

UNIVERSIDAD DE ALICANTE

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Documento de trabajo titulado:

Análisis competitivo mediante grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño: aplicación al sector hotelero español.

Jorge Pereira Moliner

Alicante, 2005

Título: “Análisis competitivo mediante grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño: aplicación al sector hotelero español”.

Autor: Jorge Pereira Moliner

I.S.B.N.: 84-689-3930-7

Fecha: Mayo 2005

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	5
2. REVISIÓN TEÓRICA	6
2.1 Teoría de grupos estratégicos	6
2.1.1 Concepto y funciones de la estrategia empresarial	6
2.1.2 Concepto y funciones de los grupos estratégicos desde el enfoque de la Dirección Estratégica	6
2.1.5 Las investigaciones empíricas sobre las diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos	8
2.1.6 Investigaciones sobre las diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo grupo	10
2.2 El sector turístico: especial atención al sector hotelero	13
2.2.1 Relevancia del sector turístico en España	13
2.2.2 La realidad económica del sector hotelero	15
3. MÉTODO DE ESTUDIO	19
3.1 Población y fuentes de información	19
3.2 Dimensiones y variables a medir	21
3.3 Análisis de los datos	22
4. RESULTADOS	24
4.1 Análisis descriptivo: perfil de los hoteles de 3 a 5 estrellas	24
4.2 Ranking de los factores clave de éxito para la competitividad de los hoteles	32
4.3 Estrategias de negocio en el sector hotelero	33
4.4 Grupos estratégicos en el sector hotelero y análisis de su desempeño	35
4.4.1 Grupos y diferencias de desempeño en función del tamaño del hotel	35
4.4.2 Grupos y diferencias de desempeño en función del tipo de gestión del hotel	36
4.4.3 Grupos y diferencias de desempeño en función de las estrellas del hotel	38
4.4.4 Grupos y diferencias de desempeño en función del tipo de turismo	40
4.4.5 Grupos y diferencias de desempeño en función de las estrategias competitivas seguidas por el hotel	40
4.5 Análisis de diferencias relativas en el desempeño intra grupos en función de la estrategia competitiva	45
4.6 Análisis de la relación entre la estrategia y el desempeño en cada grupo estratégico	46

5. CONCLUSIONES _____ **50**

6. BIBLIOGRAFÍA _____ **52**

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Este documento de trabajo pretende reflejar, de forma resumida, los resultados obtenidos en la tesis titulada “**Análisis competitivo mediante grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño: aplicación al sector hotelero español**” que fue presentada en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante en 2005.

En este estudio se determinan las estrategias competitivas del sector hotelero en España. De esta manera, lo que se pretende es realizar un análisis pormenorizado de las distintas formas de competir en el sector hotelero, es decir, trataremos de hallar los grupos estratégicos del mismo. Para realizar estas agrupaciones de los hoteles, se emplea un conjunto de variables que se han considerado como factores clave de éxito tras una revisión de la bibliografía general y específica del sector hotelero que estudia a los mismos. Además, también se tuvo en cuenta la opinión de los hoteleros sobre los factores clave de éxito, pues se realizaron entrevistas en profundidad y de forma presencial con distintos directores de hotel para que ofrecieran su opinión sobre los mismos. Los factores clave de éxito se pueden definir como políticas aplicadas en áreas críticas de la empresa que permiten satisfacer las necesidades de sus clientes y competir en el mercado de forma óptima originándole a la empresa una ventaja competitiva. Por otro lado, estas agrupaciones sólo se efectúan sobre los hoteles que estén entre las categorías de 3 a 5 estrellas porque hemos supuesto 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 se plantearon alcanzar al comienzo de esta investigación son:

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

Objetivo 2: *identificar las estrategias de negocio de los hoteles de 3 a 5 estrellas basándonos en sus factores clave de éxito.*

Objetivo 3: *identificar los distintos grupos estratégicos en el sector hotelero 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.*

Objetivo 4: *analizar las diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos y entre las empresas que los integran.*

Objetivo 5: *determinar el grado en que explican el desempeño empresarial cada una de las estrategias empleadas para la formación de los grupos estratégicos.*

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 nacional, ni a nivel internacional.

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 económica del sector turístico y hotelero. 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.

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 un desempeño superior a la media del sector en el que compite. De esta manera, la estrategia parece estar relacionada con el desempeño 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 compite.

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, 1999:11-12). Algunos ejemplos de esta forma de proceder han sido las investigaciones de: Hatten (1974); Hatten y Hatten (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:

La **validez descriptiva**. En los distintos sectores se siguen diferentes estrategias y, por lo tanto, hay heterogeneidad entre ellos. Así pues, los grupos son capaces de describir lo que está sucediendo en términos estratégicos en cualquier sector de la economía.

La **validez predictiva**. La validez predictiva consiste en intentar determinar con antelación qué desempeño obtendrá una empresa que decide ubicarse en un grupo estratégico determinado de un sector concreto, es decir, se intenta predecir qué desempeño puede alcanzar una empresa que resuelve llevar a cabo una estrategia específica. De esta manera, la validez predictiva se ha convertido en una de las mayores utilidades de los grupos estratégicos, ya que les convierte en una herramienta que explica las diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo sector (Mascarenhas y Aaker, 1989). De esta forma, esta utilidad también constituye uno de los pilares básicos que justifica la existencia de los grupos, ya que si hay diferencias de desempeño entre un conjunto de empresas de un sector y si, además, dichas diferencias son persistentes, esto se convierte en un argumento claro para demostrar la presencia de los grupos en los distintos sectores de la economía.

A partir de la validez predictiva, los grupos permiten, a su vez, investigar múltiples empresas simultáneamente y evaluar la efectividad de sus acciones estratégicas de entre las múltiples opciones que podrían haber elegido y justificar las diferencias de desempeño encontradas entre empresas que compiten en el mismo mercado al emplear estrategias diferentes.

Otra utilidad de los grupos es su capacidad para **determinar cómo cambian las posiciones competitivas de las empresas a lo largo del tiempo a través de estudios centrados en la dinámica de grupos** y, de esta forma, permiten observar la formación, evolución y cambios que ocurren en el sector estudiado a través de los cambios en los grupos (Cool y Schendel; 1987, Mascarenhas, 1989; Vikkula, 1993; Olusoga, Mokwa y Noble, 1995; Bogner, Thomas y McGee, 1996; Zúñiga Vicente, de la Fuente Sabaté y Rodríguez Puerta, 2004, entre otros).

Igualmente, los grupos estratégicos **pueden explicar el grado de rivalidad en un sector** como factor que afecta a su desempeño medio (Porter, 1979). Por ejemplo, Cool y Dierickx (1993) los utilizan para medir la rivalidad existente entre grupos y dentro de los mismos. Por lo tanto, ayudan a obtener una mayor comprensión de las bases de la rivalidad en un sector o dentro de los grupos estratégicos y a hallar las diferencias existentes entre ellos, por ejemplo, a partir del estudio de las barreras de movilidad entre los grupos que dificultan la posibilidad del cambio de grupo estratégico por parte de las empresas de un sector (Galvin, Davies y Simons, 2002).

Por otra parte, 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 bien a partir de las variables de gestión más representativas de cada una de ellas (Teoría de Recursos) o bien 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 (Espitia, Polo y Salas, 1991:190).

2.1.5 Las investigaciones empíricas sobre las diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos

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 desempeño, 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 desempeño 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 el desempeño 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 desempeño 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 los niveles de desempeño 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 que alcanzan menores niveles de desempeño puedan cambiarse a otro con mayores niveles de desempeño debido a la incertidumbre de qué recursos hay que conseguir para construir una determinada estrategia o las imperfecciones de mercado para obtenerlos. 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 desempeño entre los distintos grupos de un sector. Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis en nuestro estudio:

Hipótesis 1.a: *existen diferencias de desempeño 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 desempeño 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 unos niveles de desempeño determinados 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 a desempeños 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 desempeño dentro de un sector, abre la posibilidad de que todos o algunos de los grupos del sector ocupen posiciones de desempeño estadísticamente similares.

Por otro lado, para la perspectiva de la adaptación, las organizaciones son, de hecho, adaptables a su entorno y, por lo tanto, tratan de adaptarse al mismo, lo que debería reducir las diferencias de desempeño.

De acuerdo con estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis:

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

2.1.6 Investigaciones sobre las diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo grupo

Dentro de las investigaciones sobre grupos estratégicos, existen otro tipo de estudios que intentan medir las diferencias de desempeño entre los miembros de un mismo grupo (Cool y Schendel, 1988; Lawless, Bergh y Wilsted, 1989). Este tipo de trabajos supone 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 desempeño entre las empresas de un mismo grupo y si las diferencias de desempeño 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, unas **investigaciones argumentan que existen diferencias de desempeño significativas intra grupo y que éstas son mayores que las que hay inter grupos** (Lawless y Tegarden, 1991), ya que, en muchos casos, 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).

En la misma tónica, Cool y Schendel (1988), Lawless, Bergh y Wilsted (1989), McNamara, Deephouse y Luce (2003) también consideran que la variación en el desempeño *intra grupo* supera a la variación en el desempeño *inter grupo*, pues las empresas consideran como rivales directos a las firmas que se sitúan más próximas a ellas, explotando al máximo las posibles diferencias existentes en la asignación de recursos 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.

Por lo tanto, desde esta perspectiva, las empresas de un mismo grupo pueden tener diferencias de desempeño significativas que pueden perdurar en el tiempo, no ya por las barreras de movilidad entre los grupos sino por los mecanismos de aislamiento o barreras a la imitación que desarrollan dichas empresas para que el resto de empresas competidoras, que se ubican en su propio grupo, tengan dificultades para imitar o directamente copiar sus recursos y capacidades de corte estratégico. Esto es posible gracias a la ambigüedad causal, a las asimetrías en la información que tienen las distintas empresas de un mismo grupo y a la diferencia en el poder de negociación que tienen los distintos rivales que impiden a una

empresa desarrollar una estrategia similar a una rival con base en los mismos recursos y capacidades, aún teniendo los conocimientos necesarios para poder desarrollarlos. Por tanto, la existencia de mecanismos de aislamiento a nivel de empresa puede justificar la existencia de diferencias de desempeño entre los miembros de un mismo grupo.

A partir de estas consideraciones sobre las diferencias de desempeño entre los miembros de un mismo grupo, planteamos la siguiente hipótesis:

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

En este orden de ideas, existen también otras investigaciones que argumentan que la rivalidad entre las empresas de un mismo grupo es superior a la rivalidad que hay entre los grupos. Esto puede ser debido, entre otros motivos, a que la homogeneidad de los recursos de las empresas que conforman cada grupo puede conducirles a aumentar sus niveles de rivalidad (Hatten y Hatten, 1987; Barney, 1991). De esta manera, nos proponemos comprobar si las diferencias de desempeño 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 de desempeño entre las empresas de un grupo (intra grupos) explican una proporción mayor de la variación en el desempeño de las empresas que las diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos (inter grupos).*

Por otro lado, también hay investigaciones que argumentan lo contrario a lo anterior, es decir, que **no existen diferencias de desempeño significativas entre las empresas de un mismo grupo y que las diferencias de desempeño entre las empresas de un mismo grupo son menores que las que hay entre los propios 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 desempeños similares. Incluso en ausencia de colusión, pueden existir barreras de movilidad entre los grupos que también mantengan las diferencias de desempeño entre ellos y que sean demasiado costosas de superar para cambiar de grupo (Hatten y Hatten, 1987). Muchas de estas barreras no requieren colusión para mantenerse ya que son muy difíciles de superar (McGee y Thomas, 1986).

También, dentro de esta misma línea, Stigler (1964) y Wernerfelt (1984) sugieren que la combinación de inputs que caracteriza a cada grupo resulta lo 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 razonamientos, podemos plantear la siguiente hipótesis:

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

También existen investigaciones que consideran que los grupos estratégicos de un sector son heterogéneos entre sí en cuanto a su estrategia seguida y, por lo tanto, también lo son en cuanto a su base de recursos y capacidades para desarrollar una ventaja competitiva sostenible. De esta manera, la probabilidad para que estas empresas coludan o se coordinen entre sí se reducirá. Por lo tanto, es de esperar que, bajo estas condiciones, la rivalidad entre los grupos aumente.

De esta manera, la rivalidad dentro de un grupo puede ser menor que la rivalidad existente entre los distintos grupos de un sector, ya que las empresas de un grupo son homogéneas entre sí, con lo que la comunicación y la coordinación entre ellas podrían ser sencillas.

Así pues, planteamos la siguiente hipótesis, alternativa a la 3.a.

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

Por otro lado, en este apartado también nos gustaría plantear el estudio de determinar si existe la misma relación entre la estrategia y el desempeño para todos los grupos estratégicos que se hallan en un mismo sector, es decir, si la forma en la que influye cada una de las variables empleadas para la medición de las estrategias y las interacciones existentes entre dichas variables son iguales o similares entre los distintos grupos estratégicos o si son significativamente distintas (Flavián y Polo, 2001:34).

Por un lado, si los niveles de desempeño obtenidos por los distintos grupos estratégicos son parecidos, entonces, habría una cierta similitud entre la estrategia adoptada por los miembros de un grupo y el desempeño que éstos obtienen. Es decir, que las distintas dimensiones con las que se han medido y obtenido las estrategias influyen en igual sentido e intensidad en todos los grupos estratégicos. De esta manera, si hallásemos una relación homogénea para todos los grupos entre su estrategia y los resultados que obtienen y, al mismo tiempo, se encontraran diferencias de desempeño significativas entre estos grupos, la heterogeneidad estratégica entre éstos podría permitir justificar los diferentes resultados obtenidos por cada grupo. Si no fuese así, es decir, que no existiese una relación homogénea entre la estrategia y el desempeño para todos los grupos del sector, podría considerarse que las distintas magnitudes que miden las estrategias influyen de distinta manera en los resultados de los grupos, como ocurrió en las investigaciones de Hatten y Schendel (1977) y Schendel y Patton (1978).

De esta forma, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: *la relación entre las diferentes estrategias competitivas y el desempeño presenta diferencias entre las empresas incluidas en distintos grupos estratégicos.*

2.2 El sector turístico: especial atención al sector hotelero

2.2.1 Relevancia del sector turístico en España

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 en número de viajeros (por detrás de Francia) y en ingresos por turismo (por detrás de los Estados Unidos) (OMT, 2004a). **Tablas 1 y 2.**

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

Países	Turismo Internacional. Entradas (millones)	
	2002	2003
1. Francia	77	75
2. España	52,3	52,5
3. Estados Unidos	41,9	40,4
4. Italia	39,8	39,6
5. China	36,8	33,0
6. Reino Unido	24,2	24,8
7. Austria	18,6	19,1
8. Méjico	19,7	18,7
9. Alemania	18,0	18,7
10. Canadá	20,1	17,5

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) (2004b).

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

Países	Turismo Internacional. Ingresos (millones \$ USA)	
	2002	2003
1. Estados Unidos	66,5	65,1
2. España	33,6	41,7
3. Francia	32,3	36,6
4. Italia	26,9	31,3
5. Alemania	19,2	23,0
6. Reino Unido	17,6	19,4
7. China	20,4	17,4
8. Austria	11,2	13,6
9. Turquía	11,9	13,2
10. Grecia	9,7	10,7

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) (2004b).

Por otra parte, España, dentro del ámbito europeo, es uno de los referentes a seguir por el resto de países por su posición destacada. Para Europa, podemos ofrecer los siguientes datos estadísticos (**Tabla 3**):

Tabla 3 Llegadas e ingresos por turismo internacional en Europa durante 2002.

Destinos	Llegadas de turistas internacionales				Ingresos por turismo internacional			
	En miles	Variación (%)		Cuota (%)	Millones de \$ USA	Variación (%)		Cuota (%)
		2002	01/00			02/01	2002	
Europa	399.759	-0,5	2,3	100	240.490	-1,7	6,5	100
Austria	18.611	1,1	2,4	4,7	11.237	1,9	11,1	4,7
Bélgica	6.724	-0,1	4,2	1,7	6.892	4,7	-0,2	2,9
Croacia	6.944	12,2	6,1	1,7	3.811	20,9	14,3	1,6
Francia	77.012	-2,6	2,4	19,3	32.329	-2,5	7,8	13,4
Alemania	17.969	-5,9	0,6	4,5	19.158	-0,3	4,0	8,0
Grecia	14.180	7,3	0,9	3,5	9.741	2,4	3,1	4,1
Hungría	15.870	-1,5	3,5	4,0	3.273	9,4	-13,2	1,4
Irlanda	6.476	-4,4	1,9	1,6	3.089	7,0	10,7	1,3
Italia	39.799	-3,9	0,6	10,0	26.915	-6,2	4,3	11,2
Holanda	9.595	-5,0	1,0	2,4	7.706	-6,8	14,6	3,2
Polonia	13.980	-13,8	-6,8	3,5	4.500	-21,1	-6,5	1,9
Portugal	11.666	0,6	-4,1	2,9	5.919	4,2	7,5	2,5
Federación Rusa	7.943	5,3	7,3	2,0	4.188	3,8	17,6	1,7
España	51.748	4,6	3,3	12,9	33.609	4,5	2,2	14,0
Suiza	10.000	-1,8	-7,4	2,5	7.628	-3,5	4,4	3,2
Turquía	12.782	12,5	18,5	3,2	9.010	-3,3	22,0	3,7
Ucrania	6.326	31,4	9,2	1,6	2.992	23,5	9,8	1,2
Reino Unido	24.180	-9,4	5,9	6,0	17.591	-1,7	8,0	7,3

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

Según la Cuenta Satélite del Turismo, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, el turismo proporcionó el 11,4% del PIB en 2003; el 11,8% en 2002 y el 12,1% en 2001 (Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, 2002; INE, 2003; INE 2004a). Las categorías consideradas para estos cálculos son: alojamiento, restauración, transporte de pasajeros, bienes adquiridos por los turistas (incluidos los márgenes de los intermediarios y comerciantes) y el resto de productos y servicios (comisiones de las agencias de viaje, alquiler de automóviles, servicios culturales, deportivos, etc.).

Por lo que se refiere al turismo receptor, FRONTUR², operación que contabiliza movimientos de turistas en fronteras, estima en 82,3 millones los visitantes extranjeros entrados en España en 2003, de ellos el 63,4% fueron turistas y el 36,6% restante excursionistas³. En cuanto a los destinos nacionales de los turistas extranjeros, hay que destacar el elevado grado de concentración geográfica que los caracteriza. En el año 2003, el 84% de los turistas extranjeros se concentró en las siguientes cinco Comunidades Autónomas de destino expuestas por orden de importancia: Cataluña, Canarias, Baleares, Andalucía y

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.

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 pernóctación en el país visitado y cuyo motivo principal de visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado".

Comunidad Valenciana (IET, 2004a). Según datos proporcionados por la Balanza de Pagos, en 2003, 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 (IET, 2004b). Además, estos turistas extranjeros, vienen en su mayoría de Reino Unido (30,7%), Alemania (18,8%) y Francia (14,7%) y suelen llegar por aeropuerto (70,4%) y por carretera (23,1%).

Por lo que se refiere a los movimientos turísticos de los españoles, FAMILITUR⁴, en 2003, los españoles hicimos 129,2 millones de viajes, 44,9 millones por motivos turísticos y 84,3 millones a segundas residencias (IET, 2004b). Nuestros cinco destinos nacionales favoritos durante 2003 por orden de importancia fueron Andalucía, Cataluña, la Comunidad Valenciana, Castilla y León y Madrid. Además, nos alojamos un 37,2% en viviendas de familiares o amigos (gratis), en hoteles o similares (29%), en vivienda propia y multipropiedad (12,6%), en vivienda alquilada (9,2%) y en otros alojamientos (12,4%).

Por otra parte, la **Figura 1** nos informa sobre las llegadas tanto de turistas nacionales como extranjeros a cada una de las Comunidades Autónomas.

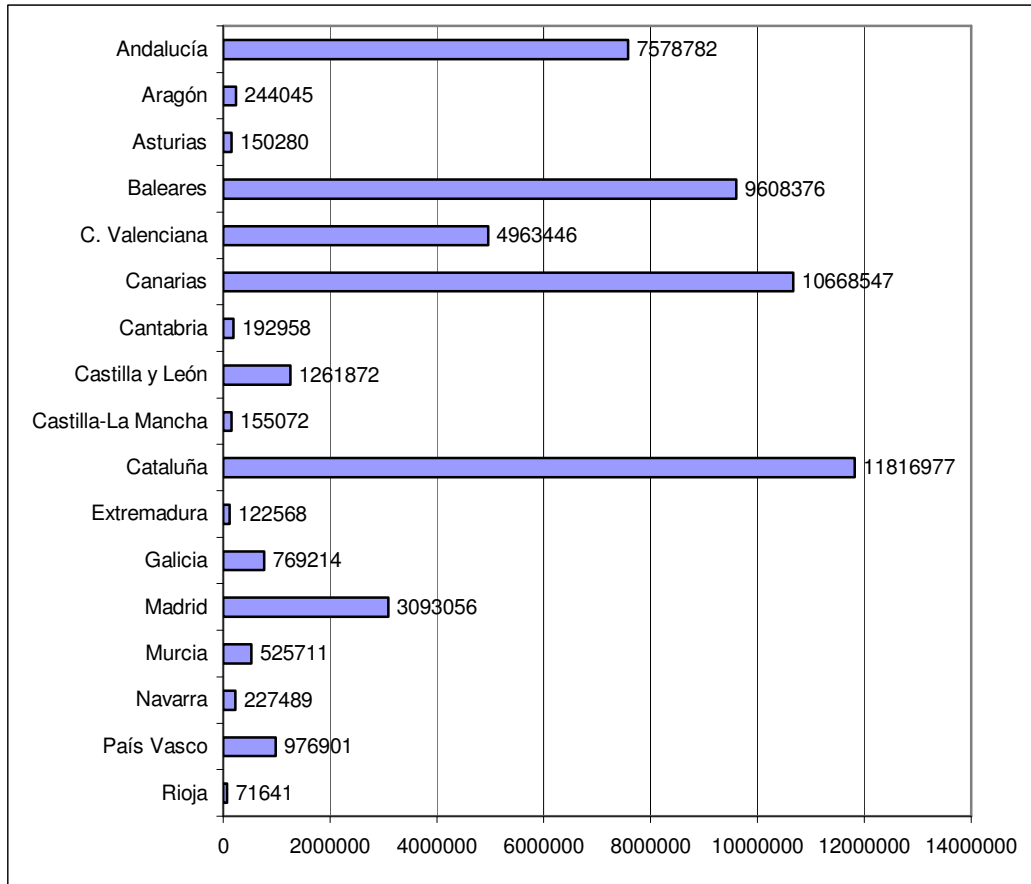
En cuanto al empleo que genera el sector turístico se estima que suele acaparar el 10% aproximadamente del total del empleo en España (Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, 2003). De entre el total de la población ocupada en España, 234.419 personas estaban empleadas en hoteles y hostales durante 2003 (IET, 2004b).

2.2.2 La realidad económica del sector hotelero

Por otra parte, según los datos proporcionados por Turespaña (2004), existen en todo el estado español 12.447 establecimientos de hospedaje, incluyendo hoteles, hostales y pensiones a 31 de diciembre de 2003. La distribución de la planta hotelera por categorías es la que aparece en las **Figuras 2 y 3**. De estas figuras, deducimos que casi el 39,72% de las empresas de hospedaje son hostales y pensiones y que el segmento hotelero está formado por 7.503 establecimientos, el 60% sobre el total. Por lo tanto, tenemos una gran capacidad de acogida, pues entre todos ellos representan 675.808 habitaciones y 1.302.944 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.

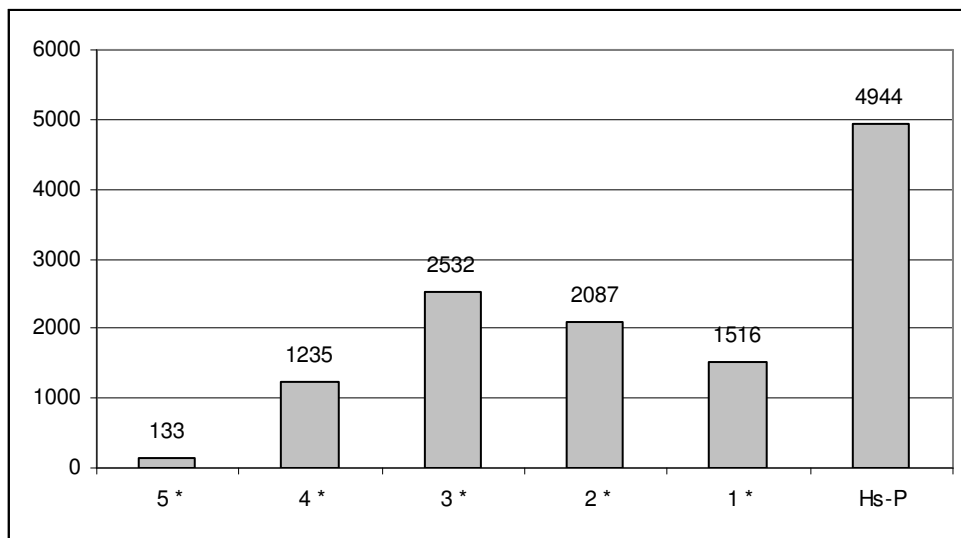
⁴ Es la estadística elaborada por el IET y es la fuente estadística básica para el análisis del comportamiento turístico de los españoles. Sus objetivos principales son la cuantificación de los flujos de viajeros españoles entre las distintas Comunidades Autónomas y hacia el extranjero y la caracterización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

Figura 1. Entradas totales por CC.AA. en 2003



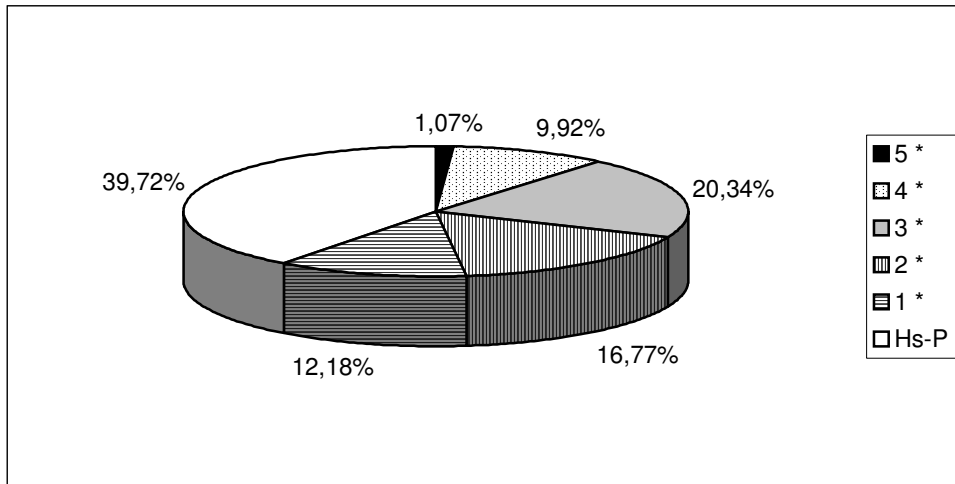
Fuente: IET (2004a).

Figura 2. Número de establecimientos en términos absolutos por categoría a 31/12/2003.



Fuente: Turespaña (2004).

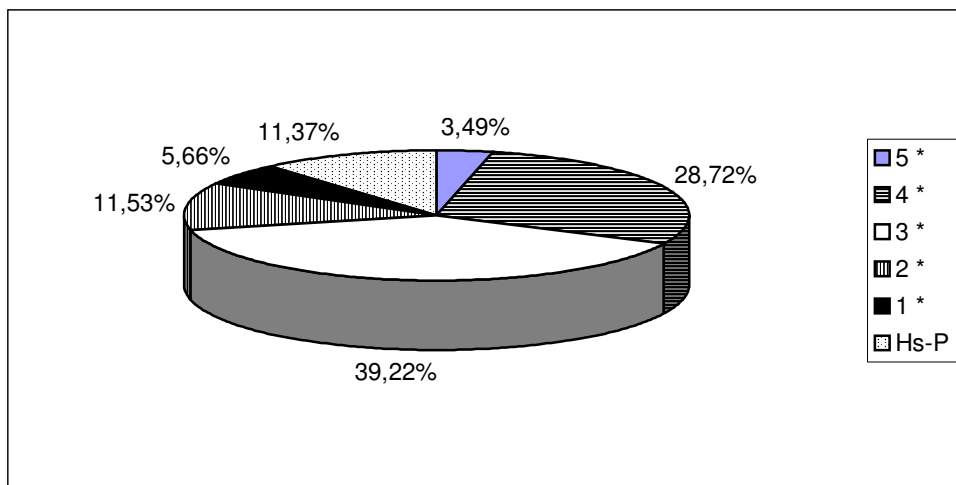
Figura 3. Número de establecimientos en términos relativos por categoría a 31/12/2003.



Fuente: Turespaña (2004).

En cuanto al número de camas, 1.302.944 en total, los hoteles de cinco estrellas representan el 3,49% del total; los de cuatro, el 28,72%; los de tres, el 39,22%, los de dos, el 11,53%; los de una, el 5,66% y los hostales y pensiones, el 11,37%. Como se puede apreciar, los hoteles, aunque mucho menos numerosos que los hostales y las pensiones, acaparan casi el 89% de las plazas del sector (**Figura 4**).

Figura 4. Porcentaje de camas por categoría a 31/12/2003.

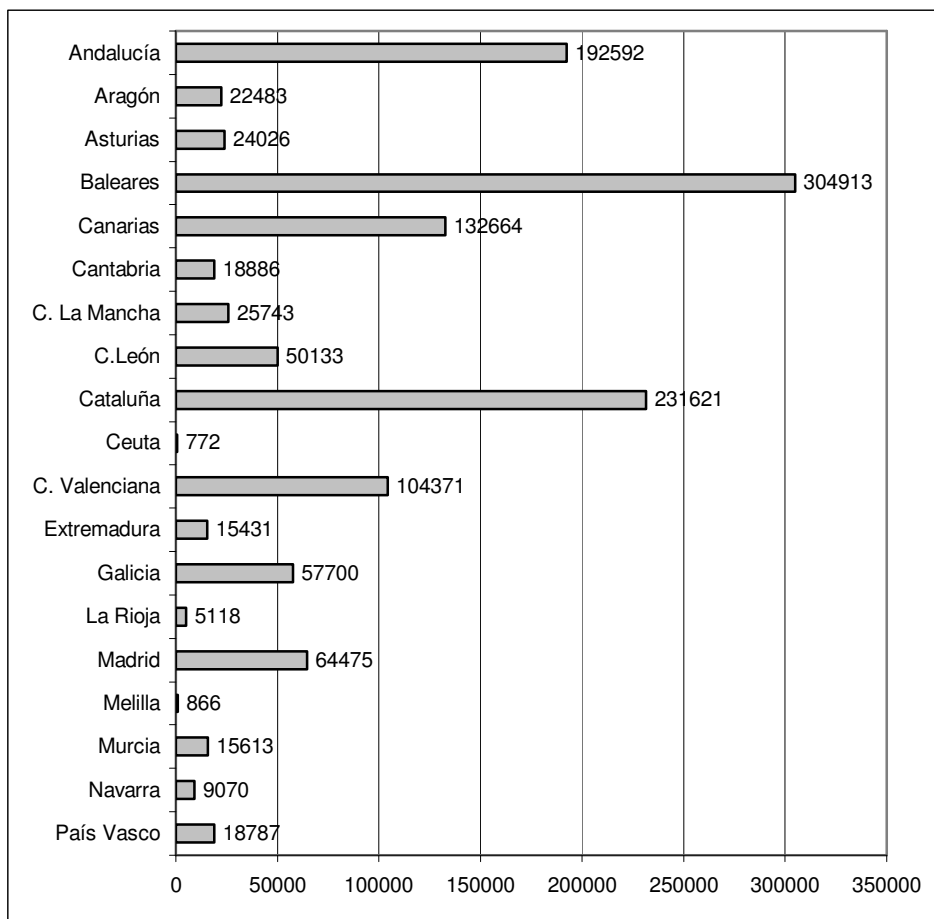


Fuente: Turespaña (2004).

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 5**, observamos que las cinco Comunidades más importantes son, en orden decreciente, Baleares, Cataluña, Andalucía, Canarias y Comunidad Valenciana.

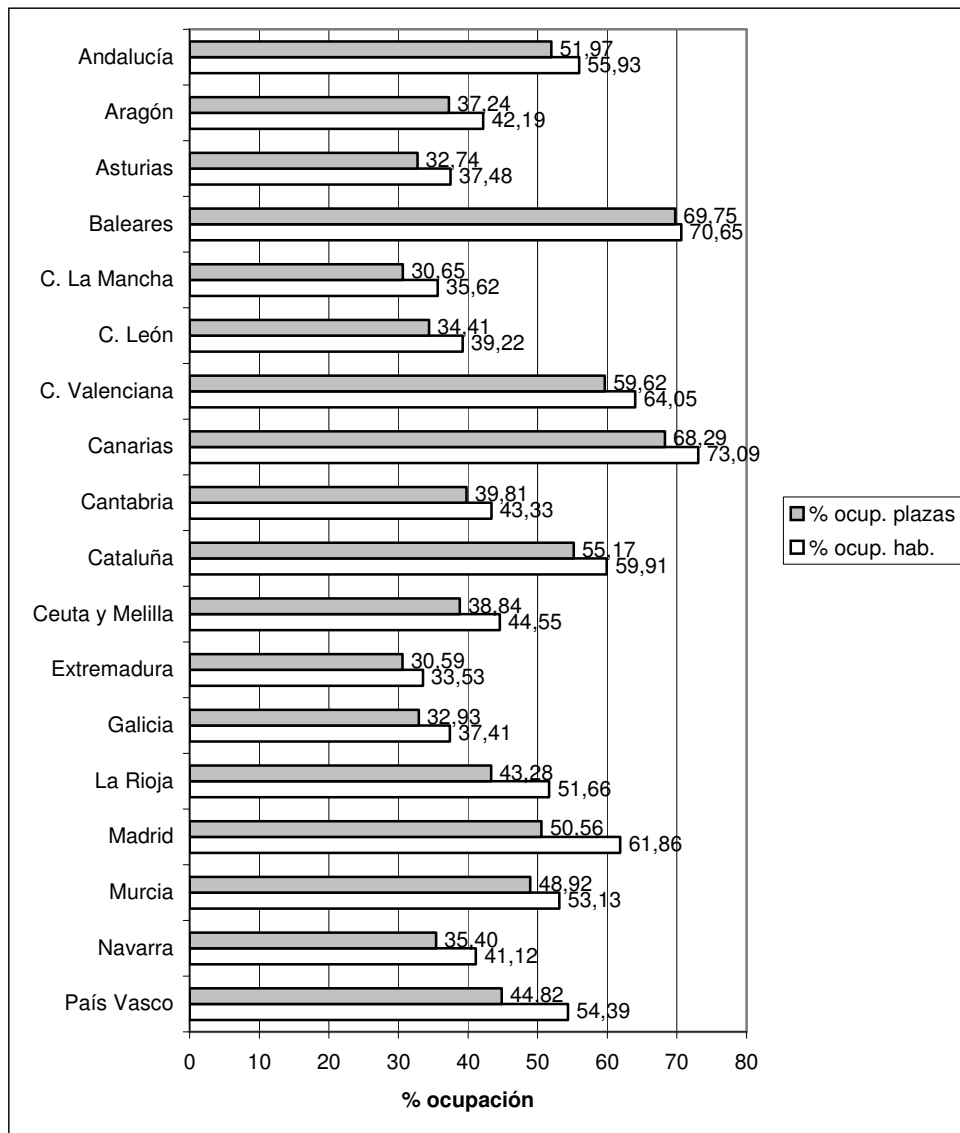
Por otro lado, como se aprecia en la **Figura 6**, las Comunidades que mayores porcentajes de ocupación alcanzan son Baleares, Canarias, Comunidad Valenciana, Cataluña, Madrid y Andalucía. Así mismo, hemos de indicar que el porcentaje medio de ocupación por habitaciones en toda España para 2003 fue del 49,95%, mientras que por plazas fue del 44,72% (INE, 2004b y c).

Figura 5. Número de camas por Comunidades Autónomas a 31/12/2003.



Fuente: Turespaña (2004).

Figura 6. Grado de ocupación por habitaciones y plazas por Comunidades Autónomas y meses 2002



Fuente: INE (2004b y c).

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 2004 que edita Turespaña y que dicho organismo nos facilitó por vía electrónica a través de su Servicio de Difusión de la Información del Área de Información Turística.

Consideramos que estas categorías legales son las más dinámicas e innovadoras y 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)⁵.

El tamaño poblacional asciende a 3.900 hoteles que se distribuyen por categorías de la siguiente manera (**Tabla 4**):

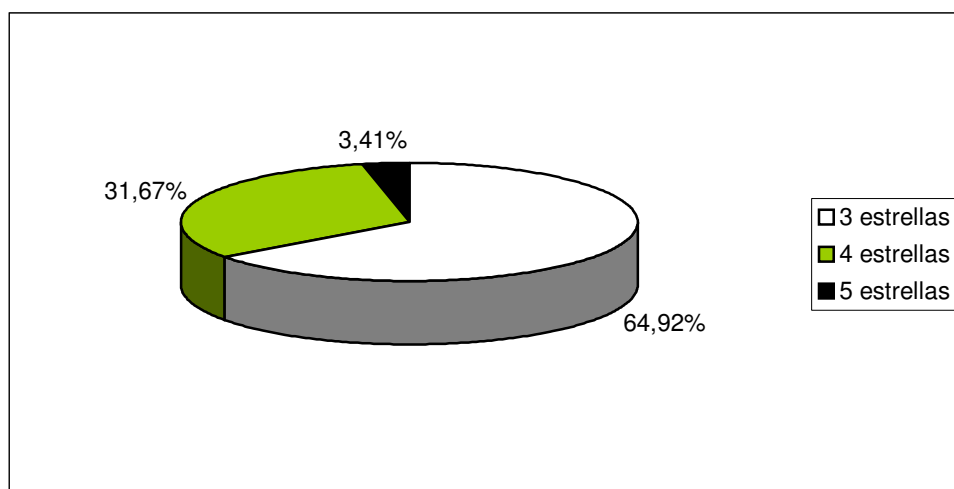
Tabla 4 Tamaño poblacional distribuido por estrellas

	Tamaño (Ni)
3 estrellas	2.532
4 estrellas	1.235
5 estrellas	133
TOTAL	3.900

Fuente: elaboración propia a partir de Turespaña (2004).

Además, en la **Figura 7**, comprobamos que cerca del 65% de los hoteles son de 3 estrellas, el 31,67% son de 4 y el 3,41% son de 5.

Figura 7. Distribución de los hoteles por categorías



Fuente: elaboración propia a partir de Turespaña (2004).

Así mismo, se decidió realizar un estudio de toda la población en el que aplicamos un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que fue remitido por correo postal a los distintos directores de hotel que pertenecen a nuestra población.

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

Por otra parte, en cuanto a las **fuentes de información** que empleamos en este estudio, serán de dos tipos: primarias y secundarias dependiendo de las variables que se consideren en cada caso. Los **datos primarios** provienen directamente de la información suministrada por los directivos de hotel que hayan contestado al cuestionario postal. Los **datos secundarios** se obtuvieron de la Guía Oficial de Hoteles de 2004 que edita Turespaña.

Finalmente, la ficha técnica de este estudio es la siguiente (**Tabla 5**):

Tabla 5 Ficha Técnica

Ámbito geográfico	España
Universo	Hoteles de 3 a 5 estrellas incluidos en la Guía Oficial de Hoteles 2004
Tamaño del universo	3900 hoteles
Tamaño de la muestra	259 hoteles
Porcentaje de respuesta	6,64%
Error muestral⁶	+/- 6,00%
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

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). 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, en este estudio se realizó una revisión bibliográfica sobre los factores clave de éxito que afectan al nivel de desempeño empresarial tanto desde un punto de vista general como desde un punto de vista específico del sector hotelero. Además, también nos entrevistamos en profundidad con cinco profesionales del sector hotelero, un presidente de una asociación de hoteleros y tres profesores de universidad relacionados con la docencia y la investigación en turismo que nos indicaron su opinión sobre los factores clave de éxito que se deben considerar para aumentar la competitividad de un hotel.

A partir de las coincidencias encontradas en la revisión de los estudios anteriores y con las opiniones de los expertos, determinamos que los factores clave de éxito a medir son: las instalaciones del hotel, los recursos humanos (RR.HH.), la calidad, la gestión medioambiental, las tecnologías y sistemas de información (TIC y SI), la distribución del producto hotelero y el grado de especialización o diversificación de la oferta hotelera.

⁶ El error muestral ha sido calculado considerando $p=q=0,5$.

Con esta información, se decidió dividir las variables que surgen de estos factores clave y las que surgen del desempeño en tres dimensiones. La primera está basada en el compromiso de los recursos que tienen los hoteles para implantar su estrategia, la segunda consiste en el alcance de la actividad hotelera y la tercera, en el desempeño que obtienen los hoteles al ejecutar dichas estrategias.

En la **dimensión compromiso de recursos** se incluyen las siguientes variables: categoría legal del hotel, temporalidad, año de inauguración, año en la que se realizó la última gran reforma, su tamaño por habitaciones y por plazas, dotación de las habitaciones, número de servicios que se prestan en el hotel, número de trabajadores, edad y formación de los recursos humanos, compromiso con la calidad, grado de implicación con la gestión de la calidad total, compromiso con el medio ambiente, estrategia de gestión medioambiental, grado de informatización y grado de utilización de los sistemas de información y de las TIC.

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 desempeño** se incluyen: porcentaje de ocupación por habitaciones en 2004, el beneficio bruto total y por habitación y día obtenidos durante 2004 y dos escalas subjetivas de desempeño. En estas escalas, los directores tenían que valorar de 1 (mucho peor que sus competidores conocidos) a 7 (mucho mejor que sus competidores conocidos) las distintas variables que se incluyen en cada escala. Estas escalas son: el desempeño económico (que incluye las variables: porcentaje de ocupación de habitaciones en 2004, ingresos por habitación en 2004, beneficio bruto total en 2004, beneficio bruto por habitación en 2004, 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).

3.3 Análisis de los datos

Para alcanzar el **Objetivo 1**, se ha realizado un análisis descriptivo de las variables que hemos medido. Para el **Objetivo 2**, hemos llevado a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax de carácter exploratorio para hallar las estrategias competitivas de los hoteles. Para agrupar a los hoteles en grupos estratégicos y conseguir nuestro **Objetivo 3**, hemos empleado métodos univariantes (agrupación por tamaño, por tipo de gestión, por estrellas y por tipo de turismo) 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.

En cuanto al **Objetivo 4**, que estudia las diferencias de desempeño inter e intra grupo, se cumplirá conforme se realicen los contrastes de las hipótesis 1.a, 1.b, 2.a, 2.b, 3.a y 3.b. De esta manera, 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 desempeño 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 idénticos o similares niveles de desempeño, entonces el desempeño de cada empresa de un mismo grupo debe estar entre los límites máximos y mínimos de un intervalo de confianza al 95% para la media de la medida de desempeño para cada grupo. Si más de un 5% de los valores de la medida de desempeño analizada están fuera de ese intervalo, se cumple la hipótesis de existencia de diferencias de desempeño dentro de un mismo grupo.

Para determinar si las diferencias de desempeño intra grupo explican una proporción mayor o menor de la variación del desempeño empresarial que las inter grupos, **hipótesis 3.a y 3.b**, aplicaremos un análisis ANOVA One-way a partir de modelos jerárquicos lineales con dos niveles de agregación. Para ello, emplearemos un modelo combinado llamado **modelo mixto**, con efectos fijos τ_{00} y efectos aleatorios u_{0j} y r_{ij} , en el que los dos niveles de agregación quedan incluidos en un único modelo:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

Para comprobar si la varianza del desempeño intra grupo explica una proporción mayor o menor de la variabilidad del desempeño de los hoteles que la inter grupo, se empleará el Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI).

La Varianza (Y_{ij}) es igual a la Varianza ($u_{0j} + r_{ij}$) o, lo que es lo mismo, igual a $\tau_{00} + \sigma^2$. Por lo tanto, se puede calcular una correlación intra clase de la siguiente manera:

$$CCI = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$$

CCI representa la proporción de la varianza del desempeño empresarial explicada por la variación en el desempeño entre los grupos estratégicos. Por otro lado, $(1 - CCI)$ representa la proporción de la varianza del desempeño empresarial explicada por la variación en el desempeño entre las empresas que hay dentro de los grupos estratégicos.

Por lo tanto, si:

$CCI < (1 - CCI) \rightarrow$ se cumple la Hipótesis 3.a.

$CCI > (1 - CCI) \rightarrow$ se cumple la Hipótesis 3.b.

Por último, para poder alcanzar el **Objetivo 5** y contrastar la **hipótesis 4**, será necesario llevar a cabo regresiones lineales múltiples en las que las variables dependientes serán las variables de desempeño y las independientes, las estrategias competitivas obtenidas en el análisis factorial anterior. Previamente, este análisis se realizará sin tener en cuenta a los grupos para determinar si el modelo y todas las estrategias son significativas y, posteriormente, se volverá a aplicar el mismo análisis de regresión pero de forma separada para cada uno de los grupos para poder comparar el poder explicativo del desempeño de cada estrategia en cada uno de los grupos.

Los modelos de regresión lineal múltiples que aplicaremos serán los siguientes:

$$Y_i = \alpha + \sum \beta_{ijk} \text{Estrategia}_{jk} + \epsilon_i$$

Tal que:

Y_i representa a cada una de las variables de desempeño medidas

β_{ijk} serán los coeficientes estandarizados para cada variable de desempeño (i) en cada grupo (j) para cada estrategia (k)

Estrategia_{jk} serán las puntuaciones de cada una de las estrategias(k) en el grupo (j).

Por otro lado, se ha destacar que para llevar a cabo todos estos análisis han sido empleadas distintas aplicaciones informáticas como SPSS en su versión 12.5 y HLM en su versión 6.0.

4. RESULTADOS

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

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 constructo, a su vez, se midieron las variables incluidas en la dimensión compromiso de recursos explicadas anteriormente. El análisis descriptivo de dichas variables es el siguiente:

A.1) INSTALACIONES

Tabla 6 Tamaño de los hoteles por plazas

Tamaño	Nº de plazas	% de hoteles
Familiar	Hasta 100 plazas	38,2%
Pequeño	Entre 101 y 150 plazas	16,6%
Mediano	Entre 151 y 300 plazas	23,2%
Grande	Más de 300 plazas	22,0%

Tabla 7 Estado de las instalaciones

Años de construcción del hotel	% de hoteles	Años desde la última reforma	% de hoteles
Menos de 5 años	25,5%	Menos de 1 año	24,1%
Entre 5 y 10 años	14,3%	Entre 1 y 5 años	56,9%
Entre 11 y 15 años	15,9%	Entre 6 y 10 años	13,4%
Entre 16 y 25 años	11,2%	Entre 11 y 15 años	3,6%
Más de 25 años	33,1%	Más de 15 años	2,0%

A.2) RECURSOS HUMANOS

Tabla 8 Distribución de trabajadores fijos y eventuales por estrellas

Categoría	% trabajadores fijos ⁷	% trabajadores eventuales
3 estrellas	67,21%	32,79%
4 estrellas	67,25%	32,75%
5 estrellas	75,10%	24,90%

Tabla 9 Las edades de los distintos niveles jerárquicos

	Menos de 30 años	Entre 30 y 39 años	Entre 40 y 49 años	50 años o más	NS/NC ⁸
Director	5,4%	40,5%	35,1%	18,5%	0,4%
Mandos intermedios	10,4%	46,7%	34,7%	7,3%	0,8%
Resto del personal	27,8%	46,3%	23,9%	1,2%	0,8%

Tabla 10 Años de experiencia de los directores

	Años trabajando en el sector hotelero	Años trabajando en su actual empresa	Años trabajando como director de hotel
Media	17,66	10,48	9,13

Tabla 11 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%	0,4%	12,0%	56,4%	30,5%	0,8%
Mandos intermedios	0%	11,2%	51,0%	32,4%	4,6%	0,8%
Resto del personal	1,5%	61,8%	34,4%	1,5%	0%	0,8%

⁷ Incluidos fijos discontinuos.

⁸ NS/NC: no sabe o no contesta.

Tabla 12 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	14,7%	43,6%	40,9%	0,8%
Mandos intermedios	14,7%	79,9%	4,6%	0,8%
Resto del personal	48,6%	49,8%	0,8%	0,8%

Tabla 13 Formación interna y continua

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
Su empresa se esfuerza en dar formación interna a sus trabajadores	1,6%	3,9%	7,0%	18,6%	15,1%	29,5%	24,4%	5,28
Su empresa se esfuerza en dar formación continua a sus trabajadores	3,1%	3,5%	6,6%	21,7%	19,0%	27,1%	19,0%	5,07

En la **Tabla 13**, se muestra el nivel de compromiso de los hoteles para invertir en formación interna y continua de sus empleados, que va desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo). En cada columna, se indica el porcentaje de hoteles que marcaron cada uno de los niveles de acuerdo y, en la última, aparece la puntuación media de los hoteles analizados.

A.3) CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Tabla 14 Certificados de calidad y medio ambiente

Nº de certificados de calidad	% de hoteles	Nº certificados de gestión medioambiental	% de hoteles
0	67,2%	0	88,0%
1	25,5%	1	6,9%
2	6,6%	2	4,2%
3	0,8%	3	0,4%
		4	0%
		5	0,4%

Tabla 15 Grado de implicación con la Gestión de la Calidad Total

	Mínimo grado de compromiso						Máximo grado de compromiso	Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
La dirección está comprometida con la calidad	1,2%	0,8%	0,4%	7,3%	8,1%	25,5%	56,8%	6,24
Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	0,8%	0,8%	1,5%	6,6%	27,4%	41,3%	21,6%	5,69
Se colabora con intermediarios para mejorar el producto ofrecido	1,2%	3,1%	4,6%	12,7%	25,9%	27,8%	24,7%	5,41

Tabla 15 Grado de implicación con la Gestión de la Calidad Total (*Continuación*)

	Mínimo grado de compromiso			Máximo grado de compromiso				Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
Se colabora con los proveedores para mejorar el producto ofrecido	0,8%	0,4%	3,1%	12,0%	22,8%	32,0%	29,0%	5,68
Se forma al personal del establecimiento en materia de calidad	3,1%	3,1%	5,0%	13,1%	22,4%	30,9%	22,4%	5,31
Se fomenta la motivación de los empleados	2,3%	3,9%	2,3%	12,0%	25,1%	32,4%	22,0%	5,39
Se involucra a todo el personal en la elaboración del producto ofrecido	1,5%	1,9%	3,5%	11,6%	19,3%	34,0%	28,2%	5,60
Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	0,8%	1,5%	1,9%	8,5%	21,2%	41,7%	24,3%	5,70
Se controla el cumplimiento de objetivos y se corrigen las desviaciones	1,9%	2,3%	1,9%	11,2%	19,7%	33,2%	29,7%	5,63
Existe una cultura centrada en la mejora continua del producto ofrecido	1,5%	2,7%	1,5%	12,4%	19,7%	29,0%	33,2%	5,66

En la **Tabla 15**, se muestra el grado de implicación con la Gestión de la Calidad Total que tienen los hoteles con respecto a cada una de las variables que se miden, que va desde 1 (mínimo grado de compromiso) hasta 7 (máximo grado de compromiso). En cada columna, se indica el porcentaje de hoteles que marcaron cada uno de los niveles de implicación y, en la última, aparece la puntuación media de los hoteles analizados.

Tabla 16 Estrategia y gestión medioambiental del hotel

	Mínimo grado de compromiso			Máximo grado de compromiso				Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
Compra de productos ecológicos	6,2%	8,5%	8,9%	27,0%	25,1%	13,9%	10,4%	4,40
Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento	5,8%	7,3%	10,8%	25,9%	18,1%	18,5%	13,5%	4,53
Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	1,9%	1,2%	3,1%	22,4%	22,4%	26,6%	22,4%	5,32
Prácticas de ahorro de energía	1,2%	0,8%	3,1%	12,0%	20,8%	34,0%	28,2%	5,65

Tabla 16 Estrategia y gestión medioambiental del hotel (Continuación)

	Mínimo grado de compromiso			Máximo grado de compromiso				Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
Prácticas de ahorro de agua	1,2%	0,4%	4,6%	13,9%	20,8%	35,5%	23,6%	5,54
Su empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental	15,1%	12,4%	15,1%	20,5%	18,1%	11,6%	7,2%	3,79
Compensación a los empleados con iniciativas ambientales	35,9%	18,1%	13,5%	16,6%	8,5%	4,6%	2,7%	2,69
Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing	24,7%	19,3%	15,8%	18,1%	10,8%	7,3%	3,9%	3,09
Organización por parte de la empresa de actividades ambientales	31,7%	18,9%	13,9%	16,2%	9,7%	5,0%	4,6%	2,87
Recogida selectiva de residuos sólidos	4,6%	4,2%	6,2%	12,7%	18,5%	24,3%	29,3%	5,27
La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo	11,6%	8,5%	8,1%	20,5%	20,8%	18,9%	11,6%	4,34
Cuantificación de ahorros y costes ambientales	15,4%	12,0%	10,4%	24,3%	14,3%	13,1%	10,4%	3,91

En la **Tabla 16**, se muestra el grado de compromiso que tienen los hoteles con respecto a cada una de las variables de gestión medioambiental que se miden, que va desde 1 (mínimo grado de compromiso) hasta 7 (máximo grado de compromiso). En cada columna, se indica el porcentaje de hoteles que marcaron cada uno de los niveles de compromiso y, en la última, aparece la puntuación media de los hoteles analizados.

A.4) TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI)

Tabla 17 Distribución de áreas funcionales informatizadas en los hoteles

Nº de áreas informatizadas en el hotel	% de hoteles
Menos del 50%	21,2%
Entre el 50 y el 75%	24,7%
Más del 75%	52,1%
NS/NC	1,9%

Tabla 18 Uso de las TIC

Herramientas tecnológicas	% de hoteles que poseen la herramienta			
Conexión a Internet mediante ADSL, RDSI o similar	92,7%			
Programas informáticos de gestión del establecimiento	95,4%			
Página web	99,2%			
Intranet	51,7%			
Conexión a algún GDS o sistema de distribución global (Amadeus, Sabre, Galileo, etc.)	41,2%			
	Tradicional	Correo electrónico	Off-line	On-line
Opción tecnológica más avanzada que tiene un cliente para realizar una reserva en el establecimiento	5,0%	12,0%	37,8%	45,2%

Tabla 19 Grado de uso de las TIC y los SI

	Nunca						Siempre	Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
El director y los mandos intermedios emplean el e-mail para comunicarse entre ellos	32,0%	7,7%	6,9%	9,7%	15,8%	13,5%	14,3%	3,67
El director y los mandos intermedios emplean las TIC para acceder a la información de otras áreas del mismo establecimiento	21,6%	4,6%	8,5%	10,0%	15,1%	20,1%	20,1%	4,33
El director y los mandos intermedios emplean las TIC para intercambiar información con otros departamentos	25,1%	8,5%	6,9%	14,3%	17,4%	13,9%	13,9%	3,88
El director y los mandos intermedios emplean Internet para obtener información sobre el sector turístico	2,7%	1,2%	5,0%	11,2%	18,5%	28,6%	32,8%	5,59
El director y los mandos intermedios emplean Internet para comunicarse con los clientes	4,2%	2,7%	9,7%	13,1%	27,0%	20,1%	23,2%	5,09

Tabla 20 Importancia de las TIC y los SI para la empresa

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
Su empresa es propensa a invertir más en TIC y SI	1,9%	3,1%	4,7%	17,4%	15,1%	32,2%	25,6%	5,40
Su empresa da importancia a las TIC y SI	0,8%	1,2%	3,1%	10,5%	12,4%	38,8%	33,3%	5,82

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 8**, 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 8. Distribución de los hoteles por número de segmentos a los que se orientan

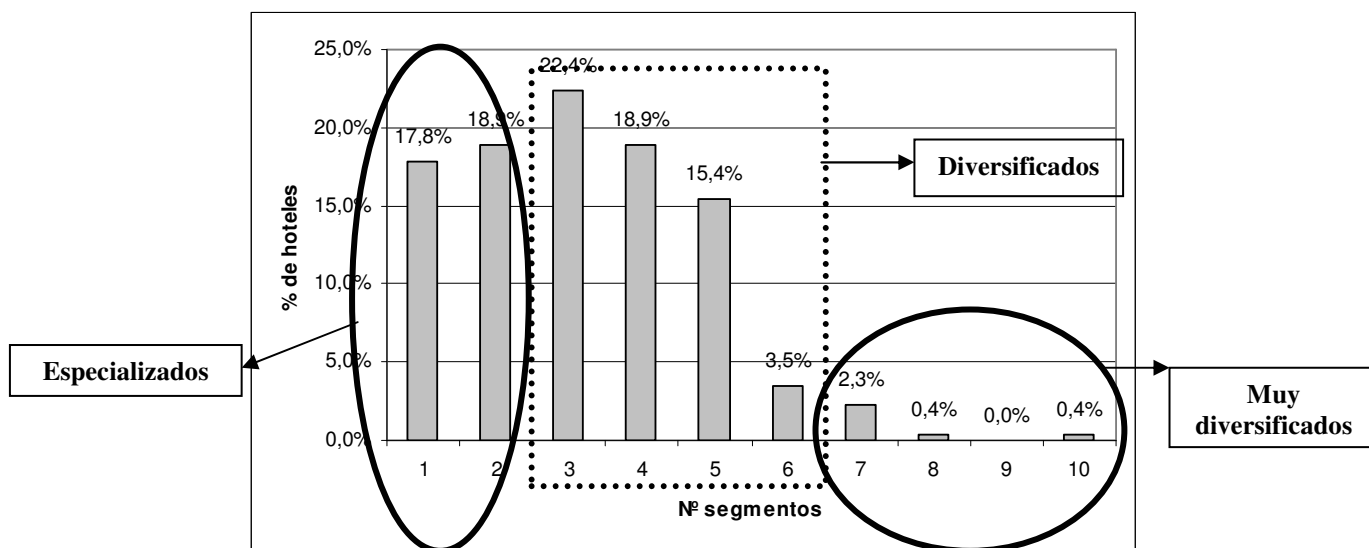


Figura 9. Porcentaje de hoteles que reciben cada segmento de turismo

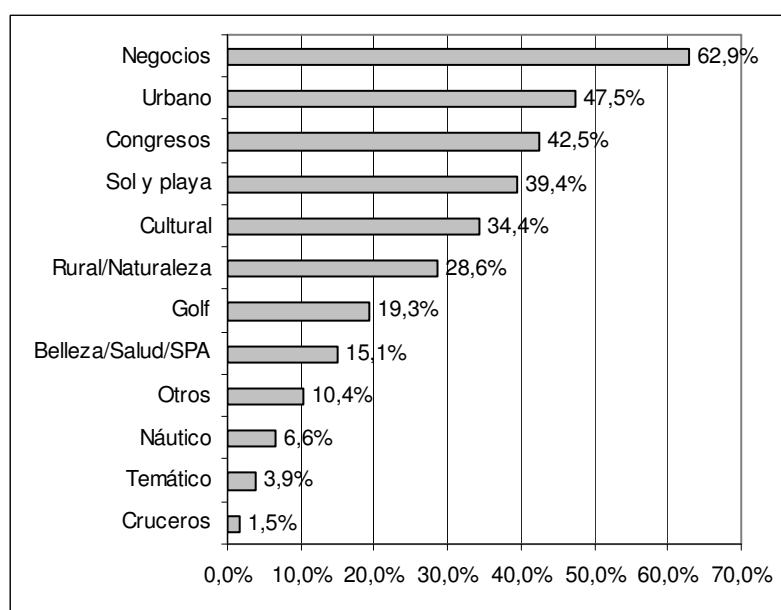


Tabla 21 Distribución de los hoteles por segmentos de edad

	Edad predominante en temporada alta (% de hoteles)	Edad predominante en temporada baja (% de hoteles)
Menores de 30 años	1,5%	4,6%
De 30 a 44 años	48,6%	41,3%
De 45 a 59 años	44,8%	40,5%
60 años o más	3,9%	12,4%
NS/NC	1,2%	1,2%

Tabla 22 Grado de utilización de distintos canales de distribución

	Media
% TT.OO.	33,02%
% AA.VV.	20,66%
% I.M.S.E.R.S.O.	1,52%
% Directos/pasantes	39,09%
% Otros	4,99%
NS/NC	0,72%

B.2) TIPO DE GESTIÓN DEL HOTEL

Tabla 23 Distribución de hoteles por tipo de gestión

	% de hoteles
Independiente	42,9%
Perteneciente a una agrupación de hoteles independientes	15,8%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de propiedad	22,8%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de arrendamiento	10,8%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de contrato de gestión	6,6%
Perteneciente a una cadena explotado en régimen de franquicia	0,4%
NS/NC	0,7%

C) MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Tabla 24 Medias de medidas de desempeño

Variable de rentabilidad	Media
% ocupación por habitaciones	63,22%
Beneficio bruto total en 2004	Entre 650.000 y 1.300.000 €/año
Beneficio bruto por habitación y día en 2004	Entre 36 y 65 €/hab. y día

Tabla 25 Nivel de satisfacción de los grupos de interés

	Mucho peor que mis competidores						Mucho mejor que mis competidores	Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7	
Nivel de satisfacción de los clientes	0%	0%	0%	13,8%	32,8%	41,9%	11,5%	5,51
Nivel de satisfacción de los empleados	0%	0,4%	1,2%	22,9%	32,8%	33,6%	9,1%	5,25

Tabla 26 Desempeño económico

	Mucho peor que mis competidores							Mucho mejor que mis competidores	Puntuación media
	1	2	3	4	5	6	7		
Porcentaje de ocupación de habitaciones en 2004	0,8%	2,0%	10,3%	26,9%	33,2%	21,3%	5,5%	4,76	
Ganancia de cuota de mercado	0,4%	0,4%	7,5%	32,0%	36,0%	18,2%	5,5%	4,79	
Tasa de éxito en lanzamiento de nuevos productos o servicios prestados	1,2%	2,0%	5,9%	41,5%	30,8%	13,8%	4,7%	4,59	
Crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años	0,8%	2,8%	9,9%	26,6%	29,8%	23,8%	6,3%	4,79	
Ingresos por habitación en 2004	0,4%	2,4%	17,9%	30,6%	25,8%	18,3%	4,8%	4,53	
Beneficio bruto total en 2004	0%	3,6%	15,5%	29,8%	33,7%	14,3%	3,2%	4,49	
Beneficio bruto por habitación en 2004	0,8%	2,4%	13,5%	30,6%	34,5%	14,7%	3,6%	4,54	
Creación de riqueza (Valor contable de la empresa frente a su valor de mercado)	0%	3,2%	9,9%	33,7%	31,0%	18,7%	3,6%	4,63	
Capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis	0,4%	3,2%	11,9%	30,2%	34,9%	16,7%	2,8%	4,57	

En las **Tablas 25 y 26**, se muestra la opinión de los hoteleros respecto a su situación en cada variable con respecto a la de sus competidores conocidos. La escala de opinión va desde 1 (mucho peor que mis competidores) hasta 7 (mucho mejor que mis competidores). En cada columna, se indica el porcentaje de hoteles que marcaron cada uno de los niveles de compromiso y, en la última, aparece la puntuación media de los hoteles analizados.

4.2 Ranking de los factores clave de éxito para la competitividad de los hoteles

En el cuestionario que se remitió a los directores se les solicitaba que valoraran de 1 (ninguna importancia) a 7 (suma importancia) la relevancia de un conjunto de variables para la competitividad de su hotel. Estas variables se exponen ordenadas en el siguiente ranking.

Tabla 27 Los factores clave de éxito para los hoteles españoles en 2004

Factor	Media
1.- La gestión de la calidad	6,58
2.- Los RR.HH.	6,36
3.- Las instalaciones y servicios	6,28
4.- La distribución del producto hotelero	6,15
5.- El grado de especialización de la oferta	5,68
6.- Las TIC y SI	5,27
7.- La gestión medioambiental	4,55

4.3 Estrategias de negocio en el sector hotelero

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 28 y 29**):

Tabla 28 Medidas de adecuación de los datos empleados para el análisis factorial.

Determinante de la matriz de correlaciones	0,0026
Índice de Kaiser-Meyer-Olkin	0,809
Test de esfericidad de Barlett	Chi cuadrado aproximado
	gl
	(p-valor) Sign.
	1464,825
	136
	0,000

Tabla 29 Matriz de componentes rotados.

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Nº estrellas	0,096	0,841	0,185	-0,007	0,102
Precio	0,067	0,765	0,248	-0,043	0,049
Nº Habitaciones	0,115	0,322	-0,008	0,775	-0,124
Trabajadores/habitación	0,108	0,456	-0,089	-0,655	-0,192
Dotación + Servicios	0,087	0,807	0,030	,275	0,066
Formación objetiva	0,121	0,164	0,121	-0,079	0,775
Formación subjetiva	0,416	0,029	-0,117	-0,043	0,619
Formación a cargo empresa	0,801	0,091	0,106	-0,002	0,107
Implicación calidad	0,823	-0,028	0,198	-0,031	0,159
Estrategia ambiental básica	0,769	0,088	0,144	0,114	0,129
Estrategia ambiental avanzada	0,775	0,119	0,019	0,032	-0,022
Nº de TIC/SI que se emplean	0,113	0,213	0,725	0,231	0,066
Uso interno TIC/SI	0,285	0,383	0,576	0,101	0,103
Uso externo TIC/SI	0,092	-0,014	0,612	-0,152	0,475
Importancia/inversión TIC	0,536	0,137	0,440	0,040	0,159
Grado de intermediación	0,055	0,075	0,194	0,728	-0,169
Tipo de gestión	0,155	0,101	0,669	0,124	-0,326
Autovalores	4,708	2,273	1,772	1,286	1,072
% de varianza explicada por factor	27,269%	13,369%	10,425%	7,565%	6,309%
% acumulado de varianza explicada	27,269%	41,063%	51,488%	59,053%	65,362%

Finalmente, interpretaremos cada uno de los factores obtenidos anteriormente. Consideraremos como cargas factoriales significativas las que sean superiores a +/- 0,35, pues nuestro tamaño muestral es de 259 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, que era nuestro objetivo a cubrir.

Al primer factor lo denominamos **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.

Al segundo factor lo llamamos **Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera**⁹. 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 hallamos el número de trabajadores por habitación, que aumentará conforme aumenten el resto de variables, y el uso interno de las 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.

Al tercer factor lo designamos **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. 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. Por otro lado, se incluye el tipo de gestión que evolucionará hacia figuras más flexibles conforme aumente el uso de las TIC y SI por parte del hotel.

Al cuarto factor lo denominamos **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, al quinto factor lo llamamos **Estrategia de Selección de los 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 muy elevadas, 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. Con una carga significativa positiva más débil, se halla el uso externo que se hace de las TIC y los SI, quizá debido a la formación de los empleados.

Finalmente, hemos de indicar que estas estrategias, como veremos a continuación, no son en absoluto excluyentes entre sí, es decir, los distintos hoteles pueden formular e implantar varias de estas estrategias a la vez.

⁹ Bayón Mariné y Martín Rojo (2004:112) distinguen entre dimensión (tamaño de la unidad productiva) y capacidad (cantidad de bienes y/o servicios que se pueden producir durante un determinado período de tiempo en una unidad productiva concreta).

4.4 Grupos estratégicos en el sector hotelero y análisis de su desempeño

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

4.4.1 Grupos y diferencias de desempeño 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 el desempeño empresarial (Porter, 1979; Lewis y Thomas, 1990; Espitia, Polo y Salas, 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 el desempeño (Baum y Mezias, 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 el desempeño 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 30 Diferencias de desempeño en función del tamaño.

Variable	Estadístico	Sign.	Valores medios			
			Familiares*	Pequeños**	Medianos+	Grandes++
% ocupación por habitaciones	38,037 (1)	0,000	56,00% n=96	63,78% n=41	64,77% n=59	73,54% n=56
Desempeño económico	0,916 (2)	0,434	41,17 n=95	43,26 n=43	40,89 n=57	42,11 n=55
Satisfacción grupos de interés	2,518 (1)	0,472	10,81 n=96	10,81 n=43	10,47 n=58	10,95 n=56
B° Bruto	77,878 (1)	0,000	2,64 n=90	4,00 n=36	4,60 n=55	5,59 n=51
B° Bruto por hab. y día	6,666 (1)	0,083	3,87 n=90	4,72 n=36	4,47 n=55	4,53 n=51

(1) Prueba H de Kruskal-Wallis.

(2) F del análisis ANOVA

* Hasta 100 plazas.

**De 101 a 150 plazas.

+ De 151 a 300 plazas.

++Más de 300 plazas.

De la **Tabla 30**, se deduce que sólo hay diferencias significativas de desempeño entre los distintos tamaños para las variables porcentaje de ocupación por habitación 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 desempeño 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 desempeño entre ellos para todas las variables de desempeño. Por lo tanto, obtenemos resultados similares que en las investigaciones realizadas por Porter (1979), Lewis y Thomas (1990) y Espitia, Polo y Salas (1991).

Finalmente, comprobamos entre qué pares de grupos se producen dichas diferencias significativas en el porcentaje de ocupación y en el beneficio bruto total. 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**).

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

4.4.2 Grupos y diferencias de desempeño en función del tipo de gestión del hotel

En la misma línea que en el apartado anterior, nos gustaría demostrar si existe relación entre el desempeño 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). Esta mayor probabilidad de supervivencia podría venir expresada en términos de desempeño, de tal forma que los hoteles que pertenecen a cadenas alcancen mayores niveles de desempeño 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 desempeño entre los hoteles pertenecientes a una cadena y los independientes, como es la investigación llevada a cabo por Giráldez Puig y Martín López (2004) en el sector hotelero andaluz. Además, en España, existen numerosos establecimientos hoteleros no pertenecientes a cadenas hoteleras en las categorías de 3 a 5 estrellas. Si realmente las posibilidades de obtener mejores resultados o las de supervivencia del hotel aumentasen con la pertenencia a una cadena hotelera, ¿por qué hay establecimientos que no pertenecen a cadenas en las categorías de 3 a 5 estrellas? Además, estas categorías suelen ser en las que más se concentran las cadenas hoteleras (Mulet Forteza y Rosselló Miralles, 2004). Quizá sea porque las diferencias de desempeño 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 y el tipo de gestión del hotel, distinguiendo entre si el hotel pertenece a una cadena o no y las distintas formas de explotarlo.

Tabla 31 Diferencias de desempeño entre los hoteles en función de si son independientes o si son pertenecientes a cadenas.

Variable	Estadísticos	Sign.	Valores medios	
			Independientes	Cadena
% ocupación por habitaciones	5235,500 (1)	0,000	59,35% n=148	68,76% n=103
Desempeño económico	-3,334 (2)	0,001	40,30 n=145	43,66 n=104
Satisfacción grupos de interés	7309,000 (1)	0,490	10,70 n=148	10,85 n=104
B° Bruto	4319,500 (1)	0,000	3,49 n=138	4,66 n=94
B° Bruto por habitación y día	5474,500 (1)	0,042	4,05 n=138	4,64 n=94

(1) Prueba U de Mann-Whitney.

(2) t de Student.

Hay 152 hoteles que no pertenecen a cadenas hoteleras, lo que supone el 59,1% de la muestra. Además, como se desprende de la **Tabla 31**, podemos concluir también que la **hipótesis 1.a se cumple para cuatro de las cinco variables de desempeño y la 1.b se cumple sólo para una variable en el caso de que se agrupen los hoteles en función de si pertenecen a cadenas o si son independientes**. Así pues, nuestro razonamiento anterior sobre el tipo de explotación se cumple para todas las variables de desempeño, excepto para el nivel de satisfacción entre empleados y clientes. De esta manera, los hoteles explotados por cadenas hoteleras son más exitosos para todas las variables de desempeño medidas, siendo estas diferencias significativas para todas las variables excepto para la satisfacción de los grupos de interés.

Por otro lado, hemos desglosado este mismo análisis para los seis tipos de gestión hotelera que hemos considerado en nuestro estudio. Esos resultados se muestran en la **Tabla 32**, en la que se aprecia que sólo existe un hotel gestionado en régimen de franquicia en toda nuestra muestra. Resaltamos este hecho, pues los análisis expuestos no contemplan la opción de gestión en régimen de franquicia al considerarse como una constante. Por lo tanto, la interpretación de la tabla se debe realizar con cautela. Además, para los análisis de las diferencias entre pares de grupos, se ha excluido este régimen de explotación para no causar ninguna distorsión en los resultados.

Tras esta aclaración, se han obtenido diferencias significativas en el porcentaje de ocupación por habitaciones, el desempeño económico y el beneficio bruto total. Como se aprecia, los niveles más bajos los alcanzan los hoteles independientes y los más altos los gestionados por una cadena en régimen de propiedad. Además, observamos que, para las variables de nivel de ocupación y beneficio bruto, son los hoteles pertenecientes a cadenas explotados en régimen de propiedad los que alcanzan los máximos. En cuanto al desempeño económico, el máximo lo alcanzan los hoteles explotados con contratos de gestión. Por lo tanto, **la hipótesis 1.a se cumple para tres de las variables de desempeño y la 1.b para dos de las variables cuando se clasifican los hoteles en función de las distintas formas de gestión hotelera que se analizan**.

Tabla 32 Diferencias en el desempeño entre las distintas formas de gestión hotelera.

Variable	Estadístico	Sign.	Valores medios					
			Independiente	Agrupación hoteles independientes	Cadena propiedad	Cadena arrendamiento	Cadena contrato gestión	Cadena franquicia
% ocupación habitaciones	20,592 (1)	0,001	59,05% n=107	60,17% n=41	70,16% n=57	65,55% n=28	69,85% n=17	60% n=1
Desempeño económico	3,131 (2)	0,009	39,98 n=105	41,13 n=40	44,24 n=58	41,29 n=28	45,59 n=17	44,00 n=1
Satisfacción grupos de interés	2,724 (1)	0,742	10,66 n=107	10,78 n=41	10,71 n=58	11,07 n=28	10,88 n=17	12,00 n=1
B° Bruto	24,806 (1)	0,000	3,50 n=101	3,49 n=37	5,04 n=51	3,96 n=26	4,56 n=16	5 n=1
B° Bruto/habitación y día	5,410 (1)	0,368	4,08 n=101	3,97 n=37	4,76 n=51	4,46 n=26	4,44 n=16	6 n=1

(1) Prueba H de Kruskal-Wallis.

(2) Estadístico F de la prueba ANOVA.

A continuación, comprobamos entre qué pares de grupos se producen diferencias significativas en el porcentaje de ocupación de habitaciones, en el desempeño económico y en el beneficio bruto total. Para ello, aplicaremos 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, se desprende que los porcentajes de ocupación de los hoteles pertenecientes a una cadena explotados en régimen de propiedad son significativamente superiores a los de los hoteles independientes y los pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes. Sin embargo, no encontramos diferencias significativas entre las distintas formas de explotación hotelera que se incluyen dentro de las cadenas. Lo mismo sucede al analizar las diferencias por pares entre los beneficios brutos de cada grupo. En cuanto a la percepción del desempeño económico, se puede apreciar que tan sólo existen diferencias significativas entre los hoteles independientes y los hoteles pertenecientes a cadenas explotados en régimen de propiedad o los explotados en régimen de contrato de gestión con un nivel de confianza del 95% para ambos casos.

4.4.3 Grupos y diferencias de desempeño 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, ha sido muy escasamente realizada hasta este momento sobre el sector hotelero. Sólo hemos encontrado la investigación llevada a cabo por Pine y Phillips (2005) quienes agrupan a los hoteles chinos por estrellas y determinan que los que mayores estrellas tienen son los que mayores niveles de desempeño alcanzan. De esta manera, vamos a determinar si existen diferencias significativas en el desempeño de los hoteles españoles en sus categorías de 3 a 5 estrellas.

Tabla 33 Diferencias en el desempeño en función del número de estrellas.

Variable	χ^2 (Kruskal-Wallis)	Sign.	Valores medios		
			3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
% ocupación habitaciones	0,433	0,805	62,90% n=143	63,73% n=95	63,06% n=14
Desempeño económico	4,519	0,104	41,23 n=141	41,83 n=96	45,31 n=13
Satisfacción grupos de interés	6,423	0,040	10,63 n=143	10,84 n=97	11,69 n=13
B° Bruto	21,435	0,000	3,43 n=131	4,57 n=87	5,21 n=14
B° Bruto/habitación y día	17,433	0,000	3,89 n=131	4,59 n=87	6,14 n=14

Como se puede observar en la **Tabla 33**, sólo se dan diferencias significativas para el nivel de satisfacción de los grupos de interés y para el beneficio bruto total y por habitación y día que aumentan conforme aumentan las estrellas.

Por otro lado, los niveles de ocupación son muy similares para las tres categorías, siendo los de 4 estrellas los que alcanzan el máximo valor. En cuanto al desempeño económico, también crece conforme aumenta la categoría del hotel.

Así pues, en este caso, podemos concluir que la percepción de los directivos entrevistados no coincide con los resultados empíricos expuestos y que las **hipótesis 1.a y 1.b también se cumplen parcialmente para la variable categoría legal del hotel.**

A continuación, comprobamos entre qué pares de categorías hoteleras se producen las diferencias significativas en el porcentaje de ocupación por habitaciones y en el beneficio bruto total y por habitación y día. Para ello, aplicaremos 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, como se puede apreciar, los beneficios brutos totales y por habitación y día de los hoteles de 4 y 5 estrellas son significativamente superiores a los de 3. Así mismo, los beneficios brutos por habitación y día de los hoteles de 5 estrellas son significativamente superiores también a los de 4. No obstante, tras realizar este análisis, esta prueba no ha sido capaz de detectar diferencias significativas entre pares en la satisfacción de los grupos de interés¹⁰, quizás debido a que su nivel de significatividad sea el más bajo de los tres. No obstante, se puede comprobar que los hoteles de 5 estrellas alcanzan los niveles más altos en esta variable de desempeño.

¹⁰ Esta es una limitación de la prueba empírica utilizada, ya que sus niveles de significatividad son muy exigentes.

4.4.4 Grupos y diferencias de desempeño en función del tipo de turismo

En este caso, pretendemos comprobar si existen diferencias de desempeño significativas entre los hoteles que se han autclasificado como vacacionales, urbanos o mixtos (estos últimos consideran que los turistas que reciben pueden responder a estos dos perfiles). Este análisis también ha sido realizado por la consultora Ernst & Young (2004) en su informe sobre los indicadores económicos de la industria hotelera española. A continuación, en la **Tabla 34**, mostramos los resultados obtenidos para estas tres categorías de hoteles.

Tabla 34 Diferencias de desempeño en función del tipo de turismo.

Variable	Estadístico	Sign.	Valores medios		
			Vacacional	Urbano	Mixto
% ocupación habitaciones	3,723 (1)	0,155	64,66% n=112	62,95% n=114	58,20% n=26
Desempeño económico	0,905 (2)	0,406	41,36 n=113	41,54 n=113	43,75 n=24
Satisfacción grupos de interés	3,239 (1)	0,198	10,76 n=114	10,65 n=115	11,29 n=24
B° Bruto	2,219 (1)	0,330	4,01 n=107	3,85 n=104	4,33 n=21
B° Bruto/habitación y día	2,717 (1)	0,257	4,07 n=107	4,44 n=104	4,67 n=21

(1) Prueba H de Kruskal-Wallis.

(2) F del análisis ANOVA.

Por lo tanto, no se observan diferencias significativas de desempeño entre ninguno de los tres grupos aquí analizados, por lo que se **cumple plenamente la Hipótesis 1.b. para la variable tipo de turismo**. No obstante, debemos indicar que los hoteles que alcanzan un mayor porcentaje de ocupación son los vacacionales, seguidos por los urbanos. El desempeño económico percibido subjetivamente en comparación con los competidores y el nivel de satisfacción de los grupos de interés alcanza el máximo en los hoteles mixtos. Finalmente, los beneficios brutos totales y por habitación y día alcanzan también su máximo en los hoteles mixtos.

4.4.5 Grupos y diferencias de desempeño en función de las estrategias competitivas seguidas por el hotel

En el apartado 4.3, hemos conseguido determinar las estrategias competitivas que siguen los hoteles de entre 3 y 5 estrellas 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 el grado en que implanten las estrategias competitivas anteriores.

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 jerárquico¹¹ con los cinco 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 anterior¹².

De esta forma, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 35 Medias por factor y para cada grupo.

Factores o Estrategias	Medias				
	Grupo 1 n=67	Grupo 2 n=20	Grupo 3 n=110	Grupo 4 n=57	Media total n=63,5
Est. Mejora	0,006	0,507	0,303	-0,770	0,000
Est. Categoría y Capacidad Hotelera	0,879	1,627	-0,655	-0,340	0,000
Est. Tecnológica y de Explotación Hotelera	0,053	0,067	0,042	-0,938	0,000
Est. Dimensión y Distribución Hotelera	0,638	-1,600	-0,023	-0,145	0,000
Est. Selección de los RR.HH.	0,416	-0,535	0,124	-0,541	0,000

Tabla 36 Medias de cada variable y para cada grupo.

Variables	Medias				
	Grupo 1 n=67	Grupo 2 n=20	Grupo 3 n=110	Grupo 4 n=57	Media total n=63,5
Nº estrellas	4,00	4,25	3,19	3,18	3,49
Precio	153,66	207,67	97,73	82,20	118,32
Nº Habitaciones	209,87	52,40	85,39	77,91	115,93
Trabajadores/habitación	0,45	1,25	0,37	0,46	0,48
Dotación + Servicios	21,94	21,15	14,77	14,91	17,27
Formación objetiva	16,24	15,85	15,71	14,21	15,33
Formación subjetiva	28,54	25,47	28,25	25,39	27,59
Formación a cargo empresa	10,58	11,55	11,21	7,91	10,35
Implicación con la calidad	56,82	59,30	60,04	46,72	56,31
Estrategia ambiental básica	27,21	27,95	27,36	21,60	26,17
Estrategia ambiental avanzada	21,82	24,80	21,61	15,07	20,68
Nº de TIC/SI que se emplean	7,33	6,90	7,16	5,26	6,78
Uso interno TIC/SI	14,96	14,30	12,37	6,07	11,88
Uso externo TIC/SI	11,22	10,85	11,58	8,19	10,68
Importancia/inversión TIC	11,81	12,65	11,83	8,72	11,22
Grado de intermediación	67,88	33,53	55,65	45,85	55,03
Tipo de gestión	2,25	2,55	2,54	1,53	2,23

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

¹¹ Con el método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado.

¹² Estas dos primeras fases están basadas en el análisis cluster en dos etapas que proponen Punj y Stewart (1983:145).

Grupo 1 – Los hoteles que basan su ventaja competitiva en la dimensión del hotel, en su grado de intermediación y la selección de sus RR.HH.: está compuesto por 67 hoteles (26,38% del total) y es el segundo grupo más numeroso. En cuanto a las puntuaciones factoriales, vemos que sistemáticamente está por encima de la media en todos los factores o estrategias. Además alcanzan dos valores máximos, uno en la estrategia de dimensión y distribución y otro en la estrategia de selección de los RR.HH. Otros rasgos a destacar serían que en su mayoría son hoteles de 4 estrellas y es el grupo de hoteles cuya planta hotelera es la más grande de los cuatro grupos. Por otro lado son los que más servicios ofrecen en la habitación y en el hotel, los que tienen a su personal más formado en términos objetivos y los que mejor se perciben con respecto a la competencia en términos subjetivos. Es un grupo que le da una importancia superior a la media a la gestión de la calidad y a la gestión medioambiental. Hacen un uso superior a la media de las TIC y SI y son los que más TIC y SI tienen implantados en sus instalaciones. Finalmente, hemos de indicar que son los hoteles más intermediados de todos, pues reciben una media del 67,88% de sus clientes a través de algún tipo de intermediario.

Al realizar un análisis *post-hoc* y utilizar el método de Scheffé¹³ (**Anexo-2**) obtenemos que sus puntuaciones máximas en la estrategia de dimensión y distribución y en la de selección de RR.HH. son significativamente superiores a las de los grupos 2, 3 y 4 para la primera y a la de los grupos 2 y 4 para la segunda. Además, también se comprueba que para la estrategia de mejora, obtiene puntuaciones significativamente superiores a las del grupo 4. En la de categoría, difiere significativamente del resto de grupos, estando por debajo del grupo 2 y por encima del 3 y del 4. Por último, en la estrategia tecnológica y de explotación, obtiene puntuaciones significativamente superiores a las de los grupos 3 y 4.

Grupo 2 – Los hoteles que basan su ventaja competitiva en la categoría y en la excelencia de la gestión interna: este grupo está formado por 20 hoteles (7,87% del total) y es el grupo más pequeño de todos. En este grupo es donde se le da la máxima importancia a la estrategia de categoría, a la estrategia de mejora y a la tecnológica y de explotación. En este grupo merece la pena destacar que está formado por los hoteles de mayor categoría, mayor precio y los que tienen más trabajadores por habitación en el hotel. Alcanzan puntuaciones muy elevadas en las variables relacionadas con la calidad, la gestión medioambiental y las relacionadas con las TIC y los SI. Además, es el grupo de hoteles que presenta un tipo de gestión o explotación más cercano al de hotel perteneciente a una cadena en régimen de propiedad. Otros rasgos característicos de este grupo son que alcanza una puntuación mínima en la estrategia de dimensión y distribución. Esto no es un demérito para los hoteles integrantes de este grupo, tan sólo quiere decir que es el grupo compuesto por los hoteles más pequeños y los que reciben menos clientes procedentes de intermediarios, es decir, son los hoteles menos intermediados de todos. Por otro lado, hemos de indicar que la puntuación por debajo de la media que alcanza en la estrategia de selección de los RR.HH. se debe a que la percepción de los directivos de este grupo en cuanto a la formación de sus empleados es inferior a la media de la de sus competidores conocidos, no al

¹³ 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.

hecho de que su formación objetiva sea inferior, pues esta última es superior a la media, como era de esperar en este tipo de hoteles.

Al realizar un test de Scheffé obtenemos que sus puntuaciones máximas en las estrategias de mejora, categoría y tecnológica y de explotación son significativamente superiores a las del grupo 4 para la primera, a las de los grupos 1, 3 y 4 para la segunda y a las del grupo 4 para la tercera. En cuanto a la estrategia donde alcanza un mínimo, la de dimensión y distribución, es significativamente inferior a la del resto de grupos.

Grupo 3 – Los hoteles acomodados: este grupo está formado por 110 hoteles (43,31% del total) y es el más numeroso de todos. Estos hoteles no obtienen puntuaciones máximas en ninguna de las estrategias obtenidas. No obstante, están por encima de la media en la estrategia de mejora, en la estrategia tecnológica y de explotación y en la de selección de RR.HH. Por este motivo le hemos dado el nombre de acomodados, pues no son líderes en ninguna de las estrategias, pero alcanzan niveles aceptables en la mayoría de ellas. Esto se debe a que alcanzan valores superiores a la media en todas las variables relacionadas con la formación, la gestión de la calidad (alcanza un máximo), la gestión ambiental, las que tienen que ver con las TIC y SI y es el segundo grupo más intermediado de todos. Por otro lado, el grupo alcanza un mínimo en la estrategia de categoría, pues está compuesto por hoteles en su mayoría de 3 estrellas, con precios inferiores a la media y son los que menos servicios ofrecen tanto en la habitación como en el resto del hotel. Finalmente, obtienen una puntuación ligeramente inferior a la media en la estrategia de dimensión y distribución debido, no a su grado de intermediación, sino a que su tamaño está por debajo de la media y a que es el grupo con menos trabajadores por habitación.

Tras aplicar el test de Scheffé, tan sólo se ha de destacar que su puntuación mínima en la estrategia de categoría es significativamente inferior a la del resto de grupos.

Grupo 4 – Los hoteles reactivos: este grupo está formado por 57 hoteles (22,44% del total). Lo hemos denominado de esta manera porque sus puntuaciones están sistemáticamente por debajo de la media en todas y cada una de las 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. Esto se debe a que alcanzan puntuaciones mínimas en todas las variables, excepto en el número de habitaciones, el número de trabajadores por habitación, la dotación de las habitaciones y el número de servicios prestados dentro del hotel y en el grado de intermediación en las que está por debajo de la media. Por lo tanto, son hoteles pequeños, de 3 estrellas, los más baratos y mayoritariamente independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes.

Después de llevar a cabo un test de Scheffé, se obtiene que sus puntuaciones mínimas en las estrategias de mejora y tecnológica y de explotación son significativamente inferiores a las del resto de grupos. Y su estrategia de selección de RR.HH., es significativamente inferior a la de los grupos 1 y 3.

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 un desempeño o una probabilidad de éxito concreta.

Tabla 37 Diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos.

Variables	χ^2 (Kruskal-Wallis)	Sign.	Valores medios en los grupos			
			Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% ocupación por habitaciones	4,100	0,251	66,81% n=66	62,04% n=19	63,20% n=109	59,39% n=56
Desempeño económico	4,687	0,196	42,91 n=65	42,10 n=20	41,82 n=108	39,76 n=55
Satisfacción de los grupos de interés	7,791	0,050	10,80 n=66	11,20 n=20	10,87 n=108	10,25 n=56
B° Bruto	30,733	0,000	5,19 n=63	3,53 n=19	3,60 n=99	3,33 n=51
B° Bruto por habitación y día	13,171	0,004	4,97 n=63	4,84 n=19	3,95 n=99	3,90 n=51

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 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.

Se observa que el porcentaje de ocupación más elevado lo alcanzan los hoteles del grupo 1, seguidos de los del grupo 3, 2 y 4 respectivamente. Es lógico que los hoteles del grupo 3 tengan mayores porcentajes de ocupación que los del 2, pues los del grupo 2 son los hoteles de mayor categoría y precio. En cuanto al desempeño económico (variable subjetiva) vemos como decrece conforme vamos pasando del grupo 1 al 4¹⁴. Por lo que se refiere a los niveles de satisfacción de los grupos de interés, observamos que los más satisfechos se ubican en el grupo 2 (los de mayor categoría y excelencia en su gestión) seguidos muy de cerca por los del grupo 1 y 3.

Por otro lado, los mayores niveles de beneficio bruto total se alcanzan en los hoteles del grupo 1, seguidos por los del grupo 3, 2 y 4. En este caso, también es lógico el resultado obtenido, pues el tamaño del hotel será determinante para su nivel de beneficio bruto. Por lo tanto, los hoteles más grandes, los del grupo 1, son los que mayor beneficio bruto alcanzan, seguidos de los grupo 3 y 2, coincidiendo también en este caso que el tamaño de los hoteles del grupo 3 es superior a los del grupo 2. En último lugar, quedan como siempre los hoteles reactivos, es decir, los del grupo 4.

¹⁴ En este caso, debemos recordar que los directores entrevistados en profundidad antes de iniciar este estudio consideraban, de forma subjetiva, que los hoteles que mayores niveles de desempeño alcanzaban eran los de 4 estrellas. Pues bien, en este caso, el grupo 1, el compuesto en su mayoría por hoteles de 4 estrellas es el que mayores niveles de desempeño económico medido en términos subjetivos alcanza.

La situación cambia cuando eliminamos el efecto tamaño en el beneficio bruto y calculamos el beneficio bruto por habitación y día. En este caso siguen siendo los hoteles del grupo 1 los que alcanzan el nivel máximo en este parámetro, pero ahora le siguen muy de cerca los del grupo 2 por varias razones; la primera, por ser los más caros y la segunda, por ser los más pequeños. Atrás quedan el grupo 3, los acomodados, y el 4, los reactivos.

Finalmente, analizaremos entre qué pares de grupos estratégicos se producen las diferencias significativas en las variables satisfacción de los grupos de interés y el beneficio bruto total y por habitación y día. Para ello, aplicaremos 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 2 y 3 alcanzan de forma significativa mayores niveles de satisfacción que los del grupo 4. Además, los hoteles del grupo 1 obtienen niveles de beneficio bruto significativamente superiores a los del resto de grupos y sus niveles de beneficio bruto por habitación y día son significativamente superiores a los de los grupos 3 y 4.

4.5 Análisis de diferencias relativas en el desempeño intra grupos en función de la estrategia competitiva

Una vez que hemos obtenido los distintos grupos estratégicos en el sector hotelero en las categorías de 3 a 5 estrellas y hemos concluido que no existen diferencias de desempeño 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 desempeño empleadas y para un nivel de confianza del 5% (Lawless, Bergh y Wilsted, 1989).

Tabla 38 Análisis de diferencias de desempeño intra grupos.

	Número y porcentaje de hoteles por grupo con niveles de desempeño fuera del intervalo del 95%			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
% ocupación habitaciones	54 (81,82%) n=66	9 (47,37%) n=19	98 (89,91%) n=109	43 (76,79%) n=56
Desempeño económico	53 (81,54%) n=65	11 (55,00%) n=20	98 (90,74%) n=108	41 (74,55%) n=55
Satisfacción de los grupos de interés	52 (78,79%) n=66	17 (85,00%) n=20	85 (78,70%) n=108	43 (76,79%) n=56
B° bruto total	51 (80,95%) n=63	16 (84,21%) n=19	62 (62,63%) n=99	44 (86,25%) n=51
B° bruto por habitación y día	55 (87,30%) n=63	11 (57,89%) n=19	80 (80,81%) n=99	43 (84,31%) n=51

Como podemos apreciar en la **Tabla 38**, para todas las variables de desempeño 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

desempeño significativas entre los miembros de cada uno de los grupos para las variables analizadas. Por lo tanto, **se cumple plenamente la hipótesis 2.a.**

Una vez comprobado lo anterior, vamos a realizar el contraste de las **hipótesis 3.a y 3.b** para demostrar si las diferencias de desempeño dentro de los grupos explican una proporción mayor o menor de la variabilidad en el desempeño de las empresas que las diferencias de desempeño entre grupos. Para ello, realizaremos un análisis One-way ANOVA con dos niveles de agregación a partir de Modelos Jerárquicos Lineales.

Como se puede apreciar en la **Tabla 39, para todos los casos se cumple que $CCI < (1-CCI)$** , es decir, **se cumple plenamente la hipótesis 3.a.** Así pues, las diferencias de desempeño dentro de los grupos (intra grupo) explican una proporción mayor de la variación en el desempeño de las empresas que las diferencias de desempeño entre grupos estratégicos (inter grupos).

Tabla 39 Análisis de la proporción de varianza explicada de los niveles de desempeño de los hoteles por la variabilidad del desempeño inter e intra grupo.

Variable	$\tau_{00}; \sigma^2$	Varianza	CCI	% Varianza explicada por variabilidad inter grupo (% CCI)	% Varianza explicada por variabilidad intra grupo (1- % CCI)
% Ocup. habitaciones	τ_{00}	5,613	0,0197	1,97%	98,02%
	σ^2	278,368			
Desempeño económico	τ_{00}	0,775	0,0120	1,20%	98,80%
	σ^2	63,832			
Satisfacción grupos de interés	τ_{00}	0,075	0,0283	2,83%	97,17%
	σ^2	2,573			
B° Bruto total	τ_{00}	0,695	0,1679	16,79%	83,21%
	σ^2	3,445			
B° Bruto/hab. y día	τ_{00}	0,254	0,0629	6,29%	93,71%

4.6 Análisis de la relación entre la estrategia y el desempeño en cada grupo estratégico

A continuación, en este apartado, vamos a contrastar la **Hipótesis 4** y a alcanzar el **objetivo quinto** de este trabajo. Para ello, realizamos diversas regresiones múltiples en las que las variables dependientes de cada modelo de regresión son las distintas variables de desempeño y las independientes, las estrategias competitivas obtenidas anteriormente. Los resultados obtenidos aparecen en la **Tabla 40**, en la que se muestra el poder explicativo de los modelos construidos globalmente y para cada grupo y los parámetros beta estandarizados de las regresiones efectuadas, pues son los que realmente se pueden comparar entre sí.

Tabla 40 Modelos explicativos del porcentaje de ocupación, el desempeño económico, el nivel de satisfacción de los grupos de interés, el beneficio bruto total y por habitación y día

% ocupación de habitaciones					
	GLOBAL	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. Mejora	0,140**	0,082	0,477*	0,126	0,013
Est. Categoría	0,073	-0,193*	0,068	0,078	0,085
Est. Tecno. y explotación	0,126**	0,021	0,479*	0,123	0,066
Est. Dim. y Distrib.	0,343***	0,357**	-0,245	0,305**	0,332**
Est. Selec. RR.HH.	-0,260***	-0,261**	0,115	-0,250**	-0,249*
F	14,408***	5,485***	1,573 NS	6,458***	2,944**
R2 ajust.	0,212	0,257	0,137	0,202	0,150
Desempeño económico					
	GLOBAL	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. Mejora	0,238***	0,194	0,559**	0,353***	0,249*
Est. Categoría	0,057	-0,114	0,127	0,030	-0,016
Est. Tecno. y explotación	0,151**	0,076	0,725**	0,330**	0,075
Est. Dim. y Distrib.	-0,030	0,039	-0,375*	-0,291**	0,103
Est. Selec. RR.HH.	0,099	-0,038	0,459**	0,126	0,290**
F	4,941***	0,713 NS	3,607**	5,530***	1,483 NS
R2 ajust.	0,074	0	0,407	0,175	0,043
Satisfacción grupos interés					
	GLOBAL	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. Mejora	0,287***	0,492***	0,397	0,342**	-0,022
Est. Categoría	-0,013	-0,192	0,217	-0,114	-0,098
Est. Tecno. y explotación	0,057	0,108	-0,083	0,242**	-0,188
Est. Dim. y Distrib.	-0,060	-0,027	0,329	-0,116	0,156
Est. Selec. RR.HH.	0,244***	0,310**	-0,026	0,218**	0,504***
F	8,592***	5,310***	1,424 NS	3,775**	4,264**
R2 ajust.	0,132	0,249	0,100	0,115	0,229
B° Bruto					
	GLOBAL	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. Mejora	0,114**	-0,023	0,223	0,340***	0,060
Est. Categoría	0,389***	0,325**	0,350*	0,321***	0,251*
Est. Tecno. y explotación	0,161**	0,119	0,402*	0,239**	0,138
Est. Dim. y Distrib.	0,457***	0,307**	0,323*	0,330***	0,384**
Est. Selec. RR.HH.	-0,124**	-0,213*	-0,281	-0,015	-0,072
F	30,195***	5,907***	5,314**	9,441***	3,249**
R2 ajust.	0,387	0,284	0,545	0,301	0,184
B° Bruto/habitación y día					
	GLOBAL	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Est. Mejora	0,059	0,037	0,310	0,126	-0,006
Est. Categoría	0,297***	0,319**	0,173	0,083	0,192
Est. Tecno. y explotación	0,133**	0,176	0,433	0,062	0,213
Est. Dim. y Distrib.	0,059	0,025	0,165	-0,158	-0,005
Est. Selec. RR.HH.	-0,006	-0,174	0,110	0,033	0,088
F	5,731***	2,724**	1,450 NS	0,873 NS	0,648 NS
R2 ajust.	0,093	0,122	0,111	0	0

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

De la interpretación de esta tabla, se deduce que todos los modelos de regresión múltiple aquí propuestos son significativos cuando se consideran a todas las empresas a la vez, es decir, cuando estudiamos el modelo global. Sin embargo, encontramos algunos modelos que no lo son cuando analizamos a los distintos grupos por separado.

Todas las estrategias tienen coeficientes de regresión significativos en algún momento. Por otro lado, el modelo global y los cuatro modelos son significativos, excepto para el grupo 2, al intentar explicar la variabilidad del *porcentaje de ocupación de habitaciones*. Respecto a la variabilidad del *desempeño económico*, el modelo global y los de los grupos 2 y 3 son significativos. Lo mismo sucede para el *nivel de satisfacción de los grupos de interés* para su modelo global y los grupos 1, 3 y 4. Por lo que respecta al *beneficio bruto total*, todos los modelos son significativos y, para el *beneficio bruto por habitación y día*, sólo es significativo el modelo global y el del grupo 1.

La capacidad explicativa de los modelos no es muy alta, pues el máximo grado de explicación de la variabilidad se alcanza en el beneficio bruto total para el grupo 2 con un 54,4%. Hemos de indicar también que se dan valores bastante dispares del coeficiente de determinación ajustado entre los diferentes modelos.

Por lo tanto, ante esta consideración sobre el coeficiente de determinación y el hecho de que el poder explicativo de cada estrategia sea diferente para cada grupo en cada una de las variables de desempeño, determinamos que la **Hipótesis 4 se cumple plenamente**, es decir, la relación entre las distintas estrategias competitivas y el desempeño presenta diferencias entre las empresas incluidas en los distintos grupos estratégicos. Así pues, las distintas estrategias influyen de diferente manera en los resultados de los grupos obtenidos.

Finalmente, para cubrir el **quinto objetivo** procederemos a describir la relación que guarda cada estrategia en cada modelo de regresión múltiple con las distintas variables de desempeño.

La *estrategia de mejora* es fundamental para incrementar todas las variables de desempeño, excepto el beneficio bruto por habitación y día. Además, observamos que, en los modelos globales, es la que mayor peso alcanza para el desempeño económico y para el nivel de satisfacción de los grupos de interés. Por grupos, hemos de indicar que influye decisivamente en el 1 para aumentar la satisfacción de los grupos de interés; en el 2, para aumentar el porcentaje de ocupación y el desempeño económico y en el 3, para aumentar el desempeño económico, la satisfacción de los grupos de interés y el beneficio bruto total.

En cuanto a la *estrategia de categoría*, se comprueba que sólo es significativa para los modelos globales de los beneficios brutos totales y por habitación y día de los hoteles. Por grupos, destacar que esta estrategia es significativa para el grupo 1 en el porcentaje de ocupación y para sus niveles de beneficio bruto total y por habitación y día. Para los grupos 2, 3 y 4, hemos de indicar que es significativa esta estrategia para aumentar sus beneficios brutos totales. Finalmente, hemos de resaltar que afecta negativamente al porcentaje de ocupación del grupo 1, ya que es un grupo caracterizado por hoteles

grandes y muy intermediados. Por lo tanto, parece que no es muy conveniente para este grupo aumentar sus estrellas y sus precios para mejorar el porcentaje de ocupación.

Por lo que respecta a la *estrategia tecnológica y de explotación*, observamos que es significativa en todos los modelos globales excepto en el de satisfacción de los grupos de interés. Por grupos, hemos de resaltar que no es relevante para ninguna variable de desempeño del grupo 1 ni del 4. En el grupo 2, aumenta su porcentaje de ocupación, su desempeño económico y su beneficio bruto total. En el grupo 3, aumenta el desempeño económico, la satisfacción de los grupos de interés y el beneficio bruto total.

La *estrategia de dimensión y distribución* es significativa para los modelos globales del porcentaje de ocupación y beneficio bruto total. Por grupos, al grupo 1 le ayuda a aumentar estas dos variables de desempeño. En el 2, tan sólo es significativa para disminuir el desempeño económico y aumentar su beneficio bruto total. En el 3, es significativa para aumentar el porcentaje de ocupación y el beneficio bruto total y disminuir su desempeño económico subjetivo. Finalmente, en el grupo 4, ayuda a aumentar su nivel de ocupación y su beneficio bruto total.

En cuanto a la *estrategia de selección de RR.HH.*, es significativa en el porcentaje de ocupación, en la satisfacción de los grupos de interés y en el beneficio bruto total en los modelos globales. Resulta además interesante destacar que, tanto en algunos modelos globales como en algunos grupos, esta estrategia obtiene puntuaciones significativas negativas, es decir, que disminuyen a dichas variables de desempeño¹⁵. Así, por ejemplo, en los modelos globales, esta estrategia disminuye el porcentaje de ocupación y el beneficio bruto total del hotel. Por grupos, los comentarios a realizar serían los siguientes. En el grupo 1, disminuye sus niveles de ocupación y el beneficio bruto total y aumenta la satisfacción de los grupos de interés de sus hoteles. En el grupo 2, aumenta el desempeño económico. En el grupo 3, disminuye la ocupación y aumenta los niveles de satisfacción. Finalmente, en el grupo 4, incide negativamente en su ocupación, pero positivamente en la satisfacción.

Antes de finalizar este análisis, debemos aclarar que la relación negativa entre la estrategia de selección de RR.HH. (en cuanto a su formación externa objetiva y a su formación subjetiva) con respecto a algunas de las variables de desempeño analizadas se debe a que el nivel de formación de los grupos es bastante similar entre sí. Hemos comprobado que, por estrellas, tan sólo existen diferencias significativas entre los hoteles de 3 estrellas con respecto a los de 4 y 5 en la formación objetiva ($p < 0,05$) y no hay diferencias en la formación subjetiva. Por grupos, existen diferencias significativas entre el grupo 4 y el resto de grupos ($p < 0,05$) y en la subjetiva, no hemos encontrado diferencia alguna. De esta forma, la mayor parte de las agrupaciones presenta niveles similares de formación. Por lo tanto, si en la mayoría de los casos los niveles de formación se mantienen prácticamente iguales (sobre todo los subjetivos), pero los grupos cambian, y esta variable se relaciona con otras que aumentan su valor, es de esperar que surja una relación matemática negativa entre dichas variables, como es lo que aquí sucede. Esto se puede deber

¹⁵ No hemos de olvidar que en esta estrategia se incluye tanto la formación objetiva como la subjetiva del hotel.

a que empresas de los mismos grupos con menores o iguales niveles de formación alcancen niveles de ocupación y beneficio bruto iguales o superiores, según el caso.

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 dividido el estudio en cinco 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 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. 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 desempeño 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, no son de temporada, son empresas con una amplia experiencia en el sector y con una planta hotelera relativamente joven y actualizada. La mayoría de sus empleados son fijos, con una edad comprendida entre 30 y 49 años en todos los niveles jerárquicos y con una formación bastante alta tanto reglada como específica del sector. Son hoteles con pocos certificados de calidad y de gestión ambiental de momento, aunque el número de certificados, para lo reciente de estas herramientas, es aceptable. Por otro lado, los hoteles están bastante informatizados y presentan buenos niveles de 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 amplia o una estrategia de diversificación y se orientan, principalmente, al turismo de negocios, urbano, congresos y sol y playa. La mayoría de turistas que reciben son españoles, con edades comprendidas entre los 30 y los 44 años en temporada alta y baja, seguidos muy de cerca por los que tienen entre 45 y 59 años. Por otro lado, estos turistas suelen ser directos o pasantes o procedentes de tour operadores. Por último, los hoteles suelen ser independientes y si pertenecen a cadenas, suelen ser propiedad de las mismas.

Así mismo, hemos de indicar que, en cuanto a las variables de desempeño, el porcentaje de ocupación medio por habitaciones durante 2004 fue del 63,22% y la mayoría de los hoteleros indica que sus beneficios brutos totales están entre 650.000 y 1.300.000 € y por habitación y día, entre 36 y 65 €.

El segundo objetivo de este estudio es identificar las estrategias competitivas que están implantando los hoteles analizados. 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 cinco estrategias competitivas: *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 y 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 los 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 selección de RR.HH.*, en la que alcanzan puntuaciones significativas la formación objetiva de los empleados y su formación subjetiva o comparada con la competencia conocida.

El tercer objetivo consiste en identificar los distintos grupos estratégicos en el sector hotelero 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 *los que basan su ventaja competitiva en la dimensión del hotel, en su grado de intermediación y en la selección de sus RR.HH.* (hoteles que están por encima de la media en todas las estrategias y alcanzan valores máximos en la estrategia de dimensión y distribución y en la de selección de los RR.HH.), *los que basan su ventaja competitiva en la categoría y en la excelencia de la gestión interna* (en este grupo es donde se le da la máxima importancia a la estrategia de categoría, a la estrategia de mejora y a la tecnológica y de explotación), *los acomodados* (hoteles que no obtienen ninguna puntuación máxima en ninguna de las estrategias, pero que están por encima de la media en la estrategia de mejora, en la tecnológica y de explotación y en la de selección de RR.HH.) y, finalmente, *los reactivos* (hoteles cuyas puntuaciones están sistemáticamente por debajo de la media en todas y cada una de las estrategias analizadas en este estudio).

El cuarto objetivo estudia las diferencias de desempeño entre los grupos y entre las empresas que integran los grupos. Dentro de este objetivo se incluye el contraste de las **hipótesis desde la 1.a a la 3.b**. Por lo que respecta a dichas 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 el desempeño que obtenga dicho hotel (Hipótesis 1.a y 1.b). Otras están centradas en el hecho de que también existen diferencias de desempeño significativas entre las empresas de un mismo grupo y no sólo entre ellos (Hipótesis 2.a y 2.b) y, además, enfocadas en determinar si estas diferencias de desempeño intra grupo explican una proporción mayor o menor de la varianza en el desempeño empresarial que las diferencias de desempeño inter grupos (Hipótesis 3.a y 3.b).

Las conclusiones que se obtuvieron tras el contraste de estas hipótesis son que no se demuestra que haya diferencias significativas de desempeño 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 desempeño entre los grupos estratégicos. Finalmente, sí que hemos hallado diferencias significativas de desempeño entre las empresas que conforman los grupos estratégicos y, además, hemos demostrado que las diferencias de desempeño intra grupo explican una proporción mayor de la variabilidad del desempeño empresarial que las diferencias de desempeño inter grupo.

Finalmente, en el **quinto objetivo** nos planteamos determinar el grado en que explican el desempeño empresarial cada una de las estrategias competitivas empleadas para la obtención de los grupos estratégicos. A partir de este objetivo, surgió la **hipótesis 4**, también relacionada con las que se han contrastado anteriormente. Esta hipótesis trata de determinar si la relación entre las diferentes estrategias competitivas y el desempeño presenta diferencias entre las empresas incluidas en distintos grupos estratégicos. Tras aplicar distintos modelos de regresiones múltiples en los que las variables dependientes eran las variables de desempeño y las independientes las estrategias a nivel general y para cada uno de los grupos, se llega a la conclusión de que se cumple plenamente la hipótesis 4, es decir, las distintas estrategias influyen de forma diferente en las variables de desempeño en cada uno de los grupos obtenidos, lo que puede ser origen de las diferencias de desempeño intra grupo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- Barney, J.B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*. Vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- 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.
- Bayón Mariné, F. y Martín Rojo, I. (2004): “Operaciones y procesos de producción en el sector turístico”. Síntesis, Madrid.
- Bogner, W.C.; Thomas, H. y McGee, J. (1996): “A longitudinal study of the competitive positions and entry paths of European firms in the U.S. pharmaceutical market”. *Strategic Management Journal*. Vol. 30, nº 1, pp. 51-67.
- 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. (2003): “The linkage between strategic groups and firm performance”. *Management Research*. Vol. 2, nº 11, 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.
- 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.
- Ernst & Young (2003): "Indicadores económicos de la industria hotelera española". [http://www.ey.com/global/download.nsf/Spain/estudio_espanya/\\$file/Estudio%20España%2003.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Spain/estudio_espanya/$file/Estudio%20España%2003.pdf)
- Espitia, M.A.; Polo, Y. y Salas, V. (1991): "Grupos estratégicos y resultados en el sector bancario español". *Información Comercial Española*. nº 690, febrero, pp. 189-212.
- 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. (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.
- Flavián, C. y Polo, Y. (2001): "Diversidad estratégica y resultados en la distribución". *Revista de Economía Aplicada*. Vol. IX, nº 26, pp. 29-56.
- 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.
- Galvin, P.; Davies, J. y Simons, R. (2002): "An exploratory investigation into strategic groups and strategic blocks as an explanation for patterns of rivalry in the international airline industry". Working Paper Series 02.02, Curtin University of Technology, Graduate School of Business. July.
- 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.
- Hatten, K.J. y Schendel, D.E. (1977): "Heterogeneity within an industry". *Journal of Industrial Economics*. Vol. XXVI, nº 2, pp. 97-113.

- 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
- IET (Instituto de Estudios Turísticos) (2004a):** "Movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR): entradas de turistas según Comunidad Autónoma de destino principal. Total año 2003. Datos provisionales". <http://www.iet.tourspain.es/Index.aspx?ancho=132&idioma=es>
- IET (Instituto de Estudios Turísticos) (2004b):** "Coyuntura turística 2003". <http://www.iet.tourspain.es/Index.aspx?ancho=132&idioma=es>
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2003):** "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) (2004a):** "Cuenta satélite del turismo en España: serie contable 1995-2003". Notas de Prensa del INE. 22 de diciembre de 2004 <http://www.ine.es/prensa/np356.pdf>.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2004b):** "Encuesta de ocupación hotelera 2003". Datos por Comunidades Autónomas y total nacional. Grado de ocupación por habitaciones por Comunidades Autónomas, categorías y meses. <http://www.ine.es/inebase/cgi/um?M=%2Ft11%2Fe162eoh%2Fa2003&O=pcaxis&N=&L=0>
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2004c):** "Encuesta de ocupación hotelera 2003". Datos por Comunidades Autónomas y total nacional. Grado de ocupación por plazas . por Comunidades Autónomas, categorías y meses. <http://www.ine.es/inebase/cgi/um?M=%2Ft11%2Fe162eoh%2Fa2003&O=pcaxis&N=&L=0>
- 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..
- Mascarenhas, B. (1989):** "Strategic groups dynamics". *Academy of Management Journal*. Vol. 32, nº 3, pp. 333-352.
- Mascarenhas, B. y Aaker, D.A. (1989):** "Mobility barriers and strategic groups". *Strategic Management Journal*. Vol. 10, nº 5, pp. 475-485.
- 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.
- Olusoga, S.A.; Mokwa, M.P. y Noble, C.H. (1995):** “Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage: an empirical investigation”. *Journal of Business Research*. Vol. 33, nº 2, pp. 153-164.
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2003):** “Tourism Highlights”. Edición 2003. http://www.world-tourism.org/market_research/facts/highlights/Highlights.pdf
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2004a):** “Long-term prospects: Tourism 2020 vision”. www.world-tourism.org/facts/2020.html
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2004b):** “Barómetro OMT de turismo mundial”. Vol. 2, nº 2, junio. http://www.world-tourism.org/market_research/datos/barometer/WTOBarom04_2excerpto_sp.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.
- Pine, R. y Phillips, P.A. (2005):** “Performance comparison of hotels in China”. *International Journal of Hospitality Management*. In Press.
- 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.
- 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*. nº 29, pp. 67-89.
- Schendel, D. y Patton, R. (1978):** “A simultaneous equation model of corporate strategy”. *Management Science*. Vol. 24, nº 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*. nº 72, pp. 44-61.
- Vikkula, K. (1993):** “Strategic choice and performance in the securities intermediation industry: an empirical análisis of strategic groups in Scandinavia”. The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- 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.
- Turespaña (2004):** “Guía Oficial de Hoteles de España 2004”. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo. Ministerio de Economía.
- Wernerfelt, B. (1984):** “A resource-based view of the firm”. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, nº 2, pp. 171-180.
- Zúñiga Vicente, J.A.; de la Fuente Sabaté, J.M. y Rodríguez Puerta, J. (2004):** “A study of industry evolution in the face of major environmental disturbances: group and firm strategic behaviour of Spanish banks, 1983-1997”. *British Journal of Management*. Vol. 15, nº 3, pp. 219-245.

ANEXO – 1

Pruebas U de Mann-Whitney con corrección de Bonferroni

Variables significativas	Tamaños		Familiares	Pequeños	Medianos
% ocupación por habitaciones	Familiares	U Mann-Whitney Sing.	-	-	-
	Pequeños	U Mann-Whitney Sign.	119,000 0,15	-	-
	Medianos	U Mann-Whitney Sign.	161,500 0,004	200,000 0,926	-
	Grandes	U Mann-Whitney Sign.	152,500 0,000	200,000 0,006	638,500 0,001
B° Bruto	Familiares	U Mann-Whitney Sing.	-	-	-
	Pequeños	U Mann-Whitney Sign.	874,500 0,000	-	-
	Medianos	U Mann-Whitney Sign.	994,500 0,000	807,500 0,126	-
	Grandes	U Mann-Whitney Sign.	575,000 0,000	433,500 0,000	909,500 0,001

Variables significativas	Tipo de gestión		Independiente	Agrupación hoteles independientes	Cadena propiedad	Cadena arrendamiento	Cadena contrato de gestión
	Indep.	U Mann-Whitney Sign.					
% 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

Variable significativa	Tipo de gestión		J	Independiente	Agrupación hoteles independientes	Cadena propiedad	Cadena arrendamiento
	I						
Desempeño económico	Indep.	Diferencia de medias (I-J) Sign.	-	-	-	-	-
	Agrupación hoteles indep.	Diferencia de medias (I-J) Sign.	-1,14 0,935	-	-	-	-
	Cadena propiedad	Diferencia de medias (I-J) Sign.	-4,26 0,009	-3,12 0,304	-	-	-
	Cadena arrendam.	Diferencia de medias (I-J) Sign.	-1,30 0,936	-0,16 1,000	2,96 0,476	-	-
	Cadena contrato de gestión	Diferencia de medias (I-J) Sign.	-5,61 0,050	-4,46 0,287	-1,35 0,971	-4,30 0,386	-
	Cadena franquicia	Diferencia de medias (I-J) Sign.	Excluido	Excluido	Excluido	Excluido	Excluido

Variables significativas	Estrellas		3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
	Satisfacción grupos de interés	3 estrellas	U Mann-Whitney Sing.	-	-
4 estrellas		U Mann-Whitney Sing.	0,931 0,335	-	-
5 estrellas		U Mann-Whitney Sing.	6,423 0,040	4,332 0,037	-
B° Bruto	3 estrellas	U Mann-Whitney Sing.	-	-	-
	4 estrellas	U Mann-Whitney Sing.	16,539 0,000	-	-
	5 estrellas	U Mann-Whitney Sing.	21,435 0,000	1,227 0,268	-
B° Bruto/habitación y día	3 estrellas	U Mann-Whitney Sing.	-	-	-
	4 estrellas	U Mann-Whitney Sing.	6,402 0,011	-	-
	5 estrellas	U Mann-Whitney Sing.	17,433 0,000	6,872 0,009	-

Variables significativas	Grupos estratégicos		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
	Nivel de satisfacción de los grupos de interés	Grupo 1	U Mann-Whitney Sing.	-	-	-
Grupo 2		U Mann-Whitney Sing.	560,000 0,351	-	-	-
Grupo 3		U Mann-Whitney Sing.	3370,500 0,662	982,000 0,520	-	-
Grupo 4		U Mann-Whitney Sing.	1361,000 0,025	332,000 0,008	2125,000 0,003	-
B° bruto total	Grupo 1	U Mann-Whitney Sing.	-	-	-	-
	Grupo 2	U Mann-Whitney Sing.	238,500 0,004	-	-	-
	Grupo 3	U Mann-Whitney Sing.	1675,500 0,000	900,000 0,763	-	-
	Grupo 4	U Mann-Whitney Sing.	838,500 0,000	471,500 0,860	2341,000 0,459	-
B° bruto/hab. y día	Grupo 1	U Mann-Whitney Sing.	-	-	-	-
	Grupo 2	U Mann-Whitney Sing.	586,500 0,894	-	-	-
	Grupo 3	U Mann-Whitney Sing.	2162,500 0,001	718,000 0,099	-	-
	Grupo 4	U Mann-Whitney Sing.	1147,500 0,008	375,500 0,146	2485,000 0,874	-

ANEXO – 2: Análisis post-hoc con el método de Scheffé para los factores en cada grupo.

Comparaciones múltiples

Scheffé		Intervalo de confianza al 95%					
Variable dependiente	(I) Grupos estratégicos	(J) Grupos estratégicos	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Límite inferior	Límite superior
Estrategia de mejora	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	VC en categoría y excelencia	-.5006722	,23015623	,195	-1,1484762	,1471318
		Acomodados	-.2964596	,13998078	,216	-.6904533	,0975341
		Reactivos	,7763733*	,16276144	,000	,3182606	1,2344861
	VC en categoría y excelencia	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	.5006722	,23015623	,195	-.1471318	1,1484762
		Acomodados	,2042126	,21957144	,834	-.4137992	,8222243
		Reactivos	1,2770455*	,23475154	,000	,6163075	1,9377836
	Acomodados	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	,2964596	,13998078	,216	-.0975341	,6904533
		VC en categoría y excelencia	-.2042126	,21957144	,834	-.8222243	,4137992
		Reactivos	1,0728330*	,14741442	,000	,6579163	1,4877496
	Reactivos	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-.7763733*	,16276144	,000	-1,2344861	-.3182606
		VC en categoría y excelencia	-1,2770455*	,23475154	,000	-1,9377836	-.6163075
		Acomodados	-1,0728330*	,14741442	,000	-1,4877496	-.6579163
Estrategia de categoría	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	VC en categoría y excelencia	-.7478837*	,15664271	,000	-1,1887745	-.3069929
		Acomodados	1,5341633*	,09526993	,000	1,2660139	1,8023126
		Reactivos	1,2192901*	,11077429	,000	,9075018	1,5310785
	VC en categoría y excelencia	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	,7478837*	,15664271	,000	,3069929	1,1887745
		Acomodados	2,2820470*	,14943877	,000	1,8614325	2,7026614
		Reactivos	1,9671738*	,15977024	,000	1,5174802	2,4168675
	Acomodados	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-1,5341633*	,09526993	,000	-1,8023126	-1,26601
		VC en categoría y excelencia	-2,2820470*	,14943877	,000	-2,7026614	-1,86143
		Reactivos	-.3148731*	,10032922	,021	-.5972625	-.0324838
	Reactivos	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-1,2192901*	,11077429	,000	-1,5310785	-.9075018
		VC en categoría y excelencia	-1,9671738*	,15977024	,000	-2,4168675	-1,51748
		Acomodados	,3148731*	,10032922	,021	,0324838	,5972625
Estrategia tecnológica y de explotación	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	VC en categoría y excelencia	-.0144293	,21685207	1,000	-.6247870	,5959285
		Acomodados	-.3894772*	,13188920	,035	-.7606962	-.0182583
		Reactivos	,9906330*	,15335303	,000	,5590014	1,4222646
	VC en categoría y excelencia	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	,0144293	,21685207	1,000	-.5959285	,6247870
		Acomodados	-.3750480	,20687913	,352	-.9573356	,2072396
		Reactivos	1,0050622*	,22118175	,000	,3825181	1,6276064
	Acomodados	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	,3894772*	,13188920	,035	,0182583	,7606962
		VC en categoría y excelencia	,3750480	,20687913	,352	-.2072396	,9573356
		Reactivos	1,3801102*	,13889315	,000	,9891778	1,7710426
	Reactivos	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-.9906330*	,15335303	,000	-1,4222646	-.5590014
		VC en categoría y excelencia	-1,0050622*	,22118175	,000	-1,6276064	-.3825181
		Acomodados	-1,3801102*	,13889315	,000	-1,7710426	-.9891778
Estrategia de dimensión y distribución	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	VC en categoría y excelencia	2,2389991*	,21208584	,000	1,6420565	2,8359416
		Acomodados	,6611081*	,12899038	,000	,2980483	1,0241679
		Reactivos	,7833971*	,14998245	,000	,3612524	1,2055418
	VC en categoría y excelencia	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-2,2389991*	,21208584	,000	-2,8359416	-1,64206
		Acomodados	-1,5778910*	,20233209	,000	-2,1473804	-1,00840
		Reactivos	-1,4556020*	,21632035	,000	-2,0644631	-.8467409
	Acomodados	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-.6611081*	,12899038	,000	-1,0241679	-.2980483
		VC en categoría y excelencia	1,5778910*	,20233209	,000	1,0084016	2,1473804
		Reactivos	,1222890	,13584038	,847	-.2600510	,5046290
	Reactivos	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-.7833971*	,14998245	,000	-1,2055418	-.3612524
		VC en categoría y excelencia	1,4556020*	,21632035	,000	,8467409	2,0644631
		Acomodados	-.1222890	,13584038	,847	-.5046290	,2600510
Estrategia de selección RR.HH.	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	VC en categoría y excelencia	,9518970*	,23750651	,001	,2834048	1,6203893
		Acomodados	,2926175	,14445121	,253	-.1139588	,6991938
		Reactivos	,9585533*	,16795939	,000	,4858103	1,4312964
	VC en categoría y excelencia	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-.9518970*	,23750651	,001	-1,6203893	-.2834048
		Acomodados	-.6592795*	,22658368	,039	-1,2970281	-.0215310
		Reactivos	,0066563	,24224857	1,000	-.6751831	,6884957
	Acomodados	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-.2926175	,14445121	,253	-.6991938	,1139588
		VC en categoría y excelencia	,6592795*	,22658368	,039	,0215310	1,2970281
		Reactivos	,6659358*	,15212225	,000	,2377684	1,0941033
	Reactivos	VC en dimensión, intermediación y RR.HH.	-.9585533*	,16795939	,000	-1,4312964	-.4858103
		VC en categoría y excelencia	-.0066563	,24224857	1,000	-.6884957	,6751831
		Acomodados	-.6659358*	,15212225	,000	-1,0941033	-.2377684

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