

Grupos estratégicos en el sector hotelero español: diferencias de desempeño intra e intergrupo

Enrique Claver Cortés • Jorge Pereira Moliner • José Francisco Molina Azorín
Universidad de Alicante

RECIBIDO: 17 de marzo de 2008

ACEPTADO: 24 de enero de 2009

Resumen: *El mundo es cada vez más pequeño debido a los avances tecnológicos y a la mayor experiencia de los directivos hoteleros y de los turistas, lo que provoca que la rivalidad entre destinos en el sector turístico sea cada vez mayor. Ante esta situación, este estudio se centra en el sector hotelero español y aplica los grupos estratégicos para determinar de qué forma compiten los hoteles y cómo influyen sus comportamientos estratégicos en su desempeño. Asimismo, se ofrecen acciones para mejorar el desempeño de un hotel en función del grupo estratégico al que pertenezca. La relevancia de este estudio radica en que clarifica la complejidad estratégica a la que están sometidos los directivos de los hoteles y les sirve de guía para la toma de decisiones estratégicas.*

Palabras clave: *Grupos estratégicos / Desempeño / Hoteles.*

Strategic Groups in the Spanish Hotel Sector: Intergroup and Intragroup Performance Differences

Abstract: *The world is increasingly smaller because the technological advances, the greater hotel managers and tourists experience, consequently rivalry among tourist destinations is greater. Within this scenario, this study is focused on the Spanish hotel sector and applies the strategic groups to determine how hotels compete and how these ways of competing impacts on their performance. Additionally, the study offers actions about how improve the hotel performance in function of the strategic group it belongs to. The relevance of this study is that it clarifies the strategic complexity to which the hotel managers are immersed and serves them of guide for strategic decisions.*

Key Words: *Strategic groups / Performance / Hotels.*

INTRODUCCIÓN

Una de las cuestiones que más preocupa a los directivos de cualquier empresa y a los investigadores en dirección estratégica es por qué las empresas obtienen diferentes niveles de éxito o desempeño empresarial (Rumelt, Schendel y Teece, 1994). A este respecto, mientras el enfoque de la economía industrial desde su vertiente más tradicional indica que la estructura del sector es el factor más relevante en la determinación del desempeño empresarial (Bain, 1959; Scherer, 1970), la teoría de recursos y capacidades considera que lo son los recursos de la empresa (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Por otro lado, entre el sector y la empresa existe un nivel de análisis adicional: los grupos estratégicos, los cuales también pueden influir sobre el desempeño. Los grupos estratégicos se pueden definir como empresas de un mismo sector que implantan estrategias similares (Porter, 1979).

Múltiples son las utilidades que tienen los grupos estratégicos para el análisis de cualquier sector. Entre ellas destacan las siguientes. En primer lugar, los grupos estratégicos son capaces de describir lo que está sucediendo desde el punto de vista estratégico en el sector analizado. Es-

ta utilidad es la denominada validez descriptiva. 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 el nivel de desempeño de una empresa que se localiza 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 y la evolución del sector estudiado a través de los cambios en los grupos y de los movimientos estratégicos de las empresas (Cool y Schendel, 1987; Mascarenhas, 1989; Zúñiga, de la Fuente y Rodríguez, 2003). Por último, ayudan a obtener una mejor comprensión de las bases de la rivalidad en un sector y a hallar las diferencias que existen entre ellos.

El principal objetivo de este trabajo consiste en analizar la relación entre los grupos estratégicos y el desempeño empresarial, es decir, su va-

lidez predictiva. A pesar de las numerosas investigaciones sobre la validez predictiva de los grupos estratégicos desde su introducción por Hunt (1972), todavía prevalece un cierto desacuerdo entre los resultados que se han obtenido. Desde un punto de vista empírico, algunos estudios han obtenido diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos (Leask y Parker, 2007; Mascarenhas y Aaker, 1989; McNamara, Deephouse y Luce, 2003; Neill y Rose, 2006; Reger y Huff, 1993), pero otros no (Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Wiggins y Ruefli, 1995).

En este sentido, este estudio pretende intervenir en el debate que existe sobre este tema aplicando los grupos estratégicos al sector hotelero español para determinar las formas de competir y si existen diferencias de desempeño significativas entre los distintos comportamientos estratégicos de los hoteles y razonar por qué motivo existen esas diferencias.

Este trabajo analiza el sector hotelero por ser uno de los pilares del turismo, en el que España es la segunda potencia mundial (OMT, 2007) y que generó el 10,8% del PIB español durante el año 2006 (INE, 2007). Además, el sector hotelero es muy apropiado para aplicar un estudio sobre grupos estratégicos al estar compuesto por mercados heterogéneos y al ser difíciles de replicar los recursos necesarios para ser competitivo en dicho sector, ya que suelen ser principalmente intangibles debido a que lo que ofrecen los hoteles son experiencias a sus clientes. Esto da lugar a la posible presencia de grupos estratégicos en un sector (Mehra y Floyd, 1998). Además, en este estudio se emplean dos dimensiones estratégicas basadas en los trabajos de Cool y Schendel (1987, 1988): compromiso de recursos y alcance de las actividades, a partir de las que se esperan obtener grupos de hoteles que se diferencien en ellas, pues la ventaja competitiva se basa en estos dos aspectos.

Además de contribuir al debate sobre la validez predictiva de los grupos, una de las aportaciones de este estudio es que incluye análisis adicionales a los que tradicionalmente se suelen realizar en el campo de los grupos estratégicos, pues estudia las diferencias de desempeño intragrupo y la relación entre la estrategia y el de-

sempño en cada grupo estratégico. Estos dos análisis son muy escasos en la literatura sobre grupos estratégicos (Cool y Schendel, 1988; Flavián y Polo, 2001; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989; McNamara, Deephouse y Luce, 2003), y pueden permitir a los investigadores la justificación de los resultados heterogéneos que se han obtenido en el estudio de la validez predictiva y ofreciendo una visión más amplia de los grupos estratégicos.

Por lo que respecta a las implicaciones para los profesionales del sector hotelero, este trabajo les ofrece una panorámica descriptiva sobre lo que está sucediendo en términos estratégicos en este sector y determina de qué forma influyen las estrategias que implantan sobre su desempeño, con qué intensidad y en qué sentido. De esta forma, se sugieren acciones estratégicas que permiten la mejora de sus resultados empresariales.

El estudio se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se realiza una revisión teórica sobre la relación que existe entre los grupos estratégicos y el desempeño empresarial tanto a nivel intergrupo como a nivel intragrupo. En segundo lugar, se expone el método de investigación empleado para contrastar las hipótesis planteadas. En tercer lugar, se exponen y discuten los resultados obtenidos. Finalmente, se incluye un apartado con las conclusiones, las implicaciones del estudio y las futuras investigaciones a realizar.

REVISIÓN TEÓRICA

DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO INTERGRUPO

El hecho de que existan diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos (diferencias intergrupo) se debe a la validez predictiva. Sin embargo, no siempre se obtiene esta relación en los resultados de la investigación que la han tratado de analizar (Hervás, Dalmau y Albors, 2006), ya que no todos los estudios han obtenido diferencias significativas de desempeño intergrupo (Cool y Schendel, 1987; McGee y Thomas, 1992).

Entre los argumentos a favor de la validez predictiva, tanto el enfoque de la economía in-

dustrial como el de la dirección estratégica reconocen que existe una relación entre el comportamiento estratégico de las empresas y su nivel de desempeño. El enfoque de la dirección estratégica considera que el desempeño depende de la ventaja competitiva que se deriva de las estrategias adoptadas. Además, desde el punto de vista tradicional del enfoque de la economía industrial, se propone que las empresas de un mismo grupo coluden entre sí para aislarse competitivamente del resto de empresas del sector que no pertenecen a su grupo (Caves y Porter, 1977; Fiegenbaum y Thomas, 1990). Como resultado, se genera un entorno favorable en términos competitivos entre los miembros del grupo (McNamara, Deephouse y Luce, 2003) que les beneficia y que les permite alcanzar niveles de desempeño similares. Además, este comportamiento colusivo se verá reforzado por la existencia de barreras de movilidad (Caves y Porter, 1977), que limitan la capacidad de las empresas de fuera del grupo para imitar la estrategia de las empresas del grupo.

Sin embargo, hay estudios que reconocen que pueden darse diversas circunstancias dentro de un sector que pueden dificultar la colusión como, por ejemplo, la elevada elasticidad al precio de la demanda, el número elevado de empresas en un sector, el fuerte poder de negociación de los clientes o proveedores y la amenaza que suponen los nuevos entrantes (Domowitz, Hubbard y Peterson, 1987). La colusión efectiva es difícil de conseguir debido a las dificultades de coordinación y a las diferencias en los costes y los beneficios de la colusión que se producen entre los propios miembros del sector (Cool y Dierickx, 1993; Kwoka y Ravenscraft, 1986; Schmalensee, 1987).

Otros argumentos que cuestionan la validez predictiva provienen de la postura más tradicional de la dirección estratégica (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Chandler, 1962): desde el enfoque de la elección estratégica (Child, 1997; Miles y Show, 1978) y desde el de la adaptación estratégica (Meyer y Rowan, 1977), de acuerdo con los cuales los estrategas pueden cambiar de estrategia como respuesta a los cambios en su entorno, debido a la necesidad de obtener niveles de desempeño más altos o para asegurar la supervi-

encia de su propia empresa. Por lo tanto, si los cambios entre las empresas que pertenecen a diferentes grupos son frecuentes, rápidos y simples, los niveles de desempeño de los diferentes grupos presumiblemente serán similares. Asimismo, de acuerdo con el enfoque de la adaptación estratégica, las empresas son adaptables a su propio entorno, lo que reduciría las diferencias de desempeño.

Sin embargo, estos argumentos se refutan desde la perspectiva del cambio estratégico, ya que considera que las empresas deben afrontar muchas dificultades para poder cambiar de estrategia, y así de grupo. Las razones para cambiar de grupo suelen estar relacionadas con los cambios que tienen lugar en el entorno de las propias empresas (Zúñiga, de la Fuente y Rodríguez, 2003). Muchas empresas escogen no modificar su estrategia debido a factores internos como la combinación de recursos tangibles e intangibles (Hamel y Prahalad, 1994) o a los modelos mentales de los estrategas que se pueden convertir en una barrera de movilidad (Hodgkinson, 1997). Otros estudios concluyen que la probabilidad de que una empresa decida cambiar de grupo es bastante baja. De hecho, la tasa con la que las empresas cambian de estrategia nunca excede del 40% (Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1993). Asimismo, en épocas de estabilidad, las barreras de movilidad entre los grupos estratégicos normalmente suelen ser altas, lo que dificulta aún más la posibilidad de que una empresa cambie de grupo (Mascarenhas, 1989). Todos estos argumentos nos llevan a proponer la siguiente hipótesis:

- *H₁: Existen diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos.*

DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO INTRAGRUPPO

La mayoría de las investigaciones sobre grupos estratégicos han analizado las diferencias de desempeño que existen entre ellos (diferencias intergrupos). Sin embargo, las diferencias de desempeño que se producen entre las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico (diferencias intragrupo) han sido escasamente analizadas (Cool y Schendel, 1988; Lawless, Bergh y

Wilsted, 1989) y los resultados que se han obtenido no permiten llegar a una conclusión clara.

Por un lado, se puede argumentar que las diferencias intragrupo existen y que son significativas. La teoría de recursos sugiere que la rivalidad entre empresas aumentará conforme más homogéneos sean sus recursos (Barney, 1991). Por lo tanto, suponiendo que los grupos identificados en un sector tengan recursos homogéneos, es de esperar que la rivalidad entre las empresas de un grupo sea elevada y que se roben cuota de mercado (Hatten y Hatten, 1987). No obstante, se ha de indicar que hay investigaciones que sugieren que la combinación de recursos que caracteriza cada grupo es lo suficientemente particular como para garantizar la homogeneidad de los resultados obtenidos por las empresas de un mismo grupo (Stigler, 1964; Wernerfelt, 1984). De esta manera, la rivalidad se minimiza, ya que las empresas incluidas en un grupo se considerarán protegidas del resto de empresas del sector. Por lo tanto, las posibilidades de generar comportamientos estratégicos diferenciados y de provocar diferencias de desempeño intragrupo son reducidas.

Por otro lado, las empresas suelen considerar como sus rivales directos a las que están más cercanas a ellas en términos competitivos, por lo que explotarán al máximo las posibles diferencias que puedan existir entre sus recursos y capacidades y desarrollarán mecanismos de aislamiento que reduzcan las posibilidades de imitación o copia de su ventaja competitiva (Cool y Schendel, 1988; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989; McNamara, Deephouse y Luce, 2003). Todo lo anterior puede generar un aumento de la rivalidad dentro de los grupos que aumentará las diferencias de desempeño intragrupo, ya que algunas empresas afrontarán mejor esta situación de rivalidad que otras.

Otros argumentos a favor de la significatividad de las diferencias intragrupo se pueden hallar en las investigaciones que han clasificado a las empresas de acuerdo con su grado de identificación estratégica con su propio grupo: son las llamadas empresas núcleo y secundarias (Ketchen, Thomas y Snow, 1993; McNamara, Deephouse y Luce, 2003; Peteraf y Shanley, 1997; Reger y Huff, 1993). El hecho de que

haya subgrupos de empresas dentro de un mismo grupo es una prueba de que existe heterogeneidad intragrupo, lo que puede generar diferencias de desempeño intragrupo.

Además, hay estudios que, basándose en argumentos colusivos, también hallan diferencias significativas de desempeño intragrupo (Lawless y Tegarden, 1991). Esto se debe al hecho de que la colusión entre empresas de un mismo grupo deja de funcionar bajo una serie de condiciones como, por ejemplo, cuando hay un número elevado de rivales dentro del mismo grupo (Scherer, 1970); cuando los competidores de un grupo tienen tamaños similares (Kwoka y Ravenscraft, 1986) o cuando no existe relación o confianza entre los miembros de un mismo grupo. En este sentido, Porter (1979) sugirió que cuanto mayor es la interdependencia del mercado, es decir, cuantas más empresas de un mismo grupo tengan al mismo cliente objetivo, mayor será la rivalidad entre dichas empresas y, por lo tanto, mayor será la probabilidad de que haya diferencias de desempeño intragrupo. Por lo tanto, a partir de los argumentos anteriores, se puede formular la siguiente hipótesis:

- H_2 : Existen diferencias de desempeño significativas intragrupo.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está formada por los hoteles de 3 a 5 estrellas de toda España que aparecen en la *Guía Oficial de Hoteles de Turespaña 2005*. Se han considerado que estas categorías son las más dinámicas e innovadoras, y que representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades estratégicas. El tamaño poblacional asciende a 3.900 hoteles, entre los que hay 2.532 de 3 estrellas, 1.235 de 4 estrellas y 133 de 5 estrellas. Se llevó a cabo un estudio poblacional 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, decidieron colaborar en el estudio 295 hoteles.

De forma descriptiva, con respecto a los hoteles que participaron en este estudio, un 58,1% son de 3 estrellas; un 37%, de 4 estrellas y un 5%, de 5 estrellas. El tamaño medio es de 125 habitaciones y 241 plazas; un 42,9% están gestionados por una cadena hotelera y un 57,1% son independientes.

Para comprobar la representatividad de la muestra obtenida se evaluó el sesgo de no respuesta siguiendo el método propuesto por Armstrong y Overton (1977). Este método se basa en que las empresas que más tardaron en responder deberían ser más similares a las que no respondieron que a las que primero lo hicieron. Por lo tanto, la muestra se dividió en tres grupos, en función del número de días desde que se envió el cuestionario por correo postal hasta que se recibió. Tras aplicar un análisis chi-cuadrado de Pearson y una *t* de Student entre el primer grupo de los que respondieron y el tercero, se obtuvo que no hay diferencias significativas en los valores medios de las variables medidas entre estos dos grupos. Por lo tanto, se presume que la muestra no está sujeta a problemas de sesgo de no respuesta. Además, se comprobó que las categorías hoteleras entre la muestra y la población están significativamente relacionadas ($p < 0,05$; chi-cuadrado de Pearson) y que no hay diferencias significativas entre el número de habitaciones y plazas entre la muestra y la población ($p > 0,10$; *t* de Student).

Siguiendo a Podsakoff y Organ (1986), se aplicó la prueba del factor simple de Harman para comprobar que no existe sesgo de un respondente, ya que los cuestionarios sólo eran cumplimentados por el director del hotel. Tras aplicar un análisis factorial sobre todas las variables medidas, se obtuvieron siete factores, y el primero explicaba un 25% del total de la varianza, valor que no es elevado. Por lo tanto, la relación entre las variables no se debe a la varianza sistemática asociada a la técnica de recogida de datos.

DIMENSIONES Y VARIABLES

Las dimensiones a medir se dividen en dos grupos: las estratégicas y las de desempeño. Las dimensiones estratégicas sirven para identificar

las estrategias competitivas de los hoteles y de los grupos estratégicos, mientras que las de desempeño sirven para contrastar las hipótesis. Las dimensiones estratégicas que se emplean son el compromiso de recursos de los hoteles para implantar su estrategia y el alcance de sus actividades (Cool y Dierickx, 1993; Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1995; Lewis y Thomas, 1990). Estas dimensiones permiten medir los recursos de los que dispone la empresa y su posicionamiento en el binomio producto-mercado, que son la base sobre la que descansa la ventaja competitiva de las empresas y la estrategia empresarial (Iglesias Argüelles, 1994; Mehra, 1994; Thomas y Venkatraman, 1988).

Para la identificación de las distintas variables que componen las dimensiones de compromiso de recursos y alcance de las actividades se siguieron dos vías. La primera consistió en realizar una revisión de la literatura sobre factores clave de éxito en el sector hotelero, que son determinantes para la consecución de una ventaja competitiva y para el éxito empresarial (Ohmae, 1982).

Entre los trabajos que han identificado los factores clave de éxito en el sector hotelero, unos han estudiado los factores clave de áreas específicas de un hotel (Brotherton, 2004; Griffin, 1995; Ingram *et al.*, 2000), mientras que otros han considerado todo el hotel en su conjunto. Dentro de los trabajos que han considerado al hotel en su conjunto podemos destacar el de Geller (1985), quien identificó que los factores clave de éxito en el sector hotelero de Estados Unidos son la actitud de los empleados, la satisfacción del cliente, ofrecer un producto superior, maximizar los ingresos, controlar los costes, aumentar la cuota de mercado, incrementar la percepción de la relación valor-precio del consumidor y conseguir una correcta segmentación de mercado. Chan y Wong (2006) identificaron algunas variables relacionadas con el producto hotelero, la localización y la correcta prestación del servicio como factores clave de éxito.

En España, Fridolín (1995) identificó como factores de éxito al personal que está en contacto con el turista, la coordinación entre áreas del hotel, la localización, el control de la calidad, el

control de los costes, casar la oferta con la demanda, la fuerza de ventas, la participación del cliente en el diseño del producto hotelero y la imagen del destino. Sanchís y Campos (2001) indican que los factores clave de éxito en los hoteles españoles son la calidad de servicio, la distribución del producto, obtener sinergias, controlar los costes, la formación del personal y emplear tecnologías de la información y la localización.

La segunda vía que se empleó para identificar las variables que componen las dimensiones de compromiso de recursos y alcance de las actividades consistió en realizar entrevistas en profundidad a diez directores de hotel sobre qué factores consideraban claves para medir cada una de dichas dimensiones. A partir de la respuesta de los directores y de las coincidencias en la revisión de la literatura sobre factores clave de éxito en el sector hotelero, se han seleccionado las variables que componen el compromiso de recursos y el alcance de las actividades de un hotel.

Por un lado, para medir la dimensión compromiso de recursos se han empleado las siguientes variables: las instalaciones, los recursos humanos, la gestión de la calidad y ambiental y las tecnologías y sistemas de información (TIC/SI). Todas estas son variables que influyen decisivamente sobre el nivel de desarrollo de los recursos de un hotel. Por otro lado, para medir la dimensión de alcance de las actividades se emplean las variables: grado de intermediación del hotel, es decir, el número de turistas que provienen de diferentes intermediarios turísticos, variable clave para hacer llegar el producto al mayor número posible de clientes potenciales; y el tipo de gestión del hotel, pues el alcance de la actividad de un hotel será mayor si pertenece a una cadena que si es independiente. La forma en la que se han medido cada una de estas variables y los trabajos de investigación en las que se basan aparecen en la tabla 1.

En cuanto a la dimensión desempeño, se emplearán tanto variables objetivas como subjetivas para medir el desempeño. La combinación de ambos tipos de medidas en el sector hotelero es de suma importancia, pues en este sector se comercializan experiencias intangibles (Reichel y Haber, 2005). Por lo que respecta a las variables de desempeño objetivas, se incluyen las siguien-

tes: el porcentaje de ocupación por habitaciones, el beneficio bruto total y el beneficio bruto por habitación y día¹, ya que son variables adecuadas para medir el desempeño de un establecimiento hotelero individual y son ampliamente conocidas en el sector (Brown y Dev, 1999). En cuanto a las variables de desempeño subjetivas, proceden de una adaptación de la escala para la medición del desempeño propuesta por Camisón Zornoza (1999). Concretamente, esta escala está compuesta por 10 ítems valorados de 1 a 7 con una escala de opinión tipo Likert en función de la comparación que cada director de hotel realiza de cada uno de los ítems con respecto a sus competidores conocidos, de tal forma que 1 equivale a “mucho peor que sus competidores” y 7 a “mucho mejor que sus competidores”. Los ítems que componen dicha escala son los que aparecen en la tabla 2.

EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

A continuación se comprueba la idoneidad de las escalas de medida empleadas a partir del análisis de su validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, la clasificación más aceptada es la que distingue entre validez de contenido, constructo y criterio. Una escala tiene validez de contenido si contiene los ítems necesarios para medir el constructo en su totalidad. La validez de contenido se alcanza tras haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura y con el juicio de expertos profesionales y académicos sobre la materia a tratar, como sucede en este estudio.

La validez de constructo se comprueba realizando un análisis factorial. Los resultados que se obtuvieron de los análisis factoriales para los ítems que componen las distintas variables son los que aparecen en la tabla 2.

En cuanto al grado de formación subjetiva, la formación a cargo de la empresa, el compromiso con la calidad y la importancia para la inversión en TIC/SI, todos sus ítems se agruparon en un único factor. Por otra parte, las escalas estrategia ambiental, nivel de uso de TIC/SI y del desempeño subjetivo agrupan sus ítems en dos factores o variables latentes. Se ha de hacer constar que estas nuevas variables latentes serán tenidas en cuenta en los análisis que a continuación se realizan en este estudio.

Tabla 1.- Variables medidas en las dimensiones estratégicas

COMPROMISO DE RECURSOS		
Variables	Forma de medición	
Instalaciones	Categoría del establecimiento	Nº de estrellas (Chung y Kalnins, 2001; Pine y Phillips, 2005)
	Tamaño del hotel	Nº de habitaciones (Chung y Kalnins, 2001)
	Dotación de las habitaciones y cantidad de servicios prestados	Suma de 38 ítems referentes a estas variables extraídos de <i>Guía Oficial de Hoteles de Turespaña</i> . Si el hotel tiene el ítem se puntúa con 1, si no con 0 (García, Oreja y Armas, 2002)
	Precio	Precio medio de una habitación doble (Israeli, 2002; Israeli y Uriely, 2002)
Recursos humanos	Formación objetiva de los empleados	Suma de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems referidos a la formación reglada y específica predominante en dirección, mandos intermedios y resto de empleados. En cuanto a la formación reglada, se puntúa con un 1 si no tienen estudios primarios; 2, si tienen estudios primarios; 3, bachillerato o F.P.; 4, diplomado; 5, licenciado o superior. En cuanto a la formación específica, se puntúa con un 1 si no hay formación específica; 2, si se han realizado cursos sobre turismo y hostelería; 3, máster
	Formación subjetiva de los empleados	Suma de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems relacionados con la valoración subjetiva de la formación reglada y específica (tabla 2). Ítems valorados con una escala Likert de siete puntos (desde 1, que es mucho peor que sus competidores, a 7, mucho mejor que sus competidores). El director valora tanto la formación reglada como la específica de la dirección, de los mandos intermedios y del resto de empleados en comparación con sus competidores conocidos (Boudreau, Boswell y Judge, 2001; Tihanyi <i>et al.</i> , 2000)
	Formación a cargo de la empresa	Suma de las valoraciones obtenidas en dos ítems que miden: 1) el esfuerzo de la empresa por ofrecer formación interna y 2) el esfuerzo de la empresa por ofrecer formación continua a sus empleados. Escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo (tabla 2)
	Nº de empleados por habitación	Nº total de trabajadores/ Nº de habitaciones (Brown y Dev, 1999)
Calidad	Compromiso con la calidad	Nº de certificados de calidad que posee el establecimiento (García, Oreja y Armas, 2002)
	Grado de implicación con la gestión de la calidad total	Suma del grado de compromiso de la dirección con cada uno de los principios de la gestión de la calidad total adaptados de los propuestos por Badri, Davis y Davis (1995); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994) y Saraph, Benson y Schroeder (1989). Los ítems son los que aparecen en la tabla 2 y se valoraron con una escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo
Medio ambiente	Compromiso con el medio ambiente	Nº de certificados de gestión ambiental que posee el establecimiento (García, Oreja y Armas, 2002)
	Estrategia ambiental	Suma de las valoraciones obtenidas en el grado de compromiso de la dirección con cada uno de los ítems correspondientes que aparecen en la tabla 2. Escala propuesta por Carmona, Céspedes y de Burgos (2004). La valoración se efectuó con una escala tipo Likert en la que 1 es compromiso nulo y 7 compromiso total
Tecnologías y sistemas de información (TIC/SI)	Nº de TIC/SI que se emplean	Suma de las puntuaciones de siete ítems adaptados de Garrigós, Palacios y Devece (2004) y Yeung y Law (2004). En los seis primeros, si el hotel tiene el ítem, se puntúa con 1, si no lo tiene, con 0. Estos seis ítems son: conexión telefónica a Internet; conexión a Internet mediante ADSL, RDSI o similar; software de gestión hotelera; página web; intranet y conexión a algún GDS (sistemas de distribución global del producto). El séptimo ítem consiste en determinar la opción tecnológica más avanzada que tiene un cliente para realizar una reserva y se puntúa con 0 si es la tradicional; 1 si es mediante correo electrónico; 2 si es mediante un formulario <i>off-line</i> y 3 si es <i>on-line</i>
	Uso de las TIC/SI	Suma de las valoraciones obtenidas en los ítems correspondientes de la tabla 2. En estos ítems se mide la frecuencia con la que emplean las TIC y SI los directores para distintas tareas; en la que 1 es nunca y 7 siempre. Adaptación de las escalas propuestas Andersen (2001) y Winata y Mia (2005)
	Importancia para la inversión en TIC y SI	Suma de las valoraciones obtenidas en dos ítems que miden la propensión a invertir más en TIC y la importancia de las TIC para la gestión, respectivamente. Escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Adaptación de las escalas propuestas Andersen (2001) y Winata y Mia (2005)
ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES		
Variables	Forma de medición	
Grado de intermediación	Porcentaje de clientes que provienen de tour operadores, agencias de viajes, IMSERSO, pasantes/directos y otros intermediarios (Bastakis, Buhalis y Butler, 2004; Buhalis, 2000)	
Tipo de gestión del hotel	El hotel se clasificó en: 1) independiente, 2) perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, 3) perteneciente a una cadena y explotado en régimen de propiedad, 4) arrendamiento, 5) contrato de gestión, o 6) franquicia (Ingram, 1996; Ingram y Baum, 1997)	

Tabla 2.- Evaluación de las escalas subjetivas

VARIABLES/ÍTEMS	FACTOR 1	FACTOR 2
FORMACIÓN SUBJETIVA		
1-Formación general del director con respecto a los competidores conocidos	0,768	
2-Formación general de los mandos intermedios con respecto a los competidores conocidos	0,820	
3-Formación general del resto de empleados con respecto a los competidores conocidos	0,785	
4-Formación específica del director con respecto a los competidores conocidos	0,691	
5-Formación específica de los mandos intermedios con respecto a los competidores conocidos	0,840	
6-Formación específica del resto de empleados con respecto a los competidores conocidos	0,750	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,86	
<i>Autovalores</i>	3,621	
<i>% de varianza explicado por cada factor</i>	60,35%	
<i>% acumulado de varianza explicada</i>	60,35%	
<i>Determinante de la matriz de correlaciones</i>	0,032	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0,723	
<i>Significatividad del test de Bartlett</i>	0,000	
FORMACIÓN A CARGO DE LA EMPRESA		
1-La empresa se esfuerza en dar formación interna a los trabajadores	0,960	
2-La empresa se esfuerza en dar formación continua a los trabajadores	0,960	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,91	
<i>Autovalores</i>	1,842	
<i>% de varianza explicado por cada factor</i>	92,09%	
<i>% acumulado de varianza explicada</i>	92,09%	
<i>Determinante de la matriz de correlaciones</i>	0,291	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0,500	
<i>Significatividad del test de Bartlett</i>	0,000	
COMPROMISO CON LA CALIDAD		
1-La dirección está comprometida con la calidad	0,726	
2-Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	0,697	
3-Se colabora con los intermediarios para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	0,632	
4-Se colabora con los proveedores para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	0,725	
5-Se forma al personal del establecimiento en materia de calidad	0,820	
6-Se fomenta la motivación de los empleados	0,822	
7-Se involucra a todo el personal en la elaboración del producto ofrecido	0,832	
8-Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	0,859	
9-Se controla el cumplimiento de objetivos y se corrigen las desviaciones	0,849	
10-Existe una cultura centrada en la mejora continua del producto ofrecido	0,866	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,93	
<i>Autovalores</i>	6,188	
<i>% de varianza explicado por cada factor</i>	61,88%	
<i>% acumulado de varianza explicada</i>	61,88%	
<i>Determinante de la matriz de correlaciones</i>	0,001	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0,917	
ESTRATEGIA MEDIOAMBIENTAL ($\alpha = 0,91$)		
◆ <i>Estrategia ambiental básica</i>		
1-Compra de productos ecológicos	0,633	
2-Al cliente se le facilita la colaboración ambiental	0,496	
3-Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	0,771	
4-Prácticas de ahorro de energía	0,860	
5-Prácticas de ahorro de agua	0,871	
6-Recogida selectiva de residuos sólidos	0,505	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,83	
◆ <i>Estrategia ambiental avanzada</i>		
7-Su empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental		0,714
8-Compensación a los empleados con iniciativas ambientales		0,829
9-Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing		0,820
10-Organización por parte de la empresa de actividades ambientales		0,855
11-La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo		0,667
12-Cuantificación de ahorros y costes ambientales		0,651
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,89
<i>Autovalores</i>	5,992	1,587
<i>% de varianza explicado por cada factor</i>	49,94%	13,23%
<i>% acumulado de varianza explicada</i>	63,17%	
<i>Determinante de la matriz de correlaciones</i>	0,001	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0,904	
<i>Significatividad del test de Bartlett</i>	0,000	

Tabla 2 (continuación).- Evaluación de las escalas subjetivas

VARIABLES/ÍTEMS	FACTOR 1	FACTOR 2
NIVEL DE USO DE LAS TIC/SI ($\alpha = 0,81$)		
◆ <i>Uso interno de las TIC/SI</i>		
1-El director y los mandos intermedios emplean el e-mail para comunicarse entre ellos	0,878	
2-El director y los mandos intermedios emplean las tecnologías de la información para acceder a la información de otras áreas del mismo establecimiento	0,841	
3-El director y los mandos intermedios emplean las tecnologías de la información para intercambiar información con otros departamentos	0,892	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,87	
◆ <i>Uso externo de las TIC/SI</i>		
4-El director y los mandos intermedios emplean Internet para obtener información sobre el sector turístico		0,885
5-El director y los mandos intermedios emplean Internet para comunicarse con los clientes		0,880
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,77
<i>Autovalores</i>	2,877	1,138
<i>% de varianza explicado por cada factor</i>	57,54%	22,77%
<i>% acumulado de varianza explicada</i>	80,31%	
<i>Determinante de la matriz de correlaciones</i>	0,109	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0,740	
<i>Significatividad del test de Bartlett</i>	0,000	
IMPORTANCIA DE LA INVERSIÓN EN TIC/SI		
1-La empresa es propensa a invertir más en TIC/SI	0,934	
2-La empresa da importancia a las TIC/SI para la gestión de su establecimiento	0,934	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,85	
<i>Autovalores</i>	1,745	
<i>% de varianza explicado por cada factor</i>	87,26%	
<i>% acumulado de varianza explicada</i>	87,26%	
<i>Determinante de la matriz de correlaciones</i>	0,445	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0,500	
<i>Significatividad del test de Bartlett</i>	0,000	
DESEMPEÑO SUBJETIVO ($\alpha = 0,91$)		
◆ <i>Desempeño económico</i>		
1-Porcentaje de ocupación de habitaciones	0,591	
2-Ganancia de cuota de mercado	0,619	
3-Crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años	0,641	
4-Ingresos por habitación	0,838	
5-Beneficio bruto total	0,904	
6-Beneficio bruto por habitación	0,890	
7-Creación de riqueza (Valor contable de la empresa frente a su valor de mercado)	0,813	
8-Capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis	0,800	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,92	
◆ <i>Satisfacción de los grupos de interés</i>		
9-Nivel de satisfacción de los clientes		0,833
10-Nivel de satisfacción de los empleados		0,862
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,71
<i>Autovalores</i>	5,510	1,188
<i>% de varianza explicado por cada factor</i>	55,10%	11,88%
<i>% acumulado de varianza explicada</i>	66,98%	
<i>Determinante de la matriz de correlaciones</i>	0,002	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>	0,880	
<i>Significatividad del test de Bartlett</i>	0,000	

En cuanto a la estrategia ambiental, se han obtenido dos variables latentes: la *estrategia ambiental avanzada* (agrupa los ítems que representan un mayor esfuerzo y compromiso por parte de la empresa) y la *estrategia ambiental básica* (agrupa los ítems relacionados con los costes empresariales).

Los ítems de la escala para la medición del nivel de uso de TIC/SI se clasifican en dos grupos o variables latentes: *uso interno de las*

TIC/SI (ítems que miden el uso que hacen los directivos y los mandos intermedios para compartir información entre ellos y con otras áreas del hotel) y *uso externo de las TIC/SI* (uso que los directivos dan a las TIC/SI para obtener información sobre el sector turístico y para comunicarse con sus propios clientes).

En la escala para medir el desempeño subjetivo también se identifican dos variables latentes: el *desempeño económico* (cuyos ítems se podrían

medir a través de la contabilidad o ratios financieros de la empresa) y la *satisfacción de los grupos de interés* (cuyos ítems miden el nivel de satisfacción de los empleados y el de los clientes).

Por lo que respecta a la validez de criterio, se comprueba a través de correlaciones entre las diferentes variables de desempeño y el resto de variables estratégicas. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de variables predictoras están significativamente relacionadas con el desempeño ($p < 0,05$), lo que prueba la validez de criterio de las escalas empleadas.

A continuación, se analiza la fiabilidad para cada factor a partir del alfa de Cronbach. En este sentido, el nivel mínimo recomendable es de 0,7 (Nunnally, 1978). La tabla 2 muestra los valores para cada factor, siendo en todos los casos superiores a 0,7.

RESULTADOS

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

El objetivo de este apartado consiste en identificar las estrategias competitivas que se implantan en el sector hotelero. Para ello se ha aplicado un análisis factorial de componentes principales

sobre las variables analizadas, cuyos resultados son los reflejados en la tabla 3. A partir de esta tabla se interpretan los factores obtenidos para identificar y caracterizar cada una de las estrategias competitivas de los hoteles de 3 a 5 estrellas como paso previo a la identificación de los grupos estratégicos. Además, se considera que la relación entre las variables es significativa en el caso de que sus puntuaciones factoriales sean mayores o iguales a $\pm 0,35$, pues el tamaño de la muestra es de 295 casos para este análisis (Hair *et al.*, 1999).

♦ *Factor 1: Estrategia de mejora.* En él se albergan con cargas factoriales muy elevadas las variables grado de implicación con la calidad, estrategia ambiental básica y avanzada, formación a cargo de la empresa e importancia e inversión en las TIC/SI. Además, con una carga inferior, pero también significativa, estaría la formación subjetiva, es decir, la que los hoteleros consideran que tienen en comparación con sus competidores.

♦ *Factor 2: Estrategia de categoría y capacidad hotelera.* Este factor tiene puntuaciones significativas muy elevadas en las variables número de estrellas, precio y dotación de las habitaciones y cantidad de servicios prestados en el hotel. Con cargas más bajas, aunque significativas, se hallan el número de trabajadores por habitación, que aumentará conforme aumenten el

Tabla 3.- Resultados del análisis factorial

VARIABLE	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5
Nº estrellas	0,098	0,825	0,199	-0,033	0,130
Precio	0,049	0,764	0,262	-0,054	0,068
Nº habitaciones	0,146	0,285	-0,031	0,777	-0,108
Trabajadores/habitación	0,113	0,459	-0,109	-0,666	-0,196
Dotación y servicios	0,082	0,792	0,053	0,303	0,037
Formación objetiva	0,117	0,161	0,159	-0,075	0,786
Formación subjetiva	0,394	0,045	-0,064	-0,067	0,640
Formación a cargo empresa	0,767	0,072	0,135	0,064	0,073
Implicación calidad	0,796	-0,028	0,215	-0,054	0,184
Estrategia ambiental básica	0,802	0,067	0,134	0,109	0,118
Estrategia ambiental avanzada	0,806	0,129	0,090	0,056	0,007
Nº de TIC/SI que se emplean	0,080	0,224	0,714	0,228	0,050
Uso interno TIC/SI	0,270	0,352	0,625	0,087	0,013
Uso externo TIC/SI	0,087	-0,027	0,666	-0,208	0,344
Importancia/inversión TIC/SI	0,500	0,140	0,455	0,014	0,156
Grado de intermediación	0,076	0,056	0,149	0,750	-0,182
Tipo de gestión	0,170	0,115	0,589	0,169	-0,333
Autovalores	4,620	2,201	1,887	1,296	1,022
% de varianza explicada por factor	27,176%	12,945%	11,098%	7,621%	6,012%
% acumulado de varianza explicada	27,176%	40,121%	51,219	58,840%	64,853%
Determinante	0,003				
KMO	0,808				
Sign. test esfericidad de Barlett	0,000				

resto de variables, y el uso interno de TIC/SI, cuyo nivel de uso también se incrementará al aumentar el resto de variables.

♦ *Factor 3: Estrategia tecnológica y de explotación hotelera.* En este factor obtienen cargas factoriales significativas las variables relacionadas con las TIC/SI y el tipo de gestión o explotación del establecimiento hotelero, ya que cuanto más flexible sea el tipo de gestión del hotel, mayor será el uso de las TIC/SI. Concretamente, las variables específicas que se albergan en este factor son el número de TIC/SI que emplea el hotel para su gestión, el uso interno y externo que el hotel hace de aquellas y la importancia que les otorga para su gestión diaria y competitividad.

♦ *Factor 4: Estrategia de dimensión y distribución hotelera.* En este factor puntúan muy alto las variables número de habitaciones que tiene el hotel, el número de trabajadores por habitación y el grado de intermediación. El número de habitaciones y el grado de intermediación están directamente relacionados, ya que a mayor dimensión o tamaño, más suelen acudir los hoteles a los intermediarios para poder llenar todas sus habitaciones. Sin embargo, la relación de estas dos variables es inversa con el número de trabajadores por habitación. Esto puede ser debido a las economías de alcance, escala y experiencia que se pueden derivar del tamaño del hotel y que re-

vierten en una menor necesidad de empleados por habitación, ya que pueden llegar a ser más productivos.

♦ *Factor 5: Estrategia de RR.HH.* Estrategia centrada únicamente en la formación externa de los RR.HH. que ha seleccionado el hotel. De esta manera puntúan con cargas factoriales significativas y positivas la formación objetiva de los empleados y su formación subjetiva, es decir, a mayor formación objetiva de los empleados, estos valoran que su formación es mayor que la de sus rivales conocidos.

Finalmente, se ha de indicar que estas estrategias no son excluyentes entre sí, es decir, los distintos hoteles pueden implantar varias de ellas a la vez.

A continuación, se clasifican los hoteles en grupos estratégicos en función del grado en el que desarrollan cada una de estas estrategias. Para ello se lleva a cabo un análisis clúster en dos etapas (Punj y Stewart, 1983; Hair *et al.*, 1999). En la primera etapa se aplicó un análisis clúster jerárquico con el método de Ward y se obtuvo que el número óptimo de grupos es cuatro. En la segunda etapa se lleva a cabo un análisis clúster de *k*-medias para clasificar cada hotel con su correspondiente grupo.

En la tabla 4 se exponen los valores medios de cada estrategia competitiva y de cada variable analizada para la interpretación de los grupos es-

Tabla 4.- Medias de las estrategias competitivas y de las variables para cada grupo y test de validación

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y VARIABLES	MEDIAS					TEST DE VALIDACIÓN	
	Grupo 1 n=103	Grupo 2 n=33	Grupo 3 n=87	Grupo 4 n=72	Media total	Estadístico	Sign.
<i>Estrategia de mejora</i>	0,658	0,553	-0,295	-0,838	0,000	51,236 (1)	0,000
<i>Estrategia de categoría y capacidad hotelera</i>	-0,502	1,529	0,220	-0,243	0,000	87,374 (1)	0,000
<i>Estrategia tecnológica y de explotación hotelera</i>	-0,219	-0,147	0,930	-0,744	0,000	55,022 (1)	0,000
<i>Estrategia de dimensión y distribución hotelera</i>	0,113	-1,277	0,327	0,028	0,000	35,584 (1)	0,000
<i>Estrategia de RR.HH.</i>	0,410	-0,240	0,116	-0,616	0,000	11,013 (1)	0,000
Nº estrellas	3,25	4,21	3,64	3,19	3,47	0,444 (2)	0,000
Precio	90,54	185,54	139,33	87,17	115,02	84,851 (3)	0,000
Nº habitaciones	115,95	79,79	163,37	106,54	124,49	18,646 (3)	0,000
Trabajadores/habitación	0,37	1,09	0,37	0,43	0,46	79,109 (3)	0,000
Dotación y servicios	15,89	21,21	18,55	15,64	17,28	34,658 (3)	0,000
Formación objetiva	15,96	15,85	15,86	14,01	15,44	54,859 (3)	0,000
Formación subjetiva	29,64	28,30	27,09	24,47	27,45	56,051 (3)	0,000
Formación a cargo empresa	12,01	11,73	10,26	7,96	10,49	85,428 (3)	0,000
Implicación con la calidad	61,34	59,82	56,48	46,42	56,24	97,004 (3)	0,000
Estrategia ambiental básica	34,17	33,64	30,16	25,67	30,98	77,240 (3)	0,000
Estrategia ambiental avanzada	24,64	24,52	18,47	15,13	20,74	62,078 (3)	0,000
Nº de TIC/SI que se emplean	6,43	6,70	7,90	5,72	6,74	92,395 (3)	0,000
Uso interno TIC/SI	10,80	14,39	15,72	6,93	11,74	99,101 (3)	0,000
Uso externo TIC/SI	10,79	11,21	11,87	8,47	10,60	60,284 (3)	0,000
Importancia/inversión TIC/SI	11,79	12,15	12,00	8,65	11,15	80,411 (3)	0,000
Grado de intermediación	59,96%	37,78%	66,09%	55,33%	58,24%	21,215 (3)	0,000
Tipo de gestión	1,97	2,15	2,99	1,79	2,24	0,236 (2)	0,000

1) *F* de ANOVA; 2) *V* de Cramer; 3) *H* de Kruskal-Wallis.

tratégicos. Además, se comprueba que la solución clúster obtenida es válida, pues todas las estrategias y variables son significativamente distintas entre los grupos obtenidos. Por otra parte, se aplicó un análisis discriminante sobre dicha solución, en el que se obtuvo que el 98,6% de los casos agrupados están bien clasificados en sus respectivos grupos estratégicos.

La interpretación de los grupos estratégicos obtenidos teniendo en cuenta tanto las puntuaciones de las estrategias como las de las variables que las componen sería la siguiente:

♦ *Grupo 1: Hoteles que basan su ventaja competitiva en la mejora y la selección de sus RR.HH.* Está compuesto por el 34,92% de la muestra y es el grupo más numeroso. En su mayoría son hoteles de 3 estrellas independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes. Es el segundo grupo de hoteles que ofrece sus habitaciones más baratas, su personal es el más formado en términos objetivos y es el que mejor se percibe con respecto a la competencia; sin embargo, es el que menos empleados tiene por habitación. Es el grupo que le da la mayor importancia a la gestión de la calidad y a la gestión ambiental. Además, es el segundo grupo de hoteles más intermediado.

♦ *Grupo 2: Hoteles que basan su ventaja competitiva en la categoría y en la capacidad hotelera.* Este grupo está formado por el 11,19% de la muestra y es el más pequeño de todos. Está formado por los hoteles de mayor categoría (mayoritariamente de 4 estrellas) y mayor precio. Son los que más servicios ofrecen en la habitación y en el hotel y son los que tienen más trabajadores por habitación. Alcanzan puntuaciones por encima de la media en las variables relacionadas con la calidad y la gestión ambiental. Alcanzan una puntuación mínima en la estrategia de dimensión y distribución, por lo que son los hoteles más pequeños y los que reciben menos clientes procedentes de intermediarios.

♦ *Grupo 3: Hoteles que basan su ventaja competitiva en la gestión interna y en la dimensión.* Este grupo está formado por el 29,49% de la muestra. Este grupo de hoteles alcanza puntuaciones máximas en la estrategia tecnológica y de explotación hotelera y en la de dimensión y distribución hotelera. Esto quiere decir que son los hoteles más grandes e intermediados y los

que mayor importancia le otorgan al uso e inversión en TIC/SI. Es el segundo grupo de hoteles con mayor categoría y precio. Además, es de destacar que en este grupo la mayoría de sus miembros son hoteles pertenecientes a cadenas (el 67,7%) y gestionados en régimen de propiedad (el 33,3%).

♦ *Grupo 4: Hoteles reactivos.* Este grupo está formado por el 24,41% de la muestra. Sus puntuaciones están normalmente por debajo de la media en las distintas estrategias, incluso obtiene mínimos en la estrategia de mejora, en la tecnológica y de explotación y en la de selección de los RR.HH. Además, alcanza puntuaciones por debajo de la media en las variables número de habitaciones y número de trabajadores por habitación, y obtiene puntuaciones mínimas en el resto de variables. Por lo tanto, son hoteles de 3 estrellas, los más baratos y mayoritariamente independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes.

DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO INTERGRUPO

A continuación se procede a analizar si existen diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos obtenidos. En la tabla 5 se recopila información sobre la media de cada variable de desempeño para cada grupo y la significatividad del contraste realizado. De esta manera, se observa que existen algunas diferencias significativas. A partir de los datos de esta tabla, se concluye que la H_1 se cumple sólo parcialmente si se toman como variables de agrupación las estrategias competitivas de los hoteles, ya que la validez predictiva de los grupos aquí analizados sólo se cumple para el nivel de satisfacción de los grupos de interés, el beneficio bruto total y el beneficio bruto por habitación y día. Por lo tanto, la validez predictiva dependerá de las variables de desempeño que se consideren en cada caso.

Más concretamente, se observa que el porcentaje de ocupación más elevado lo alcanzan los hoteles del grupo 3, seguidos de los del grupo 4, 1 y 2, respectivamente. Es lógico que los hoteles del grupo 2 tengan el menor porcentaje de ocupación, pues son los hoteles de mayor categoría y precio.

Tabla 5.- Diferencias de desempeño intergrupos

VARIABLES	ESTADÍSTICO	SIGN.	VALORES MEDIOS EN LOS GRUPOS			
			Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Porcentaje de ocupación por habitaciones	2,665 (1)	0,446	64,45%	59,66%	66,60%	66,16%
Desempeño económico	1,408 (2)	0,241	38,00	36,67	37,49	35,86
Satisfacción de los grupos de interés	17,846 (1)	0,000	11,28	10,80	10,67	10,12
B° bruto	9,853 (1)	0,020	3,71	3,90	4,75	3,85
B° bruto por habitación y día	11,661 (1)	0,009	3,87	5,07	4,43	3,92

1) Prueba *H* de Kruskal-Wallis, (2) *F* (ANOVA).

En cuanto al desempeño económico, los grupos se ordenan de forma decreciente en 1, 3, 2 y 4. Los hoteles del grupo 2 se pueden valorar poco en esta variable de desempeño, quizás por su alto nivel de autoexigencia, lo que les puede provocar un sentimiento de infravaloración. En cuanto al grupo 4, parece que en este caso opinan de forma acorde con su posición estratégica.

Por lo que respecta a los niveles de satisfacción de los grupos de interés, se observa que va decreciendo conforme se aumenta de grupo. Esto parece bastante lógico si se compara con la estrategia de mejora, que también decrece conforme se aumenta de grupo. La estrategia de mejora está muy ligada a la percepción de los grupos de interés, ya que esta estrategia alberga el grado de implicación con la gestión de la calidad total, entre cuyos principios se incluyen el conocimiento de las necesidades de los clientes y el fomento de la motivación de los empleados.

Por otro lado, los mayores niveles de beneficio bruto total se alcanzan en los hoteles del grupo 3, ya que son los hoteles significativamente más grandes (con $p < 0,05$, según la prueba *U* de Mann-Whitney). Por otra parte, esta relación entre el tamaño y el beneficio bruto total no se cumple para el resto de grupos. Esto se puede deber a que el tamaño entre los grupos 1 y 2, 1 y 4, y 2 y 4 no presenta diferencias significativas (con $p > 0,10$, según la prueba *U* de Mann-Whitney).

La situación cambia cuando se elimina el efecto tamaño en el beneficio bruto y se calcula el beneficio bruto por habitación y día. En este caso son los hoteles del grupo 2 los que alcanzan el nivel máximo en esta variable, ya que son los hoteles de mayor categoría y precio y los de menor tamaño medio.

Por otra parte, se ha de señalar que el beneficio bruto total y por habitación y día de los hoteles del grupo 4 son superiores a los del 1, siendo

el grupo 4 el de los hoteles reactivos. Esto se puede deber a que los hoteles del grupo 4 alcanzan unos porcentajes de ocupación más altos que el 1 y a que sus habitaciones se ofrecen a un precio medio muy similar. Este hecho puede incrementar los ingresos del grupo 4. Además, el nivel de desarrollo estratégico del grupo 4 es inferior al del 1, con lo que la implantación y mantenimiento de la estrategia del grupo 4 puede ser menos costosa que la del 1. Ante esta posibilidad de aumento de ingresos y reducción de costes en el grupo 4, es lógico que sus beneficios brutos crezcan. No obstante, se ha de destacar que las diferencias entre los beneficios brutos totales y por habitación y día entre estos dos grupos no son significativas.

DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO INTRAGRUPPO

A continuación se analiza si existen diferencias significativas de desempeño intragrupo aplicando el método propuesto por Lawless, Bergh y Wilsted (1989). Estos investigadores consideran que si todas las empresas dentro de un grupo tienen idénticos o similares niveles de desempeño, entonces el desempeño de cada empresa de un mismo grupo debe estar entre los límites máximos y mínimos de un intervalo de confianza al 95% para la media de la medida de desempeño para cada grupo. Si más de un 5% de los valores de la medida de desempeño analizada están fuera de ese intervalo, se cumple la H_2 .

En la tabla 6 se aprecia que hay más de un 5% de empresas que están fuera del intervalo de confianza construido para todas las variables de desempeño y para todos los grupos. El porcentaje más pequeño de empresas fuera del intervalo de confianza que se ha obtenido es del 59,38% en el porcentaje de ocupación y en el beneficio bruto por habitación y día del grupo 2 y el más alto es del 89,11% en el desempeño económico

del grupo 1. A partir de estos porcentajes tan elevados se puede concluir que existen diferencias significativas de desempeño intragrupo para todas las variables analizadas y, por lo tanto, se cumple plenamente la H_2 .

Tabla 6.- Diferencias de desempeño intragrupos

	PORCENTAJE DE HOTELES POR GRUPO CON NIVELES DE DESEMPEÑO FUERA DEL INTERVALO DEL 95%			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Porcentaje de ocupación por habitaciones	88,24%	59,38%	83,72%	80,28%
Desempeño económico	89,11%	75,00%	86,90%	75,71%
Satisfacción de los grupos de interés	75,49%	81,25%	82,14%	71,43%
B° bruto total	83,15%	87,50%	78,75%	83,58%
B° bruto por habitación y día	84,27%	59,38%	80,00%	86,36%

RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y DESEMPEÑO EN LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Una vez analizadas las diferencias de desempeño entre grupos y entre los miembros que los integran, para profundizar en la relación entre grupos estratégicos y desempeño y poder discutirla mejor, resulta interesante llevar a cabo un análisis exploratorio para determinar si la relación entre la estrategia y el desempeño es homogénea para todos los grupos estratégicos incluidos en un mismo sector, es decir, si la forma en que cada una de las variables empleadas para medir las estrategias influyen e interaccionan de la misma manera entre los diferentes grupos (Flavián y Polo, 2001). De esta forma, si la relación fuera homogénea, justificaría la validez predictiva; pero si la relación fuese heterogénea, podría ser un motivo para la no existencia de dicha validez. De esta forma, pensamos que este análisis podría explicar los resultados obtenidos al contrastar las anteriores hipótesis.

Para poder analizar esta relación se aplicaron regresiones lineales múltiples cuyas variables dependientes eran las variables de desempeño, y las independientes las estrategias competitivas. Este análisis, en primer lugar, se llevó a cabo sin tener en cuenta los grupos para determinar si el modelo y todas las estrategias eran significativos. Posteriormente, el mismo análisis de regresión se aplicó separadamente para cada grupo de hoteles para poder comparar el poder de explica-

ción del desempeño por cada una de las estrategias en cada uno de los grupos. Los resultados se muestran en la tabla 7.

Tabla 7.- Modelos explicativos de las variables de desempeño

PORCENTAJE OCUPACIÓN DE HABITACIONES					
	Global	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. mejora	0,138**	0,219**	0,277	0,012	0,133
Est. categor.	0,070	-0,077	0,130	-0,019	0,214*
Est. tecn. y explotación	0,077	0,035	0,399*	0,112	0,120
Est. dim. y distrib.	0,397***	0,467***	-0,077	0,352**	0,416***
Est. selec. RR.HH.	-0,248***	-0,119	0,007	-0,309**	-0,170
F	19,070***	9,798***	1828 NS	6,458***	6,460***
R ² ajust.	0,238	0,303	0,118	0,172	0,281
DESEMPEÑO ECONÓMICO					
	Global	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. mejora	0,223***	0,280**	0,339*	0,228**	0,219*
Est. categor.	0,087	0,224**	0,099	0,125	0,206
Est. tecn. y explotación	0,137**	0,102	0,438**	0,290**	0,067
Est. dim. y distrib.	-0,027	-0,067	-0,128	-0,162	-0,056
Est. selec. RR.HH.	0,101*	0,190*	0,122	0,025	0,289**
F	5,254***	2,946**	1,970 NS	3,183**	1,954*
R ² ajust.	0,069	0,089	0,135	0,116	0,064
SATISFACCIÓN GRUPOS INTERÉS					
	Global	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. mejora	0,284***	0,251**	0,442**	0,474***	0,002
Est. categor.	-0,009	0,020	0,238	0,001	-0,211*
Est. tecn. y explotación	0,047	0,031	0,057	0,024	-0,164
Est. dim. y distrib.	-0,064	-0,145	-0,092	-0,290**	0,288**
Est. selec. RR.HH.	0,288***	0,253**	0,181	0,373***	0,297**
F	11,709***	2,68**	1,469 NS	6,565***	3,102**
R ² ajust.	0,156	0,077	0,070	0,249	0,131
B° BRUTO					
	Global	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. mejora	0,134**	0,156*	0,239**	0,144	0,158
Est. categor.	0,371***	0,270**	0,216*	0,395***	0,325**
Est. tecn. y explotación	0,151***	0,146*	0,240*	0,215*	0,049
Est. dim. y distrib.	0,506***	0,495***	0,594***	0,396***	0,377***
Est. selec. RR.HH.	-0,119**	-0,136	-0,325**	0,030	0,154
F	40,555***	17,045**	11,426**	8,488***	7,351***
R ² ajust.	0,426	0,477	0,627	0,322	0,325
B° BRUTO/HABITACIÓN Y DÍA					
	Global	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. mejora	0,054	0,038	0,113	0,005	0,080
Est. categor.	0,311***	0,098	0,082	0,489***	0,149
Est. tecn. y explotación	0,152**	0,204*	0,275	0,245**	0,125
Est. dim. y distrib.	0,063	0,198	0,397**	0,116	-0,129
Est. selec. RR.HH.	0,011	0,043	-0,094	0,029	0,180
F	7,514***	1,315 NS	2,568 *	5,027***	0,792 NS
R ² ajust.	0,109	0,018	0,202	0,203	0

(***) $p \leq 0,01$; (**) $0,01 \leq p \leq 0,05$; (*) $0,05 \leq p \leq 0,1$; NS modelo no significativo.

Se observa que todos los modelos de regresión propuestos son significativos cuando todas las empresas se incluyen simultáneamente. Sin embargo, hay algunos modelos que no son significativos cuando se analizan los grupos por separado. Todas las estrategias tienen coeficientes de regresión significativos en algún momento. Por otro lado, el modelo global y los cuatro modelos son significativos, excepto para el grupo 2, al intentar explicar la variabilidad del porcentaje de ocupación de habitaciones. Con respecto a la variabilidad del desempeño económico y el nivel de satisfacción de los grupos de interés, el modelo global y los de los grupos 1, 3 y 4 son significativos. Por lo que respecta al beneficio bruto total, todos los modelos son significativos, y para el beneficio bruto por habitación y día son significativos el modelo global y los del grupo 2 y 3.

Igualmente, se ha indicado que se dan valores bastante dispares del coeficiente de correlación ajustado entre los diferentes modelos, lo que demuestra que las distintas estrategias influyen en distinto grado sobre cada una de las variables de desempeño de cada grupo estratégico analizado. Por lo tanto, ante esta consideración sobre el coeficiente de determinación y el hecho de que el poder explicativo de cada estrategia sea diferente para cada grupo en cada una de las variables de desempeño, determinamos que la relación entre las distintas estrategias competitivas y el desempeño presenta diferencias entre las empresas incluidas en los distintos grupos estratégicos. Así pues, las distintas estrategias influyen de forma heterogénea sobre el desempeño de los grupos estratégicos.

Finalmente, de la tabla 7 se desprenden importantes implicaciones para la gestión hotelera, ya que se pueden deducir acciones concretas para mejorar el desempeño de cada grupo. Para ello, los grupos deben desarrollar aquellas estrategias que impacten significativamente sobre el desempeño empresarial. Por ejemplo, los hoteles del grupo 1 deberían aumentar su tamaño, su grado de intermediación y su estrategia de mejora para aumentar sus niveles de ocupación. Sin embargo, este tipo de acciones pueden resultar muy complicadas de llevar a cabo, pues son acciones estratégicas que no siempre se pueden implantar debido al gran volumen de tiempo y recursos que representan.

CONCLUSIONES

La competencia en el sector hotelero es cada vez mayor debido a los avances tecnológicos y a la experiencia de los empresarios y de los turistas, lo que ha provocado que el mundo en la actualidad sea más pequeño y que los destinos estén más próximos entre sí. Ante este escenario se hace imprescindible para los directores de hotel disponer de la máxima información acerca de cómo compiten el resto de hoteles y qué niveles de éxito empresarial o desempeño alcanzan. De esta forma, los grupos estratégicos se convierten en una herramienta útil para conseguir lo anterior. Con su aplicación en el sector hotelero, en este estudio se ha logrado clasificar las distintas estrategias competitivas que se están implantando en el sector hotelero español, las ventajas competitivas que se derivan de ellas y los niveles de desempeño que llegan a alcanzar.

Una de las principales utilidades de los grupos estratégicos es su validez predictiva, es decir, si existen diferencias significativas de desempeño entre ellos. Este estudio la analiza y como resultado obtiene que sólo existe para algunas de las variables de desempeño estudiadas. Estos resultados parciales que apoyan la validez predictiva son parecidos a los que se obtienen en investigaciones similares a la aquí realizada (Houthoofd y Heene, 1997; Mehra, 1996; Nair y Kotha, 2001; Zúñiga, de la Fuente y Rodríguez, 2003), ya que esta validez puede depender de las variables de desempeño analizadas y del momento del tiempo (Barney y Hoskisson, 1990). De esta forma, se ha de destacar que la validez predictiva de los grupos estratégicos se apoya en dos conceptos muy complejos de definir y medir en las investigaciones sobre estrategia empresarial: la estrategia y el desempeño. Ante esta situación parece razonable que exista cierta divergencia en los resultados obtenidos entre las diferentes investigaciones.

Del mismo modo, los resultados obtenidos en este estudio se pueden deber a que el desempeño de una empresa no sólo se explica en función del grupo en el que se localiza, sino que también depende de factores individuales y de fenómenos que ocurren en su entorno (Porter, 1987). También se puede deber a que las barreras de movilidad entre los grupos obtenidos no sean muy ele-

vadas o que los grupos se pueden adaptar con relativa facilidad a los cambios que suceden en el sector. Además, las posibilidades de colusión entre los miembros de un grupo pueden verse reducidas debido, por ejemplo, a que hay hoteles cuyos clientes tienen un elevado poder de negociación, como son los touroperadores.

En este estudio, además, los hoteles de un mismo grupo estratégico pueden no pertenecer al mismo grupo competitivo. Un grupo competitivo está compuesto por un conjunto de empresas que compiten en el mismo mercado y que ofrecen productos sustitutivos (Leask y Parket, 2007). Por tanto, mientras los grupos estratégicos se definen desde el punto de vista de la oferta (Söllner y Reese, 2001), los grupos competitivos se definen desde el punto de vista de la demanda. Esto explicaría el hecho de que hoteles de un mismo grupo estratégico no tienen por qué ser competidores en un mismo mercado (Dranove, Peteraf y Shanley, 1998; Leask y Parker, 2007), ya que pueden estar localizados en destinos turísticos distintos, entre otras razones. Además, los hoteles de un mismo grupo que se localicen en destinos distintos no tienen por qué conocerse, por lo que las posibilidades de colusión entre ellos se reducen sustancialmente (Kwoka y Ravenscraft, 1986) y, por lo tanto, también las de que existan diferencias significativas de desempeño intergrupos.

Además, la posible falta de coincidencia entre grupos estratégicos y competitivos puede favorecer el cumplimiento del principio de equifinalidad, ya que las estrategias implantadas por diferentes hoteles pertenecientes a grupos estratégicos distintos en un mismo destino pueden llevarles a alcanzar niveles de desempeño similares (Mehra y Floyd, 1998; Thomas y Venkatraman, 1988). Esto también se puede deber al hecho de que los recursos compartidos por los hoteles de un destino (playas, monumentos, cultura, etc.) pueden tener un impacto significativo sobre su desempeño (Canina, Enz y Harrison, 2005; Kalnins y Chung, 2004), lo que puede justificar el hecho de que no existan diferencias significativas intergrupo para todas las variables de desempeño.

Por otro lado, se han obtenido diferencias significativas de desempeño intragrupo. Este

hecho indica que, aunque los hoteles pueden tener recursos homogéneos, no tienen por qué emplearlos o desarrollarlos de la misma manera para implantar sus estrategias y que, por lo tanto, existe cierto grado de heterogeneidad intragrupo que puede ser el causante de estas diferencias de desempeño entre los miembros de un mismo grupo. Estos resultados son coincidentes con los estudios de Cool y Schendel (1988) y de Lawless, Bergh y Wilsted (1989), quienes también estudiaron las diferencias intragrupo.

Además, se ha obtenido que existe una relación heterogénea entre la estrategia y el desempeño entre los grupos estratégicos, pues la estrategia no influye con la misma intensidad y sentido sobre el desempeño para cada uno de los grupos estratégicos obtenidos. De esta forma, este resultado coincide con el de Flavián y Polo (2001).

Las implicaciones académicas que se pueden extraer de este estudio son, en primer lugar, que ofrece una recopilación de argumentos teóricos acerca del debate de la existencia de la validez predictiva de los grupos estratégicos. En segundo lugar, se confirma mediante evidencia empírica la significatividad de las diferencias de desempeño intragrupo que, como se apuntó anteriormente, han sido escasamente estudiadas. En tercer lugar, se obtiene que existe una relación heterogénea entre la estrategias y el desempeño entre los grupos identificados, lo que permite justificar la falta de consenso entre las investigaciones que han analizado la validez predictiva, pues la estrategia no influye del mismo modo en cada una de las variables de desempeño de un mismo grupo estratégico. Todo lo anterior sugiere que las investigaciones futuras sobre grupos estratégicos deberían centrarse más sobre lo que sucede a nivel intragrupo.

Por otro lado, este trabajo también tiene implicaciones prácticas para los hoteleros. En primer lugar, este estudio les reduce la complejidad estratégica a la que están sometidos para que puedan comprender mejor los movimientos estratégicos del sector, pues se han identificado las estrategias que se implantan en su sector y las ventajas competitivas que se pueden derivar de ellas. En segundo lugar, les permite conocer de qué manera impacta cada estrategia y ventaja

competitiva sobre el desempeño hotelero, lo que les permite identificar qué variables estratégicas deben mejorar para pasar a otros grupos más rentables. En tercer lugar, se les informa sobre qué estrategias son las que deben potenciar para mejorar sus niveles de desempeño en función del grupo estratégico al que pertenezcan.

Por último, las limitaciones a las que se halla sujeto este trabajo 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 a las técnicas estadísticas empleadas. En cuanto a las posibles investigaciones futuras, resultaría interesante realizar este estudio longitudinalmente analizando la evolución de las estrategias implantadas en el sector, los posibles movimientos estratégicos de los hoteles y la influencia sobre su desempeño.

NOTAS

1. El beneficio bruto total y por habitación y día fueron medidos con 10 intervalos de respuesta contruidos a partir de las 2.086 empresas hoteleras que aparecían en la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). De estas, tan sólo 221 empresas son hoteles con un único establecimiento y tienen entre 3 y 5 estrellas. De estos 221 hoteles, se calculó el beneficio bruto total y por habitación y día medio que obtuvieron en los cinco ejercicios económicos anteriores (desde el año 1999 hasta el 2003). A partir de dichas medias, se calcularon los percentiles 0, 5, 10, 25, 50, 75, 90, 95 y 100, y a partir de ellos 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 previas 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.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSEN, T.J. (2001): "Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 10, núm. 2, pp. 101-119.
- ANDREWS, K.R. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- ARMSTRONG S.; OVERTON, Z. (1977): "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, vol. 14, pp. 396-402.
- BADRI, M.A.; DAVIS, D.; DAVIS, D. (1995): "A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 36-53.
- BAIN, J. (1959): *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B.; HOSKISSON, R.E. (1990): "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, pp. 187-198.
- BASTAKIS, C.; BUHALIS, D.; BUTLER, R. (2004): "The Perception of Small and Medium Sized Tourism Accommodation Providers on the Impacts of the Tour Operators' Power in Eastern Mediterranean", *Tourism Management*, vol. 25, pp. 151-170.
- BOUDREAU, J.W.; BOSWELL, W.R.; JUDGE, T.A. (2001): "Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 53-81.
- BROTHERTON, B. (2004): "Critical Success Factors in UK Corporate Hotels", *The Service Industries Journal*, vol. 24, pp. 19-42.
- BROWN, J.R.; DEV, C.S. (1999): "Looking Beyond Rev-PAR", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, núm. 2, pp. 23-33.
- BUHALIS, D. (2000): "Relationship in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region", *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, vol. 1, núm. 1, pp. 113-139.
- CAMISÓN ZORNOZA, 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 período 1983-96", *Estudios Financieros*, vol. 62, núm. 199, pp. 201-264.
- CANINA, L.; ENZ, C.A.; HARRISON, J.S. (2005): "Agglomeration Effects and Strategic Orientations: Evidence from the U.S. Lodging Industry", *Academy of Management Journal*, vol. 48, pp. 565-581.

- CARMONA, E.; CÉSPEDES, J.; DE BURGOS, J. (2004): "Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance", *The Service Industries Journal*, vol. 24, pp. 101-130.
- CAVES, R.E.; 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, núm. 2, pp. 241-261.
- CHAN, E.S.W.; WONG, S.C.K. (2006): "Hotel Selection: When Price is Not the Issue", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, pp. 142-59.
- CHANDLER, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprises*. Cambridge: MIT Press.
- CHILD, J. (1997): "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, vol. 18, núm. 1, pp. 43-76.
- CHUNG, W.; KALNINS, A. (2001): "Agglomeration Effects and Performance: A Test of the Texas Lodging Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 969-988.
- COOL, K.O.; DIERICKX, I. (1993): "Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 47-59.
- COOL, K.O.; SCHENDEL, D. (1987): "Strategic Group Formation and Performance. The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, vol. 33, núm. 9, pp. 1102-1124.
- COOL, K.O.; SCHENDEL, D. (1988): "Performance Differences Among Strategic Groups Members", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 207-223.
- DOMOWITZ, I.; HUBBARD, R.; PETERSON, B. (1987): "Oligopoly Supergames: Some Empirical Evidence on Prices and Margins", *Journal of Industrial Economics*, vol. 35, pp. 379-398.
- DRANOVE, D.; PETERAF, M.A.; SHANLEY, M. (1998): "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1029-1044.
- FIGENBAUM, A.; THOMAS, H. (1990): "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-84", *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 197-215.
- FIGENBAUM, A.; THOMAS, H. (1993): "Industry and Strategic Groups Dynamics. Competitive Strategy in Insurance Industry, 1970-84", *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 69-105.
- FIGENBAUM, A.; 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.
- FLAVIÁN, C.; POLO, Y. (2001): "Diversidad estratégica y resultados en la distribución", *Revista de Economía Aplicada*, vol. IX, núm. 26, pp. 29-56.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, vol. 11, pp. 339-366.
- FRIDOLÍN, X. (1995) *Factores claves de éxito del sector industrial hotelero*. Madrid: Ministerio de Comercio y Turismo, Instituto de Estudios Turísticos.
- GARCÍA, G. (2002): "Utilización de las tecnologías de la información en los hoteles: el caso de la provincia de Valencia", *Turitec 2002 - IV Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Málaga.
- GARCÍA, F.J.; OREJA, J.R.; ARMAS, Y.M. (2002): "El factor medioambiental en la posición competitiva de los establecimientos hoteleros", *Estudios Turísticos*, núm. 154, pp. 57-75.
- GARRIGÓS, F.J.; PALACIOS, D.; DEVECE, C. (2004): "TI y desempeño empresarial. Un estudio en el sector hotelero español", *XIV Congreso de ACEDE*. Murcia.
- GELLER, A.N. (1985): "Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 25, pp. 14-17.
- GRIFFIN, R.K. (1995): "A Categorisation Scheme for Critical Success Factors of Lodging Yield Management Systems", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 14, pp. 325-38.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall Ibérica.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for the Future*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- HATTEN, K.J.; HATTEN, M.L. (1987): "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 329-342.
- HERVÁS, J.L.; DALMAU, J.I.; ALBORS, J. (2006): "1972-2005: En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos. ¿Qué hemos aprendido?", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 1, pp. 167-205.
- HODGKINSON, G.P. (1997): "Cognitive Inertia in a Turbulent Market: The Case of UK Residential Estate Agents", *Journal of Management Studies*, vol. 34, núm. 6, pp. 921-945.
- HOUTHOOFD, N.; HEENE, A. (1997): "Strategic Groups as Subsets of Strategic Scope Groups in the

- Belgian Brewing Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, núm. 8, pp. 653-666.
- HUNT, M.S. (1972). *Competition in the Major Home Appliance Industry*. (Tesis doctoral no publicada). Cambridge: Harvard University.
- IGLESIAS ARGÜELLES, V. (1994): “Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, núm. 3, pp. 73-85.
- INE (2007): *Cuenta satélite del turismo en España (CST). Serie 2000-2006*. (Notas de prensa del INE, 20/12/07). Instituto Nacional de Estadística.
- 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.; BAUM, J.A.C. (1997): “Chain Affiliation and the Failure of Manhattan Hotels, 1898-1980”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 68-102.
- INGRAM, H.; BIERMANN, K.; CANNON, J.; NELL, J.; WADDLE, C. (2000): “Internalising Action Learning: A Company Perspective. Establishing Critical Success Factors for Action Learning Courses”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, pp. 107-13.
- 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, núm. 4, pp. 405-424.
- ISRAELI, A.; URIELY, N. (2000): “The Impact of Star Ratings and Corporate Affiliation on Hotel Room Prices”, *International Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 2, núm. 1, pp. 27-36.
- KALNINS, A.; CHUNG, W. (2004): “Resource-Seeking Agglomeration: A Study of Market Entry in the Lodging Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 689-699.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS, J.B.; SNOW, C.C. (1993): “Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, pp. 1278-1313.
- KWOKA, J.; RAVENSCLAF, D. (1986): “Cooperation vs. Rivalry: Price-Cost Margins by Line of Business”, *Economica*, núm. 53, pp. 351-363.
- LAWLESS, M.W.; BERGH, D.D.; WILSTED, W.D. (1989): “Performance Variations Among Strategic Group Members: An Examination of Individual Firm Capability”, *Journal of Management*, vol. 15, núm. 4, pp. 649-661.
- LAWLESS, M.W.; TEGARDEN, L.F. (1991): “A Test of Performance Similarity Among Strategic Group Members in Conforming and Non Conforming Industry Structures”, *Journal of Management Studies*, vol. 28, núm. 6, pp. 645-664.
- LEASK G.; PARKER D. (2007): “Strategic Groups, Competitive Groups and Performance within the U.K. Pharmaceutical Industry: Improving our Understanding of the Competitive Process”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 723-745.
- LEWIS, P.; THOMAS, H. (1990): “The Linkage Between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the UK Retail Grocery Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 385-397.
- MASCARENHAS, B. (1989): “Strategic Groups Dynamics”, *Academy of Management Journal*, vol. 32, núm. 3, pp. 333-352.
- MASCARENHAS, B.; AAKER, D.A. (1989): “Mobility Barriers and Strategic Groups”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 475-485.
- MCGEE, J.; THOMAS, H. (1986): “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 475-485.
- MCGEE, J.; THOMAS, H. (1992): “Strategic Groups and Intra-Industry Competition”, *International Review of Strategic Management*, vol. 3, pp. 77-98.
- MCNAMARA, G.; DEEHOUSE, D.L.; 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. (1994): “Strategic Groups: A Resource Approach”, *Journal of Socio Economics*, vol. 23, núm. 4, pp. 423-439.
- MEHRA, A. (1996): “Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. 4, pp. 307-322.
- MEHRA, A.; FLOYD, S.W. (1998): “Product Market Heterogeneity, Resource Imitability and Strategic Group Formation”, *Journal of Management*, vol. 24, núm. 4, pp. 511-531.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977): “Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- NAIR, A.; KOTHA, S. (2001): “Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 221-235.
- NEILL, S.; ROSE, G.M. (2006): “The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organi-

- zational Performance”, *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 1-10.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed. New York: McGraw-Hill.
- OHMAE, K. (1982): *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
- OMT (2007): *Tourism Highlights. Edición 2007*. (<http://www.unwto.org/facts/menu.html>). Organización Mundial del Turismo.
- PETERAF, M. (1993): “Intra-Industry Structure and the Response Towards Rivals”, *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, pp. 519-528.
- PETERAF, M.; SHANLEY, M. (1997): “Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 165-186.
- PINE, R.; PHILLIPS, P.A. (2005). “Performance Comparison of Hotels in China”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, núm. 1, pp. 57-73.
- PODSAKOFF, P.M.; ORGAN, D.W. (1986): “Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects”, *Journal of Management*, vol. 12, núm. 4, pp. 531-544.
- PORTER, M.E. (1979): “The Structure within Industries and Companies Performance”, *The Review of Economics and Statistics*, vol. LXI, núm. 2, pp. 214-227.
- PORTER, M.E. (1987): *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- PUNJ, G.; STEWART, D.W. (1983): “Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestion for Application”, *Journal of Marketing Research*, vol. 20, pp. 134-148.
- REGER, R.K.; HUFF, A.S. (1993): “Strategic Groups: A Cognitive Perspective”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 103-124.
- REICHEL, A.; HABER, S. (2005): “A Three-Sector Comparison of the Business Performance of Small Tourism Enterprises: An Exploratory Study”, *Tourism Management*, vol. 26, núm. 5, pp. 681-690.
- RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. (1994): “Fundamental Issues in Strategy”, en R. Rumelt, D. Schendel y D. Teece [ed.]: *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*, pp. 9-47. Boston: Harvard Business School Press.
- SANCHÍS, J.R.; CAMPOS, V. (2001): “Factores de éxito de la industria hotelera. Un estudio empírico aplicado a los hoteles de la Comunidad Valenciana”, *Papers de Turisme*, núm. 30, pp. 92-121.
- SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R.G. (1989): “An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management”, *Decision Sciences*, vol. 20, núm. 4, pp. 810-829.
- SCHERER, F. (1970): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton-Mifflin Company.
- SCHMALENSSEE, R. (1987): “Competitive Advantage and Collusive Optima”, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 5, pp. 351-368.
- SÖLLNER A.; Reese M. (2001): “Market Segmentation and the Structure of Competition: Applicability of the Strategic Group Concept for an Improved Market Segmentation on Industrial Markets”, *Journal of Business Research*, vol. 51, pp. 25-36.
- STIGLER, G.J. (1964): “A Theory of Oligopoly”, *Journal of Political Economy*, vol. 72, pp. 44-61.
- THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N. (1988): “Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis”, *Journal of Management Studies*, vol. 26, pp. 537-555.
- TIHANYI, L.; ELLSTRAND, A.E.; DAILY, C.; DALTON, D.R. (2000): “Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification”, *Journal of Management*, vol. 26, núm. 6, pp. 1157-1177.
- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.
- WIGGINS, R.R.; RUEFLI, T.W. (1995): “Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis without Reliance on Clustering Techniques”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1635-1656.
- WINATA, L.; MIA, L. (2005): “Information Technology and the Performance Effect of Manager’s Participation in the Budgeting: Evidence from the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, núm. 1, pp. 21-39.
- YEUNG, T.A.; LAW, R. (2004): “Extending the Modified Heuristic Usability Evaluation Technique to Chain and Independent Hotel Websites”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 23, núm. 3, pp. 307-313.
- ZÚÑIGA, J.A.; DE LA FUENTE, J.M.; RODRÍGUEZ, J. (2003): “Análisis dinámico de los grupos estratégicos ante cambios continuos y radicales en el entorno: bancos privados españoles, 1983-1997”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 3, pp. 77-100.