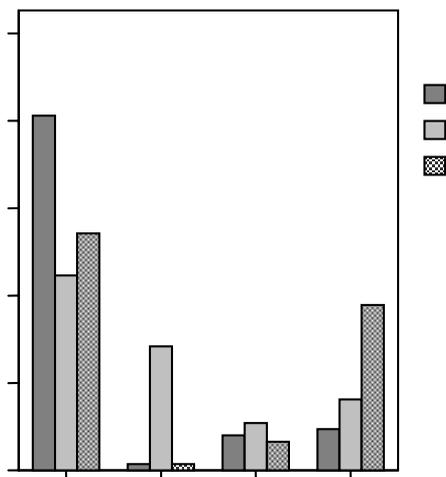


Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

Todas estas estrategias fueron llevadas a cabo por desarrollo interno (138), por desarrollo externo (74) y por desarrollo intermedio o cooperación (214). En este caso tenemos un total de 48 observaciones perdidas donde no ha sido posible identificar la estrategia seguida con ninguna modalidad de crecimiento concreta.

Respecto al modo de desarrollo en función del tipo de estrategia de crecimiento seguida, hemos obtenido los siguientes resultados: las estrategias de penetración en el mercado han sido emprendidas en mayor medida a través del desarrollo interno; las estrategias de integración vertical han sido emprendidas en mayor medida a través del desarrollo externo, siendo este modo claramente predominante frente al resto; las estrategias de diversificación han sido emprendidas en mayor medida también a través del desarrollo externo, aunque en este caso la diferencia con el resto de modalidades es menos pronunciada que en el resto de estrategias de crecimiento. Finalmente, las estrategias de internacionalización se han emprendido en mayor medida a través de los acuerdos de cooperación, confirmando que el riesgo que puede suponer para las empresas el entrar en países extranjeros desconocidos puede llevarles a entrar por otras vías diferentes a la inversión directa en solitario, como puede ser la creación de joint-ventures, los acuerdos de franquicia, etc. En la figura 3 quedan reflejadas las diferencias entre los modos de crecimiento en cada una de las estrategias consideradas.

Figura 3: La distribución de la modalidad de crecimiento en función del tipo de estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

En el período de tiempo considerado, las empresas hoteleras más dinámicas, en función del número de estrategias de crecimiento emprendidas, se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2: Las diez primeras empresas en cuanto al número de estrategias de crecimiento emprendidas

<b>EMPRESA</b>	<b>Nº DE ESTRATEGIAS REALIZADAS</b>
AC Hoteles	45
SOL MELIÁ	42
NH Hoteles	29
RIU Hoteles	29
IBEROSTAR Hotels & Resorts	23
HUSA Hotels	21
BARCELÓ Hoteles	20
HESPERIA Hoteles	18
H10 Hotels	18
VINCCI Hoteles	12
<b>TOTAL</b>	<b>257</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

## CITIES IN COMPETITION

Como podemos comprobar, el total de estrategias que han emprendido estas diez empresas supone más de la mitad del total de estrategias emprendidas por las 93 empresas, que hemos identificado en el período. En los cuadros 3 y 4 mostramos, para el caso de las estrategias consistentes en la adquisición o la apertura de nuevos establecimientos, los destinos nacionales e internacionales elegidos con mayor frecuencia por las empresas de nuestra muestra.

Cuadro 3: Principales destinos turísticos nacionales escenario de nuevas aperturas

DESTINO TURÍSTICO	Nº DE NUEVAS APERTURAS
Barcelona	34
Madrid	34
Islas Canarias	27
Islas Baleares	22
Málaga	18
Alicante	13
Cádiz	13
Valencia	12
Salamanca	11
Huelva	8
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

En total, han sido 438 las decisiones consistentes en la incorporación de nuevos establecimientos por parte de las cadenas hoteleras<sup>163</sup>. De éstas, 307 han sido realizadas en España, que ascienden al 71% del total, mientras que en el exterior han sido realizadas 125<sup>164</sup>, que suponen alrededor del 29% del total de decisiones.

La anterior información revela que los diez destinos españoles principales, mostrados en el cuadro anterior, han acogido en torno al 62% del total de aperturas en España. Mientras que en el caso de los doce<sup>165</sup> destinos internacionales, que se muestran a continuación, el porcentaje asciende al 72% de las aperturas realizadas en el exterior.

<sup>163</sup> Este dato lo obtenemos restando a las 474 estrategias de crecimiento totales aquellas correspondientes a la integración vertical (26), diversificación relacionada (8) y diversificación no relacionada (1), así como el caso de una estrategia de penetración consistente en la ampliación del negocio de las Agencias de Viaje en el que la empresa ya se encontraba presente, al no implicar ninguna de éstas la incorporación de nuevos establecimientos hoteleros.

<sup>164</sup> Como vemos, el número de incorporaciones realizadas en el exterior (125) no coinciden con las 123 estrategias de internacionalización anteriormente señaladas. Esto se debe a que contamos en nuestra muestra con dos casos en los que la empresa diversifica horizontalmente entrando al mismo tiempo en un país extranjero, y que hemos considerado como una diversificación horizontal. Además, puede comprobarse que las 307 incorporaciones en España y las 125 en el extranjero suman un total de 432 estrategias frente a las 438 señaladas. Las seis observaciones perdidas corresponden a decisiones de crecimiento en las que la empresa adquiere parte o la totalidad de otra empresa pasando a hacerse cargo de los establecimientos de esta última. Como consecuencia tenemos que las empresas incorporan 4, 21, 27, 33 y 38 establecimientos (en las cinco primeras observaciones) sin conocer con seguridad la localización de todos ellos; y adquiere el 80% de otra empresa (en la sexta observación) sin especificar el número de establecimientos que incorpora, por lo que hemos decidido no incluirlos en este cómputo. En cualquier caso, esto supone que el número total de incorporaciones o aperturas de nuevos establecimientos es superior al que hemos señalado. En concreto, puede comprobarse que el total de establecimientos incorporados asciende a más de 550.

<sup>165</sup> Hemos tomado doce destinos porque en este caso los tres últimos cuentan con el mismo número de aperturas.

Cuadro 4: Principales destinos turísticos internacionales escenario de nuevas aperturas

<b>DESTINO TURÍSTICO</b>	<b>Nº DE NUEVAS APERTURAS</b>
México	18
Túnez	13
Marruecos	9
Cuba	8
Italia	7
Bulgaria	7
Grecia	6
Chipre	5
Francia	5
Alemania	4
Malta	4
República Dominicana	4
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes de información consultadas

Como podemos observar, dentro de España encabezan en ranking dos de los principales núcleos urbanos del país, como son Barcelona y Madrid, así como algunos de los destinos tradicionales de Sol y Playa como es el caso de Canarias, Baleares, Málaga y Alicante. Mientras que en el caso internacional, los países que encabezan la lista (México, Túnez y Marruecos), son destinos que en los últimos años vienen considerándose como emergentes, junto con otros también recogidos en el cuadro 4 como pueden ser Chipre o Malta.

## 5. CONCLUSIONES

Como hemos dejado patente, tanto la supervivencia como la competitividad actual y futura de la empresa exige que ésta presente un crecimiento continuo encaminado a conseguir ser cada día más fuerte y a contar con más recursos y capacidades estratégicos en los que basar su ventaja competitiva.

En este sentido, en el presente trabajo hemos realizado un análisis descriptivo de las estrategias de crecimiento que han emprendido las cadenas hoteleras españolas en los últimos años, tras describir la situación actual que presenta el sector turístico así como ciertas peculiaridades del mismo.

El sector turístico ha evolucionado a lo largo de varias etapas fruto de una serie de cambios que pueden agruparse en técnicos, económicos, sociales y culturales, al ser un sector muy vulnerable ante una serie de acontecimientos que repercuten sobre él de forma directa disminuyendo o aumentando su volumen de actividad. Estos cambios han provocado el surgimiento de nuevas formas de turismo con una oferta mucho más diferenciada y personalizada, adaptadas a lo demandado por los clientes. Las empresas turísticas ante estos cambios están modificando sus estrategias en todos los niveles para adaptarse a la nueva situación del entorno. En concreto, en el presente trabajo hemos intentado analizar las estrategias corporativas de crecimiento que las empresas hoteleras están emprendiendo en los últimos años.

Como hemos señalado, el sector turístico presenta ciertas características que hacen que lo califiquen como un sector transversal en un doble sentido. En primer lugar porque es una actividad que ejerce una influencia indirecta en sectores ajenos al turismo, y en segundo lugar, porque engloba a distintas actividades y subsectores heterogéneos que de forma conjunta forman el denominado producto turístico. Las actividades y subsectores que forman parte del sector turístico quedaron reflejados en la figura 1 que mostraba la estructura de dicho sector. Nuestro interés se ha centrado en uno de los subsectores primarios del turismo como es el sector de alojamientos, y dentro de éste en el sector hotelero español.

Esta estructura del sector turístico nos sirvió para definir las posibles estrategias de crecimiento que pueden darse en el sector hotelero. De esta forma, señalamos siete estrategias de crecimiento, agrupadas en cuatro categorías: penetración en el mercado, integración vertical (hacia delante y hacia atrás), diversificación (horizontal, relacionada y no relacionada) e internacionalización. Además, también identificamos el modo en que se han emprendido dichas estrategias diferenciando entre el desarrollo interno, externo y a través de acuerdos de cooperación.

La información fue obtenida consultando fuentes de datos secundarias. Un análisis descriptivo de la misma nos muestra que en los últimos 3 años las estrategias de crecimiento más emprendidas por las 93 empresas hoteleras que forman nuestra muestra han sido las estrategias de penetración en el mercado, seguidas de las estrategias de internacionalización, diversificación e integración vertical. Respecto al modo de crecimiento, a través del cual se ha puesto en marcha en más ocasiones la estrategia, ha sido la cooperación. Además, también hemos obtenido otra información interesante como son las empresas más dinámicas del período, en cuanto al número de estrategias de crecimiento emprendidas, y los destinos turísticos que han sido con mayor frecuencia escenario de nuevas aperturas, tanto a nivel nacional como internacional.

En este sentido, AC Hoteles y Sol Meliá han resultado ser las cadenas que más decisiones estratégicas de crecimiento han puesto en marcha, mientras que Barcelona, Madrid, Canarias y Baleares (dentro de España) y México, Túnez y Marruecos (en el exterior) han sido los destinos principales para la apertura de nuevos establecimientos hoteleros.

Con toda esta información obtenida nuestra intención es seguir profundizando en el estudio del comportamiento del sector hotelero español en cuanto a su crecimiento. Una cuestión que se nos plantea es determinar a qué segmentos pertenecen las empresas que crecen a través de cada una de estas estrategias consideradas con el fin de comprobar si se podría establecer alguna asociación entre las características que presentan las empresas y la dirección del crecimiento seguida por las mismas. Además, también pretendemos obtener información particular de las empresas, como puede ser su rentabilidad, tamaño, antigüedad, etc., con el fin de contrastar una serie de hipótesis formuladas de acuerdo con algunas de las teorías más importantes sobre el crecimiento empresarial, como puede ser la Teoría de Recursos y Capacidades, con el fin de determinar algunas de las posibles causas y consecuencias de las decisiones tomadas en estos tres años por las empresas hoteleras españolas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1995): *Strategic Market Management*, 4ª edición, John Wiley & Sons. Nueva York.
- AMIHUD, Y. y LEV, B. (1999): "Does corporate ownership structure affect its strategy towards diversification?", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1063-1069.
- ANSOFF, H.I. (1976) *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- ANSOFF, H.I. (1978) "Estrategias de diversificación", *Harvard Deusto Business Review-Selección de artículos*, nº 30, pp.3-17.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- 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.
- BLASCO PERIS, A. (2002): *La empresa y el producto turístico*. Civitas. Madrid.
- BUENO CAMPOS, E.; CRUZ ROCHE, I. y DURÁN HERRERA, J.J. (1994): *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. 15ª edición. Pirámide. Madrid.
- BULL, A. (1994) *La economía del sector turístico*. Edición en castellano, Alianza, Madrid.
- CALVO AIZPURU, M.; GONZÁLEZ APONCIO, Z.; CHINEA MARTÍN, A. y PÉREZ GÓMEZ, P. (2000): "Comportamiento estratégico de las empresas hoteleras", *Ponencia presentada al XIV Congreso Nacional / X Congreso Hispano Francés de AEDEM*.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1996): "La empresa turística: un análisis estratégico", en PEDREÑO MUÑOZ, A. (Dir.) y MONFORT MIR, V.M. (Coord.) (1996) *Introducción a la economía del turismo en España*. Civitas. Madrid, pp. 217-245.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. y GARRIGÓS SIMÓN, F.J. (2003): "Las empresas hoteleras", en ANTÓN CLAVÉ, S. (Director) (2003): *La actividad turística española en 2002*. AECIT. Madrid, pp. 61-74.
- CAMISÓN ZORNOZA, C.; MOLINA MORALES, F.J. y MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, M.T. (1998) "Vinculación entre configuración, entorno y desempeño: una aplicación empírica a la actividad hotelera", *Ponencia presentada al XII Congreso Nacional / VIII Hispano Francés de AEDEM*, pp. 297-303.
- CASANUEVA ROCHA, C.; GARCÍA DEL JUNCO, J. Y CARO GONZÁLEZ, F.J. (2000) *Organización y gestión de empresas turísticas*, Pirámide, Madrid.
- CHANDLER, A.D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, MIT Press. Cambridge.
- CHATTERJEE, S. Y SINGH, J. (1999) "Are Tradeoffs Inherent in Diversification Moves? A Simultaneous Model for Type of Diversification and Mode of Expansion Decisions", *Management Science*, vol. 45, nº 1, pp. 25-41.
- DEL ALCÁZAR MARTÍNEZ, B. (2002) *Los canales de distribución del sector turístico*, ESIC, Madrid.
- DENIS, D.J.; DENIS, D.K. y SARIN, A. (1997): "Agency Problems, Equity Ownership, and Corporate Diversification", *Journal of Finance*, vol. LII, nº 1, pp. 135-160.
- DENIS, D.J.; DENIS, D.K. y SARIN, A. (1999): "Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 1071-1076.
- DURÁN HERRERA, J.J. (1977): *La diversificación como estrategia empresarial. el conglomerado multinacional*. Pirámide. Madrid.
- FAMA, E.F. (1980): "Agency problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, nº 2, pp. 288-307.
- FAYOS SOLÁ, E. (1993) "El turismo como sector industrial: la nueva política de competitividad", *Economía Industrial*, nº 292, pp. 163-172.
- GÓNZÁLEZ SERRANO, L. y TALÓN BALLESTERO, P. (2001): "El sector hotelero en España", *Comunicación presentada al XV Congreso Nacional / XI Congreso Hispano Francés de AEDEM*.
- GRANT, R.M. (1996) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 1ª edición, Civitas, Madrid.
- INE (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA) (2001): "Encuesta de Ocupación Hotelera (antigua encuesta de movimientos de viajeros en establecimientos hoteleros. Año 2000)", *Notas de prensa*, Junio 2001.
- INE (2002): "Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos (establecimientos hoteleros). Año 2001", *Notas de prensa*, Julio 2002.
- INE (2003a): "Cuenta satélite del turismo en España: Serie contable 1995-2002". Diciembre. *Notas de prensa*.
- INE (2003b): "Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos (establecimientos hoteleros). Año 2002", *Notas de prensa*, Agosto 2003.
- INE (2004): "Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos (establecimientos hoteleros). Año 2003", *Notas de prensa*, Enero 2004.
- INGRAM, P. (1996) "Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among U.S hotel chains, 1896-1980", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-98.
- JENSEN, M.C. (1986): "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers", *American Economic Review*, vol. 76, pp. 323-329.
- JIMENEZ MORENO, J.J. y VILLASALERO DÍAZ, M. (1998): "La estrategia de diversificación como fuente de ventaja competitiva desde una perspectiva contingente: una aproximación empírica a las empresas industriales españolas", XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Benalmádena (Málaga).
- LANE, P.J.; CANNELLA, A.A. Jr. y LUBATKIN, M.H. (1999): "Ownership structure and corporate strategy: one question viewed from two different worlds", *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 11, pp. 1077-1086.
- LANG, L.H.P. y STULZ, R.M. (1994): "Tobin's q, Corporate Diversification, and Firm Performance", *Journal of Political Economy*, vol. 102, nº 6, pp. 1248-1280.

## CITIES IN COMPETITION

- MARTÍN ROJO, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Pirámide. Madrid.
- MENGUZZATO BOULARD, M. y RENAU PIQUERAS, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. 1ª edición. Ariel. Barcelona.
- 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.
- MULET FORTEZA, C. y ROSELLÓ MIRALLES, M. (2004): “Factores explicativos del actual crecimiento de las cadenas hoteleras en España”, *IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*, febrero 2004, Sevilla.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998) *Introducción al Turismo*, OMT, Madrid.
- PEDREÑO MUÑOZ, A. (1996) “El turismo en el análisis económico”, en PEDREÑO MUÑOZ, A. (Dir.) y MONFORT MIR, V.M. (Coord.) (1996) *Introducción a la economía del turismo en España*, Civitas, Madrid, pp. 19- 43.
- PENROSE, E.T. (1962) *Teoría del crecimiento de la empresa*, 1ª edición, Ed. Aguilar, Madrid.
- POON, A. (1989) “Competitive Strategies for a new tourism”, en Cooper, C.P. (Ed.): *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, vol. 1. John Wiley & Sons. Chichester, pp. 91-102.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. Y MARÍN CARRILLO, M.A. (2003) “La investigación en turismo y economía de la empresa publicada en revistas especializadas españolas: 1996-2001”, *Papers de Turisme*, nº 33, pp. 6-39.
- SERVAES, H. (1996): “The Value of Diversification During the Conglomerate Merger Wave”, *Journal of Finance*, vol. LI, nº 4, pp. 1201-1225.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1994): “Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española”, *Revista de Economía Aplicada*, vol. II, nº 4, pp. 103-128.
- SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1999): “El análisis de crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica”, *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 78-100.
- VILLACORTA RODRÍGUEZ, D. (2002): “Importancia de la pertenencia a una cadena en el fracaso del hotel español: una aplicación de la teoría ecológica”, *XII Congreso Nacional de ACEDE*.
- VOGELER RUIZ, C. y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (1997): *Estructura y Organización del Mercado Turístico*. 2ª edición. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.
- VOGELER RUIZ, C. y HERNÁNDEZ ARMAND, E. (2000): *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*, Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.