

Estrategias y ventajas competitivas
de los hoteles españoles y su
relación con el desempeño

121

Enrique Claver Cortés

José F. Molina Azorín

Jorge Pereira Moliner

Departamento de Organización de Empresas

Universidad de Alicante

Resumen

Actualmente, el sector hotelero está inmerso en un entorno de alta incertidumbre y muy competitivo por lo que necesita información estratégica para la correcta gestión de sus establecimientos. Dicha información puede obtenerse a partir de la clasificación de los hoteles en grupos estratégicos. Esta investigación empírica presenta los grupos estratégicos en el sector hotelero como una herramienta muy útil para la planificación y la implantación de estrategias de los hoteles ya que permiten identificar las estrategias y las ventajas competitivas de este sector. Además, se analiza si existen diferencias de desempeño entre los distintos grupos estratégicos hoteleros obtenidos. Para la identificación y la caracterización de los grupos se emplean las dimensiones compromiso de recursos y alcance de las actividades hoteleras.

Palabras clave

estrategia / ventaja competitiva / grupos estratégicos / desempeño / hoteles

Abstract

The hotel sector is currently immersed in a very uncertain, highly competitive environment, due to which it needs strategic information for the correct management of its establishments. This information can be obtained from the classification of hotels in strategic groups. This empirical research presents strategic groups in the hospitality industry as a useful tool for the planning and implementation of strategies by hotels that helps to identify their competitive strategies and advantages. This paper additionally analyzes performance differences between strategic groups. The dimensions resource commitment and tourist activity scope have been used to define the strategic groups.

Keywords

strategy / competitive advantage / strategic groups / performance / hotels

1.-Introducción

El turismo es la principal actividad de ocio del siglo XXI, como lo demuestran los 160 millones de personas que trabajan en la industria turística y los 700 billones de dólares estadounidenses que genera en concepto de ingresos fiscales en todo el mundo. Aún así, las cifras siguen en aumento y su futuro es muy optimista (Pizam, 1999; OMT, 2003). De igual manera, el sector turístico es muy relevante para la economía española (Sánchez, 2004). 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, 2004).

Por otro lado, el sector turístico y el hotelero son sectores cada vez más competitivos en los que ha habido un auge de la competencia internacional tanto entre destinos como entre establecimientos. Al mismo tiempo, los turistas están cambiando, ahora están más habituados a viajar y son más experimentados, han modificado sus valores (comienzan a exigir unos niveles mínimos de calidad), han cambiado su estilo de vida (vacaciones escalonadas a lo largo del año) y son mucho más flexibles e independientes, por lo que el uso del paquete turístico rígido está en recesión (Poon, 1993; Stamboulis y Skayannis, 2003).

Ante esta situación, es importante ofrecer a los hoteleros información para la correcta gestión de sus establecimientos. Esta información se puede hallar a partir de la clasificación de los hoteles en grupos estratégicos. Los grupos estratégicos se pueden definir como un conjunto de empresas de un mismo sector que implantan estrategias iguales o similares en función de las dimensiones estratégicas que los caractericen. De esta forma, la relevancia de este estudio radica en que, a partir de los grupos estratégicos, se ofrece una panorámica sobre las distintas formas de competir en el sector hotelero y de los niveles de desempeño que alcanza cada grupo.

Los grupos estratégicos son de gran utilidad para los directivos del sector hotelero, ya que les simplifica la

compleja realidad estratégica a la que están sometidos facilitándoles la posibilidad de tomar decisiones correctas. Por otro lado, al tener información de las estrategias y las ventajas competitivas implantadas en el sector hotelero, pueden identificar qué comportamiento estratégico están siguiendo sus competidores. Por último, a partir de los grupos estratégicos, los hoteleros podrán identificar las variables estratégicas que les resulten de interés para cambiar de estrategia o para potenciar la actual.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio consiste en aplicar los grupos estratégicos al sector hotelero español para determinar las estrategias que se están implantando, hallar sus ventajas competitivas y comparar los niveles de desempeño entre éstas últimas. Para ello, este estudio se estructura de la siguiente manera. En el siguiente apartado, se realiza una revisión teórica de los grupos estratégicos y de su validez predictiva. A continuación, se expone el método de investigación seguido para alcanzar los objetivos del estudio. Finalmente, antes de las conclusiones, se analizan los resultados obtenidos.

2. Los grupos estratégicos y la validez predictiva

Los dos enfoques teóricos principales desde los que suelen realizar los estudios sobre grupos estratégicos son el de la Economía Industrial y el de la Dirección Estratégica de la Empresa. El enfoque de la Economía Industrial comenzó a aplicarse en la Universidad de Harvard (Hunt, 1972; Caves y Porter, 1977; Newman, 1978; Porter, 1979). Desde este enfoque, Hunt (1972) definió los grupos estratégicos como “agrupación de empresas dentro de una industria que son altamente simétricas [...] con respecto a la estructura de costes, grado de diferenciación del producto, grado de integración vertical y grado de diversificación del producto [...] y las perspectivas y preferencias personales sobre varios resultados posibles”. El nivel de análisis de este enfoque teórico es el sector y, en su etapa más tradicional, considera que todas las empresas de un mismo sector están expuestas a las mismas oportunidades y amenazas y todas tienen las mismas fortalezas y debilidades, por lo que si una empresa alcanza niveles de desempeño

superiores a otra se debe únicamente a diferencias en su tamaño.

Dentro de la escuela de la Economía Industrial prevalece el paradigma Estructura-Conducta-Resultados o el también llamado modelo ECR en el que existe una causalidad unidireccional entre estos tres factores (Bain, 1959), es decir, la estructura del sector influye sobre la conducta de la empresa y ésta sobre sus resultados. Sin embargo, hay que añadir que, con el paso de los años, el paradigma ECR se ha ido relajando. Actualmente se incluye la posibilidad de que la conducta de la empresa pueda influir en sus propios resultados y en la estructura del entorno que la rodea, otorgándole a la empresa un papel activo para adaptarse a su entorno.

Desde el enfoque de la Economía Industrial, los estudios incluyen empresas de más de un sector simultáneamente y se define el concepto de estrategia muy pobremente, ya que se hace uso de pocas variables para medir sus dimensiones, llegando en ocasiones a utilizar tan sólo una para reflejar la conducta de la empresa (Spanos et al., 2004). En cuanto a los métodos estadísticos empleados, suelen caracterizarse por ser de poco rigor a la hora de la identificación de los grupos, e incluso, en ocasiones, la asignación de las empresas a los grupos se produce de forma arbitraria (Flavián y Polo, 1999). Finalmente, los métodos de agrupación empleados suelen ser univariantes y bivariantes.

En segundo lugar, el enfoque de la Dirección Estratégica de la Empresa comenzó a aplicarse en la Universidad de Purdue (Cool y Schendel, 1987 y 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1993, y 1995; Cool y Dierickx, 1993). Desde este enfoque, Cool y Schendel (1987 y 1988) definen los grupos como un conjunto de empresas que compiten en un mismo sector sobre la base de combinaciones similares de alcance de sus actividades y compromiso de recursos para la implantación de su estrategia. En este enfoque, el nivel de análisis es la empresa, las fuentes de información que se suelen emplear son secundarias, utilizan muchas variables para

identificar a los distintos grupos estratégicos y estudian un único sector.

Múltiples son los objetivos hacia los que se dirigen los grupos estratégicos. No obstante, en este estudio se destacan y se emplean las siguientes: (a) la validez descriptiva o su capacidad de describir lo que está sucediendo desde el punto de vista estratégico en un sector particular para obtener información de los movimientos estratégicos de las empresas a nivel agregado y (b) la validez predictiva o capacidad de predecir el nivel de desempeño que puede alcanzar una empresa en función del grupo estratégico en el que se ubica (McGee y Thomas, 1986; Cool y Schendel, 1987; Hatten y Hatten, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988; Flavián y Polo, 1999; Claver et al., 2003). De esta forma, se estudia cómo afecta al desempeño empresarial la elección entre distintas estrategias para competir dentro de un mismo sector.

Resulta interesante analizar de forma particular la validez predictiva de los grupos estratégicos, ya que se ha puesto en tela de juicio al existir investigaciones en las que se obtienen diferencias significativas de desempeño entre los distintos grupos resultantes y otras en las que no (McGee y Thomas, 1992).

Como argumentos a favor de la validez predictiva, algunos investigadores proponen 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). 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 et al., 2003). 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 que alcanzan niveles de desempeño inferiores puedan cambiarse a otro que los alcanza superiores debido a la incertidumbre sobre los recursos a conseguir para construir una determinada estrategia y de las imperfecciones de

mercado para obtenerlos. Así pues, bajo estos argumentos se podría afirmar que existen diferencias significativas de desempeño entre los distintos grupos de un sector. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

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

Por otra parte, existen argumentos que sugieren lo contrario, de esta forma, se puede argumentar teóricamente la hipótesis alternativa a la anterior. 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 et al., 1987; Kwoka y Ravenscraft, 1986; Schmalensee, 1987; Cool y Dierickx, 1993) entre las que destacan la existencia de clientes con un alto poder de negociación o una fuerte rivalidad interna entre las empresas. Por otra parte, el principio de equifinalidad (Thomas y Venkatraman, 1988; Doty et al, 1993; Mehra y Floyd, 1998) sugiere que distintas estrategias conducen a niveles similares de desempeño dentro de un sector. Por lo tanto, este principio abre la posibilidad de que algunos de los grupos ocupen posiciones de desempeño estadísticamente similares. Ante esta situación, se plantea la hipótesis alternativa a la anterior:

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

3. Método de estudio

3.1. Población y fuentes de información

En este estudio, la población objetivo son los hoteles de 3 a 5 estrellas de toda España que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles que edita Turespaña. Se han considerado que estas categorías son las más dinámicas e innovadoras y representan hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades estratégicas. El tamaño poblacional asciende a 3.900 hoteles entre los que hay 2.532 de tres estrellas; 1.235 de cuatro y 133 de cinco.

Se realizó un estudio de toda la población en el que se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas

cerradas que fue remitido por correo postal a los distintos directores de todos los hoteles. Finalmente, respondieron al cuestionario un total de 303 hoteles con los que se realizó el análisis descriptivo. De estos 303 hoteles, 295 ofrecían información suficiente para la identificación de las estrategias competitivas y de los grupos estratégicos. La ficha técnica del estudio aparece en la Tabla 1.

Tabla 1. Ficha Técnica

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

3.2. Dimensiones y variables a medir

En este estudio, las dimensiones y variables a medir se dividen en dos grandes grupos: las estratégicas y las de desempeño. Las dimensiones estratégicas servirán para identificar las estrategias competitivas de los hoteles y los grupos estratégicos, mientras que las de desempeño, para el contraste de las hipótesis. Las dimensiones estratégicas que se emplean son el compromiso de recursos de los hoteles para implantar su estrategia y el alcance de sus actividades (Cool y Schendel, 1987). Estas dos dimensiones se han empleado en multitud de investigaciones para la identificación y caracterización de grupos estratégicos (Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1995; Lewis y Thomas, 1990; Cool y Dierickx, 1993). Además, estas dimensiones recogen aspectos estratégicos relevantes (Thomas y Venkatraman, 1988) y permiten medir los recursos de los que dispone la empresa (Mehra, 1994) y su

posicionamiento en el binomio producto-mercado, que son la base sobre la que descansa la ventaja competitiva de las empresas. En las Tablas 2 y 3 se

detallan las variables que se han medido en cada dimensión estratégica.

Tabla 2. Variables incluidas en el compromiso de recursos

VARIABLES	FORMA DE MEDICIÓN
INSTALACIONES (RR.HH.)	
Categoría del establecimiento	Nº de estrellas
Tamaño del hotel	Nº de habitaciones
Dotación de las habitaciones y cantidad de servicios prestados	Suma de 38 ítems referentes a estas variables extraídos de Guía Oficial de Hoteles de Turespaña. Si el hotel tiene el ítem, se puntúa con 1, si no, con 0.
RECURSOS HUMANOS	
Formación objetiva de los empleados	Suma de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems referidos a la formación reglada y específica predominante en dirección, mandos intermedios y resto de empleados. En cuanto a la formación reglada, se puntúa con un 1 si no tienen estudios primarios; 2, si tienen estudios primarios; 3, bachillerato o F.P.; 4, diplomado; 5, licenciado o superior. En cuanto a la formación específica, se puntúa con un 1 si no hay formación específica; 2, si se han realizado cursos sobre turismo y hostelería; 3, master.
Formación subjetiva de los empleados	Suma de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems relacionados con la valoración subjetiva de la formación reglada y específica. Ítems valorados con una escala Likert de siete puntos (desde 1 que es mucho peor que sus competidores a 7, mucho mejor que sus competidores). El director valora tanto la formación reglada como la específica de la dirección, los mandos intermedios y el resto de empleados en comparación con sus competidores conocidos.
Formación a cargo de la empresa	Suma de las valoraciones obtenidas en los dos ítems que miden el esfuerzo de la empresa en ofrecer formación interna y continua a sus empleados. Escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo.
Nº de empleados por habitación	Nº total de trabajadores/ Nº de habitaciones
Precio	Precio medio de una habitación doble.
CALIDAD	
Compromiso con la calidad	Nº de certificados de calidad que posee el establecimiento.
Grado de implicación con la gestión de la calidad total	Suma del grado de compromiso de la dirección con cada uno de los principios de la gestión de la calidad total adaptados de los propuestos por Saraph et al. (1989); Flynn et al. (1994); Badri et al. (1995). Los ítems son: la dirección está comprometida con la calidad, se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes, se colabora con los intermediarios para mejorar la calidad, se colabora con los proveedores para mejorar la calidad, se forma al personal en materia de calidad, se fomenta la motivación de los empleados, se involucra a todo el personal en la elaboración del producto, se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio, se controla el cumplimiento de objetivos, existe una cultura centrada en la mejora continua. La valoración de cada ítem se efectuó con una escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo.
MEDIO AMBIENTE	
Compromiso con el medio ambiente	Nº de certificados de gestión medioambiental que posee el establecimiento.
Estrategia ambiental básica	Suma de las valoraciones obtenidas en el grado de compromiso de la dirección con cada uno de los siguientes seis ítems: compra de productos ecológicos, al cliente se le facilita la colaboración ambiental en el establecimiento, reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente, prácticas de ahorro de energía, prácticas de ahorro de agua, recogida selectiva de residuos sólidos. Escala propuesta por Céspedes y de Burgos (2001). La valoración se efectuó con una escala tipo Likert en la que 1 es compromiso nulo y 7, compromiso total.
Estrategia ambiental avanzada	Suma de las valoraciones obtenidas en el grado de compromiso de la dirección con cada uno de los siguientes seis ítems: la empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental, compensación a empleados con iniciativas ambientales, empleo de argumentos ecológicos en campañas de marketing, organización de actividades ambientales, enfoque ambiental a largo plazo, cuantificación de ahorros y costes ambientales. Escala propuesta por Céspedes y de Burgos (2001). La valoración se efectuó con una escala tipo Likert en la que 1 es compromiso nulo y 7, compromiso total.
TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN (TIC/SI)	
Nº de TIC/SI que se emplean	Suma de los siete ítems de la Tabla 8 adaptados de Yeung y Law (2004); Garrigós et al. (2004) y García (2002). Si el hotel tiene el ítem, se puntúa con 1, si no lo tiene, con 0. En cuanto a la opción tecnológica más avanzada que tiene un cliente para realizar una reserva se puntúa con 0 si es la tradicional; si marca correo electrónico, con 1; si marca Off-line, con 2; si marca On-line, con 3.
Uso interno de las TIC/SI	Suma de las valoraciones obtenidas en los siguientes tres ítems: el director y los mandos intermedios emplean el e-mail para comunicarse entre ellos, si emplean las TIC para acceder a la información de otras áreas del hotel, si emplean las TIC para intercambiar información con otros departamentos. En estos ítems se mide la frecuencia con la que emplean las TIC y SI los directores para distintas tareas; en la que 1 es nunca y 7, siempre. Adaptación de las escalas propuestas Andersen (2001) y Winata y Mia (2005).
Uso externo de las TIC/SI	Suma de las valoraciones obtenidas en los siguientes dos ítems: el director y los mandos intermedios emplean Internet para obtener información sobre el sector turístico y para comunicarse con los clientes. En estos ítems se mide la frecuencia con la que emplean las TIC y SI los directores para distintas tareas; en la que 1 es nunca y 7, siempre. Adaptación de las escalas propuestas Andersen (2001) y Winata y Mia (2005).
Importancia para la inversión en TIC y SI	Suma de las valoraciones obtenidas en dos ítems que miden la propensión a invertir más en TIC y la importancia de las TIC para la gestión respectivamente. Escala tipo Likert en la que 1 es totalmente en desacuerdo y 7, totalmente de acuerdo.

Tabla 3. Variables incluidas en el alcance de las actividades.

VARIABLES	FORMA DE MEDICIÓN
Grado de intermediación	Porcentaje de clientes que provienen de tour operadores, agencias de viajes, IMSERSO, pasantes/directos y otros intermediarios.
Tipo de gestión del hotel	El hotel se clasificó en (1) independiente, (2) perteneciente a una agrupación de hoteles independientes, (3) perteneciente a una cadena y explotado en régimen de propiedad, (4) arrendamiento, (5) contrato de gestión o (6) franquicia.

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

Para determinar las anteriores variables y la forma en la que han sido medidas, se llevó a cabo una revisión teórica sobre las mismas y 10 entrevistas en profundidad con expertos del sector hotelero (cinco directores de hotel, un presidente de una asociación de hoteleros y cuatro profesores de universidad cuya docencia e investigación versa sobre el sector turístico).

3.3. Métodos analíticos

Para determinar los grupos estratégicos se aplicó un análisis cluster jerárquico con el Método de Ward para determinar el número de grupos a considerar. En la segunda etapa, se aplica un análisis cluster no jerárquico para clasificar a los hoteles en sus correspondientes grupos. Por último, para determinar si existen diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos obtenidos y comprobar la existencia de su validez predictiva, se emplean pruebas ANOVA y H de Kruskal-Wallis.

En cuanto a las instalaciones de los establecimientos encuestados, en la Tabla 4 se aprecia que la mayoría son hoteles de tres estrellas y de tipo familiar aunque la proporción de hoteles medianos y grandes también es considerable. La media de habitaciones y plazas es 121 y 239 respectivamente.

análisis cluster jerárquico con el Método de Ward para determinar el número de grupos a considerar. En la segunda etapa, se aplica un análisis cluster no jerárquico para clasificar a los hoteles en sus correspondientes grupos.

Por último, para determinar si existen diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos obtenidos y comprobar la existencia de su validez predictiva, se emplean pruebas ANOVA y H de Kruskal-Wallis.

4. Resultados

4.1. Descripción de la situación estratégica del sector hotelero

En este apartado, se realiza un análisis descriptivo para cada una de las tres dimensiones que se emplean en este estudio: el compromiso de recursos, el alcance de las actividades y el nivel de desempeño de los hoteles.

Compromiso de recursos

En cuanto a las instalaciones de los establecimientos encuestados, en la Tabla 4 se aprecia que la mayoría son hoteles de tres estrellas y de tipo familiar aunque la proporción de hoteles medianos y grandes también es considerable. La media de habitaciones y plazas es 121 y 239 respectivamente.

Tabla 4. Análisis descriptivo de las instalaciones hoteleras

	Muestra	
	Nº establecimientos	% establecimientos
3 estrellas	176	58,1%
4 estrellas	112	37,0%
5 estrellas	15	5,0%
Familiar (hasta 100 plazas)	107	35,3%
Pequeño (de 101 a 150 plazas)	46	15,2%
Mediano (de 151 a 300 plazas)	74	24,4%
Grande (más de 300 plazas)	76	25,1%

En cuanto a las variables relacionadas con los recursos humanos (RR.HH), en las Tablas 5 y 6 se muestran los niveles de formación reglada y sectorial

de cada uno de los niveles jerárquicos analizados. Por lo que respecta a los niveles de formación reglada, un 87,9% de los directores de hotel posee algún tipo de formación universitaria, siendo un 58,4% diplomados y un 29,5% licenciados o con estudios superiores. Por otro lado, los mandos intermedios tienen, con un 54,1%, formación hasta Bachillerato o FP y un 31,4% posee estudios universitarios. El resto de empleados tiene principalmente estudios primarios con un 64,7% o Bachillerato o FP, con un 32,0%. En cuanto a la formación específica, se aprecia que un curso master

lo han realizado el 39,7% de los directores y el 5,0% de los mandos intermedios. Por lo que respecta a cursos sobre turismo en centros de formación ocupacional, de los que no han cursado master, los han realizado el 45,2% de los directores, el 78,9% de los mandos intermedios y el 49,8% del resto de empleados. Como observación, se ha de indicar que existe un elevado porcentaje de trabajadores de menor nivel jerárquico sin ningún tipo de formación específica en el sector. Este hecho sería importante resolverlo en el futuro con el objetivo de incrementar la calidad del servicio prestado por el hotel.

Tabla 5. La formación reglada de los distintos niveles jerárquicos

	Sin estudios	Con estudios primarios	Bachillerato o F.P.	Diplomado	Licenciado o superior	NS/NC
Director	0%	0,3%	11,2%	58,4%	29,5%	0,7%
Mandos intermedios	0%	11,9%	54,1%	29,4%	4,0%	0,7%
Resto del personal	1,3%	64,7%	32,0%	1,3%	0%	0,7%

NS/NC: No sabe o no contesta.

Tabla 6. La formación específica de los distintos niveles jerárquicos

	Ninguna	Cursos sobre turismo y hostelería en Centros de Formación Ocupacional	Master en algún área del sector turístico	NS/NC
Director	14,2%	45,2%	39,7%	1,0%
Mandos intermedios	15,2%	78,9%	5,0%	1,0%
Resto del personal	48,5%	49,8%	0,7%	1,0%

NS/NC: No sabe o no contesta.

Por lo que respecta a los certificados de calidad y gestión medioambiental, en la Tabla 7, se aprecia que tan solo el 33,3% de los hoteles posee algún certificado de calidad y un 13,9% de gestión medioambiental. A pesar de ser unos porcentajes bajos, éstos se pueden considerar aceptables por lo recientes que son estas herramientas de gestión en el

sector hotelero. De todos modos, se ha de puntualizar que el hecho de que un hotel no tenga un certificado de gestión de calidad o medioambiental, no es sinónimo de que la calidad del servicio y del producto que ofrece sea baja ni que sea irrespetuoso con el medio ambiente.

Tabla 7. Certificados de calidad y medio ambiente

Nº de certificados de calidad	% de hoteles	Nº certificados de gestión medioambiental	% de hoteles
0	66,7%	0	86,1%
1	25,7%	1	7,9%
2	6,9%	2	5,3%
3	0,7%	3	0,3%
		4	0,3%
		5	0,4%

Por otro lado, se comprueba que los porcentajes de utilización de cada herramienta tecnológica, por lo general, son bastante altos (Tabla 8). De esta forma,

el esfuerzo inversor de los hoteles españoles en tecnologías y sistemas de información (TIC/SI) es bastante elevado.

Tabla 8. Uso de las TIC

Herramientas tecnológicas	% de hoteles que poseen la herramienta			
Conexión a Internet mediante ADSL, RDSI o similar	93,4%			
Programas informáticos de gestión del establecimiento	95,7%			
	99,0%			
Intranet	50,8%			
Conexión a algún GDS o sistema de distribución global (Amadeus, Sabre, Galileo, etc.)	35,6%			
	Tradicional	Correo electrónico	Off-line	On-line
Opción tecnológica más avanzada que tiene un cliente para realizar una reserva en el establecimiento	4,3%	12,9%	38,0%	44,9%

Alcance de la actividad hotelera

En la Tabla 9, se calcula el nivel medio de utilización de cada tipo de intermediario que se obtiene con la media aritmética de las ponderaciones que cada hotelero ha asignado a cada tipo de intermediario. Esta variable indica el número de turistas que recibe el hotel a través de cada uno de los canales de distribución señalados. De esta manera, se observa que, mayoritariamente, los clientes suelen proceder de tour operadores o son directos o pasantes (ausencia de intermediación). A continuación, los

intermediarios que más se emplean de mayor a menor importancia son las agencias de viajes y el IMSERSO. Por otro lado, el apartado Otros recoge clientes que provienen de los cupos de habitaciones que los hoteles venden directamente por Internet, en la mayoría de los casos. Finalmente, en cuanto al grado de intermediación medio que tienen los hoteles de la muestra es del 58,24%, es decir, el 58,24% de los clientes que reciben los hoteles provienen de intermediarios.

Tabla 9. Grado de utilización de distintos canales de distribución

	Media
% Tour operadores	37,66%
% Agencias de viaje	19,00%
% IMSERSO	1,62%
% Directos/pasantes	36,52%
% Otros	4,53%
NS/NC	0,67%

NS/NC: No sabe o no contesta.

En cuanto al tipo de gestión hotelera, la mayoría de los hoteles encuestados no pertenecen a cadenas hoteleras (el 56,8%). Este porcentaje se distribuye en un 41,9% de hoteles independientes y un 14,9% pertenecientes a una agrupación de hoteles independientes. De entre los pertenecientes a

cadenas, la mayoría se gestionan en régimen de propiedad seguido de gestión en arrendamiento, contrato de gestión y franquicia. Estos resultados reflejan el bajo grado de flexibilidad de los hoteles pertenecientes a cadenas, al ser el 62,82% de ellos de su propiedad (Tabla 10).

Tabla 10. Distribución de hoteles por tipo de gestión

	% de hoteles
Independiente	41,9%
Perteneciente a una agrupación de hoteles independientes	14,9%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de propiedad	26,7%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	9,2%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	6,3%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de franquicia	0,3%
NS/NC	0,7%

NS/NC: No sabe o no contesta.

Desempeño

El porcentaje de ocupación medio por habitaciones para los hoteles de entre tres y cinco estrellas para 2004 fue del 64,28%. Finalmente, la media del beneficio bruto total y el de cada habitación por día es 4,07 y 4,21 respectivamente. Si se emplea como estimador central la moda, la mayoría de los hoteles han respondido que su nivel de beneficio bruto total está entre 650.000 y 1.300.000 euros y su beneficio bruto por habitación y día se sitúa entre 36 y 65 euros.

4.2. Estrategias competitivas en el sector hotelero

El objetivo de este apartado consiste en identificar las

estrategias competitivas que se implantan en el sector hotelero. Para ello, se ha aplicado un análisis factorial de componentes principales sobre las variables analizadas cuyos resultados son los reflejados en la Tabla 11. A partir de esta tabla, se interpretan los factores obtenidos para identificar y caracterizar cada una de las estrategias competitivas de los hoteles de tres a cinco estrellas. Además, se considera que la relación entre las variables es significativa en el caso de que sus puntuaciones factoriales sean mayores o iguales a +/-0,35, pues el tamaño de la muestra es de 295 casos para este análisis, ya que ocho casos se dieron por perdidos al no ofrecer información sobre todas variables (Hair et al., 1999).

Tabla 11. Matriz de componentes rotados

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

El primer factor lo hemos denominado Estrategia de Mejora. En él se albergan con cargas factoriales muy elevadas las variables grado de implicación con la calidad, estrategia ambiental básica y avanzada, formación a cargo de la empresa e importancia e inversión en las TIC y SI. Además, con una carga inferior pero también significativa, estaría la formación subjetiva, es decir, la que los hoteleros consideran que tienen en comparación con sus competidores. Así mismo, todas estas variables tienen cargas factoriales con el mismo signo, por lo que todas varían en el mismo sentido.

El segundo factor representa la Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera. Este factor tiene puntuaciones significativas muy elevadas en las variables número de estrellas, precio por habitación doble y en la dotación de las habitaciones y la cantidad de servicios prestados en el hotel. Con cargas más bajas aunque significativas se hallan el número de trabajadores por habitación, que aumentará conforme aumenten el resto de variables, y el uso interno de TIC y SI, cuyo nivel de uso también se incrementará al aumentar el resto de variables. Como se puede apreciar, también en este caso todas las variables tienen relaciones positivas o directas entre ellas.

El tercer factor es designado como Estrategia Tecnológica y de Explotación Hotelera. En este factor obtienen cargas factoriales significativas las variables relacionadas con las TIC y los SI y el tipo de gestión o explotación del establecimiento hotelero, ya que cuanto más flexible sea el tipo de gestión del hotel mayor será el uso de las TIC y SI. Concretamente, las variables específicas que se albergan en este factor son el número de tecnologías y sistemas de información que emplea el hotel para su gestión, el uso interno y externo que éste hace de las mismas y la importancia que les otorga para su gestión diaria y competitividad.

En el cuarto factor se halla la Estrategia de Dimensión y Distribución Hotelera, pues en este factor puntúan muy alto las variables número de habitaciones que tiene el hotel, el número de trabajadores por habitación y el grado de

intermediación del mismo. El número de habitaciones y el grado de intermediación están directamente relacionados, ya que a mayor dimensión o tamaño más suelen acudir los hoteles a los intermediarios para poder llenar todas sus habitaciones. Sin embargo, la relación de estas dos variables es inversa con el número de trabajadores por habitación. Esto puede ser debido a las economías de alcance, escala y experiencia que se pueden derivar del tamaño del hotel y que revierten en una menor necesidad de empleados por habitación, ya que pueden llegar a ser más productivos.

Finalmente, en el quinto factor se encuentra la Estrategia de RR.HH. Esta estrategia está centrada únicamente en la formación externa de los RR.HH que ha seleccionado el hotel. De esta manera, puntúan con cargas factoriales significativas y positivas la formación objetiva de los empleados y su formación subjetiva, es decir, a mayor formación objetiva de los empleados, éstos valoran que su formación es mayor que la de sus rivales conocidos.

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

4.3. Grupos estratégicos en el sector hotelero y análisis de su desempeño

En este apartado se agrupa a los distintos hoteles analizados según el grado en que implanten las estrategias competitivas anteriores para obtener grupos estratégicos multivariantes. Para ello, se lleva a cabo un análisis cluster en dos etapas. En la primera etapa se aplica un análisis cluster jerárquico en el que se obtuvo, a partir del coeficiente de aglomeración y del dendograma, que el número óptimo de grupos a considerar es cuatro. En la segunda etapa se aplicó un análisis cluster no jerárquico para clasificar cada hotel con su correspondiente grupo. Los grupos obtenidos deben estar compuestos por hoteles lo más parecidos que sea posible entre los miembros de un mismo grupo y, a la vez, lo más diferentes que sea posible entre

los distintos grupos. En la Tabla 12, se exponen los valores medios de cada estrategia competitiva y de cada variable analizada para la interpretación de los grupos estratégicos. Además, se comprueba que la solución cluster obtenida es válida, pues todas las estrategias y variables son significativamente distintas

entre los grupos obtenidos. Por otra parte, se aplicó un análisis discriminante sobre dicha solución en el que se obtuvo que el 98,6% de los casos agrupados están bien clasificados en sus respectivos grupos estratégicos.

Tabla 12 Medias de cada estrategia competitiva y cada variable para cada grupo y test de validación

Estrategias competitivas y variables	Medias					Test de validación	
	Grupo 1 n=103	Grupo 2 n=33	Grupo 3 n=87	Grupo 4 n=72	Media total n=73,75	Estadístico	Sign.
Estrategia de Mejora	0,658	0,553	-0,295	-0,838	0,000	51,236 (1)	0,000
Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera	-0,502	1,529	0,220	-0,243	0,000	87,374 (1)	0,000
Estrategia Tecnológica y de Explotación Hotelera	-0,219	-0,147	0,930	-0,744	0,000	55,022 (1)	0,000
Estrategia de Dimensión y Distribución Hotelera	0,113	-1,277	0,327	0,028	0,000	35,584 (1)	0,000
Estrategia de RR.HH	0,410	-0,240	0,116	-0,616	0,000	11,013 (1)	0,000
Nº estrellas	3,25	4,21	3,64	3,19	3,47	0,444 (2)	0,000
Precio	90,54	185,54	139,33	87,17	115,02	84,851 (3)	0,000
Nº Habitaciones	115,95	79,79	163,37	106,54	124,49	18,646 (3)	0,000
Trabajadores/habitación	0,37	1,09	0,37	0,43	0,46	79,109 (3)	0,000
Dotación y servicios	15,89	21,21	18,55	15,64	17,28	34,658 (3)	0,000
Formación objetiva	15,96	15,85	15,86	14,01	15,44	54,859 (3)	0,000
Formación subjetiva	29,64	28,30	27,09	24,47	27,45	56,051 (3)	0,000
Formación a cargo empresa	12,01	11,73	10,26	7,96	10,49	85,428 (3)	0,000
Implicación con la calidad	61,34	59,82	56,48	46,42	56,24	97,004 (3)	0,000
Estrategia ambiental básica	34,17	33,64	30,16	25,67	30,98	77,240 (3)	0,000
Estrategia ambiental avanzada	24,64	24,52	18,47	15,13	20,74	62,078 (3)	0,000
Nº de TIC/SI que se emplean	6,43	6,70	7,90	5,72	6,74	92,395 (3)	0,000
Uso interno TIC/SI	10,80	14,39	15,72	6,93	11,74	99,101 (3)	0,000
Uso externo TIC/SI	10,79	11,21	11,87	8,47	10,60	60,284 (3)	0,000
Importancia/inversión TIC/SI	11,79	12,15	12,00	8,65	11,15	80,411 (3)	0,000
Grado de intermediación	59,96%	37,78%	66,09%	55,33%	58,24%	21,215 (3)	0,000
Tipo de gestión	1,97	2,15	2,99	1,79	2,24	0,236 (2)	0,000

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

Finalmente, la interpretación de los grupos estratégicos obtenidos teniendo en cuenta tanto las puntuaciones factoriales o de las estrategias halladas como las de las variables que componen dichas estrategias sería la siguiente.

Grupo 1 – Hoteles que basan su ventaja competitiva en la mejora y la selección de sus RR.HH. Está compuesto por 103 hoteles (34,92% del total) y es el grupo más numeroso. En cuanto a las puntuaciones factoriales, alcanzan dos valores máximos, uno en la estrategia de mejora y otro en la de RR.HH. En su mayoría son hoteles de 3 estrellas independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes, es el segundo grupo de hoteles que ofrece sus habitaciones más baratas, su personal es el más formado en términos objetivos y es el que mejor se percibe con respecto a la competencia en términos subjetivos; sin embargo, es el que menos empleados tiene por habitación. Es el grupo que le da la mayor importancia a la gestión de la calidad y a la gestión medioambiental. Además, es el segundo grupo de hoteles más intermediado, pues sus hoteles reciben una media del 59,96% de sus clientes a través de algún tipo de intermediario.

Grupo 2 – Hoteles que basan su ventaja competitiva en la categoría y en la capacidad hotelera. Este grupo está formado por 33 hoteles (11,19% del total) y es el más pequeño de todos. En este grupo es donde se le da la máxima importancia a la estrategia de categoría y capacidad hotelera. Está formado por los hoteles de mayor categoría (mayoritariamente de cuatro estrellas), mayor precio, son los que más servicios ofrecen en la habitación y en el hotel y son los que tienen más trabajadores por habitación. Alcanzan puntuaciones por encima de la media en las variables relacionadas con la calidad y la gestión medioambiental. Alcanza una puntuación mínima en la estrategia de dimensión y distribución por lo que son los hoteles más pequeños y los que reciben menos clientes procedentes de intermediarios, es decir, son los hoteles menos intermediados de todos.

Grupo 3 – Hoteles que basan su ventaja competitiva en la gestión interna y en la dimensión. Este grupo está formado por 87 hoteles (29,49% del total) y es

el segundo más numeroso. Este grupo de hoteles alcanza puntuaciones máximas en la estrategia tecnológica y de explotación hotelera y en la de dimensión y distribución hotelera. Esto quiere decir que son los hoteles más grandes e intermediados y los que mayor importancia le otorgan al uso e inversión en TIC y SI. Es el segundo grupo de hoteles con mayor categoría y precio. Además, es de destacar que en este grupo la mayoría de sus miembros son hoteles pertenecientes a cadenas (el 67,7%) y gestionados en régimen de propiedad (el 33,3%).

Grupo 4 – Hoteles reactivos. Este grupo está formado por 72 hoteles (24,41% del total). Sus puntuaciones están normalmente por debajo de la media en las distintas estrategias analizadas en este estudio, incluso obtiene mínimos en la estrategia de mejora, en la tecnológica y de explotación y en la de selección de los RR.HH. Además, alcanza puntuaciones por debajo de la media en las variables número de habitaciones y número de trabajadores por habitación y obtiene puntuaciones mínimas en el resto de variables. Por lo tanto, son hoteles de tres estrellas, los más baratos y mayoritariamente independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes.

A continuación, se procede a analizar si existen diferencias de desempeño entre estos cuatro grupos estratégicos, lo que permite comprobar si el desempeño obtenido depende del grupo en el que se ubique el hotel. En la Tabla 13, se recopila información sobre la media de cada variable de desempeño para cada grupo y la significatividad del contraste realizado. De esta manera, se observa que existen algunas diferencias significativas. A partir de los datos de esta tabla, se concluye que las hipótesis 1.a y 1.b se cumplen sólo parcialmente si se toman como variables de agrupación las estrategias competitivas de los hoteles, ya que la validez predictiva de los grupos aquí analizados sólo se cumple para el nivel de satisfacción de los grupos de interés, el beneficio bruto total y el beneficio bruto por habitación y día. Por lo tanto, la validez predictiva dependerá de las variables de desempeño que se consideren en cada caso.

Tabla 13. Diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos multivariantes

Variables	Estadístico	Sign.	Valores medios en los grupos			
			Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% ocupación por habitaciones	2,665 (1)	0,446	64,45% n=102	59,66% n=32	66,60% n=86	66,16% n=71
Desempeño económico	1,408 (2)	0,241	38,00 n=101	36,67 n=32	37,49 n=84	35,86 n=70
Satisfacción de los grupos de interés	17,846 (1)	0,000	11,28 n=102	10,80 n=32	10,67 n=85	10,12 n=71
Bº Bruto	9,853 (1)	0,020	3,71 n=89	3,90 n=32	4,75 n=80	3,85 n=67
Bº Bruto por habitación y día	11,661 (1)	0,009	3,87 n=89	5,07 n=32	4,43 n=80	3,92 n=66

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

De esta forma, se puede concluir que existen diferencias significativas para el nivel de satisfacción de los grupos de interés, el beneficio bruto total y el beneficio bruto por habitación y día. A continuación, se comentan los resultados obtenidos en cada variable de desempeño.

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

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

Por lo que se refiere a los niveles de satisfacción de los grupos de interés, se observa que va decreciendo conforme se aumenta de grupo. Esto parece bastante lógico si se compara con la estrategia de mejora, que también decrece conforme se aumenta de grupo. La estrategia de mejora está muy ligada a la percepción de los grupos de interés, ya que esta estrategia alberga el grado de implicación con la gestión de la

calidad total entre cuyos principios se incluyen el conocimiento de las necesidades de los clientes y el fomento de la motivación de los empleados.

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

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

Por otra parte, se ha de señalar que beneficio bruto total y por habitación y día de los hoteles del grupo 4 son superiores a los del 1, siendo el grupo 4 el de los hoteles reactivos. Esto se puede deber a que los hoteles del grupo 4 alcanzan unos porcentajes de ocupación más altos que el 1 y sus habitaciones se ofrecen a un precio medio muy similar. Este hecho puede incrementar los ingresos del grupo 4. Además,

el nivel de desarrollo estratégico del grupo 4 es inferior al del 1, con lo que la implantación y mantenimiento de la estrategia del grupo 4 puede ser menos costosa que la del 1. Ante esta posibilidad de aumento de ingresos y reducción de costes en el grupo 4, es lógico que sus beneficios brutos crezcan. No obstante, se ha de destacar que las diferencias entre los beneficios brutos totales y por habitación y día entre estos dos grupos no son significativas.

5. Conclusiones

En este estudio, se ha realizado un análisis estratégico sobre el sector hotelero y su propósito fundamental ha sido determinar cómo compiten los hoteles 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 realizado un análisis descriptivo de las variables estratégicas medidas, se han identificado las estrategias competitivas y los grupos estratégicos del sector hotelero español y se ha analizado si existen diferencias de desempeño entre los últimos.

En cuanto a las estrategias competitivas, se identificaron las siguientes cinco: la estrategia de mejora (en la que se relacionan significativamente las variables grado de implicación con la calidad, estrategia ambiental básica y avanzada, formación a cargo de la empresa e importancia e inversión en las TIC y SI); la estrategia de categoría y capacidad (en la que se recogen puntuaciones altas en el número de estrellas, precio por habitación doble, en la dotación de las habitaciones y la cantidad de servicios prestados en el hotel); la estrategia tecnológica y de explotación (en la que se combinan las variables relacionadas con las TIC y SI y el tipo de gestión o explotación del establecimiento hotelero); la estrategia de dimensión y distribución (que alberga las variables número de habitaciones que tiene el hotel, el número de trabajadores por habitación y el grado de intermediación del mismo) y la estrategia de RR.HH (en la que alcanzan puntuaciones significativas la formación objetiva de los empleados y su formación subjetiva o comparada con los competidores conocidos).

Los grupos estratégicos que se obtuvieron fueron cuatro a partir de los cuales se clasificó a los hoteles en los que basan su ventaja competitiva en la mejora y la selección de sus RR.HH; los que la basan en la categoría y la capacidad; los que la basan en la gestión interna y en la dimensión y los reactivos (grupo que no alcanza puntuaciones máximas en ninguna de las estrategias). Por otro lado, estos cuatro grupos estratégicos no muestran diferencias significativas entre todas las variables de desempeño analizadas. Esto se puede deber al hecho de que el desempeño de una empresa no sólo depende del grupo al que pertenezca, sino que también depende de las particularidades de dicha empresa y de las condiciones de su entorno.

No obstante, podemos considerar que, tras los resultados obtenidos en este estudio, existe cierto apoyo hacia el cumplimiento de la hipótesis 1.a. Esto se debe a que se han obtenido diferencias significativas en tres de las cinco variables de desempeño analizadas (satisfacción de los grupos de interés, beneficio bruto total y por habitación y día). Las variables en las que no se obtuvieron diferencias significativas entre los grupos son el nivel de satisfacción de los grupos de interés (que es una variable subjetiva que depende de la percepción de los directivos sobre sus competidores) y el porcentaje de ocupación por habitaciones (variable que, aunque sea elevada, no tiene porqué producir altos resultados al establecimiento).

En cuanto a la implicación que tiene este estudio para la gestión de los hoteles es que ofrece una visión global de lo que está sucediendo en términos estratégicos en el sector hotelero español. De esta manera, los directores de hotel conocen las estrategias competitivas que se están implantando y las ventajas competitivas que se derivan de ellas. Por otro lado, les permite identificar las variables que influyen en las ventajas competitivas halladas y, por lo tanto, deben desarrollar las que sean clave para competir. De esta forma, en función del grupo al que pertenezca el hotel, éste debe conocer el estado estratégico de cada una de las variables que caracterizan cada grupo para no quedarse atrás en términos competitivos. Por otra parte, también se les

ofrecen datos empíricos sobre qué grupos son los que mayores niveles de desempeño están alcanzando en este sector. Por lo tanto, esta información les puede resultar de utilidad para modificar o mantener el nivel de desarrollo de algunas de sus variables estratégicas y mejorar sus niveles de desempeño.

Las limitaciones a las que se halla sujeto este estudio son que es un estudio estático en el que las estrategias y los grupos obtenidos pueden variar con el tiempo y sus resultados están supeditados a las variables y las técnicas estadísticas empleadas. En cuanto a las posibles investigaciones futuras, resultaría interesante realizar este estudio longitudinalmente.

Nota:

(1) El beneficio bruto total y por habitación y día fueron medidos con diez intervalos de respuesta contruidos a partir de las 2.086 empresas hoteleras que aparecían en la base de datos SABI. De éstas, tan sólo 221 empresas son hoteles con un único establecimiento y tienen entre tres y cinco estrellas. Este grupo de empresas se pudo extraer gracias al cotejo de razones sociales, direcciones postales y teléfonos realizado entre los hoteles que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña y la base de datos SABI. De estos 221 hoteles, se calculó el beneficio bruto total y por habitación y día medio que obtuvieron en los cinco ejercicios económicos anteriores, es decir, desde 1999 a 2003. A partir de dichas medias, se calcularon los percentiles 0 (valor mínimo), 5, 10, 25 (primer cuartil), 50 (mediana), 75 (segundo cuartil), 90, 95 y 100 (máximo). A partir de estos percentiles, se identificaron los intervalos con cantidades redondeadas con el propósito de hacer más cómoda la respuesta a los directivos. Se ha procedido de esta manera porque son los únicos datos objetivos a los que se han podido tener acceso, porque esta forma de medir estas variables fue propuesta por los expertos entrevistados durante las fases de elaboración del cuestionario y porque no resulta aconsejable preguntar directamente los beneficios brutos a los hoteleros, ya que la mayor parte de los encuestados se negaría a responder. Los intervalos empleados son los que aparecen en la Tabla 14.

Tabla 14. Intervalos para la medición del beneficio bruto total y por habitación y día en 2004

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

6. Bibliografía

- Andersen, T.J. (2001): "Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings". *Journal of Strategic Information Systems*. Vol. 10, nº 2, pp. 101-119.
- Badri, M.A.; Davis, D. y Davis, D. (1995): "A study of measuring the critical factors of quality management". *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 12, nº 2, pp. 36-53.
- Bain, J. (1959): *Industrial organization*, John Wiley, New York.
- Camisón, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96". *Estudios Financieros*. Vol. 62, nº 199, pp. 201-264.
- 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.
- Céspedes, J. y de Burgos, J. (2001): "La multidimensionalidad de la gestión ambiental en los servicios. Un análisis empírico de la industria hotelera". XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza, 16-18 de septiembre.
- Claver, E.; Molina, J.F. y Quer, D. (2003): "The linkage between strategic groups and firm performance". *Management Research*. Vol. 2, nº 1, pp. 81-89.
- Cool, K.O. y Dierickx, I. (1993): "Rivalry, strategic groups and firm 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.
- 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.
- 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. (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. (1999): "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.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*. Vol. 11, pp. 339-366.
- García, G. (2002): "Utilización de las tecnologías de la información en los hoteles: el caso de la provincia de Valencia". Turitec 2002. IV Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Málaga, 23-25 de octubre, pp. 479-504.
- Garrigós, F.J.; Palacios, D. y Devece, C. (2004): "TI y desempeño empresarial. Un estudio en el sector hotelero español". XIV Congreso de ACEDE: "Conocimiento y competitividad". Murcia, 19-21 de septiembre.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis multivariante*, 5ª Edición, Prentice Hall Ibérica, Madrid.
- Hatten, K.J. y Hatten, M.L. (1987): "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability". *Strategic Management Journal*. Vol. 8, pp. 329-342.
- Hunt, M.S. (1972): *Competition in the major home appliance industry*. Tesis doctoral no publicada, Harvard University.
- Kwoka, J. y Ravenscraft, D. (1986): "Cooperation vs. rivalry: price-cost margins by line of business". *ECONOMICA*. nº 53, pp. 351-363.
- 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.
- 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.
- Newman, H.H. (1978): "Strategic groups and the structure/performance relationship". *The Review of Economics And Statistics*. Vol. 60, pp. 417-427.
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2003): *Tourism*

Highlights. Edición 2003. http://www.world-tourism.org/market_research/facts/highlights/Highlights.pdf

OMT (Organización Mundial de Turismo) (2004): Long-term prospects: Tourism 2020 vision. www.world-tourism.org/facts/2020.html

Pizam, A. (1999): "Life and tourism in the year 2050". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 18, nº 4, pp. 331-343.

Poon, A. (1993): Tourism, technology and competitive strategies". CAB International, Inglaterra.

Porter, M.E. (1979): "The structure within industries and companies performance". *The Review of Economics And Statistics*. Vol. LXI, nº 2, mayo, pp. 214-227.

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.

Sánchez, I. (2004): "Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector". *Papers de Turisme*. nº 35, pp. 7-27.

Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R.G. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*. Vol. 20, nº 4, pp. 810-829.

Schmalensee, R. (1987): "Competitive advantage and collusive optima". *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 5, pp. 351-368.

Spanos, Y.E.; Zaralis, G. y Lioukas, S. (2004): "Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece". *Strategic Management Journal*. Vol. 25, nº 2, pp. 139-165.

Stamboulis, Y. y Skayannis, P. (2003): "Innovation strategies and technology for experience-based tourism". *Tourism Management*. Vol. 24, nº 1, pp. 35-43.

Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988): "Research on strategic groups: progress and prognosis". *Journal of Management Studies*. Vol. 26, pp. 537-555.

Turespaña (2004): Guía Oficial de Hoteles de España 2004, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministerio de Economía.

Winata, L. y Mia, L. (2005): "Information technology and the performance effect of manager's participation in the budgeting: evidence from the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 24, nº 1, pp. 21-39.

Yeung, T.A. y Law, R. (2004): "Extending the modified heuristic usability evaluation technique to chain and independent hotel websites". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 23, nº 3, pp. 307-313.