

# IMPACTO DEL TAMAÑO, EL TIPO DE GESTIÓN Y LA CATEGORÍA SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS HOTELES ESPAÑOLES

*Enrique Claver Cortés, Jorge Pereira Moliner  
y José Francisco Molina Azorín*

Universidad de Alicante

## RESUMEN

Los hoteles necesitan cada vez más información para su correcta gestión y para maximizar su desempeño o éxito empresarial. De esta forma, en este estudio se analizan una serie de variables estratégicas clave que influyen directamente sobre el desempeño hotelero. Estas variables son el tamaño, el tipo de gestión y la categoría de los hoteles. En este trabajo, empleando la teoría de los grupos estratégicos, se han agrupado los hoteles españoles de entre 3 a 5 estrellas en función de cada una de estas variables estratégicas con el objetivo de determinar si influyen significativamente sobre el desempeño hotelero y en qué sentido. Entre los resultados que se han obtenido destacan el hecho de que a mayor tamaño y categoría, mayor es el desempeño que alcanzan los hoteles. Así mismo, los hoteles que pertenecen a cadenas alcanzan niveles de desempeño mayores que los independientes. Por lo tanto, de esta investigación se deducen importantes implicaciones para la dirección hotelera.

**Palabras clave:** tamaño, tipo de gestión, categoría, desempeño, hoteles.

## ABSTRACT

Hotels more and more need information for their correct management and to maximize their performance or firm success. In this study several key strategic variables are analyzed, which impact directly on hotel performance. These variables are size, chain affiliation and hotel category. In this research work, using the theory of the strategic groups, the 3-to-5-star Spanish hotels are grouped based on each one of these key variables with the aim to determine whether these variables impact significantly on hotel performance and in what sense. The results show that greater size and greater category greater is the performance achieved by hotels. Additionally, chain-affiliated hotels achieve greater levels of performance than

---

Fecha de recepción: 17 de octubre de 2006

Fecha de aceptación: 25 de abril de 2007

Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante. Apartado 99. 03080 ALICANTE (España). E-mail: enrique.claver@ua.es; jorge.pereira@ua.es; jf.molina@ua.es

the independent ones. Therefore, important managerial implications are deduced from this research.

**Key words:** size, chain affiliation, category, performance, hotels.

## 1. INTRODUCCIÓN

Por todos es conocido el fuerte impacto que tiene la actividad turística en cualquier economía. De hecho, cada vez más regiones y países tratan de potenciar sus recursos turísticos con el objetivo de avanzar económicamente. Esto se debe a que el turismo es la principal actividad de ocio del siglo XXI, ya que hay unos 160 millones de personas trabajando para la industria turística y genera unos 700 billones de dólares estadounidenses en concepto de ingresos fiscales en todo el mundo. Aún así, las cifras siguen en aumento y su futuro es muy optimista (OMT, 2005; Pizam, 1999). De igual manera, el sector turístico es muy relevante para la economía española (Claver *et al.*, 2006). España es la segunda potencia mundial en este sector tanto en número de viajeros (por detrás de Francia) como en ingresos por turismo (por detrás de los Estados Unidos) (OMT, 2005).

A pesar de esta importancia, el sector turístico y el hotelero son sectores cada vez más globales, dinámicos y competitivos en los que ha habido un aumento de la rivalidad internacional (Barroso y Flores, 2006). Al mismo tiempo, desde el punto de vista de la demanda, los turistas están cambiando, ahora están más habituados a viajar y son más exigentes, han modificado sus valores (comienzan a exigir unos niveles mínimos de calidad), han cambiado su estilo de vida (vacaciones escalonadas a lo largo del año) y son mucho más flexibles e independientes (Poon, 1993; Stamboulis y Skayannis, 2003).

Ante esta situación, es importante ofrecer a los hoteleros información para la correcta gestión de sus establecimientos para que puedan mejorar sus niveles de éxito empresarial o desempeño. En este sentido, una de las principales cuestiones que más preocupa a los empresarios es por qué existen diferentes niveles de desempeño entre distintas empresas y qué factores pueden provocarlas. De esta forma, mientras el enfoque de la organización industrial considera la estructura del sector como el principal factor que influye sobre el desempeño (Bain, 1959; Scherer, 1980), la teoría de recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) establece que son los recursos empresariales los factores que determinan el éxito empresarial. Sin embargo, existe otro nivel de análisis entre el sector y la empresa a la hora de explicar las diferencias de desempeño empresarial. Este nivel adicional lo constituyen los llamados grupos estratégicos. Un grupo estratégico se define como un conjunto de empresas de un sector que son similares en términos de una serie de dimensiones estratégicas clave (Hunt, 1972).

Una de las funciones más relevantes de los grupos estratégicos consiste en analizar si existen diferencias de desempeño significativas entre ellos, es decir, si algún comportamiento estratégico alcanza niveles de desempeño significativamente mayores que el resto (Cool y Schendel, 1987). A partir de estas diferencias de desempeño entre los grupos surge la llamada validez predictiva, la cual permite predecir el desempeño que alcanzará una empresa en función del grupo al que ésta pertenece.

El objetivo de este estudio es analizar la validez predictiva de los grupos estratégicos en el sector hotelero español. Para ello, los hoteles españoles se agrupan en función de un conjunto de variables clave para determinar de qué manera influyen en el desempeño. Estas variables son el tamaño, el tipo de gestión y la categoría de los hoteles. La relevancia de este estudio radica en que los grupos estratégicos son de gran utilidad para los directivos del sector hotelero, ya que les simplifica la compleja realidad estratégica a la que están sometidos y les facilita la posibilidad de tomar decisiones correctas en términos de desempeño en función de las variables analizadas para ser más competitivos.

Para alcanzar el anterior objetivo, este estudio se estructura de la siguiente manera. En el siguiente apartado, se realiza una revisión teórica de los grupos estratégicos y de su validez predictiva. A continuación, se expone el método de investigación seguido y, finalmente, antes de las conclusiones, se analizan los resultados obtenidos.

## **2. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS: ENFOQUES Y VALIDEZ PREDICTIVA**

Los dos enfoques teóricos principales desde los que se suelen realizar los estudios sobre grupos estratégicos son el de la economía industrial y el de la dirección estratégica de la empresa. El enfoque de la economía industrial comenzó a aplicarse en la Universidad de Harvard (Hunt, 1972; Caves y Porter, 1977; Newman, 1978; Porter, 1979). El nivel de análisis de este enfoque teórico es el sector y, en su etapa más tradicional, considera que todas las empresas de un mismo sector están expuestas a las mismas oportunidades y amenazas y todas tienen las mismas fortalezas y debilidades, por lo que si una empresa alcanza niveles de desempeño superiores a otra se debe únicamente a diferencias en su tamaño. Dentro del enfoque de la economía industrial prevalece el paradigma Estructura-Conducta-Resultados o el también llamado modelo ECR en el que existe una causalidad unidireccional entre estos tres factores (Bain, 1959), es decir, la estructura del sector influye sobre la conducta de la empresa y ésta sobre sus resultados. Sin embargo, hay que añadir que, con el paso de los años, el paradigma ECR se ha ido relajando. Actualmente se incluye la posibilidad de que la conducta de la empresa pueda influir en sus propios resultados y en la estructura del entorno que le rodea, otorgándole a la empresa un papel activo para adaptarse a su entorno.

En segundo lugar, el enfoque de la dirección estratégica de la empresa comenzó a aplicarse en la Universidad de Purdue (Cool y Dierickx, 1993; Cool y Schendel, 1987, 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1993, 1995). Desde este enfoque, Cool y Schendel (1987 y 1988) definen los grupos estratégicos como un conjunto de empresas que compiten en un mismo sector sobre la base de combinaciones similares de alcance de sus actividades y compromiso de recursos para la implantación de su estrategia. Por lo tanto, en este enfoque, el nivel de análisis es la empresa.

Entre las utilidades de los grupos estratégicos, destacan las siguientes. En primer lugar, los grupos estratégicos son capaces de describir lo que está sucediendo desde el punto de vista estratégico en un sector particular (enfoque de la dirección estratégica de la empresa) o en los distintos sectores analizados (enfoque de la economía industrial). Esta utilidad es la denominada validez descriptiva. Así pues, los directivos tendrán información de los movimientos estratégicos, a nivel agregado, que pueden estar realizando otras empresas.

En segundo lugar, sirven para estudiar cómo afecta a los resultados empresariales la elección entre distintas estrategias para competir dentro de un mismo sector. Es decir, investigan sobre la validez predictiva que tienen los grupos estratégicos. Dicha validez consiste en determinar a priori cuál será la rentabilidad de una empresa que se ubica dentro de un grupo estratégico determinado (Cool y Schendel, 1987; Hatten y Hatten, 1987; McGee y Thomas, 1986; Thomas y Venkatraman, 1988). En tercer lugar, son capaces de determinar cómo cambian las posiciones competitivas de las empresas a lo largo del tiempo a través de estudios centrados en la dinámica de grupos y, de esta forma, nos permiten observar la formación, evolución y cambios que ocurren en el sector estudiado a través de los cambios en los grupos (Bogner *et al.*, 1996; Cool y Schendel, 1987; Mascarenhas, 1989; Olusoga *et al.*, 1995; Zúñiga *et al.*, 2004). Por último, ayudan a obtener una mejor comprensión de las bases de la rivalidad en un sector o dentro de los grupos estratégicos y a hallar las diferencias existentes entre ellos, por ejemplo, a partir del estudio de las barreras de movilidad entre los grupos que dificultan la posibilidad del cambio de grupo estratégico por parte de las empresas de un sector.

Concretamente, en este estudio, nos vamos a centrar en la utilidad de la validez predictiva. Esta validez ha sido cuestionada debido a que existen argumentos tanto a favor como en contra de la misma que han surgido de la falta de consenso entre los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones empíricas que la han analizado (Barney y Hoskisson, 1990; McGee y Thomas, 1992; McNamara *et al.*, 2003).

La existencia de validez predictiva depende de la colusión empresarial, ya que las empresas que pertenecen a un mismo grupo pueden coludir las unas con las otras para aislarse competitivamente del resto de empresas que están fuera de su grupo (Caves y Porter, 1977; Fiegenbaum y Thomas, 1990). Como resultado de lo anterior, se origina un ambiente competitivo favorable entre los miembros de un mismo grupo (McNamara *et al.*, 2003). Este comportamiento colusivo e incluso las propias diferencias de desempeño se ven favorecidos por la existencia de barreras de movilidad que hay entre los distintos grupos y que dificultan la posibilidad de que empresas que pertenecen a grupos con menores niveles de desempeño cambien a grupos con mejores niveles debido a la incertidumbre sobre los recursos necesarios para implantar una nueva estrategia (Veliyath y Ferris, 1997). De esta forma, tanto la colusión como las barreras de movilidad aumentan la posibilidad de que haya diferencias significativas de desempeño entre los grupos estratégicos.

Sin embargo, la colusión entre los miembros de un mismo grupo estratégico puede verse afectada por inconvenientes que la dificulten, como por ejemplo, el fuerte poder de negociación de ciertos clientes o proveedores o que haya una fuerte intensidad competitiva entre las empresas que conforman el mismo grupo estratégico (Cool y Dierickx, 1993; Schmalensee, 1987). Bajo esta situación, las oportunidades de colusión disminuyen por lo que también se reducen las posibilidades de que haya validez predictiva.

Además de la colusión, la validez predictiva depende de las dificultades con las que se tienen que enfrentar las empresas si deciden cambiar de grupo. Cuanto mayores sean las dificultades, mayor será la probabilidad de que haya validez predictiva. Factores internos específicos como la combinación de recursos tangibles e intangibles son los responsables de dificultar el cambio estratégico a las empresas y, por lo tanto, de que se desplacen a

otro grupo estratégico (Barney, 1991; Monfort, 2002; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Así mismo, los modelos cognitivos de los estrategas dificultan la movilidad estratégica debido a que deberían adoptar nuevos modelos mentales para cambiar de estrategia y así de grupo (Hodgkinson, 1997; McNamara *et al.*, 2003).

El esfuerzo que tiene que hacer una empresa cuando decide cambiar de grupo puede deberse al hecho de que su nivel de desempeño sea bajo o a que sus posibilidades de supervivencia sean bajas en comparación con las empresas de otros grupos (Zúñiga *et al.*, 2004). Esta situación se debe a cambios internos y externos de las empresas. Además, el estratega juega un papel esencial en el proceso de adaptación al cambio, ya que el estratega es quien debe tomar decisiones basadas en la información disponible y adaptar la empresa a los nuevos retos que le plantea su entorno. Los estrategas pueden cambiar de estrategia fácil y rápidamente como respuesta a los cambios del entorno cuando existe la necesidad de obtener mayores niveles de desempeño o asegurar su supervivencia. Por tanto, si los cambios entre las empresas de un mismo grupo son frecuentes, los niveles de desempeño entre los grupos estratégicos probablemente serán similares (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Child, 1997; Miles y Show, 1978). Así mismo, las empresas se pueden adaptar a su entorno y esto puede ayudar a reducir las diferencias de desempeño y, por lo tanto, la validez predictiva (Meyer y Rowan, 1977).

Otro argumento en contra de la validez predictiva se halla en el principio de equifinalidad (Doty *et al.*, 1993; Mehra y Floyd, 1998; Thomas y Venkatraman, 1988), que consiste en que distintas estrategias implantadas en un mismo sector llevan a alcanzar niveles similares de desempeño.

Por tanto, debido que hay situaciones en la realidad empresarial que pueden incrementar o reducir las posibilidades de la existencia de validez predictiva, este estudio tiene como principal objetivo analizar la potencial existencia de diferencias significativas de desempeño entre los grupos estratégicos que se identifiquen en el sector hotelero en función de las variables estratégicas seleccionadas e identificar las causas que pueden provocar dichas diferencias. Igualmente, se recomendarán acciones estratégicas a seguir por los hoteles para que aumenten el desempeño de sus establecimientos.

### **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Población y muestra**

La población de este estudio está compuesta por los hoteles de 3 a 5 estrellas de toda España que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles que edita Turespaña. El tamaño poblacional asciende a 3.900 hoteles entre los que hay 2.532 de 3 estrellas; 1.235 de 4 y 133 de 5.

Se realizó un estudio de toda la población en el que se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que fue remitido por correo postal a los distintos directores de todos los hoteles. Finalmente, respondieron al cuestionario un total de 303 hoteles. La ficha técnica del estudio aparece en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**FICHA TÉCNICA**

|  |  |
|--|--|
| <b>Ámbito geográfico</b>                           | España   |
| <b>Universo</b>                                    | Hoteles de 3 a 5 estrellas incluidos en la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña                  |
| <b>Tamaño del universo</b>                         | 3900 hoteles   |
| <b>Tamaño de la muestra</b>                        | 303 hoteles  |
| <b>Porcentaje de respuesta</b>                     | 7,77%  |
| <b>Error muestral</b>                              | +/- 5,52% (p=q=0,5)  |
| <b>Modo de aplicación</b>                          | Cuestionarios estructurados con preguntas cerradas autoadministrados enviados por correo postal. |
| <b>Periodo de realización del estudio de campo</b> | Primer trimestre de 2005   |

Las características de los hoteles que no respondieron se tuvieron en cuenta para comprobar si la no respuesta sesgaba la muestra obtenida. Después de verificar el sesgo de la muestra a partir de las variables categoría y número de habitaciones y plazas, se obtuvo que la variable categoría, tanto en la muestra como en la población, está significativamente relacionada ( $p < 0,05$ , Chi-cuadrado de Pearson) y no hay diferencias significativas entre el número de habitaciones y plazas en la muestra y en la población ( $p > 0,10$ , U de Mann-Whitney), por lo tanto, la muestra no parece estar sesgada.

### 3.2. Definición y justificación de las variables empleadas

En cualquier estudio sobre grupos estratégicos es necesario tener un cierto grado de conocimiento del sector a analizar para la correcta selección y medición de las variables a medir. De esta forma, las variables medidas (tamaño, tipo de gestión y categoría hotelera) son relevantes para la confección de grupos estratégicos porque son consideradas clave por la literatura y por los profesionales del sector. De hecho, se realizaron 10 entrevistas en profundidad con expertos del sector hotelero (cinco directores de hotel, el presidente de una asociación de hoteleros y cuatro profesores cuya docencia e investigación gira en torno al sector turístico) quienes indicaron que dichas variables influyen decisivamente sobre el desempeño hotelero.

Por otro lado, a partir de una revisión de la literatura, estas variables estratégicas son claves por los siguientes motivos.

**Tamaño.** Diversos estudios han empleado la variable tamaño para agrupar empresas. Porter (1979) sugirió que existe relación entre la estructura de las empresas y el desempeño que éstas obtienen. Dividió las empresas de 38 industrias de bienes de consumo en líderes y seguidoras y procedió a demostrar que las primeras eran más rentables que las segundas, aunque no de forma significativa. Por otro lado, Lewis y Thomas (1990)

emprenden la misma investigación dividiendo las empresas del sector de detallistas de productos alimenticios del Reino Unido por tamaño en función de sus ventas, y tampoco se obtuvieron diferencias significativas de desempeño entre los grupos formados, por lo que argumentaron que quizás el tamaño no es una dimensión estratégica clave que aporte competitividad y desempeño a una empresa. En España, Espitia *et al.*, (1991) realizaron una agrupación de la banca española también por tamaño, entre otras variables, y tan sólo una de las tres medidas que emplearon para medir el desempeño dio como resultado diferencias significativas entre los grupos.

Dentro del sector hotelero, destacan los trabajos de Brown y Dev (1999) (quienes obtuvieron una relación significativa entre el tamaño y algunos indicadores de productividad laboral) y de Pine y Phillips (2005) (quienes determinan que en China, a mayor tamaño de los hoteles, mayor es el desempeño que estos alcanzan en términos de ingresos por habitación y porcentajes de ocupación). Otros trabajos sobre el sector hotelero también han agrupado las empresas empleando, entre otras variables, el tamaño de los hoteles, aunque no relacionaron éste directamente con el desempeño. Entre estos trabajos destacan Álvarez *et al.*, (1999), Baum y Haveman (1997), Baum y Mezas (1992), Chung y Kalnins (2001), Ingram (1996), Lant y Baum (1995) y Oreja *et al.* (2001).

De esta manera, intentaremos analizar si existe algún tipo de relación entre el desempeño de los hoteles analizados y su tamaño. Para ello, hemos agrupado los hoteles por plazas según la clasificación empleada en el estudio de Camisón (2000), de acuerdo con la cual los hoteles se clasifican en familiares (menos de 100 plazas), pequeños (entre 101 y 150 plazas), medianos (entre 151 y 300 plazas) y grandes (más de 300 plazas).

**Tipo de gestión hotelera.** Algunos estudios han intentado demostrar que la pertenencia de un hotel a una cadena hotelera, es decir, la forma en la que se gestiona el hotel, mejora sus posibilidades de supervivencia (Chung y Kalnins, 2001; Ingram, 1996; Ingram y Baum, 1997; Villacorta, 2002). Esta mayor probabilidad de supervivencia podría venir expresada en términos de desempeño, de tal forma que los hoteles que pertenecen a cadenas alcanzan mayores niveles de desempeño y este hecho les permita perdurar más en el tiempo. Por otro lado, también se han realizado estudios que llegan a demostrar que no hay diferencias claras de desempeño entre los hoteles pertenecientes a una cadena y los independientes, como es la investigación llevada a cabo por Giráldez y Martín (2004) en el sector hotelero andaluz. En este estudio, los hoteles se han clasificado en función del tipo de gestión en dos subgrupos, el primero consta de hoteles independientes o pertenecientes a cadena en cualquiera de sus modalidades de gestión y el segundo recoge todas las posibilidades de gestión hotelera (independiente, perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, perteneciente a una cadena gestionado en régimen de propiedad, arrendamiento, contrato de gestión y franquicia).

**Categoría.** Aunque es una agrupación muy sencilla, ha sido muy escasamente aplicada hasta este momento sobre el sector hotelero. Tan sólo hemos encontrado las investigaciones llevadas a cabo por Brown y Dev (1999) y Pine y Phillips (2005) quienes obtienen que cuanto mayor es la categoría mayores son niveles de desempeño que alcanzan los hoteles. De esta manera, vamos a determinar si existen diferencias significativas en el desempeño de los hoteles españoles en sus categorías de 3 a 5 estrellas.



**Desempeño.** En la dimensión de desempeño se incluyen variables relativas al éxito de los hoteles: porcentaje de ocupación por habitaciones, el beneficio bruto total y por habitación y día (Anexo 1) y dos escalas subjetivas de desempeño. En estas escalas subjetivas, los directores tenían que valorar de 1 (mucho peor que sus competidores conocidos) a 7 (mucho mejor que sus competidores conocidos) los distintos ítems que se incluyen en cada escala. Las escalas están adaptadas de Camisón (1999). Estas escalas son: el desempeño económico (que incluye las variables: porcentaje de ocupación de habitaciones, ingresos por habitación, beneficio bruto total, beneficio bruto por habitación, crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años, ganancia de cuota de mercado, tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos o servicios prestados en el hotel, creación de riqueza (valor contable de la empresa frente a su valor de mercado) y capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis) y el nivel de satisfacción de los grupos de interés (que incluye las variables: nivel de satisfacción de los clientes y nivel de satisfacción de los empleados).

#### 4. RESULTADOS

En este apartado se comprueba la validez predictiva de los grupos estratégicos formados a partir de las tres variables estratégicas clave seleccionadas.

**Tamaño.** Los resultados obtenidos al comparar los niveles de desempeño con el tamaño hotelero son los que aparecen en la Tabla 2.

En primer lugar, desde un punto de vista descriptivo, se observa que la mayoría de los hoteles son de tamaño familiar. Además, se puede afirmar que los distintos grupos de tamaños de hoteles no presentan diferencias significativas de desempeño entre ellos para todas las variables analizadas. Por lo tanto, obtenemos resultados similares que en las investigaciones realizadas por Espitia *et al.* (1991), Lewis y Thomas (1990), Porter (1979) y Pine y Phillips (2005). Como se puede observar, los porcentajes de ocupación y los beneficios brutos totales aumentan conforme crece el tamaño de los hoteles. En cuanto al porcentaje de ocupación, este fenómeno se puede deber a que los hoteles más grandes, al tener más habitaciones para vender, realicen esfuerzos superiores para venderlas (promociones, descuentos, etc.). En cuanto al beneficio bruto total, es conocido que el tamaño de la empresa fomenta la aparición de economías de escala que provocan un aumento de su beneficio bruto, pues se reducen los costes unitarios por habitación.

Además, resulta interesante comprobar entre qué pares de tamaños de hotel se producen diferencias significativas en el porcentaje de ocupación por habitaciones y en el beneficio bruto total<sup>1</sup>. A partir de la Tabla 2, se comprueba que los hoteles grandes son los que obtienen porcentajes de ocupación por habitaciones significativamente superiores

---

1 Para ello, se aplica el test U de Mann-Whitney para dos muestras independientes con la corrección de Bonferroni para controlar la tasa de error (la probabilidad de cometer errores de tipo I). Esta corrección consiste en utilizar un nivel de significación igual a 0,05 dividido por el número de comparaciones que se desea realizar. Con cuatro grupos de tamaño hotelero, se realizan seis comparaciones dos a dos (Familiares-Pequeños, Familiares-Mediano, Familiares-Grandes, Pequeños-Mediano, Pequeños-Grandes y Mediano-Grandes). Por tanto, la aplicación de la corrección de Bonferroni llevará a tomar decisiones con un nivel de significación de  $0,05/6=0,00833$  (Pardo y Ruiz, 2002).



al resto de tamaños identificados y los hoteles medianos se ocupan significativamente más que los familiares. Sin embargo, las diferencias no son significativas entre los hoteles pequeños y familiares ni entre los pequeños y medianos. Así mismo, los hoteles grandes obtienen unos beneficios brutos totales significativamente superiores al resto de tamaños y los medianos y pequeños obtienen niveles de beneficio bruto superiores a los de los hoteles familiares.

**Tabla 2**  
**DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO**

| Variable                                 | Sign.     | Valores medios  |                |                |                | U de Mann-Whitney con corrección de Bonferroni                                    |
|--|-----------|-----------------|----------------|----------------|----------------|---|
|  |           | Familiares      | Pequeños       | Medianos       | Grandes        |   |
| Porcentaje de ocupación por habitaciones | 0,000 (1) | 57,09%<br>n=104 | 63,97%<br>n=44 | 67,37%<br>n=72 | 74,10%<br>n=75 | Medianos>Familiares<br>Grandes>Familiares,<br>Pequeños, Medianos                  |
| Desempeño económico                      | 0,519 (2) | 36,75<br>n=101  | 38,75<br>n=45  | 36,46<br>n=71  | 37,52<br>n=73  | -   |
| Satisfacción grupos de interés           | 0,556 (1) | 10,85<br>n=102  | 10,67<br>n=45  | 10,54<br>n=72  | 10,86<br>n=75  | -   |
| Beneficio Bruto                          | 0,000 (1) | 2,59<br>n=97    | 3,92<br>n=38   | 4,62<br>n=67   | 5,70<br>n=68   | Pequeño>Familiar<br>Mediano>Familiar<br>Grandes>Familiares,<br>Pequeños, Medianos |
| Beneficio Bruto por hab. y día           | 0,069 (2) | 3,70<br>n=96    | 4,64<br>n=38   | 4,37<br>n=67   | 4,45<br>n=68   | -   |

(1) H de Kruskal-Wallis.

(2) F de ANOVA.

Además, se ha de indicar que existe una diferencia notable entre los beneficios brutos por habitación y día que obtienen los hoteles familiares y el resto de categorías, pues los familiares son los que marcan el mínimo. Para el resto de tamaños, los beneficios brutos por habitación y día son similares. Tan sólo queda destacar que son los hoteles pequeños los que alcanzan el máximo en este parámetro.

**Tipo de gestión.** La comparación de los niveles de desempeño entre hoteles pertenecientes a cadenas e independientes aparece en la Tabla 3.

Como se puede apreciar, la mayor parte de los hoteles encuestados no pertenecen a cadenas hoteleras, concretamente representan un 56,8% de la muestra. Además, se observa que la validez predictiva se cumple para cuatro de las cinco variables de desempeño al clasificar a los hoteles en función de su tipo de gestión. Se concluye que los hoteles

explotados por cadenas hoteleras son más exitosos para todas las variables de desempeño medidas, siendo estas diferencias significativas para todas las variables excepto para la satisfacción de los grupos de interés. Este hecho se puede deber a que los hoteles gestionados por cadenas pueden tener una mejor gestión en términos globales que los independientes y que ello les haga alcanzar mejores resultados.

**Tabla 3**  
**DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO EN FUNCIÓN DEL TIPO DE GESTIÓN (a)**

| Variable                                 | Sign.     | Valores medios  |                 |
|--|-----------|-----------------|-----------------|
|  |           | Independientes  | Cadena          |
| Porcentaje de ocupación por habitaciones | 0,000 (1) | 61,35%<br>n=168 | 69,78%<br>n=126 |
| Desempeño económico                      | 0,001 (2) | 36,11<br>n=162  | 38,54<br>n=127  |
| Satisfacción grupos de interés           | 0,491 (1) | 10,71<br>n=165  | 10,80<br>n=128  |
| B° Bruto                                 | 0,000 (1) | 3,54<br>n=154   | 4,78<br>n=116   |
| B° Bruto por habitación y día            | 0,013 (1) | 3,95<br>n=153   | 4,50<br>n=116   |

(1) U de Mann-Whitney.

(2) t de Student.

Al desglosar este mismo análisis para los seis tipos de gestión hotelera que hemos considerado en nuestro estudio, los resultados que se obtienen aparecen en la Tabla 4. Como se aprecia sólo existe un hotel gestionado en régimen de franquicia en toda la muestra, esto se debe a que son los más escasos en España (FEH, 2000)<sup>2</sup>.

Por lo tanto, se han obtenido diferencias significativas en el porcentaje de ocupación por habitaciones, el desempeño económico y el beneficio bruto total. En casi todas las variables de desempeño analizadas, los niveles más bajos los alcanzan los hoteles independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes y los más altos, los gestionados por una cadena en régimen de propiedad. Además, para las variables de nivel de ocupación y beneficio bruto, son los hoteles pertenecientes a cadenas explotados en régimen de propiedad los que alcanzan los máximos. En cuanto al desempeño económico, el máximo lo alcanzan los hoteles explotados con contratos de gestión.

<sup>2</sup> Se resalta este hecho, pues los análisis expuestos en la Tabla 4 no contemplan la opción de gestión en régimen de franquicia al considerarse como una constante. Por lo tanto, la interpretación de los resultados se debe realizar con cautela. Además, para los análisis de las diferencias entre pares de grupos, se ha excluido este régimen de explotación para no causar ninguna distorsión en los resultados.

Al comprobar entre qué pares de formas de gestión se producen diferencias significativas en los porcentajes de ocupación y en el beneficio bruto total<sup>3</sup>, se observa que los porcentajes de ocupación de los hoteles pertenecientes a una cadena explotados en régimen de propiedad son significativamente superiores a los de los hoteles independientes y los pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes. Sin embargo, no encontramos diferencias significativas entre las distintas formas de explotación hotelera que se incluyen dentro de las cadenas. Lo mismo sucede al analizar las diferencias por pares entre los beneficios brutos de cada grupo, excepto entre los hoteles gestionados en régimen de propiedad que tienen un nivel de beneficios brutos totales significativamente superiores a los explotados en régimen de arrendamiento.

**Tabla 4**  
**DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO EN FUNCIÓN DEL TIPO DE GESTIÓN (b)**

| Variable                             | Sign.        | Valores medios  |                           |                  |                |                         |                   | Análisis diferencias por pares                    |
|--------------------------------------|--------------|-----------------|---------------------------|------------------|----------------|-------------------------|-------------------|---|
|                                      |              | Indep.          | Agrupación hoteles indep. | Cadena propiedad | Cadena arrend. | Cadena contrato gestión | Cadena franquicia |   |
| Porcentaje de ocupación habitaciones | 0,000<br>(1) | 61,40%<br>n=123 | 61,21%<br>n=45            | 72,28%<br>n=78   | 66,08%<br>n=28 | 66,47%<br>n=19          | 60%<br>n=1        | (*) Propiedad>Indep.,<br>Agrup. indep.            |
| Desempeño económico                  | 0,008<br>(2) | 35,76<br>n=119  | 37,08<br>n=43             | 38,52<br>n=79    | 37,08<br>n=28  | 40,78<br>n=19           | 44,00<br>n=1      | (**) Propiedad>Indep.<br>Contrato gestión>Indep.- |
| Satisfacción grupos de interés       | 0,668<br>(1) | 10,63<br>n=121  | 10,92<br>n=44             | 10,64<br>n=80    | 11,08<br>n=28  | 10,94<br>n=19           | 12,00<br>n=1      | -   |
| B° Bruto                             | 0,000<br>(1) | 3,50<br>n=113   | 3,67<br>n=41              | 5,20<br>n=71     | 3,96<br>n=26   | 4,44<br>n=18            | 5<br>n=1          | (*) Propiedad>Indep.,<br>Agrup.indep., Franquicia |
| B° Bruto/habitación y día            | 0,202<br>(1) | 3,94<br>n=113   | 4,00<br>n=40              | 4,55<br>n=71     | 4,46<br>n=26   | 4,33<br>n=18            | 6<br>n=1          | -   |

(1) H de Kruskall-Wallis.

(2) F de ANOVA.

(\*) U de Mann-Whitney con corrección de Bonferroni.

(\*\*) Análisis post-hoc de Tukey.

En cuanto a la percepción del desempeño económico, se aprecia que tan sólo existen diferencias significativas entre los hoteles independientes y los hoteles pertenecientes a cadenas explotados en régimen de propiedad o los explotados en régimen de contrato de gestión.

3 Para ello, se aplica la prueba U de Mann-Whitney con la corrección de Bonferroni sobre estas dos variables de desempeño. En este caso, hay seis grupos, por lo que habrá que hacer quince análisis dos a dos. De esta manera, para considerar que hay diferencias significativas el nivel máximo de significatividad es  $0,05/15=0,0033$ . Por otro lado, para comparar las diferencias entre pares de grupos para la variable desempeño económico, se aplicará la prueba post-hoc de Tukey.

**Categoría.** Como se puede observar en la Tabla 5, la mayoría de los hoteles suele ser de 3 estrellas y, con esta variable, sólo se dan diferencias significativas para el nivel de satisfacción de los grupos de interés y para el beneficio bruto total y por habitación y día que aumentan conforme crece la categoría. Este hecho se puede deber a que los hoteles de 5 estrellas, a pesar de no llenar tanto sus habitaciones y al ser más caros, tienen a su disposición variables de gestión más desarrolladas que les permiten alcanzar niveles de desempeño superiores en la satisfacción de sus grupos de interés y en los beneficios brutos totales y por habitación y día.

Por lo que respecta a los niveles de ocupación, son muy similares para las tres categorías. En cuanto al desempeño económico, también crece conforme aumenta la categoría del hotel.

Al comprobar entre qué pares de categorías hoteleras se producen las diferencias significativas en los niveles de satisfacción de los grupos de interés y los beneficios brutos totales y por habitación y día<sup>4</sup> se obtuvo que los niveles de satisfacción de los grupos de interés de los hoteles de 5 estrellas son significativamente superiores a los de 3 estrellas. Los beneficios brutos totales y por habitación y día de los hoteles de 4 y 5 estrellas son significativamente superiores a los de 3. Así mismo, los beneficios brutos por habitación y día de los hoteles de 5 estrellas son significativamente superiores también a los de 4. De esta forma, parece ser que los niveles de desempeño aumentan conforme crece la categoría, excepto para el porcentaje de ocupación.

**Tabla 5**  
**DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO EN FUNCIÓN DE LA CATEGORÍA**

| Variable                                 | Sign.     | Valores medios  |                 |                | U de Mann-Whitney con corrección de Bonferroni |
|--|-----------|-----------------|-----------------|----------------|--|
|  |           | 3 estrellas     | 4 estrellas     | 5 estrellas    |  |
| Porcentaje de ocupación por habitaciones | 0,775 (1) | 65,00%<br>n=172 | 65,01%<br>n=109 | 63,82%<br>n=14 | -  |
| Desempeño económico                      | 0,107 (2) | 36,57<br>n=168  | 37,69<br>n=109  | 40,08<br>n=13  | -  |
| Satisfacción grupos de interés           | 0,033 (1) | 10,64<br>n=171  | 10,80<br>n=110  | 11,67<br>n=13  | 5>3  |
| B° Bruto                                 | 0,000 (1) | 3,60<br>n=157   | 4,68<br>n=99    | 5,08<br>n=14   | 4, 5>3   |
| B° Bruto/habitación y día                | 0,000 (1) | 3,80<br>n=156   | 4,58<br>n=99    | 5,92<br>n=14   | 4, 5>3<br>5>4                                  |

(1) H de Kruskal-Wallis.

(2) F de ANOVA.

4 Este análisis se llevó a cabo aplicando la prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes con la corrección de Bonferroni. En este caso, hay 3 grupos, por lo que habrá que realizar tres cruces dos a dos. Así pues, el nivel de significatividad a partir del cual se puede considerar que existen diferencias significativas es de  $0,05/3=0,017$ .

## 5. CONCLUSIONES

Una de las cuestiones fundamentales que se plantea cualquier empresario consiste en por qué hay empresas de su mismo sector que alcanzan niveles de éxito empresarial o desempeño distintos. Una herramienta que permite ofrecer una posible respuesta a esta cuestión son los grupos estratégicos y su validez predictiva, es decir, la capacidad de determinar a priori el nivel de desempeño que alcanzará una empresa en función del grupo estratégico en el que decida ubicarse.

En este estudio se han aplicado los grupos estratégicos al sector hotelero español y los hoteles se han clasificado en función de tres variables estratégicas consideradas como clave por su influencia en el desempeño: el tamaño, el tipo de gestión y la categoría del establecimiento. De hecho, el objetivo de este trabajo consiste en comprobar si existen diferencias de desempeño significativas entre los distintos hoteles en función de estas tres variables clave.

Por lo que se refiere a los resultados obtenidos, no ofrecen un claro apoyo a la validez predictiva. No obstante, estos resultados son los que más frecuentemente suelen suceder en los estudios de grupos estratégicos. Entre otras razones, estos resultados se pueden deber a que el desempeño de un establecimiento hotelero no puede explicarse exclusivamente a partir de su posicionamiento en un grupo, ya que habrá que tener en cuenta las especificidades individuales de cada hotel y el entorno y destino turístico que le rodea (Porter, 1980). Además, en el desempeño hotelero influyen otras muchas variables empresariales que no han sido tenidas en cuenta en este estudio.

En cuanto a las implicaciones de este estudio, éstas son diversas. En primer lugar, en cuanto al aspecto académico, consideramos que es necesario realizar este tipo de estudios, pues ofrecen bagaje teórico a futuras investigaciones que traten de analizar relaciones similares a las aquí estudiadas. Esto se debe a que no es frecuente encontrar investigaciones que lleven a cabo análisis pormenorizados de las variables aquí examinadas, aunque puedan ser consideradas como básicas. En segundo lugar, tiene importantes implicaciones para los profesionales del sector. Este trabajo les permite identificar cómo las variables analizadas influyen sobre su desempeño empresarial. Esta información les puede resultar muy útil para modificar o mantener algunas de sus variables estratégicas y mejorar sus niveles de desempeño. Así mismo, de forma más específica, al observar los resultados, se pueden sugerir varias acciones a los hoteleros para mejorar sus niveles de desempeño. Entre ellas, se encuentran las siguientes.

En primer lugar, sería interesante para los hoteles poder aumentar su tamaño, puesto que se ha obtenido que cuanto mayor sea, mayor es el nivel de desempeño que alcanzan los hoteles. Además, esto sucede de forma significativa para el caso del porcentaje de ocupación por habitaciones y para el beneficio bruto. Esto se debe a que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, mayor es la posibilidad de incurrir en economías de escala (ya que hay más habitaciones a la venta) y en economías de alcance (ya que se puede ofrecer una mayor variedad de servicios en el mismo establecimiento). Estas economías permiten reducir los costes del hotel y, a partir de un mayor tamaño, se pueden incrementar los ingresos, ya que hay más habitaciones a la venta, lo que necesitará un mayor esfuerzo comercial.

En segundo lugar, en relación al tipo de gestión hotelera, sería muy recomendable pertenecer a una cadena, ya que el nivel de desempeño de los hoteles pertenecientes a cadena está siempre por encima de los independientes. De hecho, la pertenencia a una cadena ofrece al hotel numerosas ventajas, como por ejemplo, una mayor capacidad comercial, más recursos para ofrecer un servicio de mayor calidad, la posibilidad de ofrecer al cliente más servicios o una mayor capacidad financiera para hacer frente a proyectos de inversión (Ingram y Baum, 1997; Israeli, 2002; Israeli y Uriely, 2000; Mathews, 2000). Además, dentro de las cadenas, parece ventajoso en términos de desempeño posicionarse en el régimen de propiedad.

En tercer lugar, con respecto a la categoría, sería conveniente aumentarla, siempre que fuera posible. Esto se sugiere debido a que los hoteles de mayor categoría son los que mayores niveles de desempeño alcanzan excepto en el porcentaje de ocupación. De esta forma, una mayor categoría aumenta las posibilidades de supervivencia de los hoteles. Alcanzar altos porcentajes de ocupación no garantiza necesariamente alcanzar altos resultados empresariales, ya que los porcentajes de ocupación altos pueden deberse a bajos precios para la venta de habitaciones, lo que puede reducir los ingresos por habitación y aumentar los costes del hotel por un excesivo uso de las instalaciones por parte de los turistas.

No obstante, cabe indicar que llevar a cabo a corto plazo este tipo de medidas propuestas, obviamente, no es una tarea sencilla, pues se trata de variables estratégicas que inmovilizan una cantidad importante de recursos empresariales.

Por último, las limitaciones a las que se halla sujeto este estudio son que es un estudio estático en el que las estrategias y los grupos obtenidos pueden variar con el tiempo y sus resultados están supeditados a las variables y las técnicas estadísticas empleadas. En cuanto a las posibles investigaciones futuras, resultaría interesante realizar este estudio longitudinalmente para observar la evolución del impacto de las variables seleccionadas sobre el desempeño e incluso aumentar el número de variables que se analizan.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M.J.; DE BURGOS, J. y CÉSPEDES, J.J. (1999): *Estrategia medioambiental, contexto organizativo y rendimiento: los establecimientos hoteleros españoles*. Documento de trabajo 99-14. Serie de Economía de la Empresa 05. Octubre. Universidad Carlos III de Madrid.
- ANDREWS, K.R. (1971): *The concept of corporate strategy*. Dow-Jones-Irwin. Homewood, IL.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. New York.
- BAIN, J. (1959): *Industrial organization*. John Wiley. New York.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. and HOSKISSON, R.E. (1990): «Strategic groups: untested assertions and research proposals», *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, pp. 187-198.

- BARROSO, M. y FLORES, D. (2006): «La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico», *Cuadernos de Turismo*, n° 17, pp. 7-24.
- BAUM, J.A.C. and HAVEMAN, H.A. (1997): «Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898-1990», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 304-338.
- BAUM, J.A.C. and MEZIAS, S.J. (1992): «Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990», *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 580-604.
- BOGNER, W.C.; THOMAS, H. and MCGEE, J. (1996): «A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the U.S. pharmaceutical market», *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 1, pp. 51-67.
- BROWN, J.R. and DEV, C.S. (1999): «Looking beyond Rev-PAR», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, n° 2, pp. 23-33.
- CAMISÓN, C. (1999): «La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96», *Estudios Financieros*, vol. 62, n° 199, pp. 201-264.
- CAMISÓN, C. (2000): «Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 19, n° 2, pp. 125-143.
- CAVES, R.E. and PORTER, M.E. (1977): «From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition», *The Quarterly Journal of Economics*, vol. XCI, n° 2, pp. 241-261.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the American enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- CHILD, J. (1997): «Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect», *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, pp. 43-76.
- CHUNG, W. and KALNINS, A. (2001): «Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry», *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 969-988.
- CLAVER, E.; ANDREU, R. y QUER, D. (2006): «Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas. Una visión desde la teoría de recursos», *Cuadernos de Turismo*, n° 17, pp. 51-73.
- COOL, K.O. and DIERICKX, I. (1993): «Rivalry, strategic groups and firm profitability», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 47-59.
- COOL, K.O. and SCHENDEL, D. (1987): «Strategic group formation and performance. The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982», *Management Science*, vol. 33, n° 9, pp. 1102-1124.
- COOL, K.O. and SCHENDEL, D. (1988): «Performance differences among strategic groups members», *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 207-223.
- DOTY, P.; GLICK, W. and HUBER, G. (1993): «Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two unfigurational theories», *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 1196-1250.



- ESPITIA, M.A.; POLO, Y. y SALAS, V. (1991): «Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español», *Información Comercial Española*, nº 690, febrero, pp. 189-212.
- FEH (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES) (2000): *El sector hotelero en España: 2000. Análisis de una contundente realidad económica y social*. [www.centropymes.com/clientes/fehoteles/federación/el\\_sector\\_2000.pdf](http://www.centropymes.com/clientes/fehoteles/federación/el_sector_2000.pdf)
- FIEGENBAUM, A. and THOMAS, H. (1990): «Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84», *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 197-215.
- FIEGENBAUM, A. and THOMAS, H. (1993): «Industry and strategic groups dynamics. Competitive strategy in insurance industry, 1970-84», *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 69-105.
- FIEGENBAUM, A. and THOMAS, H. (1995): «Strategic groups as reference groups: theory modeling and empirical examination of industry and competitive strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 461-476.
- GIRÁLDEZ, M.P. y MARTÍN, M.A. (2004): «Hoteles andaluces ante el reto del siglo XXI» en *IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*. Sevilla, 25-27 de febrero.
- HATTEN, K.J. and HATTEN, M.L. (1987): «Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability», *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 329-342.
- HODGKINSON, G.P. (1997): «Cognitive inertia in a turbulent market: the case of UK residential estate agents», *Journal of Management Studies*, vol. 34, nº 6, pp. 921-945.
- HUNT, M.S. (1972): *Competition in the major home appliance industry*. Tesis doctoral no publicada. Harvard University.
- INGRAM, P. (1996): «Organizational form as a solution to the problem of credible commitment: the evolution of naming strategies among U.S. hotel chains, 1896-1980», *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 85-96.
- INGRAM, P. and BAUM, J.A.C. (1997): «Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 68-102.
- ISRAELI, A. (2002): «Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in Israel», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21, nº 4, pp. 405-424.
- ISRAELI, A. and URIELY, N. (2000): «The impact of star ratings and corporate affiliation on hotel room prices», *International Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 2, nº 1, pp. 27-36.
- LANT, T.K. and BAUM, J.A.C. (1995): «Cognitive sources of socially constructed competitive groups: examples from the Manhattan hotel industry», en *The institutional construction of organizations*. Sage Publications. Thousand Oaks, California.
- LEWIS, P. and THOMAS, H. (1990): «The linkage between strategy, strategic groups, and performance in the U.K. retail grocery industry», *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 385-397.
- MASCARENHAS, B. (1989): «Strategic groups dynamics», *Academy of Management Journal*, vol. 32, nº 3, pp. 333-352.

- MATHEWS, V.E: (2000): «Competition in the international hotel industry», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, nº 2, pp. 114-118.
- McGEE, J. and THOMAS, H. (1986): «Strategic groups: theory, research and taxonomy», *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 475-485.
- McGEE, J. and THOMAS, H. (1992): «Strategic groups and intra-industry competition», *International Review of Strategic Management*, vol. 3, pp. 77-98.
- McNAMARA, G., DEEPHOUSE, D.L. and LUCE, R.A. (2003): «Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary and solitary firms», *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 161-181.
- MEHRA, A. and FLOYD, S.W. (1998): «Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation», *Journal of Management*, vol. 24, nº 4, pp. 511-531.
- MEYER, J.W. and ROWAN, B. (1977): «Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.
- MILES, R.E. and SNOW, C.C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. New York.
- MONFORT, V.M. (2002): «Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola», *Cuadernos de Turismo*, nº 10, pp. 7-22.
- NEWMAN, H.H. (1978): «Strategic groups and the structure/performance relationship», *The Review of Economics and Statistics*, vol. 60, pp. 417-427.
- OLUSOGA, S.A.; MOKWA, M.P. and NOBLE, C.H. (1995): «Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage: an empirical investigation», *Journal of Business Research*, vol. 33, nº 2, pp. 153-164.
- OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO) (2005): *Datos esenciales del turismo*. Edición 2005. <http://www.unwto.org/facts/menu.html>
- OREJA, J.R.; GARCÍA, F. y ARMAS, Y. (2001): «Análisis de grupos estratégicos en el sector turístico: una aplicación a los establecimientos hoteleros de Tenerife» en *VI Congreso de AECIT*. Ceuta, 27-28 septiembre, pp. 181-189.
- PARDO, A. y RUIZ, M. (2002): *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. McGraw – Hill. Madrid.
- PETERAF, M. (1993): «Intra-industry structure and the response towards rivals», *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, pp. 519-528.
- PINE, R. and PHILLIPS, P.A. (2005): «Performance comparison of hotels in China», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, nº 1, pp. 57-73.
- PIZAM, A. (1999): «Life and tourism in the year 2050», *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, nº 4, pp. 331-343.
- POON, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB International. Inglaterra.
- PORTER, M.E. (1979): «The structure within industries and companies performance», *The Review of Economics and Statistics*, vol. LXI, nº 2, pp. 214-227.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy*. Free Press. New York.
- SCHERER, F. (1970): *Industrial market structure and economic performance*. Houghton-Mifflin Company. Boston.

- SCHMALENSEE, R. (1987): «Competitive advantage and collusive optima», *International Journal of Industrial Organization*, vol. 5, pp. 351-368.
- STAMBOULIS, Y. and SKAYANNIS, P. (2003): «Innovation strategies and technology for experience-based tourism», *Tourism Management*, vol. 24, nº 1, pp. 35-43.
- THOMAS, H. and VENKATRAMAN, N. (1988): «Research on strategic groups: progress and prognosis», *Journal of Management Studies*, vol. 26, pp. 537-555.
- VELIYATH, R. and FERRIS, S.P. (1997): «Agency influences on risk reduction and operating performance: an empirical investigation among strategic groups», *Journal of Business Research*, vol. 39, nº 3, pp. 219-230.
- VILLACORTA, D. (2002): «Importancia de la pertenencia a una cadena en el fracaso del hotel español: una aplicación de la teoría ecológica» en *Las tecnologías de la información y comunicaciones en la empresa: cooperación y competencia. Actas XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca. 22-24 de septiembre.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, pp. 171-180.
- ZÚÑIGA, J.A., DE LA FUENTE, J.M. y RODRÍGUEZ, J. (2004): «A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983-1997», *British Journal of Management*, vol. 15, nº 3, pp. 219-245.

## Anexo

El beneficio bruto total y por habitación y día fueron medidos con diez intervalos de respuesta contruidos a partir de las 2.086 empresas hoteleras que aparecían en la base de datos SABI. De éstas, tan sólo 221 empresas son hoteles con un único establecimiento y tienen entre 3 y 5 estrellas. Este grupo de empresas se pudo extraer gracias al cotejo de razones sociales, direcciones postales y teléfonos realizado entre los hoteles que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña y la base de datos SABI. De estos 221 hoteles, se calculó el beneficio bruto total y por habitación y día medio que obtuvieron en los cinco ejercicios económicos anteriores, es decir, desde 1999 a 2003. A partir de dichas medias, se calcularon los percentiles 0 (valor mínimo), 5, 10, 25 (primer cuartil), 50 (mediana), 75 (segundo cuartil), 90, 95 y 100 (máximo). A partir de estos percentiles, se identificaron los intervalos con cantidades redondeadas con el propósito de hacer más cómoda la respuesta a los directivos. Se ha procedido de esta manera porque son los únicos datos objetivos a los que se han podido tener acceso, porque esta forma de medir estas variables fue propuesta por los expertos entrevistados durante las fases de elaboración del cuestionario y porque no resulta aconsejable preguntar directamente los beneficios brutos a los hoteleros, ya que la mayor parte de los encuestados se negaría a responder. Los intervalos empleados son los que aparecen en la Tabla 6.

**Tabla 6**  
**INTERVALOS PARA LA MEDICIÓN DEL BENEFICIO BRUTO TOTAL Y POR HABITACIÓN Y DÍA**

| <b>Beneficio bruto total</b>   |    | <b>Beneficio bruto por habitación y día</b> |    |
|--------------------------------|----|---|----|
| Menos de 100.000 €             | 1  | Menos de 6 €/Hab. y día                     | 1  |
| Entre 100.000 y 200.000 €      | 2  | Entre 6 y 12 €/Hab. y día                   | 2  |
| Entre 200.000 y 300.000 €      | 3  | Entre 12 y 18 €/Hab. y día                  | 3  |
| Entre 300.000 y 650.000 €      | 4  | Entre 18 y 24 €/Hab. y día                  | 4  |
| Entre 650.000 y 1.300.000 €    | 5  | Entre 24 y 36 €/Hab. y día                  | 5  |
| Entre 1.300.000 y 3.000.000 €  | 6  | Entre 36 y 65 €/Hab. y día                  | 6  |
| Entre 3.000.000 y 6.000.000 €  | 7  | Entre 65 y 105 €/Hab. y día                 | 7  |
| Entre 6.000.000 y 7.000.000 €  | 8  | Entre 105 y 150 €/Hab. y día                | 8  |
| Entre 7.000.000 y 10.000.000 € | 9  | Entre 150 y 180 €/Hab. y día                | 9  |
| Más de 10.000.000 €            | 10 | Más de 180 €/Hab. y día                     | 10 |

