

# RIESGO CLIMÁTICO Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN: UN ANÁLISIS DE LAS CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS

*Laura Rienda\**

Universidad de Alicante  
<https://orcid.org/0000-0002-1940-4035>

*Lorena Ruiz Fernández\**

Universidad de Alicante  
<https://orcid.org/0000-0001-8894-9701>

*Rosario Andreu\**

Universidad de Alicante  
<https://orcid.org/0000-0003-1912-9181>

## RESUMEN

El estudio examina cómo el riesgo climático de los destinos influye en la internacionalización de las cadenas hoteleras españolas. Se analizan 1.097 inversiones de 75 cadenas mediante pruebas de comparación de medias y correlaciones, considerando variables como experiencia internacional, categoría, tamaño, resultados empresariales y carácter familiar. Más del 65 % de las inversiones se concentran en países con riesgo climático medio o alto, lo que evidencia la necesidad de integrar criterios de sostenibilidad en las decisiones de expansión global.

**Palabras clave:** Riesgo climático; internacionalización; empresa familiar; inversiones en el exterior; cadenas hoteleras.

---

Fecha de recepción: 11 de abril de 2025.

Fecha de aceptación: 5 de noviembre de 2025.

\*Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante. Ctra. San Vicente del Raspeig, s/n. 03690 ALICANTE (España). E-mail: [laura.rienda@ua.es](mailto:laura.rienda@ua.es), [lorena.fernandez@ua.es](mailto:lorena.fernandez@ua.es), [rosario.andreu@ua.es](mailto:rosario.andreu@ua.es)

## Climate risk and internationalization strategies: an analysis of Spanish hotel chains

### ABSTRACT

The study examines how climate risk in destinations influences the internationalization of Spanish hotel chains. It analyzes 1,097 investments by 75 chains using mean-comparison and correlation tests, accounting for variables such as international experience, category, size, business results, and family character. More than 65% of investments are concentrated in countries with medium or high climate risk, highlighting the need to integrate sustainability criteria into global expansion decisions.

**Keywords:** Climate risk; internationalization; family firm; foreign investments; hotel chains.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de los negocios internacionales, la sostenibilidad ha dejado de ser un aspecto secundario para convertirse en una prioridad fundamental tanto para la academia como para los profesionales del sector turístico. Autores como Stabler y Goodall (1997) ya destacaban el papel del turismo en la conservación del medioambiente y el uso responsable de los recursos naturales. Sin embargo, también señalaban que las empresas turísticas no siempre adoptan prácticas sostenibles por conciencia ambiental, sino motivadas por incentivos económicos. En la actualidad, el cambio climático constituye uno de los mayores desafíos contemporáneos para la competitividad y sostenibilidad del turismo, afectando la estabilidad de los destinos, la infraestructura y las decisiones de inversión empresarial (Scott, Gössling y Hall, 2012). En un contexto donde los fenómenos climáticos extremos son cada vez más frecuentes, la internacionalización de las empresas turísticas, tradicionalmente concebida como una vía de crecimiento y diversificación, se enfrenta ahora a nuevos condicionantes ambientales que pueden redefinir los patrones de expansión global (Dogru *et al.*, 2019; Xing y Wang, 2023). Así, el riesgo climático emerge como un factor estratégico que las cadenas hoteleras deben incorporar en sus decisiones de localización internacional si desean garantizar su resiliencia y sostenibilidad a largo plazo.

En el caso español, este desafío cobra especial relevancia. España es uno de los países europeos con mayor presencia internacional en el sector hotelero: más de 70 cadenas operan fuera del país, concentrando más del 60 % de sus establecimientos en destinos de América Latina y el Caribe (Alimarket, 2022), regiones especialmente expuestas a fenómenos climáticos extremos (Organización Meteorológica Mundial [OMM], 2025). Este contexto plantea la necesidad de comprender si las cadenas hoteleras españolas integran el riesgo climático de los destinos en sus estrategias de expansión y qué factores organizativos condicionan esta integración.

La literatura reciente ha comenzado a explorar la relación entre estrategias de internacionalización y sostenibilidad ambiental en el turismo (Franzoni y Pelizzari, 2021; Peeters y Papp, 2024; Rienda, Ruiz-Fernández y Andreu, 2024; Ruiz-Fernández, Rienda y Marco-

Lajara, 2025). Algunos de estos estudios sugieren que, en muchos casos, la planificación estratégica de la internacionalización en el sector hotelero sigue dominada por consideraciones financieras y de mercado, sin una integración explícita de los riesgos climáticos o la sostenibilidad ambiental (Xing y Wang, 2023). Este hecho es particularmente relevante si consideramos que más del 60 % de las cadenas españolas son de carácter familiar (Andreu *et al.*, 2020), un tipo de empresa cuyas decisiones estratégicas suelen estar influenciadas por la preservación del legado y la continuidad intergeneracional (Berrone, Cruz y Mejia, 2012; Rienda y Andreu, 2021). Estas características pueden condicionar su grado de apertura a mercados de mayor riesgo, así como su compromiso con la sostenibilidad ambiental (Forés *et al.*, 2022).

Por tanto, la presente investigación aborda de manera conjunta tres dimensiones interrelacionadas: el riesgo climático de los destinos, las estrategias de internacionalización y las características familiares de las cadenas hoteleras españolas. El estudio se centra en el periodo 2022, utilizando una base de datos de 1.097 inversiones realizadas por 75 cadenas en 71 países, lo que permite examinar de manera empírica la distribución de inversiones en función del nivel de vulnerabilidad climática de los destinos.

Desde un punto de vista práctico, comprender esta relación es crucial en un contexto de creciente presión regulatoria y financiera hacia un turismo sostenible que busque la mitigación del cambio climático (Peeters, Çakmak y Guiver, 2024). Ejemplos recientes, como los daños ocasionados por huracanes en el Caribe o las restricciones energéticas en el Mediterráneo, muestran que la falta de consideración del riesgo climático puede comprometer la rentabilidad y sostenibilidad de las inversiones internacionales. Por ello, el presente trabajo contribuye a identificar qué factores empresariales y de gobernanza familiar se asocian con una mayor o menor exposición al riesgo climático, ofreciendo implicaciones relevantes para la estrategia y la política turística.

Por todo ello se plantea como objetivo general analizar cómo el riesgo climático de los destinos influye en las estrategias de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas y cómo las características familiares de estas empresas condicionan dicha relación. Este estudio pretende abordar estas lagunas en la literatura, examinando la relación entre el riesgo climático y la internacionalización de las empresas hoteleras, y profundizando en el caso particular de las empresas familiares. Lo anterior nos lleva a incorporar otros objetivos específicos como son: 1) Examinar la relación entre el riesgo climático de los destinos y las principales variables empresariales (experiencia internacional, categoría, tamaño, resultados y forma de inversión); 2) Analizar si las empresas familiares difieren de las no familiares en sus decisiones de inversión internacional ante distintos niveles de riesgo climático. Con todo lo anterior se identificarán patrones de expansión asociados a diferentes grados de exposición climática.

## 2. MARCO TEÓRICO

La relación entre el riesgo climático y la internacionalización de las empresas turísticas es una temática que ha cobrado creciente relevancia en la literatura académica (Kayal, 2024), especialmente en un contexto donde los efectos del cambio climático se han convertido en factores estructurales que condicionan la viabilidad económica y la competitividad

de los destinos turísticos a escala global. El turismo, como sector altamente dependiente de las condiciones climáticas y ambientales, se enfrenta a una exposición significativa a los efectos del calentamiento global, no estando bien preparado para los desafíos del cambio climático (Scott *et al.*, 2012). La literatura reciente ha señalado que las estrategias de internacionalización de las empresas pueden aumentar la exposición al riesgo climático al situar a las organizaciones en mercados con mayor vulnerabilidad a fenómenos ambientales extremos (Xing y Wang, 2023). No obstante, estas empresas internacionales poseen capacidades suficientes para redistribuir la exposición al riesgo climático, implementar estrategias de mitigación y adaptación, y aprovechar economías de escala en la reducción del impacto ambiental de sus operaciones (Gössling, Peters y Scott, 2008). Así pues, de acuerdo con autores como Dogru *et al.* (2019), las empresas multinacionales del sector turístico no solo tienen mayor acceso a recursos financieros y tecnológicos para mitigar los riesgos climáticos, sino que también ejercen una influencia significativa en la implementación de políticas de sostenibilidad a nivel global. En teoría, las empresas hoteleras con presencia en múltiples mercados deberían estar mejor posicionadas para mitigar los impactos del cambio climático mediante una redistribución de sus operaciones y una mayor flexibilidad estratégica (Bigano, Hamilton y Tol, 2007).

Por tanto, la internacionalización de las empresas turísticas ha sido planteada como una estrategia viable para mitigar los riesgos asociados al cambio climático, permitiendo la diversificación geográfica y reduciendo la dependencia de destinos particularmente vulnerables (Bigano *et al.*, 2007). Sin embargo, la exposición al riesgo climático no es homogénea y está determinada por la “distancia de riesgo climático” entre el país de origen y el de destino, lo que implica que la internacionalización no necesariamente implica una mitigación del riesgo, sino una redistribución de vulnerabilidades (Xing y Wang, 2023). Este fenómeno ha sido particularmente evidente en segmentos como el turismo de invierno, donde la reducción en la probabilidad de nevadas ha obligado a las empresas a expandirse hacia mercados alternativos o a diversificar su oferta (Steiger *et al.*, 2019).

Desde una perspectiva estratégica, las empresas turísticas deben integrar mecanismos de adaptación climática dentro de sus modelos de internacionalización, adoptando enfoques de gestión de riesgos climáticos que les permitan operar de manera sostenible en mercados expuestos a diferentes grados de vulnerabilidad (Franzoni y Pelizzari, 2016). La falta de integración de estos riesgos en los planes de internacionalización no solo puede comprometer la sostenibilidad financiera de las empresas, sino también generar impactos negativos sobre la competitividad de los destinos, especialmente aquellos que dependen fuertemente de recursos naturales altamente sensibles al clima (Shakeela y Becken, 2015).

Algunos autores como Brouder y Lundmark (2011) evaluaron las percepciones de los empresarios turísticos con respecto a los riesgos del cambio climático encontrando importantes diferencias. Aquellos más preocupados eran los que contaban con menor capacidad de adaptación y una mayor inversión en capital. Tradicionalmente, la expansión internacional en el sector hotelero se ha basado en inversiones directas mediante la adquisición o construcción de propiedades lo que implica un alto nivel de compromiso de capital y exposición a riesgos locales, incluidos los derivados del cambio climático (Santos, Brochado y Eaperança, 2016), y una menor flexibilidad operativa (Li y Singal, 2019). Sin embargo, en los últimos años, se ha observado un cambio hacia modelos de

negocio más flexibles y menos intensivos en activos, conocidos como estrategias *asset-light*, que incluyen acuerdos de franquicia y contratos de gestión (Kruesi, Hemmington y Kim, 2018). Estas estrategias permiten a las empresas minimizar el compromiso de capital mientras expanden su presencia global, transfiriendo parte del riesgo a terceros (Andreu-Guerrero y Rienda-García, 2023).

Además, existe otra forma de entrada sin participación en el capital que también es utilizada por las cadenas hoteleras, esta es el arrendamiento. A pesar de ser una forma de entrada donde tampoco hay una inversión directa en el país, la cadena alquila un edificio y gestiona toda la operación de forma independiente, por lo que estas opciones de entrada están más cerca del modelo de propiedad y se consideran, junto con estas últimas, formas de desarrollo llamadas *asset-heavy* (Kruesi *et al.*, 2018).

En relación con el riesgo climático, la elección de la estrategia de entrada de las cadenas hoteleras tiene implicaciones significativas en su resiliencia y capacidad de adaptación a entornos expuestos a fenómenos climáticos extremos. La inversión directa expone a las empresas a costes elevados de adaptación y recuperación tras eventos climáticos adversos, lo que puede afectar a su rentabilidad a largo plazo (Gössling *et al.*, 2008). Por el contrario, los acuerdos de franquicia y de gestión transfieren parte del riesgo operativo y de mercado a los franquiciados o propietarios locales, lo que puede mitigar la exposición directa de la cadena hotelera a eventos climáticos adversos.

No obstante, la literatura académica aún no ha desarrollado de manera exhaustiva un marco teórico y empírico que aborde cómo las empresas hoteleras incorporan el riesgo climático en sus decisiones de inversión en mercados extranjeros y cómo esto afecta a su expansión internacional y sostenibilidad a largo plazo.

### **2.1. El caso particular de las empresas familiares**

El impacto del cambio climático en el sector turístico también puede analizarse desde la perspectiva de las empresas familiares, ya que estas representan una proporción significativa del tejido empresarial turístico global (Andreu *et al.*, 2020; Kallmuenzer y López-Chávez, 2024) y sus decisiones pueden estar condicionadas por factores distintos a los de las grandes empresas internacionales. La teoría de la riqueza socioemocional ofrece un marco teórico útil para comprender la respuesta de las empresas familiares al riesgo climático, ya que estas priorizan la continuidad del negocio y la preservación de la identidad familiar sobre la maximización de beneficios financieros (Berrone *et al.*, 2012). Esta particularidad implica que las decisiones de adaptación o mitigación al cambio climático pueden estar condicionadas por factores socioemocionales que prevalezcan frente a actitudes más arriesgadas e innovadoras (Hernández-Linares *et al.*, 2020).

Las empresas familiares en el sector turístico tienden a externalizar la gestión del riesgo climático, esperando que las autoridades gubernamentales o las organizaciones locales implementen medidas de mitigación (Glowka y Zehrer, 2019). Esta actitud pasiva puede aumentar su vulnerabilidad ante eventos climáticos extremos, comprometiendo no solo su sostenibilidad financiera, sino también su capacidad de continuar operando en mercados afectados por el cambio climático. No obstante, existen casos en los que el fuerte arraigo con la comunidad local y la orientación a largo plazo de las empresas familiares

han facilitado la implementación de estrategias que permitan garantizar la sostenibilidad de sus negocios en un entorno de alta vulnerabilidad climática (Banki y Ismail, 2015).

En este sentido, el carácter familiar puede ser un factor limitante o potenciador de la consideración del riesgo climático fundamentando en la heterogeneidad de estas empresas. En efecto, autores como Chua *et al.* (2012) destacan que muchas investigaciones han tratado a las empresas familiares como entidades homogéneas, lo que ha limitado la comprensión profunda en su toma de decisiones. Su estudio argumenta que la heterogeneidad de las empresas familiares es un factor clave que debe analizarse más a fondo para explicar las diferencias en sus estrategias y desempeño (Chua *et al.*, 2012). Otros autores destacan que el grado de control familiar y la existencia de mecanismos de gestión profesional son factores clave que influyen en el compromiso ambiental de estas empresas (Forés *et al.*, 2022). Así pues, se plantea la necesidad de estudiar qué características dentro de la estructura familiar pueden mejorar o limitar la sostenibilidad empresarial (Forés *et al.*, 2022).

En síntesis, la internacionalización del sector hotelero, si bien representa una vía estratégica para diversificar mercados y aumentar la competitividad, también puede incrementar la exposición de las empresas a riesgos derivados del cambio climático, especialmente cuando la expansión se orienta hacia regiones donde el cambio climático afecta más intensamente (zonas tropicales o costeras, de nieve, etc.) (IPCC, 2022; OCDE, 2024). La exposición al riesgo climático de las cadenas hoteleras al ampliar su presencia hacia entornos geográficos más vulnerables, operar en infraestructuras sensibles, enfrentar mayores riesgos financieros y gestionar de forma más compleja la sostenibilidad global dependerá de las capacidades organizativas de estas cadenas y, en el caso de ser familiares, de sus particularidades de gobernanza, que pueden favorecer estrategias más prudentes y sostenibles (Forés *et al.*, 2022; Herrero, López y Ruiz-Benítez, 2024). Sin embargo, la literatura aún no ha integrado de manera empírica estos tres enfoques, internacionalización, riesgo climático y estructura familiar, lo que constituye la principal brecha que aborda este estudio. A través del análisis de 75 cadenas hoteleras españolas, el trabajo pretende ofrecer evidencia sobre cómo la interacción de estos factores condiciona las decisiones de expansión internacional y su sostenibilidad a largo plazo.

### 3. METODOLOGÍA

En este estudio, a partir de un total de 591 cadenas hoteleras españolas registradas en la base de datos Alimarket en 2022, se seleccionaron aquellas que contaban con presencia internacional, alcanzando un total de 75 cadenas (equivalentes al 12,7% del conjunto). El análisis de estas 75 cadenas permitió identificar 1.097 inversiones en el extranjero realizadas hasta el año 2023, que constituyen la muestra objeto del presente estudio.

Estas cadenas hoteleras han realizado inversiones en 71 países, de media tienen 25,9 años de experiencia internacional y casi 27.000 habitaciones en el exterior. Además, el 63,3% son empresas familiares, de las cuales la mayoría está en segunda generación. Algunos descriptivos relacionados con la gobernanza de estas empresas aparecen en la tabla 1.

**Tabla 1**  
**CARÁCTER FAMILIAR DE LAS CADENAS HOTELERAS**

	Número de inversiones	Media	Desviación estándar
No familiar	410	0,63	0,482
Familiar	687		
- Capital familiar	687	72,41	22,950
- Gestión familiar	687	31,80	19,523
- CEO familiar	687	0,90	0,299

Respecto a los destinos, la tabla 2 reporta el ranking de los principales países donde las cadenas españolas tienen presencia en el año 2022.

**Tabla 2**  
**PAÍSES CON MÁS NÚMERO DE INVERSIONES EN EL EXTRANJERO**

País	Número establecimientos hoteleros
México	140
Alemania	114
República Dominicana	105
Italia	93
Cuba	82
Holanda	41
Colombia	32
Argentina	27
Marruecos	25
Estados Unidos	23

Como se observa en la tabla, entre los 10 primeros solo hay 3 países europeos, y la mitad de los destinos se encuentran en América Latina, en países que fueron colonia española y que comparten cultura e idioma.

### 3.1 Medida de las variables

A continuación, se especifican las diferentes variables que se utilizarán en el análisis del riesgo climático, la internacionalización y el carácter familiar de las cadenas hoteleras.

La variable dependiente, *Índice Climático*, permite conocer el riesgo y la vulnerabilidad que tienen los países para enfrentarse a fenómenos meteorológicos. Si bien dicha

información se puede considerar de utilidad en la toma de decisiones gubernamentales o políticas también puede ser muy relevante para tener en cuenta por las empresas que tratan de expandir sus actividades en mercados extranjeros. La inclusión de este indicador resulta especialmente relevante para las decisiones de internacionalización, dado que el riesgo climático de un país puede influir directamente en la viabilidad y sostenibilidad de las inversiones empresariales a largo plazo. En el caso del sector hotelero, los factores ambientales y climáticos condicionan la demanda turística, la disponibilidad de recursos naturales y la estabilidad de las infraestructuras donde operan los establecimientos (Scott *et al.*, 2012; Gu y Hale, 2023). Se ha utilizado la medida de este riesgo a través del Índice de Adaptación Global de Notre Dame (ND-GAIN), considerando los datos del 2022. Este índice permite identificar la vulnerabilidad y la capacidad de adaptación de los países ante el cambio climático, ofreciendo una medida sintética de los riesgos que pueden afectar la rentabilidad, la continuidad operativa y la seguridad de las inversiones internacionales. De esta forma, constituye una herramienta útil para evaluar el atractivo de los mercados extranjeros desde una perspectiva estratégica y de sostenibilidad empresarial.

El índice se calcula utilizando la siguiente fórmula (donde tanto la puntuación de vulnerabilidad como la puntuación de preparación se miden en una escala de 0 a 1):

$$\text{ND-GAIN} = (\text{Preparación} - \text{Vulnerabilidad} + 1) * 50$$

Valores altos en este índice implican una menor vulnerabilidad de un país al cambio climático y a otros retos globales en combinación con una mayor preparación para mejorar la resiliencia ante estos desafíos.

Algunos trabajos centrados en la importancia del riesgo climático en las decisiones internacionales también han utilizado este índice (García-Gómez *et al.*, 2025; Halkos *et al.*, 2020; Kumar, 2023; Xu y Gursoy, 2024), lo que justifica considerarlo en este estudio.

Las variables independientes seleccionadas —grado de internacionalización, experiencia internacional, categoría, inversiones en el extranjero, tamaño, resultados empresariales y carácter familiar— se fundamentan en la literatura sobre internacionalización hotelera y empresas familiares (Andreu *et al.*, 2020; Calabrò *et al.*, 2017; Rienda y Andreu, 2021). Estas variables capturan los principales atributos organizativos y de gobernanza que pueden influir en la elección de destinos con distintos niveles de vulnerabilidad climática, ofreciendo una perspectiva integral de los determinantes empresariales del riesgo asumido.

*Grado de internacionalización (GI).* El grado de internacionalización de la empresa se ha calculado considerando el número de habitaciones en el extranjero sobre el total de habitaciones que posee la cadena hotelera (Andreu *et al.*, 2018; Brida *et al.*, 2016; Lee *et al.*, 2014).

*Experiencia internacional.* Esta variable se ha medido a partir del número de años transcurridos desde que la empresa inició su actividad internacional (Andreu *et al.*, 2020; Brida *et al.*, 2016; Rienda, Claver y Andreu, 2020).

*Categoría.* La categoría de la cadena ha sido recogida con el número de estrellas (de tres, cuatro y cinco estrellas) que tienen la mayoría de los hoteles de la cadena en el extranjero (Andreu *et al.*, 2018).

*Inversiones en el extranjero.* Esta variable recoge el tipo de inversión realizada por la cadena en los países extranjeros. Diferenciamos 2 categorías: *asset-light* (franquicia y acuerdos de gestión) y *asset-heavy* (arrendamiento y propiedad). Esta clasificación muestra opciones de entrada con un menor o mayor de control de la inversión en el extranjero (Kruesi *et al.*, 2018). El régimen de explotación condiciona la inversión de recursos y el rendimiento de los hoteles internacionales (Chen y Hu, 2002; Woodcock, Beamish y Makino, 1994).

*Tamaño.* El tamaño de la cadena se ha medido con la plantilla media de trabajadores de las cadenas para los últimos tres años (Brida *et al.*, 2016; Úbeda-García *et al.*, 2021).

*Resultados empresariales.* Los resultados también han sido recogidos a nivel de cadena. En este caso se ha utilizado como medida las ventas de la cadena, utilizando las ventas medias de los últimos tres años (García de Soto y Vargas, 2015; Rienda, Claver y Andreu, 2021).

*Empresa familiar.* A la hora de catalogar a las empresas como familiares, son muchas las definiciones al respecto (Roffia *et al.*, 2021). En este estudio consideraremos que una empresa es familiar cuando al menos el 50 % de la propiedad está en manos de la familia (Ang, Cole y Lin, 2000; Calabrò *et al.*, 2017). Además, son tres las variables que se utilizan en este estudio: *capital familiar*, variable continua que recoge el porcentaje de capital en manos de la familia (Rienda y Andreu, 2021; Sciascia *et al.*, 2012); *gestión familiar*, variable continua que recoge el porcentaje de familiares que están en la dirección de la empresa (Cerrato y Piva, 2012; Rienda y Andreu, 2021); y *CEO familiar*, variable dummy que adopta el valor 1 cuando el CEO de la empresa es familiar, y 0 en caso contrario (Cruz, Gomez-Mejia y Becerra, 2010; Miller, Le Breton-Miller y Lester, 2012; Rienda *et al.*, 2020).

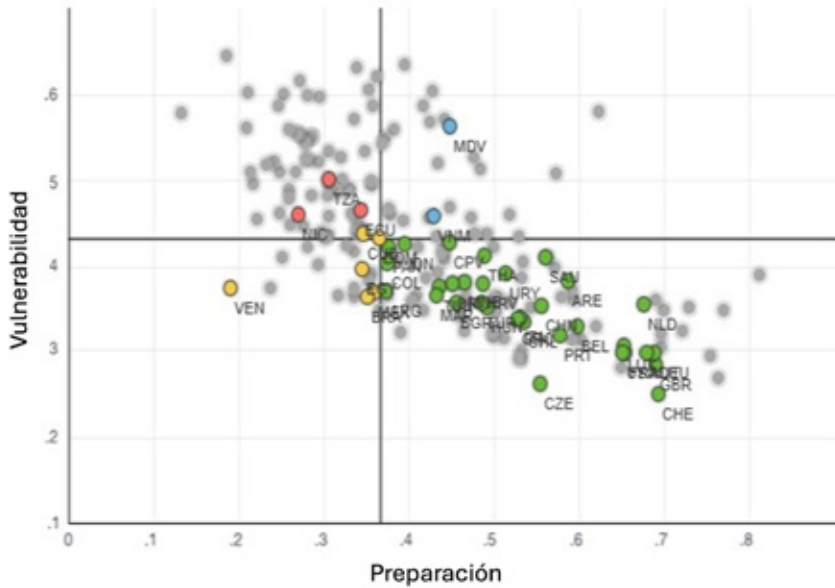
### 3.2 Análisis estadísticos

Para contrastar las relaciones propuestas, se realizaron análisis estadísticos descriptivos con pruebas de comparación de medias y correlaciones bivariadas de Pearson. Estos procedimientos permiten identificar diferencias significativas entre las diferentes variables independientes analizadas y el índice de riesgo climático de los países de destino de las inversiones. Asimismo, se aplicaron contrastes de igualdad de varianzas (prueba de Levene), con el fin de verificar la robustez de los resultados en el análisis de comparación de medias. Este análisis, con un claro enfoque exploratorio, permite detectar patrones de comportamiento relevantes y establecer una base empírica para futuras investigaciones de carácter inferencial.

## 4. RESULTADOS

Las cadenas hoteleras españolas de nuestra población han realizado 1.097 inversiones en diferentes países entre los cuales se registra un índice de riesgo climático promedio de 55,74. Esto significa que, en general, las empresas han llevado a cabo sus inversiones en diferentes países con un valor medio de riesgo climático no muy elevado. De forma gráfica representamos este índice en el siguiente gráfico (gráfico 1).

**Gráfico 1**  
**MATRIZ DEL ÍNDICE DE RIESGO CLIMÁTICO (ND-GAIN) DE LAS**  
**INVERSIONES HOTELERAS ESPAÑOLAS EN 2022**



Fuente: <https://gain.nd.edu/our-work/country-index/matrix/>

La mayoría de las inversiones se han realizado en países con una baja vulnerabilidad a los efectos negativos del cambio climático y una mayor preparación para hacer frente a estas contingencias desde el punto de vista económico, institucional y social.

Seguidamente analizaremos diferentes relaciones vinculadas con este riesgo climático de forma exploratoria. Comenzamos con el riesgo climático y su relación con la internacionalización. Así, como aparece en la siguiente tabla 3, en primer lugar, el análisis muestra que no existe una relación estadísticamente significativa entre el grado de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas y el índice ND-GAIN de los países donde operan, atendiendo al número de habitaciones en el extranjero sobre el total. Esto sugiere que las decisiones de inversión de estas empresas no están influenciadas por la vulnerabilidad climática o la capacidad de adaptación de los países anfitriones. No obstante, en segundo lugar, si nos centramos en la experiencia internacional como otra variable clave de la internacionalización, cuando la cadena posee una mayor experiencia internacional ésta se asocia con una tendencia a invertir en países menos preparados para afrontar el cambio climático, siendo esta vez la correlación estadísticamente significativa.

**Tabla 3**  
**RELACIÓN ENTRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS Y EL ÍNDICE DE RIESGO CLIMÁTICO DE LOS PAÍSES DONDE HAN LLEVADO A CABO LAS INVERSIONES**

Variable 1	Variable 2	N	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Índice climático (ND-GAIN)	GI	1068	0,007	0,832
	Experiencia int.	1046	-0,180	<0,001

Como se apreciaba en la tabla 2, muchos de los principales países de inversión se sitúan en mercados emergentes con un crecimiento importante del turismo internacional (p. ej. México o República Dominicana). Es posible que las cadenas hoteleras españolas hayan dado prioridad a factores como la rentabilidad, la demanda turística y la belleza natural, dejando en un segundo plano el riesgo climático del país. Cadenas con más experiencia internacional pueden haber desarrollado habilidades para operar en entornos desafiantes (económicos, sociales o ambientales), lo que les permite tomar la decisión de invertir en países con mayor vulnerabilidad. Esto, a su vez, puede resultar perjudicial para el país que presenta un riesgo alto y ve incrementadas las inversiones de empresas extranjeras allí. Invertir en países con alta vulnerabilidad climática puede implicar riesgos a largo plazo, como desastres naturales (huracanes, inundaciones), deterioro de infraestructuras clave e impactos negativos en la afluencia turística. Si bien estas empresas españolas pueden llevar a cabo sus actividades con una mayor concienciación sobre el uso de los recursos naturales lo cual puede suponer un menor impacto en términos negativos. Es por ello que las empresas podrían plantearse el desarrollo de estrategias o la participación en proyectos locales orientados a la mitigación de los impactos medioambientales.

Si ahora nos centramos en la categoría que ostenta la mayoría de hoteles de la cadena, también podemos observar una relación negativa moderada y estadísticamente significativa con el riesgo climático del país de destino (ver tabla 4). A mayor categoría de la cadena (es decir, más estrellas), se observa una tendencia a operar en países con menores puntuaciones en el índice ND-GAIN (es decir, países más vulnerables al cambio climático o menos preparados para hacer frente a estos desafíos). Este análisis sugiere que los hoteles de lujo están más presentes en destinos turísticos atractivos que, a menudo, enfrentan mayores riesgos climáticos.

**Tabla 4**  
**RELACIÓN ENTRE LA CATEGORÍA DE LAS CADENAS HOTELERAS Y EL ÍNDICE DE RIESGO CLIMÁTICO DE LOS PAÍSES DONDE HAN LLEVADO A CABO LAS INVERSIONES**

Variable 1	Variable 2	N	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Índice climático (ND-GAIN)	Categoría	1068	-0,414	<0,001
	Tamaño	1063	-0,088	0,004
	Resultados emp.	1063	0,079	0,010

Una posible explicación a este resultado sería que las cadenas hoteleras con más estrellas pueden sentirse más atraídas por destinos populares (Caribe, Sudeste Asiático, etc), conocidos por su belleza natural, pero con infraestructura o gobernanza limitada para afrontar riesgos climáticos. Además, muchos hoteles de lujo a menudo se construyen en estas ubicaciones para atender a turistas que buscan experiencias exclusivas en lugares únicos (Iloranta, 2019).

La correlación entre el tamaño y los resultados de la cadena con el riesgo climático de los países en los cuales se lleva a cabo la inversión hotelera también ha sido analizada en la tabla 4. Ambas variables presentan una relación estadísticamente significativa con el riesgo climático, aunque con signo contrario. En el caso del tamaño, esta variable se correlaciona de forma negativa, como ocurría con la categoría del hotel. Cuanto mayor es el tamaño de la cadena, las inversiones extranjeras se dirigen a países con un mayor riesgo climático (el índice ND-GAIN es menor). No obstante, atendiendo a los resultados obtenidos por estas cadenas, la tabla nos muestra que a mayores ventas medias menor es el riesgo climático que asumen. Esto implica que las cadenas hoteleras con mayores resultados empresariales pueden estar apostando más por la sostenibilidad invirtiendo en países menos vulnerables.

Por otro lado, también se ha analizado el tipo de inversión elegido por la cadena hotelera en el extranjero y su relación con los países elegidos para invertir. Para ver si existen diferencias entre las diferentes formas de explotación hotelera (*asset-light* vs *asset-heavy*) y la elección de países con mayor o menor índice ND-GAIN se ha llevado a cabo un análisis de comparación de medias. Este análisis reveló una diferencia significativa entre los dos grupos de entrada y el riesgo climático de los países en los cuales llevan a cabo las inversiones. Esto indica que las cadenas hoteleras no eligen la forma de entrada de manera aleatoria, sino que tienen en cuenta el nivel de riesgo climático del país al decidir su estrategia de entrada. Los resultados se presentan en la siguiente tabla (tabla 5). Los países con mayor riesgo climático suelen estar asociados con formas de entrada denominadas *asset-light*, lo que sugiere que las empresas buscan minimizar la inversión inicial o adoptar estrategias más flexibles en estos mercados.

Las formas de entrada *asset-heavy* suelen utilizarse más en países con menor riesgo climático, donde las cadenas pueden comprometerse con inversiones más seguras y estables. Como se muestra en la tabla 5, las inversiones que requieren menor compromiso (como franquicias o contratos de gestión) tienden a asociarse con países más vulnerables al cambio climático, mientras que las inversiones de mayor compromiso (como arrendamiento o propiedad) están relacionadas con países más preparados para enfrentar riesgos climáticos. Esto sugiere que las cadenas hoteleras adaptan su estrategia de entrada o forma de inversión considerando, entre otros factores, el nivel de vulnerabilidad y preparación climática del país (Gu y Hale, 2023).

Ante estos resultados, podemos indicar que cuando la cadena utiliza la franquicia o los contratos de gestión como formas de explotación en el extranjero éstas tienden a operar en países con menor ND-GAIN (mayor vulnerabilidad climática). Esto podría deberse a que, por ejemplo, el uso de franquicias permite a las cadenas minimizar el riesgo financiero, ya que la inversión principal la realiza el franquiciado local (Alon, Ni y Wang, 2012). Al no poseer ni gestionar directamente los activos, las cadenas hoteleras están menos expuestas a pérdidas causadas por desastres naturales o deterioro de infraestructuras. Por otro lado, la

cadena se suele implantar con un establecimiento en propiedad o utiliza el arrendamiento (mayor compromiso) en países con altos índices ND-GAIN (mayor preparación climática). Esto se explica porque un mayor compromiso requiere estabilidad y capacidad de adaptación del país para proteger los activos de largo plazo (Contractor y Kundu, 1998). Las cadenas hoteleras pueden preferir países más estables y con infraestructuras adecuadas para garantizar el retorno de la inversión.

**Tabla 5**  
**RELACIÓN ENTRE LA FORMA DE INVERSIÓN EN EL EXTRANJERO DE LAS CADENAS HOTELERAS Y EL ÍNDICE DE RIESGO CLIMÁTICO DE LOS PAÍSES DONDE HAN LLEVADO A CABO LAS INVERSIONES**

	<i>Asset-light</i>	<i>Asset-heavy</i>	Estadístico T	p-valor (bilateral) <sup>a</sup>
N (núm. inversiones)	362 (33%)	735 (67%)	-	-
Índice climático (ND-GAIN)	52,38	57,410	-9,717	<0,001

<sup>a</sup> Previamente se realizó la prueba de Levene.

Por último, teniendo en cuenta que más de un 60% de las cadenas analizadas son familiares, también abordamos con este estudio la relación entre el riesgo climático de los países en los cuales se llevan a cabo las inversiones en el extranjero, atendiendo al índice ND-GAIN, y las características de este tipo de empresas. En la tabla 6, se presentan algunas correlaciones con variables tradicionalmente estudiadas cuando se analizan las empresas familiares. Como se observa, los resultados presentan algunos matices ante las inversiones en países con un mayor o menor riesgo climático. Las cadenas hoteleras con mayor implicación familiar, atendiendo a su estructura de capital, tienden a operar en países con bajas puntuaciones en el índice ND-GAIN (es decir, países más vulnerables al cambio climático o con menor resiliencia). No obstante, si atendemos a las variables de gestión familiar, tanto el número de directivos que son familiares como la ocupación del cargo de CEO por un familiar, la relación es inversa. En ambos casos existe una correlación negativa con el índice ND-GAIN. Por tanto, la dirección familiar puede condicionar las inversiones en determinados países relacionándolo con la vulnerabilidad que presentan dichos países ante el cambio climático (ver también tabla 7).

**Tabla 6**  
**RELACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS FAMILIARES DE LAS CADENAS HOTELERAS Y EL ÍNDICE DE RIESGO CLIMÁTICO DE LOS PAÍSES DONDE HAN LLEVADO A CABO LAS INVERSIONES**

Variable 1	Variable 2	N	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Índice climático (ND-GAIN)	Capital familiar	675	-0,190	<0,001
	Gestión familiar	675	0,099	0,010
	CEO familiar	675	0,157	<0,001

**Tabla 7**  
**RELACIÓN ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS CON UN CEO FAMILIAR**  
**Y EL ÍNDICE DE RIESGO CLIMÁTICO DE LOS PAÍSES DONDE HAN**  
**LLEVADO A CABO LAS INVERSIONES**

	CEO no familiar	CEO familiar	Estadístico T	p-valor (bilateral) <sup>a</sup>
N (núm. inversiones)	67	608	-	-
Índice climático (ND-GAIN)	49,56	53,933	-5,490	<0,001

<sup>a</sup> Previamente se realizó la prueba de Levene.

Como explicación a estos resultados podríamos indicar que las empresas familiares donde la dirección recae en directivos no familiares suelen adoptar estrategias más arriesgadas en mercados más vulnerables para buscar altas rentabilidades (Ernst *et al.*, 2022), lo que les lleva también a estar menos comprometidos desde el punto de vista de la sostenibilidad medioambiental. En este caso, las decisiones de inversión pueden estar más influenciadas por factores financieros que por el riesgo climático asociado a esa inversión, ya que el control familiar no necesariamente implica una gestión profesionalizada con visión climática. Por el contrario, cuando la familia está directamente involucrada en la gestión o el liderazgo (CEO familiar), las decisiones relacionadas con la internacionalización se toman con prudencia (Zahra, 2003). Esto les lleva a priorizar países más resilientes climáticamente (alto ND-GAIN) para garantizar la continuidad de la empresa y minimizar riesgos futuros. Tal como han señalado estudios previos centrados en la teoría socioemocional, las empresas familiares en las que la propiedad y la dirección coinciden suelen adoptar un comportamiento más socialmente responsable, priorizando estímulos y objetivos socioemocionales por encima de aquellos de carácter estrictamente económico (Block y Wagner, 2013; Cui *et al.*, 2017), y considerando el impacto en su reputación como un elemento clave a la hora de tomar decisiones (López-Pérez *et al.*, 2018).

## 5. DISCUSIÓN

Según Youssef y Zeqiri (2022), el cambio climático es uno de los desafíos más graves que enfrenta la humanidad en la actualidad. De hecho, el riesgo climático ha sido identificado como una de las principales amenazas para las empresas a nivel global (Gao y Zhang, 2024). No obstante, a pesar de su relevancia, las empresas del sector turístico parecen no estar respondiendo de manera efectiva a esta crisis (Peeters *et al.*, 2024). En este contexto, el presente trabajo plantea la necesidad de analizar si las empresas turísticas, en particular las cadenas hoteleras, tienen en cuenta esta vulnerabilidad climática a la hora de invertir en el extranjero. Es por ello que en este trabajo exploramos la relación entre internacionalización y riesgo climático de las cadenas hoteleras españolas. Los resultados alcanzados nos proporcionan una base para una mejor comprensión de los patrones de decisión de inversión de estas empresas atendiendo a la sostenibilidad a nivel de país.

Los resultados nos muestran que las cadenas hoteleras españolas se dirigen hacia destinos más arriesgados climáticamente cuando tienen mayor experiencia internacional, su tamaño es mayor y se trata de cadenas que tienen hoteles con una categoría más elevada. Sin embargo, cuando los resultados de la cadena son elevados, se priorizan las inversiones en países menos vulnerables al cambio climático o con una mayor capacidad de adaptación.

Otra cuestión interesante, fruto de los resultados obtenidos, es la forma de inversión utilizada en los diferentes lugares con índices de riesgo climáticos distintos. Merece la pena señalar que la inversión en países con un índice de riesgo climático menor se lleva a cabo por aquellas empresas más comprometidas a nivel internacional, esto es, cuando entran en mercados extranjeros con inversiones directas (propiedad) o con arrendamientos. Por contra, cuando las cadenas hoteleras optan por inversiones indirectas con un menor compromiso internacional, como con contratos de gestión o las franquicias, estas inversiones se realizan en países con un mayor índice de riesgo climático.

Por último, la teoría de la riqueza socioemocional explica que las empresas familiares, al priorizar valores como la preservación del legado y la autonomía, tienden a tomar decisiones estratégicas influenciadas por factores emocionales (Gomez-Mejía *et al.*, 2011). Nuestros resultados muestran que, las cadenas hoteleras con un mayor porcentaje de propiedad familiar realizan sus inversiones en países con un mayor riesgo climático. Solo en el caso donde en estas empresas con propiedad familiar incluyen en mayor medida una gestión familiar, la elección cambia invirtiendo en mercados menos arriesgados climáticamente, configurándose como líderes en sostenibilidad al priorizar países de inversión más preparados y estables. Esta tendencia puede ayudarlas a preservar tanto su riqueza socioemocional como su éxito empresarial a largo plazo y, resalta nuevamente la heterogeneidad entre las empresas familiares y la necesidad de profundizar en el análisis de su toma de decisiones estratégicas.

Los resultados encontrados coinciden parcialmente con la literatura previa sobre internacionalización y sostenibilidad. En línea con estudios como los de Amran *et al.* (2016) y Tran, Ngo y Kweh (2025), los hallazgos confirman que las empresas con mayor experiencia internacional tienden a invertir en destinos más vulnerables al cambio climático, priorizando factores económicos y de mercado sobre la exposición ambiental. Asimismo, como sugerían Andreu-Guerrero y Rienda-García (2023), la forma de entrada actúa como un mecanismo adaptativo: las estrategias *asset-light* se asocian a contextos de alto riesgo climático, lo que sugiere un enfoque más flexible y orientado a la mitigación del riesgo. Adicionalmente, los resultados confirman que el carácter familiar introduce matices relevantes en la gestión del riesgo climático, reforzando la heterogeneidad observada por Forés *et al.* (2022) y Rienda y Andreu (2021).

## 5.1 Implicaciones teóricas y prácticas

Desde un punto de vista teórico, el estudio contribuye al avance del conocimiento al integrar tres enfoques tradicionalmente analizados de forma separada: la internacionalización, la gestión del riesgo climático y las particularidades de la empresa familiar. Los resultados evidencian que las estrategias de internacionalización no solo dependen de fac-

tores económicos, sino también de la percepción y gestión del riesgo climático, ampliando el marco conceptual de la teoría de la internacionalización en el sector hotelero. Además, se aporta evidencia empírica sobre cómo la implicación familiar modula la relación entre la exposición climática y las decisiones estratégicas, reforzando la aplicabilidad de la teoría de la riqueza socioemocional (Berrone *et al.*, 2012) en contextos de sostenibilidad global.

Desde una perspectiva práctica, los resultados ofrecen orientaciones para la gestión hotelera y la formulación de políticas. En primer lugar, sugieren la necesidad de incorporar el riesgo climático como variable estratégica en la selección de destinos, favoreciendo herramientas de análisis que integren sostenibilidad y rentabilidad. En segundo lugar, las empresas deberían reforzar sus políticas de diversificación geográfica mediante estrategias *asset-light* en países con alta vulnerabilidad climática, complementadas con planes de adaptación y seguros ambientales. A nivel institucional, los resultados pueden servir de base para que organismos públicos y asociaciones del sector impulsen incentivos fiscales y financieros que promuevan inversiones sostenibles en destinos resilientes, alineando los objetivos empresariales con la Agenda 2030.

### **5.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, el carácter exploratorio y transversal del análisis no permite establecer relaciones causales, por lo que los resultados deben interpretarse con cautela. En segundo lugar, el uso del índice ND-GAIN, aunque ampliamente reconocido, implica una medida agregada del riesgo climático a nivel país, que puede ocultar diferencias regionales o sectoriales. Asimismo, la muestra se limita a cadenas hoteleras españolas, lo que podría generar sesgos asociados a su estructura de propiedad y modelo de negocio. Futuras investigaciones deberían contrastar estos resultados con muestras más amplias y datos longitudinales que permitan observar la evolución de las estrategias de adaptación.

Como líneas de investigación futuras, sería interesante aplicar el modelo propuesto a otros contextos geográficos —por ejemplo, cadenas hoteleras latinoamericanas o europeas— para analizar diferencias culturales y estructurales en la gestión del riesgo climático. También se podrían comparar los resultados con aquellos obtenidos tomando como muestra otros subsectores turísticos (restauración, transporte, ocio) para evaluar si los patrones de decisión son similares. Finalmente, la incorporación de variables relacionadas con la resiliencia empresarial, la innovación verde o la gestión del conocimiento permitiría avanzar hacia una comprensión más completa de cómo las empresas del sector turístico integran la sostenibilidad climática en sus estrategias globales.

## **6. CONCLUSIONES**

Este estudio analiza cómo el riesgo climático de los destinos influye en las estrategias de internacionalización de las cadenas hoteleras españolas, considerando además el papel de las características familiares en la toma de decisiones. A partir de 1.097 inversiones de 75 cadenas, los resultados muestran que las empresas con mayor experiencia y categoría tienden a invertir en países con mayor vulnerabilidad climática, mientras que las estra-

tegias *asset-light* se utilizan con mayor frecuencia en entornos de alto riesgo. Asimismo, el carácter familiar introduce diferencias significativas: la propiedad familiar se asocia con inversiones en destinos más vulnerables, pero la gestión familiar tiende a priorizar mercados resilientes.

La principal aportación del estudio radica en integrar tres enfoques —internacionalización, gestión del riesgo climático y empresa familiar—, ofreciendo una visión conjunta que contribuye a comprender cómo las estrategias globales pueden adaptarse ante escenarios de creciente vulnerabilidad ambiental. Desde el punto de vista práctico, los hallazgos subrayan la necesidad de incorporar el riesgo climático como variable estratégica en la expansión internacional, promover modelos de negocio que no comprometan la sostenibilidad de los destinos y agraven el problema del riesgo climático y fortalecer las políticas corporativas de sostenibilidad y adaptación.

**Declaración responsable:** Las autoras declaran que no existe ningún conflicto de interés en relación con la publicación de este artículo. Las tareas se han distribuido del modo siguiente. El diseño general del artículo ha sido obra de Laura Rienda, así como el apartado de Discusión de resultados. Las fuentes de información históricas y administrativas y las representaciones cartográficas han recaído en Rosario Andreu y Lorena Ruiz-Fernández. La aplicación metodológica, decisiones al respecto, redacción del texto y revisión bibliográfica y Legislativa ha sido responsabilidad de todas las autoras.

## REFERENCIAS

- Alimarket (2022). Hoteles. Base de datos. <https://www.alimarket.es/hoteles>.
- Alon, I., Ni, L., y Wang, Y. (2012). Examining the determinants of hotel chain expansion through international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 379-386.
- Amran, A., Ooi, S.K., Wong, C.Y. y Hashim, F. (2016). Business strategy for climate change: An ASEAN perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 213-227.
- Andreu, R., Claver-Cortés, E., Quer, D. y Rienda, L. (2018). Family ownership and Spanish hotel chains: an analysis of their expansion through internationalization. *UCJC Business and Society Review*, 59, 1-36.
- Andreu, R., Claver-Cortés, E., Quer, D. y Rienda, L. (2020). Family involvement and Spanish hotel chains' entry modes abroad. *Current Issues in Tourism*, 23(11), 1375-1393.
- Andreu-Guerrero, R. y Rienda-García, L. (2023). Estrategias *asset-light* e internacionalización de las cadenas hoteleras españolas: el efecto moderador de la implicación familiar en la empresa. *Journal of Tourism Analysis*, 30(1), 1-27.
- Ang, J.S., Cole, R.A. y Lin, J.W. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55, 81-106.
- Banki, M.B. y Ismail, H.N. (2015). Understanding the characteristics of family owned tourism micro businesses in mountain destinations in developing countries: evidence from Nigeria. *Tourism Management Perspectives*, 13, 18-32.

- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bigano, A., Hamilton, J.M. y Tol, R.S. (2007). The impact of climate change on domestic and international tourism: a simulation study. *The Integrated Assessment Journal*, 7(1), 25-49.
- Block, J. y Wagner, M. (2013). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and Environment*, 23, 475-792.
- Brida, J.G., Driha, O., Ramón-Rodríguez, A.B. y Such-Devesa, M.J. (2016). The inverted-U relationship between the degree of internationalization and the performance: The case of Spanish hotel chains. *Tourism Management Perspectives*, 17, 72-81.
- Brouder, P. y Lundmark, L. (2011). Climate change in Northern Sweden: Intra-regional perceptions of vulnerability among winter-oriented tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(8), 919-933.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R. y Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal* 35(2), 238-248.
- Cerrato, D. y Piva, M.C. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Government*, 16, 617-644.
- Chen, H. y Hu, M.Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11(2), 193-210,
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P. y Rau, S.B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Contractor, F. y Kundu, S. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29, 325-356.
- Cruz C.C., Gomez-Mejia L.R. y Becerra M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.
- Cui, V., Ding, S., Liu, M. y Wu, Z. (2017). Revisiting the effect of family involvement on corporate social responsibility: A behavioural agency perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 291-309.
- Dogru, T., Marchio, E. A., Bulut, U. y Suess, C. (2019). Climate change: Vulnerability and resilience of tourism and the entire economy. *Tourism Management*, 72, 292-305.
- Ernst, R-A., Gerken, M., Hack, A. y Hülsbeck, M. (2022). Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121135.
- Forés, B., Fernández-Yáñez, J. M., Puig-Denia, A. y Boronat-Navarro, M. (2022). Unveiling the direct effects of family firm heterogeneity on environmental performance. *Sustainability*, 14(16), 10442.

- Franzoni, S. y Pelizzari, C. (2016). Weather risk management in tourism industry. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 45-55.
- Franzoni, S. y Pelizzari, C. (2021). Rainfall option impact on profits of the hospitality industry through scenario correlation and copulas. *Annals of Operations Research*, 299, 939-962.
- Gao, J. y Zhang, L. (2024). Climate policy uncertainty and corporate investment: Evidence from the U.S. tourism and hospitality sector. *Journal of Travel Research*, 63(2), 517-530.
- García de Soto, E. y Vargas, A. (2015). Choice of entry mode, strategic flexibility and performance of international strategy in hotel chains: an approach based on real options. *European Journal of Tourism Research*, 9, 92-114.
- García-Gómez, C.D., Demir, E., Díez-Esteban, J.M, y Lizaraburu Bolaños, E. (2025). Climate vulnerability and firms' default risk: The moderating role of country-level corruption. *BRQ Business Research Quarterly*, en prensa, <https://doi.org/10.1177/23409444251372631>
- Glowka, G. y Zehrer, A. (2019). Tourism family-business owners' risk perception: Its impact on destination development. *Sustainability*, 11(24), 6992.
- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gössling, S., Peeters, P. y Scott, D. (2008). Consequences of climate policy for international tourist arrivals in developing countries. *Third World Quarterly*, 29(5), 873-901.
- Gu, G.W. y Hale, G. (2023). Climate risks and FDI. *Journal of International Economics*, 146, 103731.
- Halkos, G., Skouloudis, A., Malesios, C. y Jones, N. (2020). A hierarchical multilevel approach in assessing factors explaining country-level climate change vulnerability. *Sustainability*, 12(11), 4438.
- Herrero, I., López, C. y Ruiz-Benítez, R. (2024). So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4252-4270.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F.W., López-Fernández, M.C. y Sarkar, S. (2020). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(3), 174-192.
- Iloranta, R. (2019). Luxury tourism service provision - Lessons from the industry. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100568.
- IPCC (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge University Press, Cambridge, UK.OECD (2024), *OECD Tourism Trends and Policies 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
- Kallmuenzer, A. y López-Chávez, B.A. (2024). Tourism/Hospitality and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 852-859.

- Kayal, M. (2024). Double impact: A macroeconomic study of the crossed influences between climate change and business tourism. *Law and Development Review*, 17(1), 263-295.
- Kruesi, M.A., Hemmington, N.R. y Kim, P.B. (2018). What matters for hotel executives? An examination of major theories in non-equity entry mode research. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 25-36.
- Kumar, D. (2023). Role of corporate sustainability disclosures in moderating the impact of country-level uncertainties on tourism sector firms' risk. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(7), 1287-1306.
- Lee, S., Upneja, A., Özdemir, Ö. y Sun, K.A. (2014). A synergy effect of internationalization and firm size on performance. US hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 35-49.
- Li, Y. y Singal, M. (2019). Capital structure in the hospitality industry: The role of the asset-light and fee-oriented strategy. *Tourism Management*, 70, 124-133.
- López-Pérez, M.E., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R. y Cambra-Fierro, J. (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080. <https://doi.org/10.3390/su10114080>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. y Lester, R.H. (2012). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209.
- ND-Gain (2022). *University of Notre Dame Global Adaptation Initiative Country Index 2022*. <https://gain.nd.edu/our-work/country-index/rankings/>. Accessed 20 Nov 2024.
- OCDE (2024). *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
- Organización Meteorológica Mundial (28 de marzo, 2025). Los fenómenos meteorológicos y climáticos extremos castigan América Latina y el Caribe. <https://wmo.int/es/news/media-centre/los-fenomenos-meteorologicos-y-climaticos-extremos-castigan-america-latina-y-el-caribe>
- Peeters, P., Çakmak, E. y Guiver, J. (2024). Current issues in tourism: Mitigating climate change in sustainable tourism research. *Tourism Management*, 100, 104820.
- Peeters, P. y Papp, B. (2024). Pathway to zero emissions in global tourism: opportunities, challenges, and implications. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(9), 1784-1810.
- Rienda, L. y Andreu, R. (2021). The role of family firms heterogeneity on the internationalisation and performance relationship. *European Journal of Family Business*, 11(2), 26-39.
- Rienda, L., Claver, E. y Andreu, R. (2020). Family involvement, internationalisation and performance: An empirical study of the Spanish hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 173-180.
- Rienda, L., Claver, E. y Andreu, R. (2021). Internationalisation and family involvement: A stewardship approach in the hotel industry. En T. Leppäaho y S. Jack (eds.), *The Palgrave Handbook of Family Firm Internationalization* (37-62). Palgrave Macmillan, Cham.
- Rienda, L., Ruiz-Fernández, L. y Andreu, R. (2024). Internationalization and sustainable hotel competitiveness: Resilience and network ties to increase tourism sustainability. *Sustainability*, 16(8), 3267.

- Roffia, P., Moracchiato, S., Liguori, E. y Kraus, S. (2021). Operationally defining family SMEs: a critical review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), 229-260.
- Ruiz-Fernández, L., Rienda, L. y Marco-Lajara, B. (2025). Hotel chains and sustainable development: degree of internationalization, SDGs and dynamic capabilities as drivers of successful performance. *Environment, Development and Sustainability*, 27, 25069–25085.
- Santos, M., Brochado, A. y Esperança, J. (2016). Foreign direct investment patterns of global hotel chains. *Journal of Business Research*, 69(11), 5235-5240.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H. y Pieper, T.M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- Scott, D., Gössling, S. y Hall, C.M. (2012). International tourism and climate change. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 3(3), 213-232.
- Shakeela, A. y Becken, S. (2015). Understanding tourism leaders' perceptions of risks from climate change: An assessment of policy-making processes in the Maldives using the social amplification of risk framework (SARF). *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 65-84.
- Stabler, M.J. y Goodall, B. (1997). Environmental awareness, action and performance in the Guernsey hospitality sector. *Tourism Management*, 18(1), 19-33.
- Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M. y Aall, C. (2019). A critical review of climate change risk for ski tourism. *Current Issues in Tourism*, 22(11), 1343-1379.
- Tran, L.T.D., Ngo, H.T.L. y Kweh, Q.L. (2025). Climate change business strategy: The moderating impact of board of directors with foreign experience on firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, en prensa, <https://doi.org/10.1002/csr.70185>.
- Úbeda-García, M., Rienda, L., Zaragoza-Saez, P.C. y Andreu-Guerrero, R. (2021). The impact of knowledge management on the internationalization, organizational ambidexterity and performance of Spanish hotel chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1507-1531.
- Woodcock, C., Beamish, P. y Makino, S. (1994). Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance. *Journal of International Business Studies*, 25, 253-273.
- Xing, Z. y Wang, Y. (2023). Climate risk, climate risk distance and foreign direct investment. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 15(1), 41-57.
- Xu, Y. (Wayne) y Gursoy, D. (2024). Comparative Analysis of Per-Tourist and Total Carbon Emissions Generated in Hospitality and Tourism Sectors: Impact on Climate Change and Implications for Economy, Society, and Environment. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(8), 1100–1128.
- Youssef, A.B. y Zeqiri, A. (2022). Hospitality industry 4.0 and climate change. *Circular Economy and Sustainability*, 2, 1043-1063.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.