

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas



Documento de trabajo titulado:

Análisis competitivo mediante grupos estratégicos: aplicación al sector hotelero alicantino.

Jorge Pereira Moliner

Título: “Análisis competitivo mediante grupos estratégicos: aplicación al sector hotelero alicantino”.

Autor: Jorge Pereira Moliner

I.S.B.N.: 84-688-8962-8

Fecha: Octubre 2004

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Este documento de trabajo pretende reflejar, de forma resumida, los resultados obtenidos en el proyecto de investigación titulado “**Análisis competitivo mediante grupos estratégicos: aplicación al sector hotelero alicantino**” que fue realizado en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante en 2004.

Nuestro estudio trata de medir las estrategias del sector hotelero en la provincia de Alicante. De esta manera, lo que pretendemos es realizar un análisis pormenorizado de las distintas formas de competir en el sector hotelero alicantino, es decir, trataremos de hallar los grupos estratégicos del mismo. Para realizar estas agrupaciones de los hoteles, utilizaremos los que han sido considerados como los factores clave de éxito, es decir, las habilidades que le permiten a una empresa sobrevivir y prosperar, por parte de los expertos en materia hotelera entrevistados en profundidad y de forma presencial previamente a la realización de este estudio. Además, estas agrupaciones sólo las efectuaremos sobre los hoteles que estén entre las categorías de 3 a 5 estrellas porque suponemos que, en la mayoría de los casos, el resto de categorías no tienen los recursos necesarios para llevar a cabo ciertas medidas estratégicas que se pretenden medir en este estudio y porque generalmente son hoteles pequeños. Además, los objetivos iniciales que nos marcamos alcanzar al comienzo de esta investigación son:

Objetivo 1: *realizar un análisis descriptivo de las variables medidas dentro de cada uno de los factores de éxito en este estudio para el sector hotelero alicantino y para las categorías de 3 a 5 estrellas¹.*

Objetivo 2: *identificar las estrategias de negocio de las empresas integrantes del sector hotelero alicantino en las categorías de 3 a 5 estrellas basándonos en sus factores clave de éxito.*

Objetivo 3: *identificar los distintos grupos estratégicos en el sector hotelero alicantino en sus categorías de 3 a 5 estrellas a partir de las estrategias de negocio identificadas en el Objetivo 2 y en función de otras variables relevantes.*

Por otro lado, la estructura de este documento de trabajo es la siguiente: en primer lugar, comenzamos con una revisión teórica de los grupos estratégicos y de la importancia del sector turístico y hotelero en nuestro país y en la provincia de Alicante, en segundo lugar, se explica el método de trabajo seguido durante el trabajo de campo, en tercer lugar, se describen los resultados obtenidos y, finalmente, exponemos nuestras conclusiones.

¹ Este objetivo se plantea porque no existen datos estadísticos que describan la mayoría de las variables estratégicas que nosotros vamos a medir, ni a nivel de la provincia de Alicante, ni a nivel nacional, ni a nivel internacional.

2. REVISIÓN TEÓRICA

2.1 Teoría de grupos estratégicos

2.1.1 Concepto y funciones de la estrategia empresarial

La estrategia empresarial surge para que la empresa pueda dar respuesta a los cambios bruscos que ocurren continuamente en su entorno y a la cada vez mayor complejidad de las decisiones que tienen que tomar los directivos para que su empresa se adapte de la mejor forma posible a las nuevas exigencias del mismo, generando, a la vez, ventajas competitivas sostenibles que proporcionen a la empresa una rentabilidad superior a la media del sector en el que compete. De esta manera, la estrategia parece estar relacionada con la rentabilidad de las empresas y, por lo tanto, con el éxito de las mismas (Grant, 2002:27; Porter, 1998:55).

Antes de adentrarnos en el concepto de grupo estratégico, merece la pena detenernos previamente en el de estrategia. Aunque definir qué se entiende por estrategia empresarial es una tarea compleja, podemos considerarla como las decisiones formuladas e implantadas por el personal de una empresa mientras se analiza el entorno genérico y específico y los propios recursos y capacidades internas de la empresa para que ésta alcance el éxito de forma duradera en el sector donde compete.

Entre las funciones que cumple la estrategia dentro de una empresa podemos citar las siguientes: establece una dirección o rumbo para que la empresa pueda navegar a través de su entorno, concentra el esfuerzo, coordina las actividades de una empresa para conseguir sus objetivos, da a la empresa un enfoque corporativo o global para que todos sus empleados sepan para qué objetivo final se está trabajando y entiendan lo que hace la empresa, busca soluciones a los problemas estratégicos y nos ofrece una visión de dónde queremos estar posicionados en el futuro (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999:30-34; Bueno Campos, 1993:28-29 y Grant, 2002:50-52).

2.1.2 Concepto y funciones de los grupos estratégicos desde el enfoque de la Dirección Estratégica

Una vez que conocemos el concepto y las funciones de la estrategia empresarial, estamos en disposición de analizar qué se entiende por grupos estratégicos. Los grupos estratégicos pueden ser tratados desde dos enfoques: el de la Economía Industrial y el de la Dirección Estratégica. En nuestro estudio, nos centraremos en este último enfoque que comenzó en la Universidad de Purdue, representada por Schendel, Cooper y sus colaboradores.

De esta manera, por grupo estratégico desde el punto de vista de la Dirección Estratégica, podemos considerar a un conjunto de empresas dentro de un sector que compiten de igual o similar manera en función de las variables estratégicas que se midan.

Los rasgos característicos del estudio de los grupos desde la Dirección Estratégica son que las investigaciones se hacen de un único sector intentando considerar todas sus empresas, se utilizan numerosas variables estratégicas para reflejar con la mayor exactitud posible el posicionamiento estratégico de cada empresa dentro de su sector y los métodos empíricos más frecuentemente utilizados

son los de tipo multivariante (Flavián y Polo, 1999a:11-12). Algunos ejemplos de esta forma de proceder han sido las investigaciones de: Hatten (1974, 1985, 1987); Schendel y Patton (1978); Harrigan (1985); Cool y Schendel (1987, 1988); Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993, 1994, 1995); Cool y Dierickx (1993), entre otros.

Por otro lado, entre las funciones o utilidades que tienen los grupos estratégicos encontramos las siguientes:

1) 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 y que, por lo tanto, seguirá una estrategia concreta (McGee y Thomas, 1986; Cool y Schendel, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988; Flavián y Polo, 1999a, 2000; Claver Cortés, Molina Azorín y Quer Ramón, 2002; Claver, Molina y Tarí, 2003; Claver Cortés et al., 2003).

2) El concepto de grupo estratégico también ha sido empleado como nivel de análisis intermedio entre la empresa y la industria. Los resultados de las empresas se suelen explicar a partir de las variables de gestión más representativas de cada una de ellas (Teoría de Recursos) o mediante las variables estructurales que caracterizan la industria o el mercado al que pertenece la empresa (Economía Industrial). Sin embargo, la empresa y la industria no son niveles de referencia suficientes para explicar las diferencias en los beneficios empresariales. De esta forma, se propone el nivel de análisis de los grupos estratégicos, definidos como un conjunto de empresas que compiten siguiendo una estrategia igual o similar dentro de un sector particular (Espitia Escuer, Polo Redondo y Salas Fumás, 1991:190).

Otros autores también han contribuido añadiendo otras utilidades de los grupos estratégicos. Por ejemplo, Hatten y Hatten (1987:329) y Flavián y Polo (1997b:14-20 y 1999b:551-553) enuncian que los grupos pueden aportar al análisis estratégico lo siguiente:

3) Se pueden utilizar para conservar la información que caracteriza a las empresas de forma individual, que suele perderse en los estudios sobre industrias que emplean datos agregados.

4) Permiten investigar múltiples empresas simultáneamente y evaluar la efectividad de sus acciones estratégicas de entre las múltiples opciones que podrían haber elegido.

5) Resumen la información que nos aportan las dimensiones estratégicas clave, por ejemplo, pueden facilitar una evaluación de las consecuencias de un movimiento colectivo realizado por muchas empresas que tienen posturas competitivas similares o direcciones estratégicas muy parecidas dentro de una industria.

6) Simplifican la heterogeneidad estratégica del mercado y conservan los aspectos clave de la heterogeneidad estratégica, ya que aglutinar a las empresas en grupos nos permite conocer de forma más sencilla cuáles son las estrategias seguidas por nuestros competidores más directos.

7) Facilitan la identificación y análisis de las fortalezas y debilidades de las empresas y de las oportunidades y amenazas provenientes de su entorno. Para desarrollar una estrategia es siempre necesario contar con un conjunto de recursos clave. Si comparamos las dotaciones de dichos recursos que tiene cada empresa del grupo, podremos determinar empresas que destacan por poseerlos en altos niveles (fortalezas) y las que los poseen en niveles bajos (debilidades). Las oportunidades y amenazas podrían analizarse a través de la facilidad que tengan las empresas de un grupo para ubicarse en otro, dependiendo de la empresa desde la que se haga dicho análisis. Esta facilidad de movimiento puede medirse con la distancia estratégica existente entre los grupos que se genera a partir de las barreras de movilidad entre los mismos.

8) Simplifican el análisis de la evolución de las diferentes estrategias implantadas en el mercado y de la evaluación del atractivo de cada estrategia, ya que podemos estimar, a través de la validez predictiva, la rentabilidad media que puede alcanzar una empresa.

2.1.5 Las investigaciones empíricas sobre las diferencias de rentabilidad inter grupos

Si efectuamos una revisión minuciosa de las investigaciones empíricas en materia de grupos estratégicos en cuyos objetivos esté incluido determinar la relación entre las variables estrategia y rentabilidad, observaremos que no existe un consenso entre dichas investigaciones. De esta forma, la validez predictiva de los grupos estratégicos se ha puesto en tela de juicio, ya que hay trabajos en los que se obtienen diferencias significativas de rentabilidad entre los distintos grupos estratégicos resultantes y otros en los que no (McGee y Thomas, 1992:84). Por lo tanto, al no haberse encontrado tales diferencias en todos los trabajos, algunos investigadores han puesto en duda la utilidad de los grupos estratégicos como herramienta que nos permita predecir la rentabilidad de una empresa en función de la estrategia que implante, es decir, del grupo en el que se quiera posicionar.

No obstante, como argumentos a favor de la validez predictiva de los grupos, Cool y Schendel (1987) y Thomas y Venkatraman (1988) han denunciado la existencia de importantes errores en los métodos empleados por algunos investigadores, lo que empaña la veracidad de la validez predictiva. Concretamente, Cool y Schendel (1987:1105) indican que se han utilizado medidas de rentabilidad a un nivel de agrupación empresarial distinto al que se ha empleado para identificar a los grupos; se han utilizado medidas contables sin ajustar, a veces, incluso, se ha empleado una sola medida y no se han ajustado los resultados al riesgo soportado por la empresa. De igual manera, los motivos que indican Porter (1979 y 1982); McGee y Thomas (1986); Fiegenbaum, McGee y Thomas (1987) y Mehra (1994) como factores determinantes de la existencia de grupos estratégicos, pueden también generar diferencias en las rentabilidades que obtienen cada uno de los grupos. Además, estas diferencias también se podrían dar dentro de cada grupo.

Al mismo tiempo, desde la perspectiva de la Economía Industrial, se propone que las empresas de un mismo grupo coluden entre ellas para aislarse competitivamente del resto de empresas que están fuera de su grupo (Caves y Porter, 1977; Fiegenbaum y Thomas, 1990). Por lo tanto, esta situación provoca que dentro de ciertos grupos se genere un ambiente competitivo favorable entre sus miembros

comparado con las empresas de otros grupos del sector (McNamara, Deephouse y Luce, 2003:165). Por otro lado, este comportamiento colusivo se ve favorecido por la existencia de barreras de movilidad que se levantan entre los distintos grupos y que dificultan la posibilidad de que las empresas de un grupo menos rentable puedan cambiarse a otro que lo sea más debido a la incertidumbre de qué recursos hay que conseguir para construir una determinada estrategia, las imperfecciones de mercado para obtenerlos, etc. Es más, incluso estas barreras de movilidad pueden existir sin la necesidad de que haya colusión entre las empresas de los distintos grupos. De esta manera, las barreras de movilidad permiten la estabilidad de los grupos a lo largo del tiempo. Así pues, bajo estos argumentos se podría pensar que hay diferencias significativas de rentabilidad entre los distintos grupos de un sector. Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis en nuestro estudio:

Hipótesis 1.a: *existen diferencias de rentabilidad significativas entre los grupos estratégicos.*

Sin embargo, también existen argumentos que sugieren lo contrario, como por ejemplo el que algunos estudios han llegado a demostrar que la colusión entre los miembros de cada grupo estratégico está sujeta a diversos problemas que la dificultan (Domowitz, Hubbard y Peterson, 1987; Kwoka y Ravenscraft, 1986; Schmalensee, 1987 y Cool y Dierickx, 1993). Por otra parte, el principio de equifinalidad también nos sugiere que puede que no existan diferencias de rentabilidad significativas entre los grupos. La lógica de la validez predictiva de los grupos estratégicos tiene su origen en el hecho de que las distintas estrategias llevadas a cabo por las distintas empresas de un sector les llevará a alcanzar unas rentabilidades determinadas y diferentes. De acuerdo con esta premisa, si las empresas de un grupo implantan estrategias comunes, entonces las diferentes estrategias de cada grupo deben estar asociadas con rentabilidades diferentes entre ellos. Sin embargo, el principio de equifinalidad (Thomas y Venkatraman, 1988; Doty, Glick y Huber, 1993 y Mehra y Floyd, 1998), que consiste en que distintas estrategias nos conduzcan a niveles similares de rentabilidad dentro de un sector, abre la posibilidad de que todos o algunos de los grupos del sector ocupen posiciones de rentabilidad estadísticamente similares. De acuerdo con esta perspectiva, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1.b: *no existen diferencias de rentabilidad significativas entre los grupos estratégicos.*

2.1.6 Investigaciones sobre las diferencias de rentabilidad intra grupos

Dentro de las investigaciones sobre grupos estratégicos, existen otro tipo de estudios que intentan medir las diferencias de rentabilidad entre los miembros de un mismo grupo (Cool y Schendel, 1988; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989). Este tipo de trabajos suponen que es posible que los miembros de un grupo estén practicando la misma estrategia en términos de una serie de variables estratégicas seleccionadas previamente, pero quizás no tengan en su poder los mismos recursos y, por lo tanto, no puedan desarrollar las mismas capacidades para implantar su estrategia. Además, estos recursos y capacidades son de corte estratégico, por lo que son difíciles de imitar o de comprar en el mercado, lo que motiva el que estas diferencias puedan ser persistentes en el tiempo.

Llegados a este punto, ahora nos podríamos preguntar si existen diferencias significativas de rentabilidad entre las empresas de un mismo grupo y si las diferencias de rentabilidad son mayores entre las empresas de distintos grupos o entre las firmas pertenecientes al mismo grupo estratégico.

Para dar respuesta a esta pregunta, surgen varios enfoques para determinar empíricamente esta relación.

Por un lado, los enfoques que argumentan que existen diferencias de rentabilidad intra grupo y que éstas son mayores que las que hay inter grupos son:

- **Las investigaciones desde la perspectiva de la concepción más moderna de la Economía Industrial** (Lawless y Tegarden, 1991): estas teorías consideran que las diferencias entre las empresas de un grupo son mayores que las diferencias inter grupos. En este caso, el comportamiento colusivo se ve obstaculizado por las dificultades de coordinación, la segmentación del mercado, el grado en el que las estrategias de los grupos difieren, la asimetría de recursos entre las empresas del grupo y las diferencias entre los costes y beneficios de colusión respecto a los miembros del grupo. De esta manera, la rivalidad entre las empresas de un mismo grupo podría ser muy elevada al identificar como principales competidores a los miembros del mismo (Kwoka y Ravenscraft, 1986; Schmalensee, 1987 y Cool y Dierickx, 1993; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 1989; Fiegenbaum y Thomas, 1995).
- **Enfoque moderno** (Cool y Schendel, 1988; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989; McNamara, Deephouse y Luce, 2003): en este enfoque la variación en la rentabilidad intra grupo supera a la variación en la rentabilidad inter grupo, pues las empresas consideran como rivales directas a las firmas que se sitúan más próximas a ellas, explotando al máximo las posibles diferencias existentes en la asignación de recursos (empresas núcleo vs. secundarias) y desarrollando mecanismos de aislamiento que se traducen en una mayor relación entre las desviaciones en el desempeño de la empresa y el desempeño medio del grupo que entre el desempeño medio del grupo y el de la industria.

A partir de estos dos enfoques de estudio de los grupos estratégicos, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2.a: *existen diferencias significativas de rentabilidad entre las empresas de un mismo grupo estratégico.*

Esta primera hipótesis nos servirá para demostrar únicamente si existen diferencias de rentabilidad dentro de los grupos. La que se formula a continuación servirá para comprobar si esas diferencias son mayores entre las empresas de un mismo grupo que entre las pertenecientes a distintos grupos estratégicos y, de esta forma, apoyar las teorías de que la rivalidad intra grupo es superior a la rivalidad inter grupo como indica el enfoque moderno dentro de los grupos estratégicos.

Hipótesis 3.a: *las diferencias dentro de los grupos estratégicos (intra grupos) explican una proporción mayor de la variación en el desempeño de las empresas que las diferencias entre grupos estratégicos (inter grupos).*

Por otro lado, los enfoques que argumentan lo contrario son:

- **Las investigaciones desde la perspectiva de la concepción más clásica de la Economía Industrial** (Caves y Porter, 1977; Fiegenbaum y Thomas, 1990): a partir de ellas se deduce que las diferencias de rentabilidad entre las empresas de un grupo son menores que las diferencias inter grupos. Bajo este enfoque se asume que las empresas de una industria son similares y generan oligopolios que coluden limitando la capacidad de empresas exteriores para imitar las estrategias del grupo y esto permite que las empresas de un mismo grupo tengan rentabilidades similares. Incluso en ausencia de colusión, pueden existir barreras de movilidad entre los grupos que también mantengan las diferencias de rentabilidad entre ellos y que sean demasiado costosas de superar para cambiar de grupo (Hatten y Hatten, 1987; McGee y Thomas, 1986; Cool y Schendel, 1987; Peteraf y Shanley, 1997; Ferguson, Deephouse y Ferguson, 2000; Nair y Khota, 2001).
- **Enfoque clásico** (Stigler, 1964 y Wernerfelt, 1984): la combinación de inputs que caracteriza a cada grupo resulta suficientemente particular como para garantizar la homogeneidad de los resultados del grupo. De esta manera, se minimiza la competencia, ya que las firmas de un mismo conglomerado se consideran protegidas del resto de la industria, reduciéndose la posibilidad de desarrollar comportamientos diferenciados intra grupos.

A partir de estos enfoques y de los supuestos sobre los que se basan podemos plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2.b: *no existen diferencias significativas de rentabilidad entre las empresas de un mismo grupo estratégico.*

Hipótesis 3.b: *las diferencias dentro de los grupos estratégicos (intra grupos) explican una proporción menor de la variación en el desempeño de las empresas que las diferencias entre grupos estratégicos (inter grupos).*

2.2 El sector turístico: especial atención al sector hotelero alicantino

2.2.1 Relevancia del sector turístico en España

La razón de ser de este apartado consiste en demostrar la relevancia del sector objeto de estudio en esta investigación. Comenzaremos ofreciendo datos agregados para justificar la importancia del sector turístico en el mundo, en España y, a continuación, proseguiremos con la situación en la Comunidad Valenciana y de la provincia de Alicante.

El turismo es el motor de muchas economías y lo es también de la española. El turismo es la principal actividad de ocio del siglo XXI. Hay 160 millones de personas trabajando en la industria turística en todo el mundo, hay 40.000 agencias de viajes distribuidas por toda Europa y este sector genera 700 billones de dólares estadounidenses en concepto de ingresos fiscales en todo el mundo. Aún así, las cifras siguen en aumento (Reinhard, 2003:44).

No cabe duda de las repercusiones sociales y económicas que tiene el sector turístico sobre nuestro país. 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 (2003a) con datos de 2002). **Tablas 1 y 2.**

Tabla 1 Los cinco primeros destinos turísticos del mundo por número de viajeros.

Países	Turismo Internacional.	Variación	Cuota
	Entradas (millones)	2002/2001 (%)	(%)
	2002		
Mundo	703	2,7	100
1. Francia	77	2,4	11,0
2. España	51,7	3,3	7,4
3. Estados Unidos	41,9	-6,7	6,0
4. Italia	39,8	0,6	5,7
5. China	36,8	11,0	5,2

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) (2003a).

Tabla 2 Los cinco primeros destinos turísticos del mundo por ingresos.

Países	Turismo Internacional.	Variación	Cuota
	Ingresos (millones \$ USA)	2002/2001 (%)	(%)
	2002		
Mundo	474	3,2	100
1. Estados Unidos	66,5	-7,4	14,0
2. España	33,6	2,2	7,1
3. Francia	32,3	7,8	6,8
4. Italia	26,9	4,3	5,7
5. China	20,4	14,6	4,3

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) (2003a).

Según la Cuenta Satélite del Turismo, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, el turismo proporcionó a España el 11,8% del PIB para 2002 y el 12,1% para 2001 (Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, 2002; INE, 2003a).

Por lo que se refiere al turismo receptor, FRONTUR², operación que contabiliza movimientos de turistas en fronteras, estima en 78,9 millones los visitantes extranjeros entrados en España en 2002, de

² Es la estadística responsabilidad del IET cuyo objetivo es la cuantificación y caracterización de los flujos de entrada de visitantes por las fronteras españolas.

ellos el 65% fueron turistas y el 35% restante excursionistas³. En cuanto a los destinos nacionales de estos visitantes, hay que destacar el elevado grado de concentración geográfica que los caracteriza. En el año 2002, el 92% de los turistas extranjeros se concentró en las siguientes cinco Comunidades Autónomas de destino expuestas por orden de importancia: Cataluña, Canarias, Baleares, Andalucía y Comunidad Valenciana. Según datos proporcionados por la Balanza de Pagos, en 2002 los ingresos por turismo ascendieron a 35.544 millones de euros, un 3,2% menos que el año anterior. Estos datos arrojan un saldo positivo de la rúbrica de turismo y viajes de 28.524 millones de euros. El saldo por turismo permitió compensar en un 81,6% el déficit comercial acumulado durante 2002.

En cuanto al empleo que genera el sector turístico se estima que suele acaparar el 10% aproximadamente del total del empleo en España (Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, 2003). De entre el total de la población ocupada en España, 209.673 personas estaban empleadas en hoteles y hostales a fecha de agosto de 2003 (INE, 2003a).

En lo que se refiere a la Comunidad Valenciana, de acuerdo con los datos provisionales de turismo extranjero facilitados por el Instituto de Estudios Turísticos, a través de la estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR), en el año 2002, un total de 4.939.819 turistas extranjeros entrados en España eligieron la Comunidad Valenciana como destino principal, lo que supuso un incremento del 6,6% con respecto a 2001, constituyéndose como uno de los destinos turísticos con mayor capacidad de atracción. Por países, el Reino Unido fue, de nuevo, el principal mercado emisor, con el 38,4% de los turistas, seguido de Alemania y Francia, en ambos casos con un 15,3% de cuota de turistas, Italia, Países Bajos, Bélgica y Portugal.

La información que facilita la estadística FAMILITUR⁴, que también elabora el Instituto de Estudios Turísticos, permite aproximar el volumen de los viajes de los españoles con destino en la Comunidad Valenciana. Durante el año 2002, la Comunidad Valenciana fue el destino de casi 14,9 millones de viajes, de los cuales 9,7 millones fueron viajes de corta duración a segundas residencias. El número de pernoctaciones según el tipo de viaje fue de 66 millones en el caso de los viajes turísticos y 17,4 millones en el caso de viajes cortos a segunda residencia. Con respecto a 2001, estas cifras se situaron en una línea similar a la observada para el conjunto del Estado y otros destinos turísticos, mostrando un descenso interanual del 7,3% en el total de viajes.

La Comunidad Valenciana fue el segundo destino turístico de los españoles, con un 13% de los viajes turísticos y un 17,2% de las pernoctaciones. La estancia media alcanzó los 19,2 días. Con relación a las motivaciones de los españoles en sus viajes turísticos a la Comunidad Valenciana, destaca el ocio

³ Excursionista: A, efectos internacionales, la OMT lo define como: "*todo visitante que viaja a un país distinto de aquel en el que tiene su domicilio habitual, por un período inferior a 24 horas sin incluir pernoctación en el país visitado y cuyo motivo principal de visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado*".

⁴ Es la estadística elaborada por el IET y es la fuente estadística básica para el análisis del comportamiento turístico de los españoles. Sus objetivos principales son la cuantificación de los flujos de viajeros españoles entre las distintas Comunidades Autónomas y hacia el extranjero y la caracterización de los viajes realizados en función de los aspectos más relevantes, como el motivo, duración, tipo de transporte, etc.

como principal motivo, con un 78% de los viajes turísticos, mientras que las visitas a familiares y amigos representaron un 15% de los viajes.

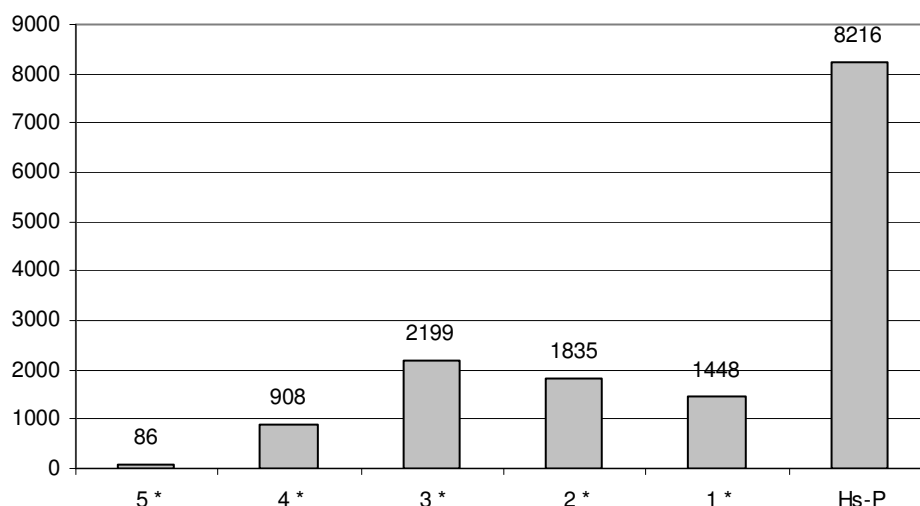
En el año 2002, había 1.569.778 empleados en este sector, de los cuales 202.892 pertenecen a la Comunidad Valenciana (13% sobre el total) y, de entre estos últimos, 16.267 (el 8% en la Comunidad Valenciana) están empleados en hoteles y otros alojamientos (IET-Instituto de Estudios Turísticos, 2003).

2.2.2 La realidad económica del sector hotelero

Según los datos proporcionados por la Federación Española de Hoteles, existen en todo el estado español 14.692 establecimientos de hospedaje, incluyendo hoteles, hostales y pensiones a 31 de diciembre de 2000.

La distribución de la planta hotelera por categorías es la siguiente (**Figura 1**):

Figura 1 Número de establecimientos en términos absolutos por categoría a 31/12/2000.



Fuente: Federación Española de Hoteles (2000:6).

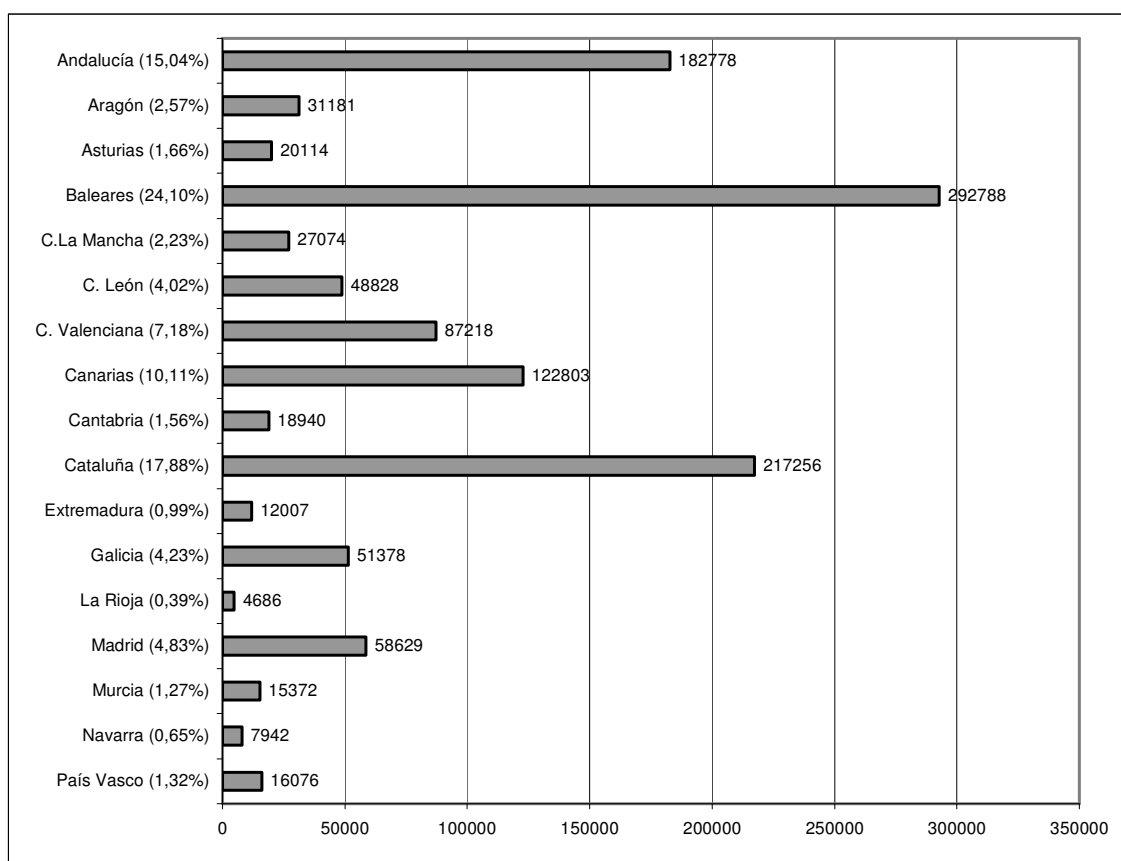
Del gráfico anterior, deducimos que casi el 56% de las empresas de hospedaje son hostales y pensiones y que el segmento hotelero está formado por 6.476 establecimientos, el 44% sobre el total, y son 453 más que el año anterior. Así pues, en el sector del alojamiento, disponemos de unos 14.500 establecimientos, aunque la mayoría son de pequeña dimensión, por lo tanto, tenemos una gran capacidad de acogida, pues entre todos ellos representan 640.802 habitaciones y 1.215.070 camas. Otra característica de este sector es que está compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de tipo familiar y suelen ser establecimientos individuales e independientes, aunque las cadenas hoteleras aumentan cada año en un alto porcentaje.

En cuanto al número de camas, 1.215.070 en total, los hoteles de cinco estrellas representan el 2,52% del total; los de cuatro, el 23,77%; los de tres, el 39,47%; los de dos, el 11,63%; los de una, el

5,80% y los hostales y pensiones, el 16,81%. Además, los hoteles, aunque mucho menos numerosos que los hostales y las pensiones, acaparan casi el 85% de las plazas del sector.

También podemos distribuir el número de camas por Comunidades Autónomas. Veremos que las proporciones son muy desiguales y son acordes a la importancia turística de cada Comunidad. En la **Figura 2**, observamos como la Comunidad Valenciana es la quinta de las diecisiete comunidades en cuanto a número de plazas. Sólo la superan Baleares, Cataluña, Andalucía y Canarias.

Figura 2 Número de camas por Comunidades Autónomas a 31/12/2000.



Fuente: Federación Española de Hoteles (2000:12).

Con los datos de la Agencia Valenciana del Turismo podemos decir que, en 2002, el número de plazas de la Comunidad Valenciana creció hasta 110.737 repartidas en 1.078 establecimientos (incluyendo hoteles, hostales y pensiones). Actualmente, en 2004, los establecimientos y plazas hoteleras se distribuyen de la siguiente manera entre las tres provincias (**Tabla 3**).

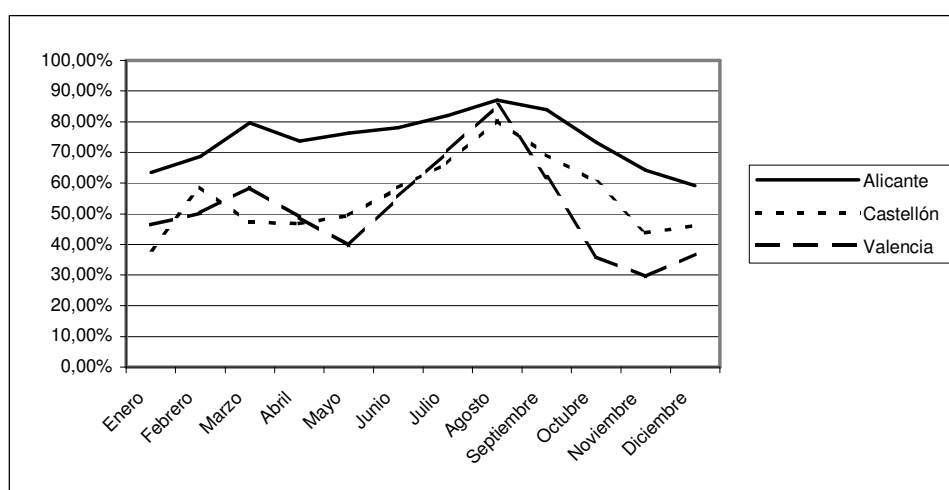
Tabla 3 Oferta 2004 por establecimiento y plazas hoteleras en las provincias de la Comunidad Valenciana.

ZONA	ESTABLECIMIENTOS (Sólo Hoteles)	%	PLAZAS	%
Comunidad Valenciana	588	100%	92.748	100%
Alicante	295	50,17%	57.804	58,58%
Valencia	156	26,53%	22.596	22,91%
Castellón	137	23,30%	18.270	18,52%

Fuente: Adaptado de la Agencia Valenciana del Turismo (2004).

Si nos centramos en la provincia de Alicante, observaremos que es la provincia que mayor peso tiene de las tres que conforman la Comunidad Valenciana en cuanto a oferta en alojamientos hoteleros⁵. Podríamos matizar que sólo Alicante representa el 50% de los establecimientos hoteleros y el 58,58% de las plazas en la Comunidad Valenciana, lo que da una idea de la importancia de esta provincia en cuanto a su actividad hotelera se refiere.

Figura 3 Grado de ocupación por habitaciones por zonas y meses 2002



Fuente: INE (2003c).

Como se aprecia en la **Figura 3** también observamos como la provincia de Alicante tuvo en el 2002 el mayor porcentaje de ocupación por habitaciones de las tres provincias que integran la Comunidad Valenciana durante todos los meses del año. Además, se aprecia como Alicante es la provincia que menores fluctuaciones sufrió durante 2002 en nivel de ocupación lo que demuestra que es la provincia que menos estacionalidad presenta en nuestra comunidad.

⁵ A 31 de diciembre de 2002, la Costa Blanca, además, se consolidó como la quinta zona turística de España en cuanto a número de plazas hoteleras según INE (2003b).

3. METODOLOGÍA

3.1 Población y fuentes de información

En este estudio, la **población objetivo** son los hoteles de 3 a 5 estrellas ubicados en la provincia de Alicante. Consideramos que estas categorías legales media y alta son las más dinámicas e innovadoras, representan a hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades como tamaño, pertenencia a una cadena o tipos de turismo que pueden ofrecer. Por contra, los hostales, pensiones y hoteles de 1 a 2 estrellas suelen ser pequeños e independientes, por lo tanto, decidimos no incluir en el estudio a este tipo de empresas porque suponemos que no tienen los medios y recursos necesarios para llevar a cabo ciertas estrategias competitivas que son de interés en este estudio. Este criterio ha sido frecuentemente utilizado en los estudios sobre hoteles y en los trabajos de investigadores como de Burgos, Céspedes y Álvarez (2003); García Soto y Araujo Cabrera (2002); Fridolín Mbarga (1995) y Haynes y Fryer (2000)⁶.

El censo poblacional lo hemos obtenido a partir del listado de hoteles ofrecido por la Agencia Valenciana del Turismo a través del Sistema de Información Turística de la Comunidad Valenciana (WINSITUR) para 31/12/2003. Una vez obtenido este listado, hubo que hacer una serie de ajustes durante el trabajo de campo en el que un hotel fue dado de baja de la población por estar cerrado por causas de fuerza mayor y ocho empresas del listado gestionaban dos hoteles a la vez, compartiendo recursos de todo tipo (piscina, RR.HH., comedor, etc.) por lo que cada par de estos hoteles fueron considerados como una única empresa.

El tamaño poblacional original ascendía a 158 hoteles. Si eliminamos el hotel cerrado y los ocho hoteles anteriores son tratados como cuatro, el tamaño poblacional final resulta ser 153 y sus miembros se distribuyen de la siguiente manera por categorías (**Tabla 4**):

Tabla 4 Tamaño poblacional distribuido por estrellas

	Tamaño (Ni)
3 estrellas	107
4 estrellas	41
5 estrellas	5
TOTAL	153

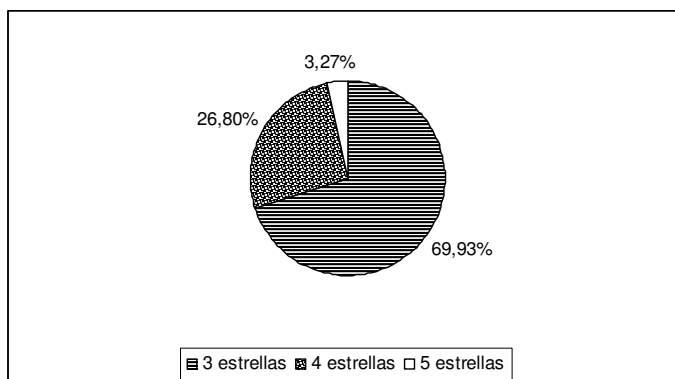
Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la población, cabe destacar que hay una gran concentración de hoteles en Benidorm (50,3% de la población), seguido de Alicante (12,4%). El resto se encuentra bastante más disperso, aunque el 94,7% se concentra en ciudades costeras a lo largo de la Costa Blanca. Por lo que parece lógico pensar que en la provincia de Alicante, los establecimientos hoteleros de entre 3 y 5 estrellas se concentrarán en el segmento de sol y playa fundamentalmente. Además, en la **Figura 4**

⁶ Estos últimos autores llegan a trabajar sólo con hoteles de 5 estrellas.

comprobamos que cerca del 70% de los hoteles son de 3 estrellas, el 26,8% son de 4 y el 3,27% son de 5.

Figura 4 Distribución de los hoteles por categorías



Fuente: elaboración propia.

Además, se decidió realizar un estudio de toda la población en el que aplicamos un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de forma presencial para lo que se concertó, en todos los casos, cita previa telefónica con los directores de cada hotel para visitarlos en persona. Los datos para contactar con los distintos directivos se extrajeron de la página web del Patronato Provincial de Turismo de Alicante⁷. El **trabajo de campo se realizó desde el 26/01/2004 hasta el 23/03/2004** y, finalmente, respondieron completamente al cuestionario 114 de los 153 hoteles de la población objeto de estudio. Por lo tanto, nuestro **porcentaje de respuesta se eleva al 74,51%**.

Por otra parte, en cuanto a las **fuentes de información** que empleamos en este estudio, son de dos tipos: primarias y secundarias dependiendo de la variable que se mida.

Los **datos primarios** provienen directamente de la información suministrada por los directivos de hotel que hayan sido entrevistados personalmente. Los **datos secundarios** se obtuvieron de la Guía de Hoteles de la Comunidad Valenciana de 2003 que edita la Agencia Valenciana del Turismo.

Por otro lado, la ficha técnica de este estudio es la siguiente (**Tabla 5**):

Tabla 5 Ficha Técnica

Ámbito	Provincia de Alicante
Universo	Hoteles de 3 a 5 estrellas de la provincia de Alicante.
Tamaño del universo	153 hoteles
Porcentaje de respuesta	74,51% (114 hoteles)
Modo de aplicación	Cuestionarios estructurados aplicados mediante entrevista personal a directores de los hoteles de todo el universo.
Fecha de realización	Desde el 26/01/2004 hasta el 23/03/2004

⁷ www.costablanca.org

3.2 Dimensiones y variables a medir

La tarea de determinar qué dimensiones estratégicas medir y qué variables emplear para ello es de las más complicadas en todo el proceso porque supone tener un cierto nivel de conocimiento sobre el sector. Hay que conocer cuáles son sus particularidades, sus rasgos, qué variables son las relevantes y cómo se miden en este sector en particular (Harrigan, 1985:61; McGee y Thomas, 1986:149; Cool y Schendel, 1987:1109; Fiengenbaum, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988:40, etc.). Además, muchos investigadores han denunciado que no siempre se ha hecho una correcta operacionalización de las dimensiones de la estrategia y, por lo tanto, las variables para representarlas no han sido las más acertadas (Thomas y Venkatraman, 1988:40 y McGee y Thomas, 1992:87). Por este motivo, nosotros hicimos varias entrevistas previas en profundidad con tres directores de hotel (uno de sol y playa, otro urbano y otro mixto), dos profesores de universidad expertos en materia turística y un presidente de una asociación de hoteleros para que nos indicasen cuáles son los factores clave de éxito para competir en este sector en materia de recursos que necesita el hotel. Asimismo, llevamos a cabo una profunda revisión bibliográfica sobre los grupos estratégicos y sobre el sector hotelero.

Las dimensiones que pretendemos medir se dividen en tres grandes categorías. La primera está basada en el compromiso de los recursos que tienen los hoteles para implantar su estrategia (las variables para medir esta dimensión se extrajeron de los factores clave de éxito que nos señalaron los expertos entrevistados en profundidad previamente), la segunda consiste en el alcance de la actividad hotelera y la tercera, en el éxito que obtienen los hoteles al ejecutar dichas estrategias.

En la **dimensión compromiso de recursos** se incluyen las siguientes variables: dotación de las habitaciones, número de servicios que se prestan en el hotel, número de trabajadores, edad, formación y motivación de los recursos humanos, compromiso con la calidad, calidad de servicio, compromiso con el medio ambiente, grado de informatización, grado de utilización de los sistemas de información y de las TIC y el precio.

En la **dimensión alcance de las actividades** del hotel se miden las siguientes variables: número de segmentos de turismo hacia los que se orienta el hotel, procedencia geográfica y edad media en temporada alta y baja de los turistas que recibe el hotel, grado de intermediación y tipo de gestión del hotel (hotel independiente, perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, a una cadena explotado en régimen de propiedad, de arrendamiento, de contrato de gestión o de franquicia).

En la **dimensión de éxito** se incluyen: porcentaje de ocupación por habitaciones y plazas, valoración de 0 a 10 del beneficio bruto total y del beneficio bruto por habitación y día por parte del director del hotel y el beneficio bruto total y por habitación y día obtenidos durante 2003.

3.3 Análisis de los datos

Para alcanzar el **Objetivo 1**, se ha realizado un análisis descriptivo de todas y cada una de las variables que hemos medido. Para el **Objetivo 2**, hemos llevado a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax con carácter exploratorio para hallar las estrategias

competitivas de los hoteles alicantinos. Para agrupar a los hoteles en grupos estratégicos y conseguir nuestro **Objetivo 3**, hemos empleado métodos univariantes (agrupación por tamaño, por tipo de gestión y por estrellas) y multivariante (agrupación por estrategias competitivas) en función del tipo de agrupación. En el caso del método multivariante, se ha empleado un análisis cluster en dos etapas (Punj y Stewart, 1983:145). La primera etapa consta de un análisis cluster jerárquico en el que se aplica el método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado y que se nutre de los factores hallados en el análisis factorial anterior. Con este primer análisis se determina el número de grupos, los centroides de cada grupo y se eliminan los casos extremos. La segunda etapa consiste en un análisis cluster no jerárquico con el número de grupos que se ha hallado en el análisis cluster anterior.

Para el contraste de nuestras hipótesis, se proponen los siguientes análisis:

Para las **hipótesis 1.a y 1.b**, se realizarán análisis ANOVA, pruebas H de Kruskal Wallis, t de Student, pruebas U de Mann-Whitney o Chi-Cuadrado según el tipo de variables que se pretenda relacionar.

Por otro lado, para contrastar las **hipótesis 2.a y 2.b**, es decir, las que tratan de verificar si existen diferencias de rentabilidad intra grupo, emplearemos el método desarrollado por Lawless, Bergh y Wilsted (1989:657) y que también ha sido aplicado en otras investigaciones, como la de Claver Cortés, Molina Azorín y Quer Ramón (2003:86). Estos investigadores consideran que si todas las empresas dentro de un grupo tienen idénticas o similares rentabilidades, entonces la rentabilidad 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 rentabilidad para cada grupo. Si más de un 5% de los valores de la medida de rentabilidad analizada están fuera de ese intervalo, se cumple la hipótesis de existencia de diferencias de rentabilidad dentro de un mismo grupo.

Finalmente, para determinar si las diferencias de rentabilidad son mayores intra o inter grupos, **hipótesis 3.a y 3.b**, aplicaremos los modelos de regresión lineal propuestos por Flórez López, Fernández Santos y Gutiérrez López (2003) en los que se plantean como variables las varianzas de cada uno de los indicadores de rentabilidad intra e inter grupos.

$$\text{Modelo 1: } (r_{ij} - \gamma_0) = \alpha_0 + \alpha_1 (r_{ij} - r_{\text{media}(i)}) + \epsilon_{i1}$$

$$\text{Modelo 2: } (r_{ij} - \gamma_0) = \beta_0 + \beta_1 (r_{\text{media}(i)} - \gamma_0) + \epsilon_{i2}$$

Tal que

r_{ij} es la rentabilidad de la j -ésima empresa en el i -ésimo grupo,

γ_0 es la rentabilidad media de la industria

y $r_{\text{media}(i)}$ es la rentabilidad media del i -ésimo grupo.

También, se analizarán los coeficientes α_1 y β_1 para observar la importancia relativa de la variabilidad inter e intra grupo y describir las variaciones en la rentabilidad de cada empresa. Si los modelos planteados resultan significativos, compararemos sus coeficientes de determinación para establecer su capacidad explicativa, de forma que:

Si $R^2_{(\text{Modelo 1})} > R^2_{(\text{Modelo 2})} \rightarrow$ se verifica la **Hipótesis 3.a**⁸, pues consideraríamos que la proporción de variabilidad explicada de la rentabilidad de una empresa de un grupo comparada con la media sectorial es mayor cuando se compara con la rentabilidad de cada empresa de cada grupo con la rentabilidad media de cada grupo que cuando se compara la rentabilidad media de cada grupo con la sectorial.

Si $R^2_{(\text{Modelo 1})} < R^2_{(\text{Modelo 2})} \rightarrow$ se verifica la **Hipótesis 3.b**, pues consideraríamos que la proporción de variabilidad explicada de la rentabilidad de una empresa de un grupo comparada con la media sectorial es mayor cuando se compara la rentabilidad media de cada grupo con la sectorial que cuando se compara con la rentabilidad de cada empresa de cada grupo con la rentabilidad media de cada grupo.

Además, el análisis de los datos para alcanzar nuestros objetivos y contrastar nuestras hipótesis se ha realizado con el programa informático SPSS en su versión 11.0 (Statistical Package for Social Sciences) para Windows.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis descriptivo: perfil de los hoteles de 3 a 5 estrellas de la provincia de Alicante

A continuación, realizamos un análisis descriptivo de todas las variables medidas con la finalidad de alcanzar el **Objetivo 1** de este estudio.

A modo de descripción, el perfil de los hoteles que se obtiene a partir de los resultados analizados de estos tres grupos de variables es el siguiente:

A) COMPROMISO DE RECURSOS:

Este apartado hace referencia al desarrollo de recursos en el hotel para implantar su estrategia de negocio y alcanzar su ventaja competitiva. Para medir este fenómeno, nosotros decidimos incluir las siguientes variables de los hoteles: instalaciones, recursos humanos, calidad, medio ambiente, TIC y sistemas de información. A continuación, se detalla el estado de cada una de estas variables:

A.1) INSTALACIONES

Tabla 6. Tamaño de los hoteles por plazas

Tamaño	Nº de plazas	% de hoteles
Familiar	Hasta 100 plazas	18,4%
Pequeño	Entre 101 y 150 plazas	14,0%
Mediano	Entre 151 y 300 plazas	29,8%
Grande	Más de 300 plazas	37,7%

⁸ R^2 es el coeficiente de determinación que representa la proporción de variabilidad de la variable dependiente explicada mediante la regresión lineal de dicha variable sobre la independiente. Sus valores oscilan entre 0 (si las variables son independientes) y 1 (si existe una relación perfecta entre las variables).

Tabla 7. Estado de las instalaciones

Años de construcción del hotel	% de hoteles	Años desde la última reforma	% de hoteles
Menos de 5 años	21,9%	Menos de 3 años	23,7%
Entre 5 y 10 años	5,3%	Entre 3 y 5 años	35,1%
Entre 11 y 15 años	2,6%	Entre 6 y 10 años	27,2%
Entre 16 y 25 años	5,3%	Entre 11 y 15 años	9,6%
Más de 25 años	64,9%	Más de 15 años	4,4%

A.2) RECURSOS HUMANOS

Tabla 8. Distribución de trabajadores fijos y eventuales por estrellas

Categoría	% trabajadores fijos ⁹	% trabajadores eventuales
3 estrellas	57,6%	42,4%
4 estrellas	56,97%	43,02%
5 estrellas	64,55%	35,45%

Figura 5. Distribución de las edades de los distintos niveles jerárquicos.

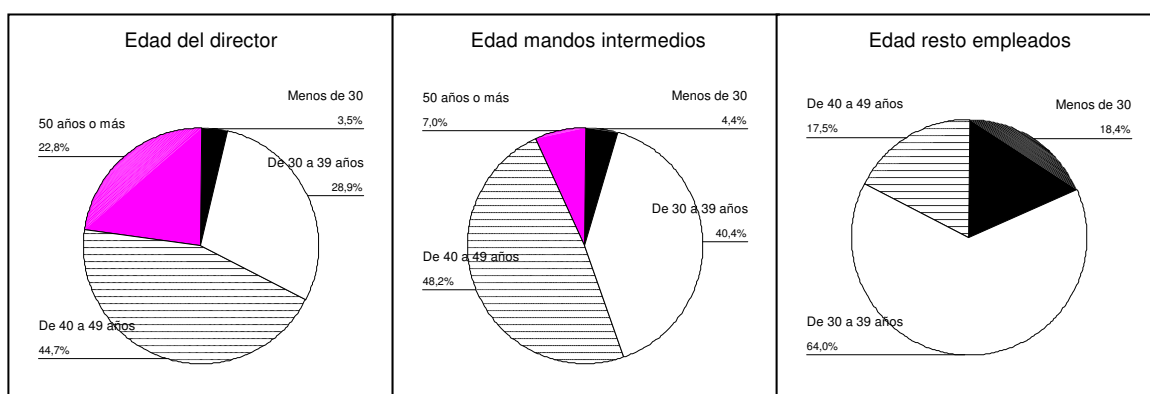
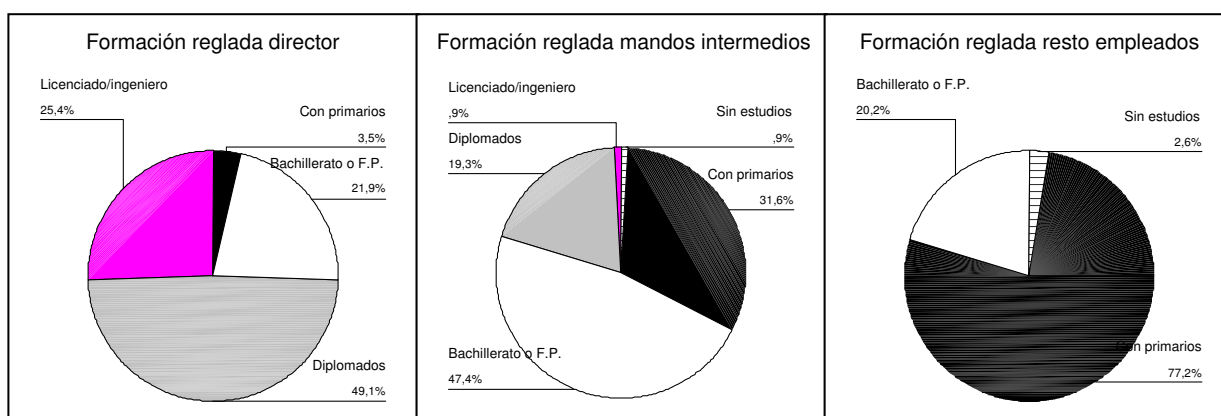
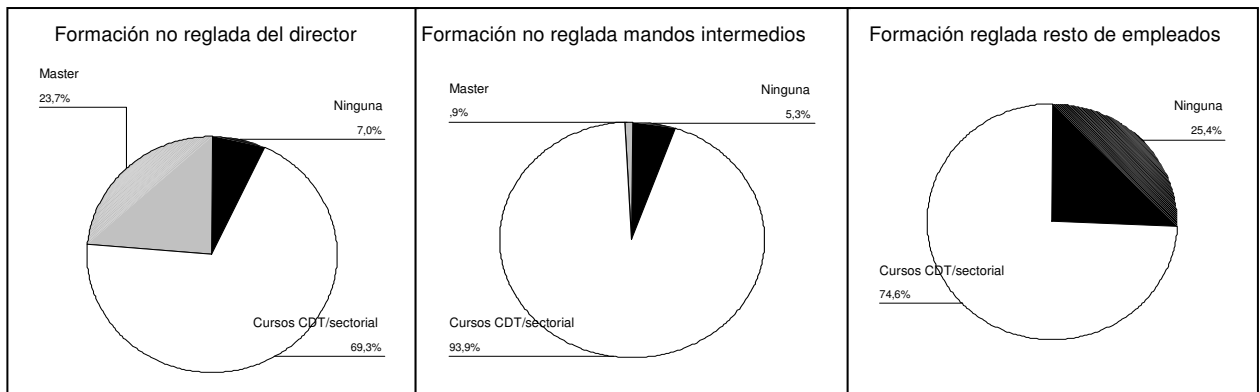


Figura 6. Distribución de la formación reglada de los distintos niveles jerárquicos.



⁹ Incluidos fijos discontinuos.

Figura 7. Distribución de la formación no reglada máxima de los distintos niveles jerárquicos.

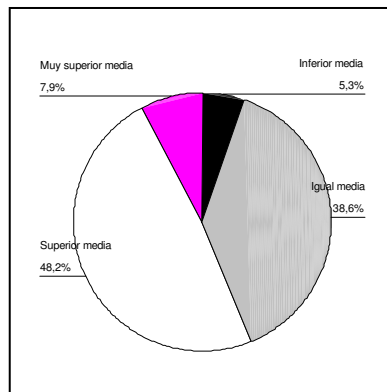


A.3) CALIDAD

Tabla 9. Hoteles con certificados de calidad

Nº de certificados de calidad	Nº de hoteles	% de hoteles
0	64	56,1%
1	31	27,2%
2	17	14,9%
3	1	0,9%
4	1	0,9%

Figura 8. Distribución del nivel de calidad del producto hotelero según la opinión del director



A.4) MEDIO AMBIENTE

Tabla 10. Hoteles con certificados medioambientales

Nº de certificados medio ambiente	Nº de hoteles	% de hoteles
0	98	86,0%
1	13	11,4%
2	3	2,6%

Tabla 11. Estrategia y gestión medioambiental del hotel

	Mínimo grado de compromiso				Máximo grado de compromiso	
	1	2	3	4	5	Media
El hotel cuantifica sus costes y ahorros medioambientales	45,6%	14,0%	22,8%	9,6%	7,9%	2,20
El hotel forma a sus empleados en cuestiones medioambientales	28,9%	22,8%	28,1%	14,9%	5,3%	2,45
El hotel utiliza políticas de compra ecológicas	20,2%	23,7%	35,1%	14,9%	6,1%	2,63
El hotel utiliza argumentos ecológicos en las campañas de marketing	53,5%	11,4%	19,3%	12,3%	3,5%	2,01
El hotel adopta medidas de ahorro de energía y agua	1,8%	4,4%	25,4%	37,7%	30,7%	3,91

En la **Tabla 11**, se muestra el grado de compromiso que tienen los hoteles con respecto a cada una de las variables medioambientales que se miden, que va desde 1 (mínimo grado de compromiso) hasta 5 (máximo grado de compromiso). En cada columna, se indica el % de hoteles que marcaron cada uno de los niveles de compromiso.

A.5) TIC Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Tabla 12. Distribución de áreas funcionales informatizadas en los hoteles

Nº de áreas informatizadas en el hotel	% de hoteles
Menos del 50%	4,4%
Entre el 50 y el 75%	25,4%
Más del 75%	70,2%

Tabla 13. Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los hoteles

Tecnología	Sí	No	
Utilización de programas de gestión de la propiedad	98,2%	1,8%	
Conexión a ADSL	82,5%	17,5%	
Posesión de página Web	89,5%	10,5%	
Conexión a GDS (Sistema Distribución Global)	29,8%	70,2%	
	Ordinario	Correo electrónico	On-line
Sistema más avanzado de reserva que puede emplear un cliente	1,8%	71,9%	26,3%

B) ALCANCE DE LA ACTIVIDAD HOTELERA:

En este caso, se pretende medir el número de segmentos de turismo hacia los que se orientan los hoteles, el tipo de cliente que reciben por procedencia geográfica y por edades, los tipos de intermediarios que utilizan y el tipo de gestión hotelera bajo la que son explotados.

B.1) SEGMENTOS DE CLIENTES HACIA LOS QUE SE ORIENTAN LOS HOTELES

En la **Figura 9** se representa el número de segmentos hacia los que se orienta el hotel y el porcentaje de hoteles que se orienta hacia los mismos.

Figura 9. Distribución de los hoteles por número de segmentos hacia los que se orientan.

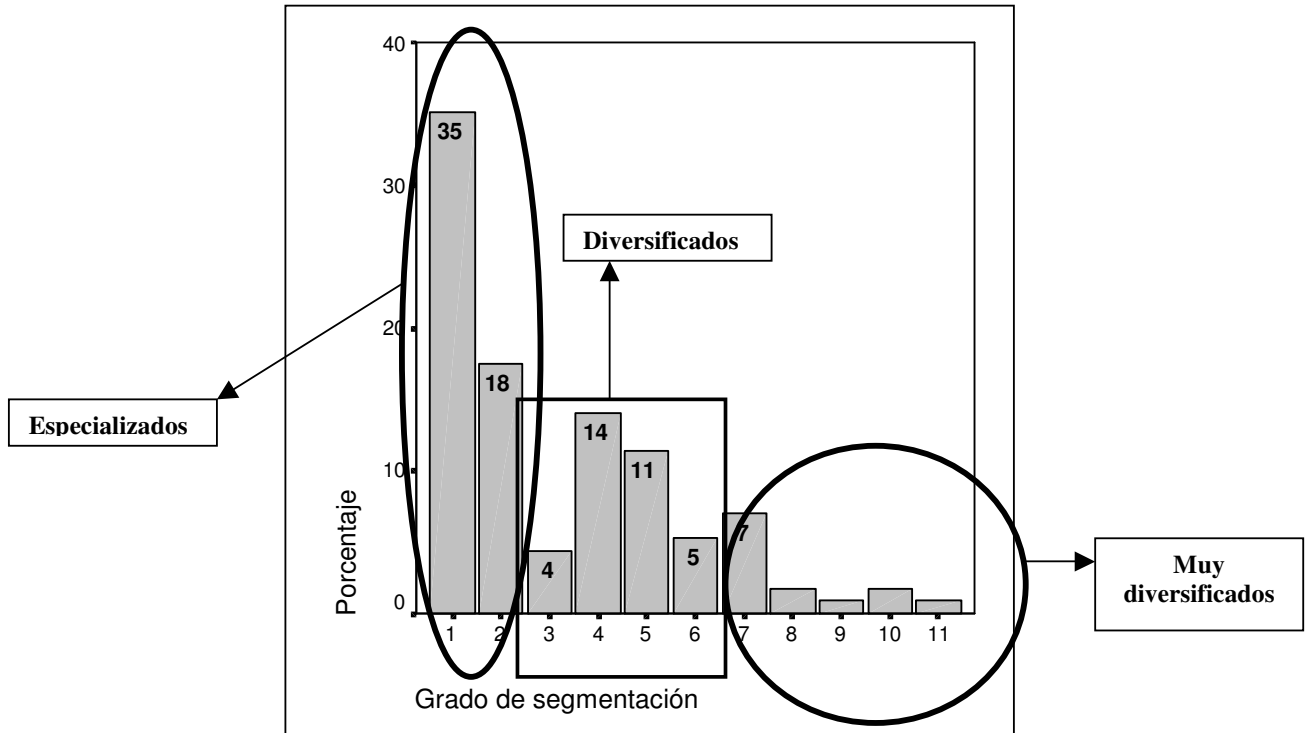


Figura 10. % de hoteles que reciben cada segmento de turismo

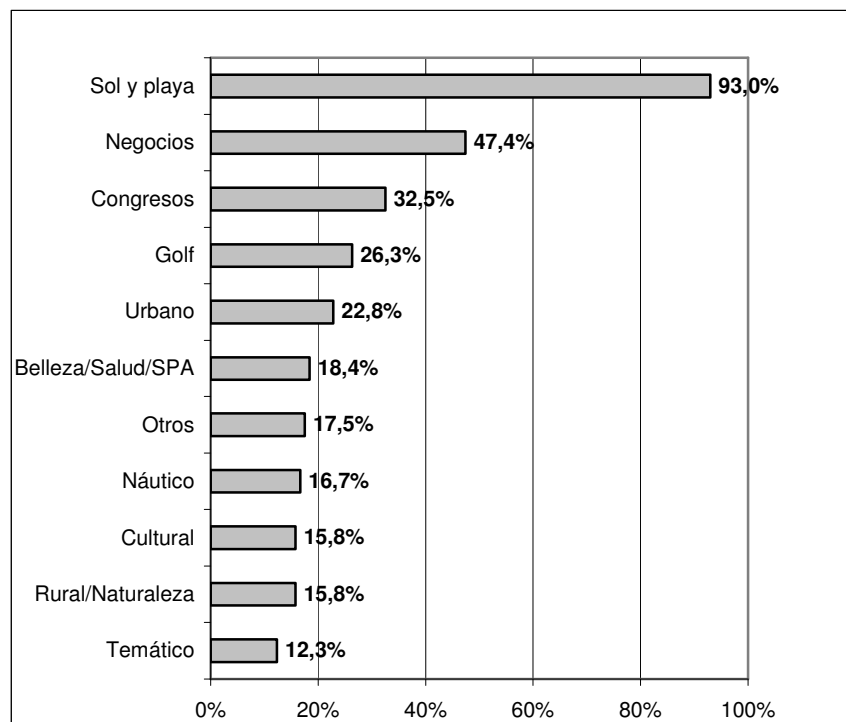


Figura 11. Distribución de hoteles por nacionalidad de los turistas que reciben

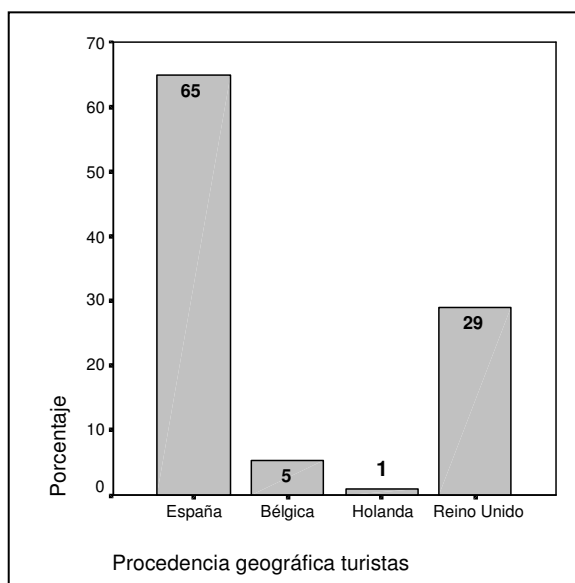


Figura 12. Distribución de los hoteles por tipo de segmento de edad

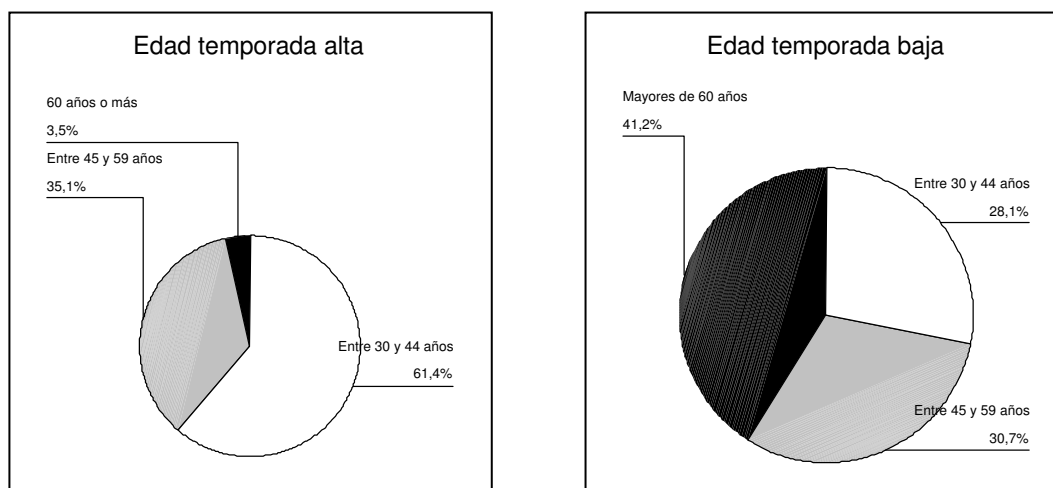


Tabla 14. Intermediación turística

Intermediario	Intermediario más utilizado por el hotel	% medio de utilización de cada intermediario
TT.OO.	53,5%	44,02%
AA.VV.	11,4%	14,36%
IMSERSO	1,8%	2,79%
Directos y pasantes (ausencia intermediario)	23,7%	29,47%
Otros	9,6%	9,23%

B.2) TIPO DE GESTIÓN DEL HOTEL

Tabla 15. Distribución de los hoteles por tipo de gestión

Tipo de gestión	% de hoteles
Hotel independiente	39,5%
Hotel perteneciente a una agrupación de hoteles independientes	15,8%
Hotel perteneciente a una cadena explotado en régimen de propiedad	25,4%
Hotel perteneciente a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	10,5%
Hotel perteneciente a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	6,1%
Hotel perteneciente a una cadena explotado en régimen de franquicia	2,6%

C) MEDIDAS DE ÉXITO

Tabla 16. Medias de medidas de éxito.

Variable de rentabilidad	Media
% ocupación por habitaciones	71,73%
% ocupación por plazas	70,50%
Valoración de 0 a 10 del beneficio obtenido en comparación con la media del sector	5,54
Valoración de 0 a 10 del beneficio por habitación en comparación con la media del sector	5,46
Beneficio bruto del hotel en 2003	Entre 800.000 y 1.749.999 €/año*
Beneficio bruto por habitación y día del hotel en 2003	Entre 12 y 23,99€/hab. y día*

* Moda.

4.2 Estrategias de negocio en el sector hotelero alicantino

En este apartado pretendemos cubrir nuestro **Objetivo 2**. Para ello, hemos aplicado un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax sobre las variables analizadas cuyos resultados son los siguientes (**Tabla 17 y 18**):

Tabla 17. Medidas de adecuación de los datos empleados para el análisis factorial.

Determinante de la matriz de correlaciones	0,00691
Índice de Kaiser-Meyer-Olkin	0,739
Test de esfericidad de Barlett	Chi cuadrado aproximado
	536,453
	gl
	78
	(p-valor) Sign.
	0,000

Tabla 18. Matriz de componentes rotados.

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Estrellas	0,868			
Dotación + Servicios	0,768			
Nº trabajadores por habitación	0,659			-0,416
Precio	0,841			
Nº de habitaciones			0,707	
Nº certificados de calidad			0,769	
Nº certificados de medio ambiente			0,804	
Grado de informatización		0,708		
Grado de formación		0,730		
Grado de utilización de TIC		0,695		
Tipo de gestión del hotel		0,603		
Grado de segmentación				-0,673
Grado de intermediación				0,848
Valor propio por factor	3,955	2,426	1,253	1,031
% de varianza explicada por factor	30,426%	18,663%	9,642%	7,927%
% acumulado de varianza explicada	30,426%	49,089%	58,731%	66,658%

Nota: se han suprimido las puntuaciones factoriales con valores absolutos inferiores a 0,4.

Finalmente, interpretaremos cada uno de los factores obtenidos anteriormente. Consideraremos como cargas factoriales significativas las que sean superiores a +/- 0,5, pues nuestro tamaño muestral es de 114 elementos (Hair et al., 1999:99). De esta manera, conseguimos identificar y caracterizar cada una de las estrategias competitivas de los hoteles de 3 a 5 estrellas de la provincia de Alicante, que era nuestro objetivo a cubrir.

Al primer factor lo denominamos **Estrategia de Categoría o de Gestión de Recursos Tangibles**. En él se albergan las variables número de estrellas, dotación y servicios, número de trabajadores por habitación y precio. Además, todas estas variables tienen cargas factoriales con el mismo signo por lo que todas varían en el mismo sentido, es decir, a más estrellas, más dotación y servicios en el hotel, más trabajadores por habitación y mayor precio.

Al segundo factor lo llamamos **Estrategia de Gestión de Recursos Intangibles**. Este factor tiene puntuaciones significativas en las variables grado de informatización, grado de formación del personal, grado de utilización de las TIC y tipo de gestión del hotel. En este caso, cuanto más formados están los trabajadores, más informatizado está el hotel, más se utilizan las TIC y el tipo de gestión del hotel es cada vez más flexible.

Al tercer factor lo denominaremos **Estrategia de Mejora y Dimensión Hotelera**, pues en este factor puntúan muy alto las variables número de habitaciones del hotel, número de certificados de calidad y de medio ambiente. De esta manera, cuanto mayor dimensión tenga el hotel, más propenso será éste a certificarse en materia de calidad y medio ambiente.

Finalmente, al cuarto factor lo llamamos **Estrategia de Alcance**, ya que en él obtienen puntuaciones factoriales elevadas las variables que miden esta dimensión, el grado de segmentación y el grado de intermediación del hotel. Hemos de destacar en este caso que las puntuaciones factoriales tienen signos distintos, por lo tanto, estamos ante variables que tienen una relación inversa. Es decir, cuanto más uso de intermediarios hacen los hoteles para atraer a sus clientes, más reducido es su grado de segmentación y, por tanto, más especializados estarán. También apreciamos que la variable número de trabajadores por habitación puntúa negativamente en este factor, es decir, que ante un aumento del grado de especialización de hotel, aumenta el grado de intermediación del mismo y se reduce el número de empleados quizás por el efecto experiencia y el aumento de la eficiencia que esto puede provocar. Sin embargo, no tendremos en cuenta esta variable por ser su carga factorial inferior a 0,5 y, por lo tanto, no ser significativa para este factor. De esta manera, esta última variable sólo se incluirá en el primer factor.

4.3 Grupos estratégicos en el sector hotelero alicantino y análisis de su rentabilidad

A continuación, para cubrir nuestro **Objetivo 3**, vamos a agrupar a los hoteles en función de su tamaño, tipo de gestión, estrellas y estrategias competitivas que siguen para después poder contrastar nuestras **hipótesis 1a y 1b**, es decir, comprobar si existen diferencias significativas en la rentabilidad entre los distintos grupos o entre las distintas formas de competir.

4.3.1 Grupos y diferencias de rentabilidad en función del tamaño del hotel

El motivo de realizar esta agrupación es debido a que muchos investigadores han analizado la relación entre el tamaño de la empresa y la rentabilidad empresarial (Porter, 1979; Lewis y Thomas, 1990; Espitia Escuer, Polo Redondo y Salas Fumás, 1991) sin llegar a ningún consenso entre sus resultados. Otros trabajos sobre el sector hotelero también han agrupado a las empresas empleando, entre otras variables, el tamaño de los hoteles, aunque no relacionaron éste directamente con la rentabilidad

(Baum y Mezas, 1992; Lant y Baum, 1995; Ingram, 1996; Baum y Haveman, 1997; Álvarez Gil, de Burgos Jiménez y Céspedes Lorente, 1999; Chung y Kalnins, 2001; Oreja Rodríguez, García Rodríguez y Armas Cruz, 2001).

De esta manera, analizamos si existe algún tipo de relación entre la rentabilidad de los hoteles analizados y su tamaño. Para ello, hemos agrupado a los hoteles por plazas según las clasificaciones empleadas en los estudios de Camisón Zornoza (1995:26) y Sánchez Pérez; Marín Carrillo y Sánchez Fernández (2001:76), es decir, en cuatro grupos: familiares (hasta 100 plazas), pequeños (de 101 a 150 plazas), medianos (de 151 a 300 plazas) y grandes (más de 300 plazas).

Tabla 19. Diferencias en el rendimiento de los hoteles en función de su tamaño.

Variable	Estadístico	Sign.	Valores medios			
			Familiares n=21	Pequeños n=16	Medianos n=34	Grandes n=43
% ocupación por hab.	21,431 (1)	0,000	55,84%	66,13%	74,93%	79,99%
% ocupación por plazas	31,296 (1)	0,000	49,85%	62,09%	72,53%	82,29%
Valoración benef. obtenido comparado con el sector	18,316 (2)	0,787	5,29	4,94	5,76	5,76
Valoración benef. por hab. obtenido comparado con el sector	17,629 (2)	0,914	5,24	5,00	5,79	5,50
B° Bruto	0,570 (3)	0,000	1,95	2,88	3,35	5,26
B° Bruto por hab. y día	21,811 (2)	0,591	3,86	4,19	3,68	3,88

(1) Test de Kruskal-Wallis.

(2) χ^2 a partir de tablas de contingencia.

(3) Tau-c de Kendall ya que 28 casillas (77,8%) tienen una frecuencia inferior a 5¹⁰.

De la **Tabla 19**, se deduce que sólo hay diferencias significativas de rentabilidad entre los distintos tamaños para las variables porcentaje de ocupación por habitación y por plazas y para el beneficio bruto del hotel para un nivel de significación del 5%. Además, observamos que estas medidas aumentan conforme se incrementa el tamaño de los hoteles. En el caso del beneficio bruto, es normal que exista dependencia entre él y el tamaño porque suele ser una medida de rentabilidad que aumenta con la dimensión de las empresas, pues están preparados para generar mayores beneficios e incurrir en economías de escala en distintas áreas, lo que les permite reducir sus costes.

En este caso, podríamos concluir afirmando que tanto las **hipótesis 1.a y 1.b se cumplen parcialmente cada una de ellas para la variable tamaño**, ya que los distintos grupos de tamaños de hoteles no presentan diferencias significativas de rentabilidad entre ellos para todas las variables de rendimiento. Por lo tanto, obtenemos resultados similares que en las investigaciones realizadas por Porter (1979), Lewis y Thomas (1990) y Espitia Escuer, Polo Redondo y Salas Fumás (1991).

¹⁰ En este caso, si empleáramos el estadístico Chi-cuadrado, deberíamos interpretarlo con cautela porque más del 20% de las casillas de la tabla de contingencia para estas variables tienen una frecuencia esperada inferior a 5. Para resolver este problema, se puede emplear el estadístico Tau-c de Kendall que es idóneo para observar la relación entre variables ordinales cuando sus tablas de contingencia no son cuadradas.

Finalmente, comprobamos entre qué pares de grupos se producen dichas diferencias significativas en los porcentajes de ocupación. Para ello, aplicaremos la prueba U de Mann-Whitney con la corrección de Bonferroni con la que se obtiene un nivel crítico de significatividad del 0,00833 (**Anexo – 1**). De esta manera, se comprueba que los hoteles familiares obtienen porcentajes de ocupación por habitaciones y plazas significativamente inferiores a los hoteles medianos y grandes y que los hoteles pequeños obtienen porcentajes de ocupación por plazas significativamente inferiores a los medianos y a los grandes.

4.3.2 Grupos y diferencias de rentabilidad en función del tipo de gestión del hotel

En la misma línea que en el apartado anterior, nos gustaría demostrar si existe relación entre la rentabilidad de un hotel y si pertenece o no a una cadena y su forma de gestión. Esto se debe a que 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 (Ingram, 1996; Ingram y Baum, 1997; Chung y Kalnins, 2001; Villacorta Rodríguez, 2002, etc.). Esta mayor probabilidad de supervivencia podría venir expresada en términos de rentabilidad, de tal forma que, los hoteles que pertenecen a cadenas sean más rentables que los que no 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 rentabilidad entre hoteles pertenecientes a una cadena y los que son independientes, como es la investigación llevada a cabo por Giráldez Puig y Martín López (2004) en el sector hotelero andaluz. Además, en Alicante, existen numerosos establecimientos hoteleros no pertenecientes a cadenas hoteleras en las categorías de 3 a 5 estrellas. En concreto, aproximadamente el 55% de ellos no pertenecen a ninguna cadena. Si realmente las posibilidades de obtener mejores resultados o la de supervivencia del hotel aumentasen con la pertenencia a una cadena hotelera, ¿por qué hay tantos establecimientos que no pertenecen a cadenas en las categorías de 3 a 5 estrellas en la provincia de Alicante? Además, estas categorías suelen ser en las que más se concentran las cadenas hoteleras (Mulet Forteza y Rosselló Miralles, 2004). Quizás sea porque las diferencias de rentabilidad no sean significativas.

De esta manera, en este apartado, determinamos si existe algún tipo de relación entre las variables que miden las posibilidades de éxito de un hotel de 3 a 5 estrellas de la provincia de Alicante y el tipo de gestión del hotel, distinguiendo entre si el hotel pertenece a una cadena o no y las distintas formas de explotarlo.

En la **Tabla 20**, comprobamos que hay 63 hoteles que no pertenecen a cadenas hoteleras, lo que supone el 55,26% de la muestra. Además, podemos concluir también que las **hipótesis 1.a y 1.b se cumplen parcialmente para los tipos de explotación de un hotel**. Nuestro razonamiento anterior sobre el tipo de explotación se cumple sólo para las variables de valoración del beneficio y para el beneficio bruto por habitación y día, pues considerábamos que si la mayoría de hoteles no pertenecen a cadenas sería porque no habría diferencias significativas en el nivel de su éxito. Estas diferencias, sin embargo, sí son significativas en el porcentaje de ocupación de habitaciones y plazas y en el beneficio bruto de 2003 que son siempre mayores en el caso de que un hotel pertenezca a una cadena. De esta manera, al parecer, los hoteles explotados por cadenas hoteleras son más exitosos que los demás para las variables objetivas

medidas. Además, las variables subjetivas y el beneficio bruto por habitación y día alcanzan valores más altos en los hoteles explotados por cadenas, aunque las diferencias con los demás hoteles no sean significativas.

Tabla 20. Diferencias en el rendimiento entre los hoteles pertenecientes a cadenas o no.

Variable	Estadísticos	Sign.	Valores medios	
			No cadena n=63	Cadena n=51
% ocupación por habitaciones	1101,000(1)	0,004	67,17%	77,37%
% ocupación por plazas	1062,500 (1)	0,002	64,86%	77,45%
Valoración beneficio obtenido comparado con el sector	11,793 (2)	0,161	5,24	5,92
Valoración beneficio por habitación obtenido comparado con el sector	10,779 (2)	0,291	5,22	5,75
B° Bruto	0,372 (3) ¹¹	0,048	3,29	4,30
B° Bruto por habitación y día	7,308 (2)	0,504	3,83	3,90

(1) Prueba U de Mann-Whitney¹².

(2) χ^2 a partir de tablas de contingencia.

(3) V de Cramer, ya que 8 casillas (44,4%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Por otro lado, hemos desglosado este mismo análisis para los seis tipos de gestión hotelera que hemos considerado en nuestro estudio: hotel independiente, hotel perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, hotel perteneciente a una cadena explotado en régimen de propiedad, en régimen de arrendamiento, en régimen de contrato de gestión y en régimen de franquicia.

A partir de los contrastes realizados en la **Tabla 21**, podemos concluir que sólo existen diferencias significativas en las variables porcentaje de ocupación por habitación y por plazas. Observamos que para estas dos variables los porcentajes máximos siempre los obtienen los hoteles que son propiedad de una cadena, excepto para el beneficio bruto por habitación y día que lo ostentan los hoteles pertenecientes a cadenas explotados en régimen de contrato de gestión; y los mínimos los obtienen los que son franquicias de una cadena, excepto para las variables subjetivas de valoración del beneficio que los ostentan los hoteles independientes. Por lo tanto, también **se cumplen parcialmente las hipótesis 1.a y 1.b para las distintas formas de gestión hotelera que se analizan**. De todos modos, de este análisis se puede extraer que los hoteles pertenecientes a cadenas y explotados en régimen de propiedad son más exitosos que las demás formas de explotación hotelera.

¹¹ En este caso, si empleáramos el estadístico Chi-cuadrado, deberíamos interpretarlo con cautela porque más del 20% de las casillas de la tabla de contingencia para estas variables tienen una frecuencia esperada inferior a 5. Para resolver este problema, se puede emplear el estadístico V de Cramer ya que una de las dos variables es de carácter nominal y la tabla de contingencia de estas dos variables no es cuadrada.

¹² A los porcentajes de ocupación se les aplica la prueba U de Mann-Whitney debido a que no son variables normales.

Tabla 21. Diferencias en el rendimiento entre las distintas formas de gestión hotelera.

Variable	χ^2	Sign.	Valores medios					
			Independiente n=45	Agrupación hoteles independientes n=18	Cadena propiedad n=29	Cadena arrendamiento n=12	Cadena contrato de gestión n=7	Cadena franquicia n=3
% ocupación habitaciones	22,20 (1)	0,000	66,16%	69,69%	84,24%	71,99%	65,21%	60,83%
% ocupación por plazas	25,87 (1)	0,000	63,15%	69,13%	86,36%	70,92%	64,64%	47,25%
Valoración beneficio obtenido comparado sector	35,02 (2)	0,694	5,16	5,44	6,14	5,42	6,14	5,33
Valoración beneficio por habitación obtenido comparado sector	33,88 (2)	0,888	5,09	5,56	6,00	5,17	5,86	5,33
B° Bruto	38,71 (2)	0,528	3,18	3,56	4,72	3,42	4,67	3,00
B° Bruto/ habitación y día	26,06 (2)	0,957	3,87	3,72	3,93	3,75	4,17	3,67

(1) Test de Kruskal-Wallis.

(2) χ^2 a partir de tablas de contingencia.

A continuación, vemos entre qué pares de grupos se producen dichas diferencias significativas. Para ello, aplicaremos para los porcentajes de ocupación la prueba U de Mann-Whitney con la corrección de Bonferroni en el que el nivel máximo de significatividad es de 0,0033 (**Anexo-1**). Tras este análisis, los porcentajes de ocupación de los hoteles pertenecientes a una cadena explotados en régimen de propiedad son significativamente superiores a los de los hoteles explotados en régimen de contrato de gestión, en régimen de franquicia, los independientes y los pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes

4.3.3 Grupos y diferencias de rentabilidad en función de las estrellas del hotel

En este caso, vamos a partir de una agrupación de los hoteles en función de su categoría. Aunque es una agrupación muy sencilla, no ha sido realizada hasta este momento, al menos para España, en ningún trabajo sobre el sector hotelero, por lo menos, hasta donde alcanza nuestro conocimiento. De esta manera, determinaremos si existen diferencias significativas en el desempeño de los hoteles de la provincia de Alicante en sus categorías de 3 a 5 estrellas.

Tabla 22. Diferencias en el rendimiento en función del número de estrellas.

Variable	Estadístico	Sign.	Valores medios		
			3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
% ocupación habitaciones	7,191 (1)	0,027	73,95	68,50	60,13
% ocupación por plazas	2,030 (1)	0,362	71,69	68,92	58,00
Valoración beneficio obtenido comparado sector	22,734 (2)	0,121	5,84	5,03	4,00
Valoración beneficio por habitación obtenido comparado sector	19,781 (2)	0,345	5,71	5,03	4,00
B° Bruto	20,488 (2)	0,199	3,44	4,27	5,50
B° Bruto/habitación y día	0,403 (3)	0,002	3,67	4,03	6,25

(1) Test de Kruskal-Wallis.

(2) χ^2 a partir de tablas de contingencia.

(3) V de Cramer, ya que 18 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

A partir de la **Tabla 22**, comprobamos que sólo hay significatividad para el porcentaje de ocupación por habitaciones (que disminuye conforme aumentan las estrellas) y en el beneficio bruto por habitación y día (que aumenta conforme aumentan las estrellas). Una posible explicación a este resultado puede ser que los precios y la formación en los hoteles de inferior categoría son menores que en los de superior, lo que redundaría en un mayor atractivo para atraer a más clientes pero en una menor eficiencia a la hora del beneficio bruto generado por habitación y día.

En este caso, podemos concluir que **las hipótesis 1.a y 1.b también se cumplen parcialmente para la variable estrellas**. A pesar de este resultado, se puede apreciar que los hoteles de 3 estrellas siempre obtienen las máximas puntuaciones en los porcentajes de ocupación y las variables subjetivas y los de 5, las mínimas; sin embargo, sucede a la inversa en el caso de los beneficios brutos totales y para habitación por día.

A continuación, comprobamos entre qué pares de categorías hoteleras se producen las diferencias significativas en los porcentajes de ocupación por habitaciones, pues es la única variable a la que se le puede aplicar la prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes con la corrección de Bonferroni con la que se obtiene que el nivel de significatividad a partir del cual se puede considerar que existen diferencias significativas es de 0,017 (**Anexo-1**). Por lo tanto, concluimos que el porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de 3 estrellas es significativamente superior al de los de 5.

4.3.4 Grupos y diferencias de rentabilidad en función de las estrategias competitivas seguidas por el hotel

En el apartado 4.2, hemos conseguido determinar las estrategias competitivas que siguen los hoteles de entre 3 y 5 estrellas de la provincia de Alicante al emplear variables que hacen referencia al grado de compromiso de recursos y al alcance de la actividad hotelera. Hemos de indicar que el objetivo que nos planteamos en este apartado es agrupar a las distintas empresas analizadas según la estrategia competitiva que persigan.

Para alcanzar este objetivo, llevaremos a cabo un análisis cluster cuyo propósito es formar grupos a partir del conjunto de hoteles analizados. Tales grupos deben estar compuestos por hoteles lo

más parecidos que sea posible entre los miembros de un mismo grupo (homogeneidad interna) y, a la vez, lo más diferentes que sea posible entre los distintos grupos (heterogeneidad entre grupos) (Luque Martínez, 2000:152).

Las fases que vamos a seguir para realizar este análisis son, en primer lugar, un análisis cluster jerárquico¹³ con los cuatro factores obtenidos en el análisis factorial anterior o las estrategias de negocio anteriores y las variables que las conforman, en segundo lugar, aplicaremos un análisis cluster no jerárquico o de k medias a partir de los resultados obtenidos en la fase anterior¹⁴.

De esta forma, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 23. Medias por factor y para cada grupo.

Factores	Medias				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Media total
	n=28	n=18	n=51	n=17	n=28,5
Est. Categoría	-0,27	1,75	-0,56	0,28	0
Est. Gestión Recursos Intangibles	-0,61	0,38	0,15	0,15	0
Est. Mejora y Dimensión	-0,26	-0,54	-0,31	1,94	0
Est. Alcance	-1,18	0,09	0,53	0,25	0

Tabla 24. Medias de cada variable y para cada grupo.

Variables	Medias				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Media total
	n=28	n=18	n=51	n=17	n=28,5
Estrellas	3,11	4,28	3,06	3,65	3,35
Dotación + Servicios	30,25	40,44	27,76	38,35	31,96
Nº trabajadores por habitación	0,42	0,62	0,28	0,34	0,37
Precio	91,16	152,49	86,78	108,67	101,49
Nº de habitaciones	69,14	134,11	147,73	364,29	158,57
Nº certificados de calidad	0,29	0,50	0,47	1,82	0,63
Nº certificados de medio ambiente	0,0	0,0	0,06	0,94	0,17
Grado de informatización	8,93	10,11	9,98	11,12	9,91
Grado de formación	18,96	21,83	19,94	20,94	20,15
Grado de utilización de TIC	1,14	2,22	1,41	1,88	1,54
Tipo de gestión del hotel	1,21	2,89	2,61	2,94	2,36
Grado de segmentación	4,54	4,56	2,10	3,29	3,26
Grado de intermediación	0,19	0,63	0,77	0,81	0,61

Finalmente, a partir de las **Tablas 23 y 24**, la interpretación de los grupos estratégicos obtenidos sería la siguiente si tenemos en cuenta tanto las puntuaciones factoriales como las de las variables:

Grupo 1 - Los pasivos: está compuesto por 28 hoteles (24,56% del total) y es el segundo grupo más numeroso. En cuanto a las puntuaciones factoriales, vemos que sistemáticamente están por debajo de la media en todos los factores. Serían los hoteles que puntúan menos en la estrategia de gestión

¹³ Con el método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado.

¹⁴ Estas dos primeras fases están basadas en el análisis cluster en dos etapas que proponen Punj y Stewart (1983:145).

de recursos intangibles y en la de alcance, además dan poca importancia a la estrategia de categoría y a la de mejora y dimensión. Es decir, en primer lugar, en cuanto a las variables que forman el factor gestión, son los que tienen menor grado de informatización, formación de sus empleados y utilización de las TIC. El tipo de gestión del hotel predominante es la de hotel independiente o perteneciente a una agrupación de hoteles. En segundo lugar, en cuanto al factor alcance, son los hoteles que están menos intermediados y su grado de segmentación es de los más altos. En tercer lugar, en cuanto al factor mejora y dimensión, se trata de los hoteles más pequeños de la población y los que menos certificados de calidad y medio ambiente poseen.

Al realizar un análisis *post-hoc* y utilizar el método de Scheffé¹⁵ (**Anexo-2**) obtenemos que sus puntuaciones mínimas en las estrategias de gestión de recursos intangibles y de alcance son significativamente distintas entre los grupos 2 y 3 para la primera y entre 2, 3 y 4 para la segunda.

Grupo 2 – Los que basan su ventaja competitiva en sus recursos y capacidades: este grupo está formado por 18 hoteles (15,79% del total). En este grupo es donde se le da la máxima importancia a la estrategia de categoría (son los hoteles que más estrellas, dotación y servicios, precio y trabajadores por habitación tienen) y a la de gestión de recursos intangibles (son los hoteles en los que los niveles de formación y grado de utilización de las TIC son los máximos, sus niveles de informatización están por encima de la media y la forma de gestionar sus hoteles es la segunda más flexible de todas). Sin embargo, son los que menor importancia le dan a la estrategia de mejora y dimensión (no tienen ningún certificado medioambiental y tienen menos certificados de calidad y habitaciones que la media). En cuanto al factor alcance, están ligeramente por encima de la media (son los hoteles menos especializados de todos y su nivel de intermediación está ligeramente por encima de la media).

Al realizar un test de Scheffé obtenemos que sus puntuaciones máximas en las estrategias de categoría y gestión de recursos intangibles son significativamente distintas para el resto de grupos y sólo para el grupo 1 respectivamente. Por otro lado, en cuanto a su mínimo en la estrategia de mejora y dimensión, es significativamente distinto sólo para el grupo 3.

Grupo 3 – Los que basan su ventaja competitiva en la especialización: este grupo está formado por 51 hoteles (44,74% del total) y es el más numeroso de todos. Son los que mayor importancia le dan a la estrategia de alcance (pues son los hoteles que se dirigen a menos segmentos, es decir, son los más especializados y su grado de intermediación está por encima de la media). No obstante, son los que menor importancia le dan al factor relacionado con la categoría (son los hoteles de menos estrellas, los que menor dotación y servicios tienen, los de menor precio y los que menos trabajadores tienen por habitación). Por otro lado, en cuanto a la estrategia de gestión de recursos intangibles, tienen un grado de informatización superior a la media y un grado de formación y de utilización de las TIC

¹⁵ Este método nos permite, una vez rechazada la hipótesis de que todas las medias son iguales, averiguar qué medias en concreto difieren de qué otras.

inferior a la media. Por último, si nos fijamos en su estrategia de mejora y dimensión notaremos que está por debajo de la media, ya que son hoteles con menos habitaciones, certificados de calidad y medio ambiente que la misma.

Tras aplicar el test de Scheffé resulta que su puntuación máxima en la estrategia de alcance y su mínimo para la de categoría son significativamente distintas para los grupos 2 y 4 y para el grupo 1 respectivamente.

Grupo 4 – Los que basan su ventaja competitiva en la mejora y la dimensión:

este grupo está formado por 17 hoteles (14,91% del total) y es el grupo más pequeño. Las empresas que se localizan en él son las que más importancia le dan a la estrategia de mejora y dimensión (son los hoteles más grandes y con más certificados de calidad y medio ambiente de los cuatro grupos). Además, el resto de sus factores o estrategias están siempre por encima de la media del sector. Así, en cuanto a la estrategia de categoría, son hoteles con un número de estrellas, dotación, servicios y precios por encima de la media pero por debajo en cuanto a trabajadores por habitación de la misma. En cuanto a la estrategia de gestión de recursos intangibles, podemos destacar que están por encima de la media en su nivel de formación, grado de informatización, utilización de las TIC y sistemas de información y su tipo de gestión hotelera es también más flexible que la media. Finalmente, su estrategia de alcance se basa en el mayor grado de intermediación de los cuatro grupos y un nivel de segmentación que está por encima de la media.

Después de llevar a cabo un test de Scheffé se obtiene que su puntuación máxima en la estrategia de mejora y dimensión es significativamente distinta con respecto al resto de grupos.

A continuación, vamos a proceder a analizar la validez predictiva de estos grupos, es decir, si el hecho de que un hotel que se ubique en un grupo o en otro le predeterminará si va a tener una rentabilidad o una probabilidad de éxito concreta.

Tabla 25. Diferencias de rendimiento entre los grupos estratégicos.

Variable	χ^2	Sign.	Valores medios en los grupos			
			Grupo 1	Grupo 2	Grupo3	Grupo4
% ocupación por habitaciones	38,356 (1)	0,000	58,01%	60,70%	80,87%	79,84%
% ocupación por plazas	36,958 (1)	0,000	53,37%	58,63%	79,59%	83,08%
Valoración beneficio obtenido comparado con el sector	33,402(2)	0,096	5,43	4,24	5,88	6,12
Valoración benef. por hab. obtenido comparado con sector	35,698 (2)	0,122	5,43	4,35	5,75	5,82
B° Bruto	0,361 (3)	0,007	2,75	3,76	3,57	5,82
B° Bruto por habitación y día	30,683 (2)	0,163	4,07	4,47	3,43	4,18

(1) Test de Kruskall-Wallis.

(2) χ^2 a partir de tablas de contingencia.

(3) V de Cramer, ya que con tablas de contingencia 31 casillas (86,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

A partir de estos datos, podemos concluir que las hipótesis 1.a y 1.b se cumplen sólo parcialmente si tomamos como variables de agrupación a las estrategias competitivas de los hoteles, ya que la validez predictiva de los grupos dependerá de las variables de éxito que se consideren. Sólo existe validez predictiva en los porcentajes de ocupación por habitaciones y por plazas y en el beneficio bruto total.

Los que mayores porcentajes de ocupación registran son los hoteles de los grupos 3 y 4 y los mayores niveles de beneficio bruto en términos absolutos y por habitación son los de los grupos 2 y 4.

Finalmente, analizaremos entre qué pares de grupos estratégicos se producen las diferencias significativas en las variables de porcentaje de ocupación por habitaciones y plazas, puesto que son las dos únicas variables sobre las que se pueden aplicar el análisis de la prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes con la corrección de Bonferroni. En este caso, el nivel de significatividad a partir del cual se puede considerar que existen diferencias significativas es de 0,00833 (**Anexo-1**).

Por lo tanto, los hoteles pertenecientes a los grupos 3 y 4 muestran porcentajes de ocupación por habitaciones y plazas significativamente mayores a los de los grupos 1 y 2. Además, si observamos los beneficios brutos obtenidos por cada grupo, llama la atención la diferencia existente entre el grupo 4 y el 1, ya que la del 4 es mucho mayor.

4.4 Análisis de diferencias relativas en el desempeño intra e inter grupos en función de la estrategia competitiva

Una vez que hemos obtenido los distintos grupos estratégicos en el sector hotelero de la provincia de Alicante en las categorías de 3 a 5 estrellas y hemos concluido que no existen diferencias de rentabilidad significativas para todas las variables empleadas, procederemos a analizar si las hay a nivel intra grupo. Para ello, como comentamos anteriormente, utilizaremos los intervalos de confianza sobre la media de las variables de rentabilidad empleadas y para un nivel de confianza del 5% (Lawless, Bergh y Wilsted, 1989). En este caso, sólo se pueden calcular intervalos de confianza para las variables de rentabilidad escalares que son los porcentajes de ocupación, para el resto de variables no es posible calcular intervalos de confianza.

Tabla 26. Análisis de diferencias de rentabilidad intra grupos.

	Número y % de hoteles por grupo con rentabilidades fuera del intervalo del 95%			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% ocupación habitaciones	20 (71,43%)	7 (38,89%)	44 (86,27%)	7 (41,17%)
% ocupación plazas	18 (64,28%)	11 (61,11%)	42 (82,35%)	9 (52,94%)

Como podemos apreciar en la **Tabla 26**, para los porcentajes de ocupación y para todos los grupos hay más de un 5% de empresas que están fuera del intervalo de confianza construido. De esta manera, siguiendo el método de Lawless, Bergh y Wilsted (1989) concluimos que existen diferencias de rentabilidad significativas entre los miembros de cada uno de los grupos para las variables analizadas. Por lo tanto, **se cumple plenamente la hipótesis 2.a para los porcentajes de ocupación.**

Una vez comprobado lo anterior, a continuación, vamos a realizar el contraste de las **hipótesis 3.a y 3.b** para demostrar si las diferencias de rentabilidad son mayores dentro de los grupos o entre ellos. Para ello, vamos a proceder de la misma manera que en la investigación elaborada por Flórez López, Fernández Santos y Gutiérrez López (2003). Para ello se construyen dos modelos de regresión lineal en los que se plantean como variables las varianzas de cada uno de los indicadores de rentabilidad intra e inter grupos.

$$\text{Modelo 1: } (r_{ij} - \gamma_0) = \alpha_0 + \alpha_1 (r_{ij} - r_{\text{media}(i)}) + \epsilon_{i1}$$

$$\text{Modelo 2: } (r_{ij} - \gamma_0) = \beta_0 + \beta_1 (r_{\text{media}(i)} - \gamma_0) + \epsilon_{i2}$$

Tal que

r_{ij} es la rentabilidad de la j -ésima empresa en el i -ésimo grupo,

γ_0 es la rentabilidad media de la industria

y $r_{\text{media}(i)}$ es la rentabilidad media del i -ésimo grupo.

Si $R^2_{(\text{Modelo 1})} > R^2_{(\text{Modelo 2})} \rightarrow$ se verifica la Hipótesis 3.a¹⁶

Si $R^2_{(\text{Modelo 1})} < R^2_{(\text{Modelo 2})} \rightarrow$ se verifica la Hipótesis 3.b

Este análisis del coeficiente de regresión lineal se ha efectuado para cada indicador de rentabilidad y se han obtenido los resultados de la **Tabla 27**.

Tabla 27. Parámetros, significación y R^2 de los modelos de regresión lineal.

Variable	Modelo	α_0, β_0 ¹⁷	α_1, β_1 ¹⁸	F	Sign. F.	t α_0 y β_0	Sign. t	t α_1 y β_1	Sign. t	R^2
% ocupación habitaciones	Modelo 1	0,184	1,009	232,586	0,000	0,183	0,855	15,251	0,000	0,675
	Modelo 2	-0,184	1,018	56,861	0,000	-0,129	0,898	7,541	0,000	0,337
% ocupación plazas	Modelo 1	-0,127	0,995	227,136	0,000	-0,108	0,914	15,071	0,000	0,670
	Modelo 2	0,125	0,990	53,675	0,000	0,074	0,941	7,326	0,000	0,324
Valoración beneficio comparado sector	Modelo 1	$6,319 \times 10^{-3}$	1,001	803,394	0,000	0,110	0,913	28,344	0,000	0,878
	Modelo 2	$-2,52 \times 10^{-3}$	1,010	15,986	0,000	-0,016	0,987	3,998	0,000	0,125
Valoración del beneficio por hab. comparado sector	Modelo 1	$7,939 \times 10^{-4}$	1,001	1161,514	0,000	0,017	0,987	34,081	0,000	0,912
	Modelo 2	$-4,66 \times 10^{-3}$	1,010	11,036	0,001	-0,031	0,976	3,322	0,001	0,090
B° bruto	Modelo 1	$3,894 \times 10^{-3}$	1,000	365,675	0,000	0,043	0,966	19,123	0,000	0,767
	Modelo 2	$6,142 \times 10^{-4}$	1,001	33,813	0,000	0,004	0,997	5,815	0,000	0,233
B° bruto por hab. y día	Modelo 1	$-2,12 \times 10^{-3}$	1,000	1843,041	0,000	-0,055	0,956	42,931	0,000	0,943
	Modelo 2	$5,27 \times 10^{-4}$	0,998	6,659	0,011	0,003	0,997	2,580	0,011	0,057

¹⁷ Orígenes de las rectas de regresión en el eje de ordenadas.

¹⁸ Pendiente de las rectas de regresión.

En esta **Tabla 27**, el estadístico F nos informa que existe una relación significativa para todos los casos entre las variables dependientes e independientes. Además, el estadístico t^{19} nos indica que los α_0 y los β_0 no son significativamente distintos a 0 (generalmente, contrastar la hipótesis $\alpha_0=0$ y $\beta_0=0$ carece de utilidad, pues no contiene información sobre la relación en X_i e Y_i) y que los α_1 y los β_1 son significativamente distintos de 0, por lo que en este caso todos los modelos construidos son estadísticamente significativos para un p-valor menor o igual a un 5%, por lo que el análisis de los coeficientes de determinación de cada par permitirá establecer la capacidad explicativa final de las distintas variables independientes.

Como se observa en los resultados, todos los R^2 de los modelos 1 son superiores a los R^2 de los modelos 2 para todas las variables de rentabilidad, es decir, hay diferencias significativas en la rentabilidad de las empresas dentro de cada grupo y, además, éstas son mayores que las diferencias inter grupo. Por lo tanto, **concluimos que se cumple plenamente la hipótesis 3.a y no se cumple la hipótesis 3.b**, es decir, las diferencias dentro de los grupos estratégicos explican una proporción mayor de la variación en el desempeño de las empresas que las diferencias entre grupos estratégicos. Estos resultados se enmarcan en la concepción moderna de las diferencias inter e intra grupo de la teoría de grupos estratégicos vista en el Capítulo 1, es decir, parece ser que la rivalidad de los hoteles dentro de los grupos es superior a la rivalidad que hay entre los distintos grupos obtenidos en el sector hotelero alicantino en las categorías de 3 a 5 estrellas.

5. CONCLUSIONES

En este estudio, se ha realizado un análisis estratégico sobre el sector hotelero alicantino y su propósito fundamental ha sido determinar cómo compiten los hoteles alicantinos a nivel unidad de negocio para descubrir sus pautas de comportamiento y el grado de incidencia que tienen las distintas formas de competir sobre los resultados de los mismos. Para ello, se ha dividido el estudio en tres objetivos que se recopilan a continuación y en los que se exponen los logros alcanzados.

El primer objetivo que se planteó en este trabajo fue realizar un análisis descriptivo del sector hotelero alicantino en las categorías de 3 a 5 estrellas por medio de una serie de variables que representan los factores clave de éxito para este sector, según los expertos previamente entrevistados en profundidad. Además, estas variables se dividieron en tres grandes grupos: las que representan el compromiso de recursos, las que representan el alcance de las actividades y las que miden el éxito de los hoteles.

En cuanto a las variables de compromiso de recursos, podemos resaltar que dentro de las categorías legales analizadas, mayoritariamente este tipo de hoteles son de tamaño medio/grande, no son de temporada, son empresas con una amplia experiencia en el sector y con una planta hotelera joven. La mayoría de sus empleados son fijos, con una edad entre 30 y 49 años, con una formación bastante alta

¹⁹ Los estadísticos t y sus niveles de significatividad son sólo para β_0 y β_1 del modelo 2. Los resultados obtenidos para el modelo 1 son análogos.

tanto general como específica del sector. Son hoteles con unos niveles de gestión de la calidad y del medio ambiente muy aceptables, aunque aún quedan muchos sin certificar en estas materias, están bastante informatizados y presentan todavía carencias en cuanto a la utilización de las TIC y los SI, como por ejemplo, en sus sistemas más avanzados para efectuar reservas.

Por otro lado, en cuanto a las variables de alcance, hemos de destacar que la mayor parte de estos hoteles practican una segmentación reducida y se orientan al segmento de sol y playa y negocios. La mayoría de turistas que reciben son españoles, con edades comprendidas entre los 30 y los 44 años en temporada alta y con 60 años o más en temporada baja y procedentes de tour operadores. Por último, los hoteles suelen ser independientes y si pertenecen a cadenas, suelen ser propiedad de las mismas.

Asimismo, hemos de indicar que, en cuanto a las variables de éxito, los porcentajes de ocupación por habitaciones y plazas durante 2003 fueron en torno al 71% y la mayoría de los hoteleros percibe que sus beneficios globales y por habitación son muy similares que los del resto de sus competidores, aunque reconocen que la temporada de 2003 no fue buena para el sector.

El segundo objetivo de este estudio es identificar las estrategias competitivas que están implantando los hoteles analizados en la provincia de Alicante. Además, estas estrategias se han identificado a partir de los factores clave de éxito anteriores que están recogidos en las variables de compromiso de recursos y de alcance de las actividades. Este objetivo fue alcanzado tras la aplicación de un análisis factorial de componentes principales de carácter exploratorio del que se dedujeron cuatro estrategias competitivas: la estrategia de categoría o de gestión de recursos tangibles, en la que se correlacionan significativamente las variables categoría, dotación y precios; la estrategia de gestión de recursos intangibles, en la que se recogen puntuaciones altas en el grado de informatización, utilización de las TIC y SI y formación del personal y en tipos flexibles de explotación de los hoteles; la estrategia de mejora y dimensión hotelera, en la que se combinan la gestión de la calidad y del medio ambiente con el tamaño de los hoteles y la estrategia de alcance, que alberga las variables de intermediación y de especialización de los hoteles.

El tercer objetivo consiste en identificar los distintos grupos estratégicos en el sector hotelero alicantino a partir de las estrategias de negocio identificadas anteriormente. En este caso, se empleó un análisis cluster en dos etapas, uno jerárquico, para determinar el número de grupos, los centroides y los valores atípicos y extremos, seguido de otro no jerárquico. Tras aplicar este análisis empírico y validarlo, se obtuvieron cuatro grupos estratégicos a partir de los cuales se clasificó a los hoteles en pasivos, que son los que menos puntúan en cada estrategia competitiva por lo que carecen de ventaja competitiva; los que basan su ventaja competitiva en sus recursos y capacidades, que son los que puntúan alto en las estrategias de categoría y gestión de recursos intangibles; los que basan su ventaja competitiva en la especialización, que son los que mayor puntuación obtienen en la estrategia de alcance, es decir, se dirigen a pocos segmentos y están bastante intermediados; y los que basan su ventaja competitiva en la mejora y en su dimensión, que son los hoteles que puntúan alto en esta estrategia de negocio.

A partir de este tercer objetivo, tras el cual se había clasificado a los diferentes hoteles en grupos estratégicos, se plantearon una serie de hipótesis. Unas están relacionadas con la validez predictiva de los grupos estratégicos, es decir, si el hecho de que un hotel implante una estrategia concreta y, por lo tanto, se ubique dentro de un grupo estratégico determinado, predeterminará la rentabilidad que obtenga dicho hotel. Otras están centradas en el hecho de que también existen diferencias de rentabilidad significativas entre las empresas de un mismo grupo y no sólo entre ellos y, además, enfocadas en establecer si estas diferencias de rentabilidad intra grupos son mayores o menores que las que puede haber inter grupos. Es decir, tratan de demostrar si la rivalidad dentro de los grupos o empresas que practican la misma o similar estrategia es mayor o menor que la rivalidad que existe entre los grupos o empresas que practican estrategias diferentes.

Las conclusiones que se obtuvieron tras el contraste de estas hipótesis son que no se demuestra que haya diferencias significativas de rentabilidad entre las ventajas competitivas que se derivan de la combinación de las estrategias de negocio anteriores para todas y cada una de las variables de éxito medidas o que no hay diferencias significativas de rentabilidad entre los grupos estratégicos. Aunque cabe destacar que sí las hemos obtenido, en la mayoría de los casos, para las variables de éxito objetivas. Finalmente, sí que hemos hallado diferencias significativas de rentabilidad entre las empresas que conforman los grupos estratégicos y, además, hemos demostrado que existe una rivalidad significativamente mayor dentro de los hoteles que conforman cada grupo que la rivalidad que hay entre los distintos grupos o formas de competir.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Valencia del Turismo (2004):** “Oferta turística municipal y comarcal 2002”. <http://www.comunitat-valenciana.org/documentacion/estudios/estudios.htm>
- Álvarez Gil, M.J.; de Burgos Jiménez, J. y Céspedes Lorente, 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.
- Baum, J.A.C. y 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. y Mezias, S.J. (1992):** “Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, pp.580-604.
- Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística (INE) (2002):** “El impacto económico del turismo. La nueva Cuenta Satélite del Turismo en España perfecciona su medición económica”. Febrero. (www.ine.es).
- Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística (INE) (2003):** “El turismo en 2002. La evolución del turismo desde la perspectiva de la oferta turística”. Abril. (www.ine.es).
- Bueno Campos, E. (1993):** “Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos”. 4ª edición, Pirámide, Madrid.
- Camisón Zornoza, C. (1995):** “Dirección hotelera y tecnologías de la información: un análisis empírico de la empresa hotelera valenciana”. *Estudios Turísticos*. nº 125, pp.19-52.
- Caves, R.E. y 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, nº 2, may, pp. 241-261.
- Chung, W. y Kalnins, A. (2001):** “Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry”. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 969-988.
- Claver Cortés, E.; Molina Azorín, J.F. y Quer Ramón, D. (2002):** “Grupos estratégicos, resultados empresariales y niveles de riesgo. Análisis empírico del sector de la construcción”. *Economía Industrial*. nº 345, pp. 147-158.

- Claver Cortés, E.; Molina Azorín, J.F. y Quer Ramón, D. (2003):** “The linkage between strategic groups and firm performance”. *Management Research*. Vol. 2, nº 11, pp. 81-89.
- Claver, E.; Molina, J.F. y Tarí, J.J. (2003):** “Strategic groups and firm performance: the case of Spanish house-building firms”. *Construction Management and Economics*. Vol. 21, junio, pp. 369-377.
- Cool, K.O. y Dierickx, I. (1993):** “Rivalry, strategic groups and form profitability”. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 47-59.
- Cool, K.O. y Schendel, D. (1987):** “Strategic group formation and performance. The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982”. *Management Science*. Vol. 33, nº 9, pp. 1102-1124.
- Cool, K.O. y Schendel, D. (1988):** “Performance differences among strategic groups members”. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, pp. 207-223.
- de Burgos, J.; Céspedes, J.J. y Álvarez, M.J. (2003):** “Dirección de operaciones de servicios: los hoteles españoles”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 12, nº 1, pp. 83-98.
- Domowitz, I.; Hubbard, R. y Peterson, B. (1987):** “Oligopoly supergames: some empirical evidence on prices and margins”. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 35, pp. 379-398.
- Doty, P.; Glick, W. y Huber, G. (1993):** “Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two unfigurational theories”. *Academy of Management Journal*. Vol. 36, pp. 1196-1250.
- Espitia Escuer, M.A.; Polo Redondo, Y. y Salas Fumás, V. (1991):** “Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español”. *Información Comercial Española*. nº 690, febrero, pp. 189-212.
- 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.
- Ferguson, T.D.; Deephouse, D.L. y Ferguson, W.L. (2000):** “Do strategic groups differ in reputation”. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, nº 12, pp. 1195-1214.
- Fiegenbaum, A. (1987):** “Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination in the insurance industry”. Tesis doctoral, Universidad de Illinois.
- Fiegenbaum, A.; McGee, J. y Thomas, H. (1987):** “Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy”. *International Studies of Management and Organization*. Vol. XVIII, nº 1, pp. 6-25.
- Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1990):** “Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84”. *Strategic Management Journal*. Vol. 2, pp. 197-215.
- Fiegenbaum, A. y 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. y Thomas, H. (1994):** “The concept of strategic groups as reference groups: an adaptive model and an empirical test”. En Daems, H. y Thomas, H. (eds.): “Strategic groups, strategic moves and performance”. Elsevier Science, Oxford, pp. 235-260.
- Fiegenbaum, A. y 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. y Polo, Y. (1997b):** “Los grupos estratégicos como herramienta de análisis de la competencia en el sector detallista español”. *ESIC – MARKET*, nº 96, abril – junio, pp. 9-28.
- Flavián, C. y Polo, Y. (1999a):** “Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. nº 3, enero – junio, pp. 9-28.
- Flavián, C. y Polo, Y. (1999b):** “Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing”. *European Journal of Marketing*. Vol. 33, nº 5-6, pp. 548-569.
- Fridolín Mbarga, X. (1995):** “Factores claves de éxito del sector industrial hotelero”. Ministerio de Comercio y Turismo. Secretaría General de Turismo/Turespaña. Instituto de Estudios Turísticos.
- García Soto, M.G. y Araujo Cabrera, Y. (2002):** “Análisis empírico de la relación entre estrategia competitiva y liderazgo directivo”. XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. Gestao estratégica. Universidade da Beira interior. Covilha, 10-12 de abril. Actas, vol.3, pp 19-29.
- Giráldez Puig, M.P. y Martín López, M.A. (2004):** “Hoteles andaluces ante el reto del siglo XXI”. IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información. Sevilla, 25-27 de febrero.
- Grant, R.M. (2002):** “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”. Civitas, Madrid.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999):** “Análisis multivariante”. 5ª Edición. Prentice Hall Ibérica, Madrid.
- Harrigan, K. (1985):** “An application of clustering for strategic group analysis”. *Strategic Management Journal*. Vol. 6, pp. 55-73.
- Hatten, K.J. (1974):** “Strategic models in the brewing industry”. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Purdue.

- Hatten, K.J. y Hatten, M.L. (1985):** "Some empirical insights for strategic marketers: the case of beer". En Thomas, H. y Gardner, D.M. (eds.): "Strategy marketing and management". John Wiley and Sons, Chichester, pp. 275-291.
- Hatten, K.J. y Hatten, M.L. (1987):** "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability". *Strategic Management Journal*. Vol. 8, pp. 329-342.
- Haynes, P. y Fryer, G. (2000):** "Human resources, service quality and performance: a case study". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, nº 4, pp. 240-248.
- IET (Instituto de Estudios Turísticos) (2003):** "Trabajadores afiliados en alta laboral en hostelería y agencias de viaje, según CC.AA. por rama de actividad. Total año 2002: Datos Definitivos". www.iet.tourspain.es
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2003a):** "Cuenta satélite del turismo en España: serie contable 1995-2002". Notas de Prensa del INE. 26 de diciembre de 2003. www.ine.es/prensa/np312.pdf
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2003b):** "Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos: Establecimientos hoteleros (EOH)". Agosto. Notas de Prensa.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2003c):** "Encuesta de ocupación hotelera 2002". Datos por zonas. Grado de ocupación por habitaciones por zonas y meses. www.ine.es/inebase/cgi/axi
- 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, Special Issue, summer, pp. 85-96.
- Ingram, P. y Baum, J.A.C. (1997):** "Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, pp. 68-102.
- Kwoka, J. y Ravenscraft, D. (1986):** "Cooperation vs. rivalry: price-cost margins by line of business". *Economica*. nº 53, pp. 351-363.
- Lant, T.K. y Baum, J.A.C. (1995):** "Cognitive sources of socially constructed competitive groups: examples from the Manhattan hotel industry". En Scott, W.R. y Christensen, S. (eds.): "The institutional construction of organizations". Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Lawless, M.W.; Bergh, D.D. y Wilsted, W.D. (1989):** "Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability". *Journal of Management*. Vol. 15, nº 4, pp. 649-661.
- Lawless, M.W. y 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, nº 6, pp. 645-664.
- Lewis, P. y 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.
- Luque Matínez, T. (2000):** "Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados". Ed. Pirámide, Madrid.
- McGee, J. y Thomas, H. (1986):** "Strategic groups: theory, research and taxonomy". *Strategic Management Journal*. Vol. 10, pp. 475-485.
- McGee, J. y Thomas, H. (1992):** "Strategic groups and intra-industry competition". *International Review of Strategic Management*. Vol. 3, pp. 77-98.
- McNamara, G.; Deephouse, D.L. y 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, nº 4, pp. 423-439.
- Mehra, A. y Floyd, S.W. (1998):** "Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation". *Journal of Management*. Vol. 24, nº 4, pp. 511-531.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999):** "Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico". Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Mulet Forteza, C. y Rosselló Miralles, M. (2004):** "Factores explicativos del actual crecimiento de las cadenas hoteleras en España". IV Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información. Sevilla, 25-27 de febrero.
- Nair, A. y Kotha, S. (2001):** "Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry". *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 221-235.
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2003):** "Tourism Highlights". Edición 2003. http://www.world-tourism.org/market_research/facts/highlights/Highlights.pdf
- Oreja Rodríguez, J.R.; García Rodríguez, F. y Armas Cruz, Y. (2001):** "Análisis de grupos estratégicos en el sector turístico: una aplicación a los establecimientos hoteleros de Tenerife". VI Congreso de AECIT. Ceuta, 27-28 septiembre, pp. 181-189.
- Patronato Provincial de Turismo de Alicante (2004):** www.costablaca.org

- Peteraf, M. y Shanley, M. (1997):** "Getting to know you: a theory of strategic group identity". *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Summer Special Issue, pp. 165-186.
- Porac, J.F.; Thomas, H. y Baden-Fuller, C. (1994):** "Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufactures". En Daems, H. y Thomas, H. (eds.): "Strategic groups, strategic moves and performance". Elsevier, Oxford, pp. 117-139.
- Porter, M.E. (1979):** "The structure within industries and companies performance". *The Review of Economics and Statistics*. Vol. LXI, n° 2, mayo, pp. 214-227.
- Porter, M.E. (1982):** "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". CECSA, México.
- Porter, M.E. (1998):** "On competition". Harvard Business School Press, Boston.
- Punj, G. y Stewart, D.W. (1983):** "Cluster analysis in marketing research: review and suggestion for application". *Journal of Marketing Research*. Vol. 20, pp. 134-148.
- Reinhard, U. (2003):** "Nuevas tendencias en el comportamiento de consumo: la pertenencia del turista a varios segmentos y microsegmentos". VIII Foro Internacional de Benidorm: "Nuevas tendencias de la demanda y las respuestas de la comercialización turística". Benidorm, 6 y 7 de noviembre.
- Sánchez Pérez, M.; Marín Carrillo, M.B. y Sánchez Fernández, R. (2001):** "Utilización de las tecnologías de la información en la industria hotelera: un análisis empírico". *Papers de Turisme*. n° 29, pp. 67-89.
- Schendel, D. y Patton, R. (1978):** "A simultaneous equation model of corporate strategy". *Management Science*. Vol. 24, n° 15, pp. 1611-1621.
- Schmalensee, R. (1987):** "Competitive advantage and collusive optima". *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 5, pp. 351-368.
- Stigler, G.J. (1964):** "A theory of oligopoly". *Journal of Political Economy*. n° 72, pp. 44-61.
- Villacorta Rodríguez, D. (2002):** "Importancia de la pertenencia a una cadena en el fracaso del hotel español: una aplicación de la teoría ecológica". XII Congreso Nacional de ACEDE. "Las tecnologías de la información y comunicaciones en la empresa: cooperación y competencia". Palma de Mallorca. 22-24 de septiembre de 2002.
- Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988):** "Research on strategic groups: progress and prognosis". *Journal of Management Studies*. Vol. 26, pp. 537-555.
- Wernerfelt, B. (1984):** "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*. Vol. 5, n° 2, pp. 171-180.

ANEXO – 1

Pruebas U de Mann-Whitney con corrección de Bonferroni

Variables significativas	Tamaños		Familiares	Pequeños	Medianos	Grandes
% ocupación por habitaciones	Familiares	U Mann-Whitney Sign.	-	-	-	-
	Pequeños	U Mann-Whitney Sign.	119,000 0,133	-	-	-
	Medianos	U Mann-Whitney Sign.	161,500 0,001	200,000 0,134	-	-
	Grandes	U Mann-Whitney Sign.	152,500 0,000	200,000 0,014	638,500 0,342	-
% ocupación por plazas	Familiares	U Mann-Whitney Sign.	-	-	-	-
	Pequeños	U Mann-Whitney Sign.	115,500 0,107	-	-	-
	Medianos	U Mann-Whitney Sign.	157,500 0,001	191,000 0,091	-	-
	Grandes	U Mann-Whitney Sign.	75,000 0,000	155,500 0,001	581,000 0,123	-

Variables significativas	Tipo de gestión		Independiente	Agrupación hoteles independientes	Cadena propiedad	Cadena arrendamiento	Cadena contrato de gestión
% ocupación por habitaciones	Indep.	U Mann-Whitney Sign.	-	-	-	-	-
	Agrupación hoteles indep.	U Mann-Whitney Sign.	380,500 0,709	-	-	-	-
	Cadena propiedad	U Mann-Whitney Sign.	280,000 0,000	122,500 0,002	-	-	-
	Cadena arrendam.	U Mann-Whitney Sign.	226,500 0,394	99,500 0,723	116,500 0,100	-	-
	Cadena contrato de gestión	U Mann-Whitney Sign.	138,000 0,618	53,000 0,574	23,000 0,001	33,500 0,482	-
	Cadena franquicia	U Mann-Whitney Sign.	49,000 0,463	17,500 0,356	4,500 0,003	12,000 0,448	6,000 0,383
% ocupación por plazas	Indep.	U Mann-Whitney Sign.	-	-	-	-	-
	Agrupación hoteles indep.	U Mann-Whitney Sign.	345,000 0,361	-	-	-	-
	Cadena propiedad	U Mann-Whitney Sign.	253,000 0,000	125,500 0,003	-	-	-
	Cadena arrendam.	U Mann-Whitney Sign.	215,000 0,281	104,000 0,884	123,000 0,150	-	-
	Cadena contrato de gestión	U Mann-Whitney Sign.	150,500 0,854	56,000 0,701	13,000 0,000	34,000 0,536	-
	Cadena franquicia	U Mann-Whitney Sign.	35,500 0,183	9,000 0,080	3,500 0,003	7,500 0,136	2,000 0,067

Variables significativas	Estrellas		3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
% ocupación por habitaciones	3 estrellas	U Mann-Whitney Sign.	-	-	-
	4 estrellas	U Mann-Whitney Sign.	944,500 0,102	-	-
	5 estrellas	U Mann-Whitney Sign.	76,000 0,017	42,500 0,128	-

Variables significativas	Grupos estratégicos		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% ocupación por habitaciones	Grupo 1	U Mann-Whitney Sign.	-	-	-	-
	Grupo 2	U Mann-Whitney Sign.	250,500 0,973	-	-	-
	Grupo 3	U Mann-Whitney Sign.	221,500 0,000	153,000 0,000	-	-
	Grupo 4	U Mann-Whitney Sign.	76,500 0,000	45,000 0,000	372,500 0,387	-
% ocupación por plazas	Grupo 1	U Mann-Whitney Sign.	-	-	-	-
	Grupo 2	U Mann-Whitney Sign.	205,000 0,289	-	-	-
	Grupo 3	U Mann-Whitney Sign.	232,500 0,000	190,500 0,000	-	-
	Grupo 4	U Mann-Whitney Sign.	51,000 0,000	47,000 0,000	433,000 0,994	-

ANEXO - 2

Análisis post-hoc con el método de Scheffé para los factores en cada grupo.

Comparaciones múltiples

Scheffé							
Variable dependiente	(I) grupo (k medias para 4 grupos)	(J) grupo (k medias para 4 grupos)	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
REGR factor score for analysis 1	1	1					
		2	-2,0167294*	,17900641	,000	-2,5249758	-1,50848
		3	,2912214	,13936521	,231	-,1044732	,6869160
	2	1	2,0167294*	,17900641	,000	1,5084830	2,5249758
		3	2,3079508*	,16244567	,000	1,8467247	2,7691769
		4	1,4641876*	,20039102	,000	,8952247	2,0331505
	3	1	-,2912214	,13936521	,231	-,6869160	,1044732
		2	-2,3079508*	,16244567	,000	-2,7691769	-1,84672
		4	-,8437632*	,16593953	,000	-1,3149093	-,3726172
	4	1	,5525418*	,18218295	,031	,0352764	1,0698072
		2	-1,4641876*	,20039102	,000	-2,0331505	-,8952247
		3	,8437632*	,16593953	,000	,3726172	1,3149093
REGR factor score for analysis 2	1	2	-,9943531*	,28552783	,009	-1,8050419	-,1836644
		3	-,7684703*	,22229732	,010	-1,3996310	-,1373096
		4	-,7608195	,29059462	,083	-1,5858942	,0642552
	2	1	,9943531*	,28552783	,009	,1836644	1,8050419
		3	,2258828	,25911228	,859	-,5098052	,9615709
		4	,2335336	,31963777	,911	-,6740023	1,1410695
	3	1	-,7684703*	,22229732	,010	-,1373096	1,3996310
		2	-,2258828	,25911228	,859	-,9615709	,5098052
		4	,0076508	,26468522	1,000	-,7438604	,7591619
	4	1	,7608195	,29059462	,083	-,0642552	1,5858942
		2	-,2335336	,31963777	,911	-1,1410695	,6740023
		3	-,0076508	,26468522	1,000	-,7591619	,7438604
REGR factor score for analysis 3	1	2	,2813340	,17524551	,465	-,2162342	,7789022
		3	,0500236	,13643717	,987	-,3373575	,4374047
		4	-2,1990312*	,17835531	,000	-2,7054289	-1,69263
	2	1	-,2813340	,17524551	,465	-,7789022	,2162342
		3	-,2313104	,15903271	,551	-,6828462	,2202254
		4	-2,4803652*	,19618083	,000	-3,0373743	-1,92336
	3	1	-,0500236	,13643717	,987	-,4374047	,3373575
		2	,2313104	,15903271	,551	-,2202254	,6828462
		4	-2,2490548*	,16245316	,000	-2,7103021	-1,78781
	4	1	2,1990312*	,17835531	,000	1,6926334	2,7054289
		2	2,4803652*	,19618083	,000	1,9233561	3,0373743
		3	2,2490548*	,16245316	,000	1,7878075	2,7103021
REGR factor score for analysis 4	1	2	-1,2624687*	,22079626	,000	-1,8893675	-,6355699
		3	-1,7059733*	,17190065	,000	-2,1940446	-1,21790
		4	-1,4259607*	,22471437	,000	-2,0639840	-,7879373
	2	1	1,2624687*	,22079626	,000	,6355699	1,8893675
		3	-,4435046	,20036934	,186	-1,0124060	,1253967
		4	-,1634920	,24717320	,932	-,8652818	,5382979
	3	1	1,7059733*	,17190065	,000	1,2179021	2,1940446
		2	,4435046	,20036934	,186	-,1253967	1,0124060
		4	,2800127	,20467886	,601	-,3011245	,8611499
	4	1	1,4259607*	,22471437	,000	,7879373	2,0639840
		2	,1634920	,24717320	,932	-,5382979	,8652818
		3	-,2800127	,20467886	,601	-,8611499	,3011245

*. La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.