

La diversificación  
de las empresas  
turísticas españolas

151

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

Departamento de Organización de Empresas  
Universidad de Alicante

## Resumen

**E**l objetivo de este trabajo es analizar el proceso de diversificación seguido por las empresas del sector turístico español. Concretamente, nuestro propósito en el presente trabajo será determinar el tipo y nivel de diversificación que presentan las empresas de dicho sector, los motivos más importantes que han condicionado la decisión de entrar en nuevos negocios, el número de entradas realizadas, el modo en que han entrado en los nuevos negocios y los recursos y capacidades que son considerados como estratégicos para competir en cada uno de los negocios en los que las empresas turísticas están presentes.

A partir de un cuestionario enviado a 1.209 empresas del sector turístico, contamos con la respuesta de 80 empresas que han realizado un total de 94 entradas en nuevos negocios desde que fueron creadas. Estas empresas han emprendido mayoritariamente una diversificación relacionada, presentando un nivel intermedio de diversificación. Además, la entrada en los nuevos negocios se ha realizado mayoritariamente mediante inversiones en solitario de la propia empresa, respondiendo a motivos fundamentalmente defensivos.

## Palabras clave

sector turístico / diversificación / recursos y capacidades estratégicos / modo de entrada / motivos para diversificar.

## Abstract

**T**he aim of this paper is to analyse the diversification process followed by Spanish tourism firms. More specifically, we want to show the type and level of diversification for companies in this sector, the reasons that underlie the decision to enter new business areas, the number of entries they have undertaken, the entry mode chosen and the resources and capabilities which are perceived as strategic in order to compete in each new business where tourism firms are located.

From a survey of 1209 Spanish tourism companies, we obtained valid responses from 80 companies which have undertaken 94 entries into new business areas since their inception. Most of these firms have carried out a related diversification, with an intermediate diversification level. Furthermore, entries into new business areas have been usually implemented by companies through investments on their own, mainly in response to defensive motivations.

## Keywords

tourism sector / diversification / strategic resources and capabilities / entry mode / reasons for diversification.

## **1. Introducción**

Entre los objetivos que persigue la empresa, el de crecimiento podríamos considerarlo natural a la propia existencia de la misma. Si, además, tenemos en cuenta la situación sumamente competitiva de los entornos a los que se enfrenta, se justifica que las empresas emprendan estrategias de crecimiento encaminadas a ser cada día más fuertes al contar con más recursos y capacidades en los que basar su ventaja competitiva. Esta lucha por la supervivencia de la empresa y por el logro de una posición estratégica fuerte lleva a un interés fundamental por el diseño y la aplicación de estrategias acordes con las necesidades y las posibilidades particulares de la misma.

Para lograr los objetivos de crecimiento esperados, las empresas pueden adoptar distintas estrategias entre las que se encuentran las de diversificación o entrada por parte de la empresa en negocios distintos al suyo original. En ocasiones, estas estrategias pueden surgir porque las empresas se encuentran cada vez con mayores dificultades para crecer en su ámbito actual. Pero además, la diversificación también puede surgir como una alternativa atractiva, aun cuando las oportunidades de crecimiento en sus negocios actuales no se encuentren agotadas, ya que ésta puede jugar un papel fundamental en cuanto a la posibilidad de conseguir una mayor rentabilidad, reducir el riesgo o lograr sinergias, entre otras ventajas, siendo una fuente importante para el logro de ventajas competitivas.

El sector turístico se ha visto involucrado en las últimas décadas en un fuerte proceso de crecimiento empresarial fruto de la evolución sufrida por el turismo mundial desde la segunda mitad del siglo XX. A pesar de que en los últimos años su crecimiento muestra una cierta ralentización, resulta indudable la enorme importancia que sigue teniendo para la economía de nuestro país.

Fruto de lo anterior, asistimos en la actualidad a un aumento en el número de estudios centrados en dicho sector realizados desde distintos ámbitos como el empresarial, el sociológico, psicológico,

geográfico, etc. Desde el punto de vista empresarial, la atención ha estado centrada mayoritariamente en el nivel competitivo de la empresa. Aspectos tales como la calidad de la empresa turística, la estrategia competitiva de diferenciación, de segmentación, etc., han recibido un extenso tratamiento. Sin embargo, las estrategias de crecimiento emprendidas en el ámbito corporativo por las empresas turísticas han recibido una menor atención<sup>1</sup>. Más concretamente las de diversificación, cuando el adoptar dichas estrategias puede tener una importancia enorme dadas las indudables ventajas que puede suponer para dicho sector en términos de imagen de marca, de sinergias, de compensación de la estacionalidad, etc.

Por todos estos motivos, el objetivo de este trabajo es describir el proceso de diversificación emprendido por las empresas turísticas españolas. De forma más precisa, pretendemos conocer su grado de diversificación, las modalidades elegidas, los recursos y capacidades considerados estratégicos, así como los factores que subyacen a esta decisión corporativa.

Para ello, en el siguiente apartado profundizaremos en el marco conceptual de las estrategias de crecimiento diversificado y señalaremos algunas de las razones que pueden llevar a las empresas turísticas a diversificar. Posteriormente, en los apartados 3 y 4, respectivamente, describiremos la metodología empleada en el estudio empírico llevado a cabo y los principales resultados obtenidos. Finalizaremos con el apartado 5 dedicado a las conclusiones donde destacaremos las ideas generales expuestas a lo largo del trabajo y recogeremos las principales contribuciones realizadas, las limitaciones encontradas, así como posibles vías para extender esta investigación en el futuro.

## **2. Marco conceptual**

Hoy día resulta indudable la importancia del crecimiento empresarial para asegurar la competitividad actual y futura de la empresa. 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.

El interés por los temas anteriores ha llevado a que las estrategias con las que cuenta la empresa para 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), “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.

Una de las pioneras en el estudio de este aspecto en el ámbito empresarial fue Penrose (1962), quien define el crecimiento de la empresa como “la extensión continua del ámbito y naturaleza de las actividades de una organización”.

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, como señalan Bueno, Cruz y Durán (1994). 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).

Como señalan Menguzzato y Renau (1991), aquellas empresas que no presenten como mínimo un ritmo de crecimiento estable “irán hacia atrás”. Por tanto, “las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su

posición competitiva relativa respecto a otras empresas que crecen. Si la empresa pretende mejorar su posición relativa, tendrá entonces que crecer a tasas superiores a las de sus más cercanos competidores” (Navas y Guerras, 2002). En definitiva, podría concluirse que el crecimiento es algo natural y necesario para las empresas que desean sobrevivir en un entorno cada vez más exigente pero a la vez más cargado de oportunidades.

De forma general, las características de los entornos competitivos actuales provocan que las empresas tengan más dificultades a la hora de lograr ese mínimo nivel de crecimiento que le asegure su supervivencia. En determinados entornos específicos 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 otras estrategias de crecimiento que impliquen iniciar su actividad en un negocio distinto, esto es, hacia estrategias de diversificación.

Rumelt (1974) define la diversificación como cualquier entrada en una nueva actividad producto-mercado que requiera un apreciable incremento en la competencia directiva disponible dentro de la empresa. Supone el desarrollo de nuevas competencias o el aumento de las existentes. Ansoff (1976), por su parte, define la diversificación como un alejamiento simultáneo de los actuales productos y mercados donde la empresa compete.

Desde otro punto de vista, Ramanujam y Varadarajan (1989) definen la diversificación haciendo referencia a la forma en que la empresa puede introducirse en el nuevo negocio. Así, la definen como “la entrada de una empresa o una unidad de negocio en nuevas líneas de actividad por un proceso de desarrollo interno de negocios o por adquisición, lo cual conlleva cambios en su estructura administrativa, sistema, y otros procesos directivos”.

A pesar de la aparente sencillez de estas definiciones, podemos observar la ambigüedad que incorporan muchas de ellas, ya que no especifican

qué se entiende por negocios distintos o relacionados, ni cómo se mide dicha relación.

Como consecuencia de lo anterior, no contamos con una única clasificación de las estrategias de diversificación puesto que existen varias y algunas muy distintas entre sí. No obstante, en términos genéricos lo más frecuente suele ser distinguir entre diversificación relacionada y diversificación no relacionada o en conglomerado.

A pesar de suponer la alternativa de crecimiento empresarial más drástica y arriesgada, la diversificación se ha convertido en una opción atractiva para las empresas de muchos sectores, realidad a la que no es ajena el sector turístico español.

En términos generales, puede considerarse que las razones o causas que llevan a la empresa a diversificar, proceden de dos grandes fuentes: de las amenazas detectadas en el sector de partida de la empresa y de las oportunidades detectadas en otros sectores, superiores a las que le ofrece el actual (Bueno Campos, 1996). Todo ello combinado con unas adecuadas condiciones internas que configuren a la diversificación como una alternativa posible y atractiva. De acuerdo con lo anterior, como señalan Reed y Luffman (1986) o Ramanujam y Varadarajan (1989), entre otros, las estrategias de diversificación obedecen a dos grandes razones: ofensivas o proactivas y defensivas.

El análisis de estos motivos tiene especial importancia por su relación con el tipo de diversificación elegida, así como también con el modo de emprender dicha estrategia. Entre los motivos y las ventajas de la diversificación que pueden ir asociadas a las empresas turísticas, destacamos las siguientes:

- Superar los problemas de la estacionalidad de la demanda y la rigidez de la oferta a los que se enfrentan determinados segmentos del sector turístico.
- Dar respuesta a la obsolescencia de los productos

o servicios de la empresa (pérdida de cuota de mercado) o por la madurez de los mercados en donde opera. En ocasiones la diversificación puede ser la única forma de asegurar la supervivencia de la empresa o de lograr los objetivos de crecimiento fijados (Ansoff, 1976; Jarillo, 1992; Strategor, 1995; Bueno Campos, 1996; Chang, 1996).

- Aumentar el poder de mercado de la empresa. Las empresas diversificadas pueden ver aumentado su poder de mercado poniendo en marcha acciones como la subsidiación cruzada<sup>2</sup> los acuerdos de compra recíproca<sup>3</sup>, las políticas predatorias de precios<sup>4</sup> o de dominio mutuo<sup>5</sup>.
- Beneficiarse de las ventajas que puede suponer la diversificación en cuanto al ahorro de costes por la posibilidad de que surjan economías de escala, de alcance, etc, al poder compartir recursos y capacidades infrautilizados, indivisibles o de difícil comercialización en el mercado (Teece, 1980 y 1982; Montgomery y Wernerfelt, 1988; Chatterjee y Wernerfelt, 1991). Aunque también debe tenerse en cuenta que al aumentar la complejidad de la empresa pueden aumentar los costes de coordinación y control.
- Por el deseo de los directivos de “crear imperios” con el fin de ver aumentado su estatus social, su prestigio y su remuneración al estar al frente de una gran empresa (Jensen, 1986; Denis, Denis y Sarin, 1997 y 1999; Villasalero, 1998; Amihud y Lev, 1999).
- Aprovechar las sinergias que pueden surgir de operar conjuntamente en negocios distintos, lo que lleva a un aumento del valor de la empresa y a un reforzamiento de su posición competitiva (Singh y Montgomery, 1987; Bergh, 1997; Navas y Guerras, 2002; Grant, 2004).
- Reducir el riesgo<sup>6</sup>, es decir, aumentar la estabilidad de la corriente de ingresos o beneficios de la empresa (Lubatkin y Chatterjee, 1994; Bergh, 1997; Menéndez Alonso, 1999; Martín Rojo, 2005). Este motivo resulta muy

importante dado que el sector turístico, como señala Figuerola Palomo (1995), es muy sensible a las variaciones económicas, políticas y sociales.

- Porque la empresa detecta una oportunidad más atractiva en otro negocio distinto al suyo (Ansoff, 1976; Bueno Campos, 1996; Aaker, 1995; Grant, 2004).
- Mejorar la imagen de la empresa. Al convertirse en una empresa presente en distintos negocios puede aumentar la fidelidad de los clientes, ya que pueden decidir contar con sus distintos servicios, siempre que éstos cumplan sus expectativas de calidad. Además, de esta forma la empresa puede mejorar sus actuaciones comerciales (promoción, publicidad, relaciones públicas, etc.) al disponer de mejores recursos y más medios (Martín Rojo, 2005).

Una vez señaladas algunas de las posibles razones y ventajas de la diversificación para las empresas del sector turístico, procedemos en el siguiente apartado a abordar el estudio empírico realizado encaminado a describir la diversificación que presentan las empresas turísticas españolas.

### 3. Metodología

La población objeto de estudio en el presente trabajo ha sido configurada por las empresas establecidas en España que forman parte del sector turístico. En este sentido, hemos abarcado empresas de transporte de viajeros, empresas de alojamiento, de restauración, de ocio y oferta complementaria, de intermediación y proveedoras del sector turístico. Nuestra intención ha sido realizar una estimación global del nivel de diversificación que presentan las empresas de dicho sector, así como de otra serie de aspectos relacionados con el proceso de crecimiento que ha dado lugar a la diversificación que presentan en la actualidad.

El directorio de empresas fue obtenido del informe anual 2004 del sector de Hostelería y Turismo Hostelmarket, editado por la empresa Alimarket. Por otra parte, la información referente a las cadenas

hoteleras, fue contrastada y ampliada con la Guía Oficial de Hoteles de 2004, publicada por Turespaña, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo y el Ministerio de Economía.

El informe anual de Hostelmarket 2004 es un directorio económico, publicado en papel y CD-ROM, que recoge datos de cerca de 2.000 empresas referidos a 2003. Además de dirección y teléfono, ofrece los datos económicos más relevantes: ventas, empleados, capital, inversiones, beneficios, accionistas, vinculaciones, marcas y productos comercializados, etc. Esta base de datos presenta la ventaja de que es específica para el sector turístico, y pensamos que es una de las bases de datos más completas ya que las empresas incluidas en los informes anuales Alimarket representan una facturación superior al 90% de los más de 100 subsectores económicos que a su vez alcanzan una cuota equivalente al 60% del PIB nacional. Además, recoge una descripción global del tejido empresarial que conforma el sector hostelero y turístico español, muestra el ranking de las empresas de cada uno de los subsectores, la participación del capital extranjero, etc.

En total, el anuario de Hostelería y Turismo Hostelmarket 2004 recoge información actualizada de 1.989 sociedades y grupos empresariales, de los cuales 1.597 desarrollan su actividad en los distintos ámbitos del turismo (847 son hoteles, 277 agencias y touroperadores, 289 restaurantes, 78 empresas de transporte y 106 empresas de ocio) y el resto (392) son una selección de los proveedores más importantes. Las empresas proveedoras que se recogen aquí son empresas que comercializan sus productos principalmente en el sector turístico.

De estas 1.989 empresas hemos eliminado 41 casos correspondientes a empresas filiales (20 del sector hotelero y 21 del de intermediación) que consolidan sus cuentas en sus respectivas matrices que figuraban también como empresas en el anuario. Además, hemos eliminado de nuestra base de datos a los hoteles independientes y nos hemos centrado en las cadenas hoteleras, con tres o más hoteles de acuerdo con Ingram (1996), ya que dadas las características

de nuestro estudio se ajustan en mayor medida al perfil de empresa que buscábamos con mayor posibilidad de estar presentes en varios negocios. En nuestra base de datos hay recogidas 280 cadenas hoteleras, siendo el resto (567) hoteles independientes.

Por último, dada la distribución por sectores del número de empresas, que puede apreciarse en el cuadro 1, decidimos no incluir todas las empresas proveedoras del sector turístico, ya que en caso de que así fuera sería el colectivo con más empresas en nuestra población (392), lo que podría desvirtuar los resultados. Por este motivo, decidimos seleccionar la cifra de 200 (de forma que representaran un porcentaje similar al que aparece en el anuario) tomando, de acuerdo con las listas que nos proporciona esta base de datos, las principales empresas proveedoras del sector turístico, en cuando al porcentaje de sus ventas que va destinado a dicho sector.

Finalmente, la distribución de nuestra población por subsectores turísticos queda de la siguiente forma (cuadro 1):

**Cuadro 1: Clasificación por sectores de la población objeto de estudio**

SECTORES INCLUIDOS	Nº DE EMPRESAS	% SOBRE LA POBLACIÓN TOTAL
Cadenas hoteleras	280	23%
Agencias de Viaje y Tour operadores	256	21%
Restauración, fast food, catering y rest. social	289	24%
Ocio y Turismo	106	9%
Equipamiento Hostelero	200	16,5%
Transporte de viajeros	78	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>1.209</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Hostelmarket 2004

Para obtener información particular de las 1.209 empresas anteriores se utilizó la técnica de la encuesta por vía postal, complementada con otros

métodos de captación de información. El cuestionario fue enviado a las 1.209 empresas que forman nuestra población de estudio, de forma que no realizamos ningún tipo de selección o muestreo de las mismas. En este sentido, nuestro estudio puede considerarse de tipo censal, ya que se ha pretendido obtener respuesta de todas las empresas que forman nuestra población objeto de estudio. Los sobres enviados fueron remitidos a la atención del Director General de la empresa. Dado que nuestro interés está centrado en el nivel corporativo de la empresa, necesitábamos que el cuestionario lo rellenara alguien que tuviera una visión global de la misma, e incluso que hubiera tomado él mismo las decisiones a las que hacíamos referencia.

Tras complementar este envío postal con el envío por e-mail y el contacto telefónico con la empresa, siguiendo de esta forma la propuesta de Luque Martínez (1999) de insistir con llamadas para recordar o con segundos envíos, el proceso de recogida de cuestionarios finalizó con un total de 80 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 6,62%, con un total de 94 entradas en nuevos negocios. Las empresas de nuestra muestra quedaron distribuidas por sectores o subsectores de la forma en que se muestra en el cuadro 2:

**Cuadro 2: Clasificación por sectores de la muestra de empresas**

SECTOR	Nº DE EMPRESAS	% SOBRE LA MUESTRA TOTAL
Empresas de Alojamiento	28	35%
Agencias de Viaje y Tour operadores	12	15%
Restauración, fast food, catering y rest. social	15	18,75%
Ocio y Turismo	6	7,5%
Equipamiento Hostelero	15	18,75%
Transporte de viajeros	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El cuestionario utilizado se encontraba estructurado en varios bloques, cada uno con diferentes preguntas hasta un total de 9, cada una de ellas conteniendo una serie de cuestiones específicas. El primer bloque estaba destinado a medir el grado de diversificación estratégica de la empresa mediante una matriz donde se indicaba el porcentaje de ventas de cada negocio sobre el total de la empresa, así como los recursos y capacidades estratégicos para competir en él. El segundo bloque pretendía analizar el modo de entrada en cada uno de los negocios. Las preguntas de este bloque eran cerradas debiendo elegir entre tres alternativas el modo de entrada (crecimiento interno, externo o cooperación). El tercer bloque recogía un listado de motivos por los que la empresa decide diversificar, debiendo valorarlos según el grado de importancia en una escala (Likert de 1 a 5). Y por último, con el fin de dejar para el final las preguntas más comprometedoras, en los últimos bloques se pedía una serie de datos particulares de la empresa sobre rentabilidad, tamaño, inversiones en I+D, etc.

Algunas de las características más destacables de las empresas turísticas encuestadas se presentan en el cuadro 3:

**Cuadro 3: Resumen de las principales características de las empresas turísticas de la muestra**

VARIABLE	VALOR MEDIO
TAMAÑO (Facturación en millones de €)	165,37
ANTIGÜEDAD (en años)	26
ROA (Rentabilidad Sobre Activos)	4,22
ROS (Rentabilidad Sobre Ventas)	5,32
INVERSIÓN EN I+D (% sobre los ingresos)	1,63
INVERSIÓN EN PUBLICIDAD (% sobre los ingresos)	3,44
RIESGO MEDIO (variabilidad del ROA)	3,31
MODO DE ENTRADA EN NUEVOS NEGOCIOS	
Mediante inversiones propias en solitario (D. Interno)	53
Mediante adquisición de una empresa (D. Externo)	13
Mediante acuerdos de cooperación (D. Cooperativo)	28
TOTAL ENTRADAS A NUEVOS NEGOCIOS	94

Fuente: Elaboración propia

Toda la información obtenida fue tratada con el programa informático SPSS 12.0 para Windows. Tras aplicar una serie de técnicas mayoritariamente de carácter descriptivo, junto con alguna de reducción de datos como el Análisis Factorial de Componentes Principales, proporcionadas por dicho programa, en el siguiente apartado procedemos a mostrar los resultados más destacables obtenidos.

#### 4. Exposición de resultados

##### 4.1. Diversificación de las empresas turísticas analizadas

Para determinar si las empresas que forman nuestra muestra se encuentran especializadas o diversificadas hemos empleado la clasificación propuesta por Wrigley (1970), ampliada posteriormente por Rumelt (1974, 1982). De esta forma, nos hemos basado en el Ratio de Especialización (RS) que proponía el primer autor para diferenciar las categorías de empresa especializada, de producto dominante y diversificada, y lo hemos combinado con el Ratio de Relación (RR) que definió el segundo autor para diferenciar entre las empresas diversificadas de manera relacionada y no relacionada en base a la posibilidad de compartir recursos y capacidades estratégicos.

El Ratio de Especialización, también denominado Ratio de Especialización del Producto Principal (PPSR) o Índice de Importancia Relativa (IRPS), se define como el porcentaje de las ventas correspondiente a la principal industria o sector ( $S_p$ ) donde está presente la empresa en el total de sus ventas ( $S$ ). De esta forma, las empresas donde el porcentaje que suponían las ventas de su negocio principal era superior al 95% fueron clasificadas como empresas de negocio único; las empresas con un RS menor al 95% pero mayor al 70% fueron clasificadas como empresas de negocio dominante; y aquellas con un RS menor al 70% fueron clasificadas como diversificadas.

Dentro de este último grupo, utilizamos el RR propuesto por Rumelt (1974, 1982) para diferenciar

entre las diversificadas de tipo relacionado y de tipo no relacionado. Se considera que dos negocios estarán relacionados para una empresa si el director general de la misma estima que los recursos y capacidades estratégicos para el funcionamiento de los negocios y el logro de ventajas competitivas coinciden. El criterio de clasificación que hemos seguido, de acuerdo con la propuesta del anterior autor, ha sido el siguiente: aquellas empresas donde las ventas del mayor grupo de negocios que compartan recursos y capacidades (RR) suponen el 70% o más del total de ingresos de la empresa han sido clasificadas en la categoría de diversificadas tipo relacionado. Mientras que en caso contrario, es decir con un RR inferior al 70%, han sido clasificadas en empresas diversificadas de forma no relacionada. En el cuadro 4 puede observarse un resumen de las categorías consideradas y los criterios de clasificación.

**Cuadro 4: Clasificaciones de las estrategias de diversificación de Wrigley y Rumelt**

Negocio Único	Ratio de especialización (RS) $\geq$ 95%
Negocio Dominante	$70\% \leq$ RS < 95%
Negocio Relacionado	RS < 70% y ratio de relación (RR) $\geq$ 70%
Negocio No Relacionado	RS < 70% y RR < 70%

Fuente: Adaptado de Rumelt (1982) y Grant y Jammine (1988)

Tomando la información que nos aportaba la primera pregunta de nuestro cuestionario, donde además del porcentaje de las ventas que suponía cada negocio preguntábamos los recursos y capacidades que consideraban esenciales para el funcionamiento eficiente de cada uno de ellos, calculamos estos dos ratios. Tras tener a las empresas clasificadas en las cuatro categorías mencionadas anteriormente, recodificamos la variable en dos categorías: empresas especializadas, que incluye a las empresas de negocio único y a las de producto dominante, y empresas diversificadas que incluye a las empresas diversificadas de manera relacionada y no relacionada. Las empresas de producto dominante han sido consideradas como especializadas ya que, aunque han emprendido un proceso de diversificación, éste ha sido poco importante ya que todavía tienen un alto volumen de ventas que procede de un único negocio.

Como podemos observar en la figura 1, el 47% de las empresas turísticas que han contestado nuestro cuestionario (36 empresas), se encuentran especializadas, frente al 53% (41 empresas) que se encuentran diversificadas<sup>8</sup>.

**Figura 1: Distribución de empresas turísticas especializadas y diversificadas**

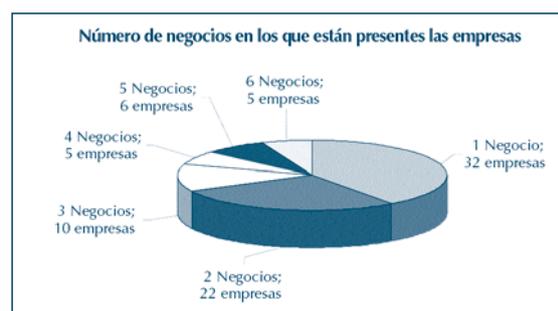


Fuente: Elaboración propia

Utilizando una variable continua (que oscila entre 0 y 1) para estimar el nivel medio de diversificación que presentan las empresas turísticas analizadas, éste asciende a un 0.24, incluyendo para su cálculo tanto a las empresas especializadas como a las diversificadas<sup>9</sup>. Si calculamos este nivel de diversificación tomando únicamente a las empresas diversificadas, éste asciende a 0.48, lo que supone un nivel intermedio de diversificación.

Por otro lado, el número de negocios en los que están presentes las anteriores empresas se muestra en la figura 2:

**Figura 2: Distribución del número de negocios en los que están presentes las empresas de la muestra**



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el mayor número de empresas (32) están presentes en un único negocio; 22 están presentes en 2 negocios; 10 empresas en 3 negocios; 5 empresas en 4; 6 empresas en 5 negocios; y, por último, 5 empresas están presentes en un total de 6 negocios.

Entre las empresas turísticas que han sido clasificadas como diversificadas, podemos distinguir entre aquellas que presentan una diversificación relacionada, es decir, que están presentes en negocios relacionados entre sí, y las que presentan una diversificación no relacionada, en caso contrario. Como ya hemos comentado anteriormente, el grado de relación entre los negocios ha sido aproximado a través de los recursos y capacidades que son considerados estratégicos para cada negocio.

En la figura 3 se muestra el tipo de diversificación que presentan las empresas turísticas encuestadas, donde puede observarse un claro predominio de la diversificación relacionada, estrategia seguida por el 71% de las empresas diversificadas de la muestra.

**Figura 3: Distribución de las empresas turísticas diversificadas de manera relacionada y no relacionada**



Fuente: Elaboración propia

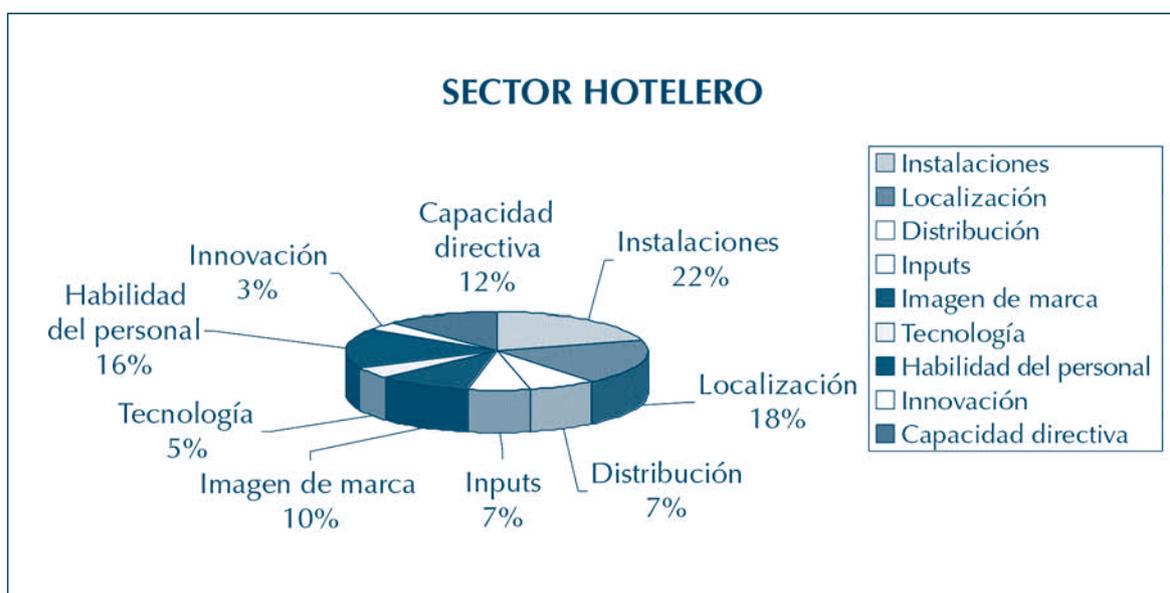
#### 4.2. Recursos y capacidades estratégicos para las empresas turísticas

Considerando la totalidad de la muestra en su conjunto, los recursos y capacidades que en más ocasiones han sido considerados estratégicos por las empresas turísticas para el logro de una ventaja competitiva son los siguientes: las instalaciones, la localización, la habilidad del personal, la imagen de marca y la capacidad directiva.

Esta información fue obtenida de la primera pregunta del cuestionario en la que se le solicitaba a la empresa que marcara, entre una lista cerrada de nueve recursos y capacidades, para cada uno de los negocios en los que estaba presente, los cinco recursos y capacidades a los que concediera una mayor importancia para competir. El listado de recursos propuesto fue elaborado a partir del trabajo de Nayyar (1992), adaptándolo a las características particulares del sector turístico.

Si diferenciamos por subsectores turísticos, obtenemos que los recursos más importantes en función del tipo de empresa son los que recogen las figuras 4 a 9:

**Figura 4: Recursos y capacidades estratégicas para las empresas hoteleras españolas**



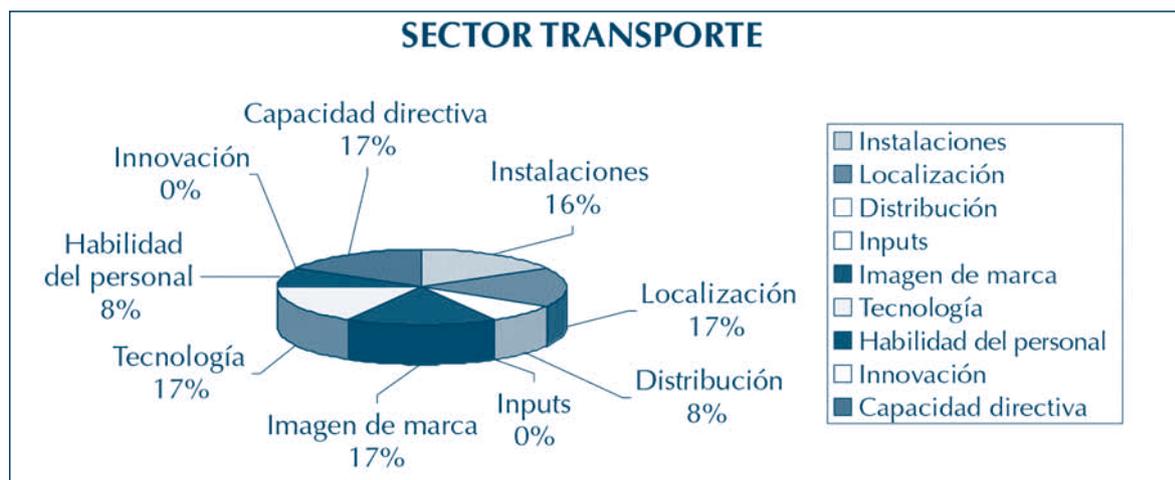
Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Recursos y capacidades estratégicas para las empresas de restauración españolas



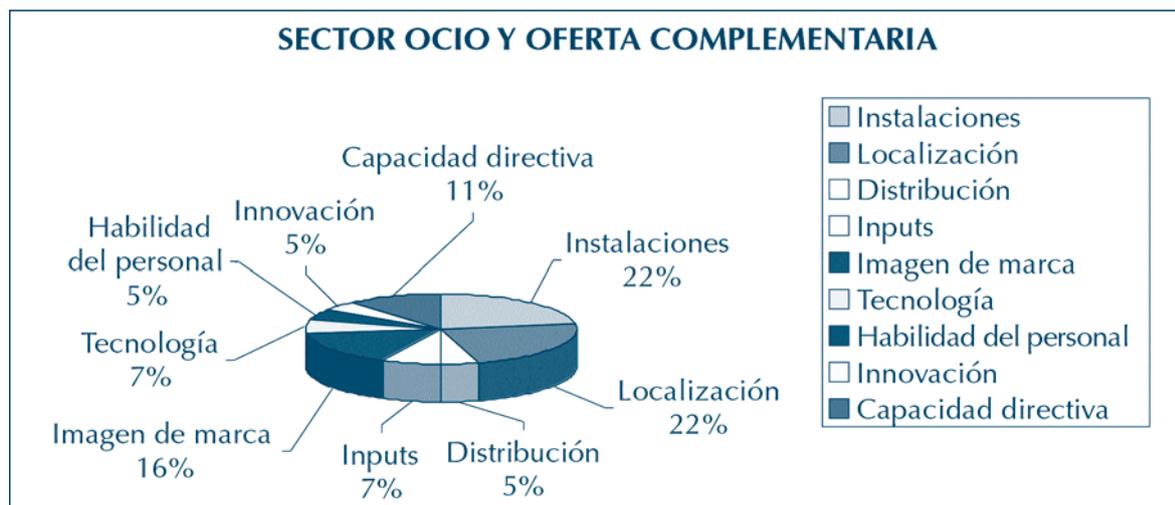
Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Recursos y capacidades estratégicas para las empresas españolas de transporte



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Recursos y capacidades estratégicas para las empresas españolas del sector del ocio y oferta complementaria



Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Recursos y capacidades estratégicas de las empresas españolas del sector de la intermediación



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Recursos y capacidades estratégicas para las empresas proveedoras del sector turístico



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, las instalaciones, seguidas de la localización, la habilidad del personal y la capacidad directiva son los recursos más importantes para las empresas de alojamiento, coincidiendo los tres primeros con los señalados por las empresas del sector de restauración junto con los inputs. Para las empresas del sector transporte lo son la localización, la capacidad directiva, la tecnología, la imagen de marca y las instalaciones. Para las empresas de ocio y oferta complementaria de nuevo son las instalaciones, la localización, la imagen de marca y la capacidad directiva los recursos considerados en más ocasiones como esenciales para el logro de su ventaja competitiva. Mientras que para las empresas de intermediación (agencias de viaje y tour

operadores) los recursos con mayor frecuencia considerados como estratégicos son la tecnología, la imagen de marca, la habilidad del personal, seguidos de la red de distribución y la capacidad directiva. Por último, las empresas proveedoras del sector turístico consideran estratégicos en más ocasiones la red o canal de distribución, la imagen de marca, la tecnología, la capacidad de innovación y la habilidad del personal.

#### 4.3. Los motivos que llevan a la empresa turística a diversificar

Respecto a los motivos que llevan a las empresas a entrar en un nuevo negocio, en el cuestionario enviado recogíamos los siguientes, dejando espacio

para que anotaran cualquier otro motivo adicional a los mismos:

- Estar presente en sectores con innovaciones tecnológicas.
- Explotar los recursos en I+D.
- Acceder a nuevos recursos.
- Mejorar la rentabilidad de los excedentes financieros.
- Aumentar la utilización de la capacidad física de la empresa reduciendo costes.
- Aprovechar las inversiones en publicidad.
- Mejorar la imagen de marca.
- Diversificar el riesgo.

Este listado de motivos fue elaborado a partir de otros listados propuestos en trabajos con objetivos similares al nuestro como son los de Sánchez Peinado (2004), Yip (1982) y Reed y Luffman (1986).

Las empresas debían señalar la influencia de cada uno de los anteriores motivos (en una escala Likert de 1 a 5) en la decisión de entrada en cada uno de los negocios en los que estuviera presente.

A continuación, realizamos un análisis factorial de componentes principales con el fin de agrupar los motivos que presentamos en el cuestionario en varias categorías o factores. Tras realizar este análisis obtuvimos un total de dos factores, como se muestra en el cuadro 5. Uno de ellos fue interpretado como “motivos ofensivos” al agrupar los siguientes motivos de nuestra lista original: estar presente en negocios con innovaciones tecnológicas, explotar las inversiones en I+D y acceder a nuevos recursos. Y el otro factor, que agrupaba al resto de motivos, fue considerado como menos ofensivo y denominado “motivos defensivos”.

**Cuadro 5: Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>**

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

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

<sup>a</sup> La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Tras hacer el recuento de los motivos considerados en más ocasiones como muy importantes a la hora de decidir diversificar su actividad, detectamos que éstos corresponden a aquellos que han sido clasificados como “motivos defensivos”, excepto el

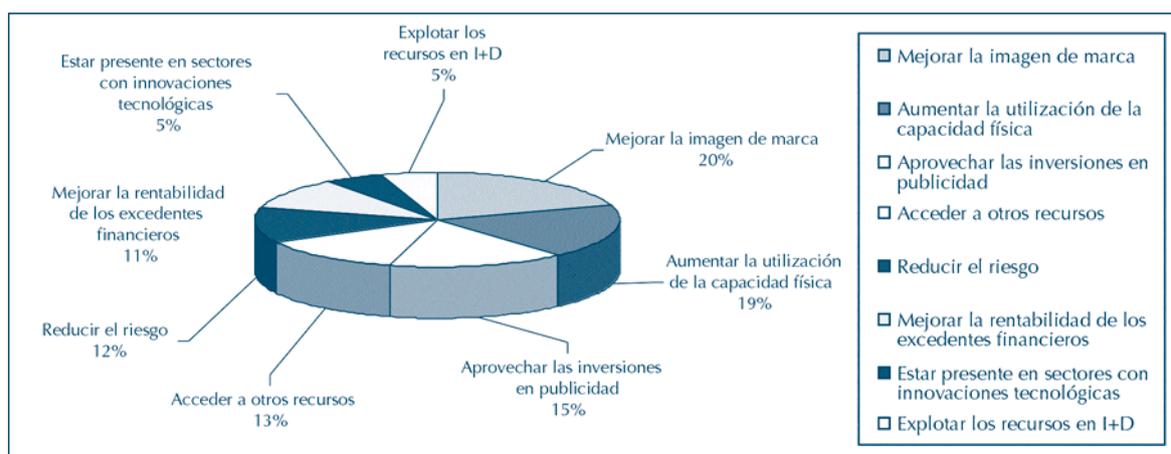
motivo de acceso a nuevos recursos. Concretamente, los motivos que señalamos a continuación son los motivos que han sido marcados por las empresas como muy importantes (puntuaciones 4 ó 5 en la escala) en un mayor número de entradas:

1. Mejorar la imagen de marca (en 47 entradas).
2. Aumentar la utilización de la capacidad física (en 44 entradas).
3. Aprovechar las inversiones en publicidad (en 36 entradas).
4. Acceder a otros recursos (en 31 entradas).

5. Reducir el riesgo (en 28 entradas).

En la siguiente figura se muestra la frecuencia con la que han sido considerados como determinantes en la decisión de diversificar cada uno de los ocho motivos de nuestra lista.

**Figura 10: Motivos determinantes en la decisión de diversificar de las empresas turísticas españolas**



Fuente: Elaboración propia

Se considera que un motivo determina la decisión de entrada si éste ha sido valorado como muy importante (puntuación 4 ó 5 en la escala). Es decir, tomando para cada entrada únicamente aquellos motivos que han sido señalados como muy importantes, y el número total de veces que dichos motivos han condicionado la decisión de entrada<sup>10</sup>, en la figura 10 se observa que el 20% del total de veces que los motivos han sido señalados como muy importantes corresponde al deseo de mejorar la imagen de marca, el 19% al motivo aumentar la utilización de la capacidad física, mientras que el 15% del total corresponde al deseo de aprovechar las inversiones en publicidad.

### 5. Conclusiones

En el presente trabajo hemos efectuado un análisis descriptivo de la diversificación de las empresas del sector turístico español.

Como resultados más relevantes hemos obtenido, en primer lugar, que el 53% de las empresas turísticas que forman nuestra muestra se encuentran diversificadas, frente al 47% que se encuentran

especializadas en un único negocio o que, aunque han comenzado un proceso leve de diversificación, sus ventas siguen dependiendo mayoritariamente de uno de sus negocios. De entre las empresas que se encuentran diversificadas, la mayoría de ellas presentan una diversificación relacionada (el 71%). Además, a la hora de entrar en nuevos negocios, las empresas analizadas se han decantado en mayor medida por el desarrollo interno, es decir, realizando inversiones propias en solitario (alternativa empleada en un 56% de las entradas identificadas).

La forma en que hemos medido la relación entre los negocios nos ha permitido tener acceso a la información sobre los recursos y capacidades considerados en más ocasiones como estratégicos para los distintos subsectores que forman el sector turístico. Consideradas en conjunto, las empresas del sector turístico consideran como recursos esenciales para lograr una ventaja competitiva las instalaciones, la localización, la habilidad del personal, la imagen de marca y la capacidad directiva.

Por otra parte, también hemos destacado algunos de los motivos que influyen en mayor medida en la

decisión de emprender una estrategia de diversificación. La lista de motivos propuesta fue agrupada mediante un análisis factorial en dos grandes grupos de motivos: ofensivos y defensivos. Las empresas turísticas de nuestra muestra señalaron que los motivos defensivos son los que parecen influir en mayor medida a la hora de tomar la decisión de diversificar. Entre estos motivos defensivos se incluyen la mejora de la imagen de marca, el aumento de la utilización de la capacidad física, aprovechar las inversiones en publicidad y la disminución del riesgo, junto con un motivo de carácter más ofensivo como es la pretensión de acceder a nuevos recursos.

Tras todas estas ideas, consideramos que la principal contribución de nuestro trabajo es haber analizado aspectos hasta el momento desconocidos de las empresas turísticas españolas como son el tipo y nivel de diversificación que presentan, los negocios distintos en los que están presentes, los motivos que las han inducido a diversificar, los recursos y capacidades estratégicos, el modo de emprender la entrada en los nuevos negocios, etc., basándonos en

medidas e ideas tomadas desde la literatura de la Dirección estratégica empresarial y empleando para ello información obtenida de una fuente de información primaria.

No obstante, como principal limitación cabría destacar la imposibilidad de haber realizado un análisis mucho más pormenorizado dentro de cada uno de los subsectores turísticos que abarca nuestra muestra (alojamiento, intermediación, restauración, ocio, transporte y proveedores), debido al número de observaciones con el que contamos para algunos de ellos y al carácter general del cuestionario empleado, destinado al sector turístico en su conjunto.

En este sentido, una de las posibles vías futuras para desarrollar esta investigación podría consistir en profundizar en el análisis específico de cada uno de los subsectores considerados, buscando ampliar la información obtenida, tanto a través de nuevas encuestas adaptadas a cada subsector en particular como a través de otras fuentes de información secundarias.

## 6.-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* (20), pp. 1063-1069.
- Ansoff, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- Bergh, D.D. (1997): "Predicting divestiture of unrelated acquisitions: an integrative model of ex ante conditions", *Strategic Management Journal*, vol. 18 (9), pp. 715-731.
- Bettis, R.A. y Mahajan, V. (1985): "Risk/Return performance of diversified firms", *Management Science*, vol. 31 (7), pp. 785-799.
- Bueno Campos, E. (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos*. 5ª edición, Pirámide, 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.
- Chang, S.J. (1996): "An evolutionary perspective on diversification and corporate restructuring: entry, exit, and economic performance during 1981-89", *Strategic Management Journal* (17), pp. 587-611.
- Chatterjee, S. y Wernerfelt, B. (1991): "The link between resources and type of diversification: theory and evidence", *Strategic Management Journal* (12), pp. 33-48.
- Denis, D.J.; Denis, D.K. y Sarin, A. (1997): "Agency Problems, Equity Ownership, and Corporate Diversification", *Journal of Finance*, vol. LII (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* (20), pp. 1071-1076.
- Durán Herrera, J.J. (1977): *La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional*, Pirámide, Madrid.
- Figueroa Palomo (1995): *Economía para la gestión de las empresas turísticas (producción y comercialización)*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Grant, R.M. (2004): *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4ª edición, Civitas, Madrid.
- Grant, R.M. y Jammine, A.P. (1988): "Performance differences between the Wrigley/Rumelt Strategic categories", *Strategic Management Journal* (9), pp. 333-346.
- 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* (17), pp. 85-98.
- Jacquemin, A.P. y Berry, C.H. (1979): "Entropy measure of diversification and corporate growth", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXVII (4), pp. 359-369.
- Jarillo, J.C. (1992): *Dirección Estratégica*. 2ª edición, McGraw-Hill, Madrid.
- Jensen, M.C. (1986): "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers", *American Economic Review* (76), pp. 323-329.
- Lubatkin, M. y Chatterjee, S. (1994): "Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: does it apply?", *Academy of Management Journal*, vol. 37 (1), pp. 109-136.
- Luque Martínez, T. (1999): *Encuestas para la investigación*, en Sarabia Sánchez, F.J. (Coordinador) (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid, pp. 273-305.
- Martín Rojo, I. (1999): "Crecimiento e internacionalización de la empresa turística. Especial referencia al caso español", *Boletín Económico ICE* (2617), pp. 25-32.
- Martín Rojo, I. (2005): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico* (capítulos de la sexta parte: "Crecimiento e internacionalización empresarial. Especial referencia al sector turístico"), 3ª edición (2ª impresión), Pirámide, Madrid.
- Medina Hernández, U. y Correa Rodríguez, A. (1999): "El crecimiento empresarial: una síntesis", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8 (4), pp. 9-32.
- Menéndez Alonso, E.J. (1999): "Influencia de la diversificación sobre la estructura de capital de las empresas. Efecto coaseguro, costes de agencia y costes de transacción", *IX Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre 1999, Burgos.
- Menéndez Alonso, E. y Gómez Ansón, S. (2000): "La estrategia de diversificación empresarial: creación o destrucción de riqueza", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (7), pp. 383-400.
- Menguzzato Boulard, M. y Renau Piqueras, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. 1ª edición, Ariel, Barcelona.
- Montgomery, C.A. y Wernerfelt, B. (1988): "Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q", *RAND Journal of Economics*, vol. 19 (4), pp. 623-632.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. 3ª edición, Civitas, Madrid.
- Nayyar, P.R. (1992): "On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms", *Strategic Management Journal*, vol. 13 (3), pp.219-235.
- Penrose, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, 1ª edición, Ed. Aguilar, Madrid.
- Pérez, R. M. y Cazorla, L. (2002): "Características del sector hotelero como factores determinantes de la estrategia de entrada en el exterior", *Papers de Turisme* (31/32), pp. 30-65.
- Pitts, R.A. y Hopkins, H.D. (1982): "Firm Diversity: Conceptualization and Measurement", *Academy of Management Review*, vol. 7 (4), pp. 620-629.

- Quer Ramón, D.; Andreu Guerrero, R.; y Rienda García, L. (2006): "Los hoteles españoles y su compromiso de recursos en el exterior: el rol de la distancia cultural, el riesgo país y los factores internos", *XVI Jornadas Luso-Españolas*, 1-3 de febrero, Évora (Portugal).
- Ramanujam, V. y Varadajan, P. (1989): "Research on corporate diversification: a synthesis", *Strategic Management Journal* (10), pp. 523-551.
- Ramón Rodríguez, A. (2002): "Un análisis de las dimensiones del Paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español", *Información Comercial Española. Revista de Economía* (803), pp. 141-161.
- Reed, R. y Luffman, G.A. (1986): "Diversification: the Growing Confusion", *Strategic Management Journal* (7), pp. 29-35.
- Rumelt R.P. (1974): *Strategy, Structure and Economic Performance*, Division of research Harvard Business School, Boston.
- Rumelt, R.P. (1982): "Diversification Strategy and Profitability", *Strategic Management Journal* (3), pp. 359-369.
- Sánchez Peinado, L. (2004): "Un modelo simultáneo para las decisiones clave de la diversificación empresarial", *XIV Congreso Nacional de ACEDE*, Murcia.
- Singh, H. y Montgomery, C.A. (1987): "Corporate acquisition strategies and economic performance", *Strategic Management Journal*, vol. 8 (3), pp. 377-386.
- Strategor (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de la empresa*. Edición en castellano, Masson, Barcelona.
- Suárez González, I. (1999): "El análisis de crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica", *Papeles de Economía Española* (78/79), pp. 78-100.
- Teece, D.J. (1980): "Economies of scope and the scope of the enterprise", *Journal of Economic Behaviour and Organization* (1), pp. 223-247.
- Teece, D.J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behaviour and Organization* (3), pp. 39-63.
- Villasalero Díaz, M. (1998): "Un enfoque de agencia para la relación entre gobierno de la empresa, estrategia de diversificación y resultados: un análisis empírico para las empresas industriales españolas", *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre 1998, Las Palmas de Gran Canaria.
- Wiseman, R.M. y Bromile, P. (1991): "Risk-Return associations: paradox or artifact? An empirically tested explanation", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (3), pp. 231-241.
- Wiseman, R.M. y Bromile, P. (1996): "Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline", *Organization Science*, vol. 7 (5), pp. 524-543.
- Wrigley, L. (1970): *Divisional Autonomy and Diversification*. Doctoral Dissertation. Harvard Business School, Mass, USA.
- Yip, G. (1982): "Diversification entry: internal development versus acquisition", *Strategic Management Journal* (3), pp. 331-345.

**NOTAS:**

<sup>(1)</sup> No ocurre lo mismo con otras estrategias corporativas como las de internacionalización, donde podemos encontrar trabajos como los de Martín Rojo (1999), Pérez y Cazorla (2002), Ramón Rodríguez (2002) y Quer, Andreu y Rienda (2006), entre otros.

<sup>(2)</sup> Las prácticas de subsidiación cruzada permiten a las empresas compensar el mal funcionamiento de algunos negocios con el buen funcionamiento de otros mediante la transferencia de fondos o de recursos desde aquellas unidades excedentarias a las deficitarias

<sup>(3)</sup> Los acuerdos de compra recíproca surgen entre empresas (sobre todo conglomerados) que se encuentran estableciendo relaciones de comprador y proveedor al mismo tiempo, firmando entre ellas acuerdos de compra preferencial que les lleva a apalancar su cuota de mercado

<sup>(4)</sup> La empresa diversificada puede mantener durante un período de tiempo unos precios por debajo del nivel de costes para expulsar a los competidores actuales o potenciales del mercado, si puede financiarlo con las ganancias obtenidas en otros de sus negocios

<sup>(5)</sup> Estos acuerdos se establecen cuando dos conglomerados se encuentran compitiendo simultáneamente en varios negocios o mercados, lo que lleva a que la dureza de su competencia puede relajarse.

<sup>(6)</sup> Aunque no existe consenso sobre el poder de la diversificación para reducir el riesgo como puede verse en Bettis y Mahajan (1985) o Wiseman y Bromile (1991 y 1996), entre otros.

<sup>(7)</sup> PPSR o IRPS =  $S_p / S$  (Menéndez y Gómez, 2000).

<sup>(8)</sup> Contamos con 3 casos perdidos donde ha sido imposible determinar por esta vía si la empresa está diversificada o especializada, por lo que el número total de observaciones para esta variable asciende a 77 empresas.

<sup>(9)</sup> Este dato se corresponde con la medida del índice de Herfindahl, cuyo máximo valor es 1 que supondría una total diversificación. El índice de Herfindahl (H) como medida de la diversificación a nivel de empresa fue desarrollado originariamente por autores como Jacquemin y Berry (1979) o Pitts y Hopkins (1982), entre otros, y es calculado de la siguiente forma:

$$H = 1 - \sum_{i=1}^N P_i^2$$

Donde  $P_i$  es la proporción de las ventas o ingresos del negocio o producto  $i$  (según el nivel de agregación asumido) respecto al total de ventas de la empresa y  $N$  es el total de negocios o productos de la empresa. Un mayor nivel de  $H$  supone una mayor diversificación de producto o negocio. Por tanto, su relación con la diversificación es positiva. El razonamiento es el siguiente: si una empresa opera en una única industria (total concentración),  $P_i^2$  será igual a la unidad. Por lo tanto  $H$  será igual a cero. De forma contraria, si las ventas de la empresa están tan dispersas que la proporción que sobre el total de la empresa representa cada negocio o producto es muy baja, entonces la suma se aproxima a cero y el índice de Herfindahl se acercará a uno, que es su valor máximo.

<sup>(10)</sup> Debemos tener en cuenta que una decisión de entrada puede estar influenciada por más de un motivo. En total, tenemos que los ocho motivos han sido señalados como muy importantes 235 veces: en 47 entradas mejorar la imagen de marca, en 44 aumentar la utilización de la capacidad física, en 36 aprovechar las inversiones en publicidad, en 31 acceder a nuevos recursos, en 28 entradas diversificar el riesgo, en 25 entradas mejorar la rentabilidad de los excedentes financieros y en 12 entradas, cada uno, explotar los recursos en I+D y estar presente en sectores con innovaciones tecnológicas.