

revista de ANÁLISIS TURÍSTICO



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

Segundo semestre de 2006

Núm. 2

SUMARIO

AGUA Y TURISMO

Enrique Torres Bernier

ARTÍCULOS

“Impacto de las instalaciones sobre el desempeño del sector hotelero español”

Enrique Claver Cortés, Jorge Pereira Moliner y Rosario Andreu Guerrero

“Segmenting future visitors to heritage sites: perceptions, motivations and expectations”

Avital Biran, Yaniv Poria y Arie Reichel

“El desempeño de un destino turístico. ¿Quién gestiona el destino?

¿Quién realiza el rol auditor?”

Angelo Presenza

“¿Qué indica un indicador? Análisis comparativo en los destinos turísticos”

Amparo Sancho Pérez y Gregorio García Mesanat

“Turismo e historia: formación e información en el turismo. Un estado de la cuestión”

Nuria Morère Molinero

DEBATE

“¿Está la investigación en turismo suficientemente reconocida y valorada en España?”

Juan Ignacio Pulido Fernández (coord.)

NOTA

“Actividad investigadora de los socios de AECIT”

Amparo Sancho Pérez

RESEÑA

HUGHES, Edward. “Arts, Entertainment and Tourism”

Editorial Butterworth Heinemann, 2000

Robert Valls Tuñón



AECIT
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EXPERTOS CIENTÍFICOS EN TURISMO

REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 2, 2º semestre 2006, pp. 6-20

IMPACTO DE LAS INSTALACIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Enrique Claver Cortés

Universidad de Alicante

Jorge Pereira Moliner

Universidad de Alicante

Rosario Andreu Guerrero

Universidad de Alicante

Revista de Análisis Turístico

ISSN: 1885-2564 Depósito Legal: B-39009

©2006 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisturistico@aecit.org

IMPACTO DE LAS INSTALACIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Enrique Claver Cortés

Departamento de Organización de Empresas - Universidad de Alicante
Ap. 99 – 03080 Alicante - Telf y Fax: 965-90.36.06 - E-mail: enrique.claver@ua.es

Jorge Pereira Moliner

Departamento de Organización de Empresas - Universidad de Alicante
Ap. 99 – 03080 Alicante - Telf y Fax: 965-90.36.06 - E-mail: jorge.pereira@ua.es

Rosario Andreu Guerrero

Departamento de Organización de Empresas - Universidad de Alicante
Ap. 99 – 03080 Alicante - Telf y Fax: 965-90.36.06 - E-mail: rosario.andreu@ua.es

resumen

El sector hotelero, productor primario del sector turístico, tiene una gran relevancia para la economía española. Sin embargo, está inmerso en un entorno global y está sujeto a fuertes cambios. Por lo tanto, ante esta situación de incertidumbre, el sector hotelero debe identificar y analizar cuáles son sus fuentes de ventaja competitiva para mejorar su competitividad futura y adaptarse correctamente a los retos de su entorno. En este estudio, realizado desde la Teoría de Recursos, se argumenta la importancia de las instalaciones hoteleras y se ofrecen múltiples razones para que sean consideradas fuente de ventaja competitiva para mejorar la capacidad de competir de los hoteles. De esta forma, en esta investigación empírica, se realiza un estudio descriptivo del nivel de desarrollo de las instalaciones hoteleras y se demuestra que tienen un impacto significativo sobre el desempeño que alcanzan los hoteles de tres a cinco estrellas de toda España.

Palabras clave: Teoría de Recursos, Instalaciones, Desempeño, Hoteles, España

abstract

The hotel sector, a primary producer of the tourism sector, has a great relevance for the Spanish economy. However, it is immersed in a global and changing environment. Therefore, faced with this uncertain situation, the hotel sector has to identify and to analyze what sources of competitive advantage are going to improve its future competitiveness and to adapt to the challenges of its environment. In this study, the importance of the hotel facilities is argued and several reasons are offered to consider them as a source of competitive advantage from the Resource-based view of the firm. In this empirical research, a descriptive analysis of the development of the hotel facilities is made and it is showed that they have a significant impact on performance achieved by 3-to-5-star Spanish hotels.

Keywords: Resource-based view, Facilities, Performance, Hotels, Spain

1. introducción

El turismo es la principal actividad de ocio del siglo XXI, como lo demuestran los 160 millones de personas que trabajan en la industria turística y los 700 billones de dólares estadounidenses que genera en concepto de ingresos fiscales en todo el mundo. Aún así, las cifras siguen en aumento y su futuro es muy optimista (Pizam, 1999; OMT, 2003). Dentro de la industria de servicios, el turismo es la más importante del mundo en número de empleados y por los efectos que genera en el desarrollo socioeconómico de las regiones y países (Fayos, 1993; Smeral, 1998; Holjevac, 2003).

De igual manera, el sector turístico es muy relevante para la economía española. España es la segunda potencia mundial en este sector tanto en número de viajeros (por detrás de Francia) como en ingresos por turismo (por detrás de los Estados Unidos) (OMT, 2004). 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, 2004).

En cuanto a la realidad económica del sector hotelero, en España existían 12.447 establecimientos de hospedaje, incluyendo hoteles, hostales y pensiones a 31 de diciembre de 2003 (Turespaña, 2004). Por lo tanto, se deduce que España tiene una gran capacidad de acogida, pues entre todos los establecimientos representan 675.808 habitaciones y 1.302.944 camas.

Por otra parte, el sector hotelero se encuentra en un entorno globalizado (García et al., 1998) y, como consecuencia, se está produciendo un auge de la competencia internacional, no sólo entre destinos, sino también entre establecimientos hoteleros que están siguiendo de forma generalizada estrategias de internacionalización. Además, dentro del entorno que rodea al sector, los turistas han cambiado, ahora están más habituados a viajar y son más

experimentados, han modificado sus valores (comienzan a exigir unos niveles mínimos de calidad), su estilo de vida (las vacaciones se escalonan cada vez más a lo largo del año en vez de concentrarlas en un único mes) y son mucho más flexibles e independientes (Poon, 1993; Stamboulis y Skayannis, 2003).

Ante esta situación de aumento de la rivalidad y de cambios en los hábitos del cliente, se considera relevante para garantizar la competitividad de las empresas hoteleras que sus estrategias se basen en recursos y capacidades estratégicos. Esta propuesta surge de la Teoría de Recursos de la Dirección Estratégica de la Empresa. Desde esta teoría, la empresa es considerada como un conjunto de recursos y capacidades, siendo éstos la base de su ventaja competitiva, frente a la visión clásica que la consideraba como el conjunto de productos y/o mercados en los que estaba presente (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984, 1989; Barney, 1986, 1991¹, 2001a,b; Dierickx y Cool, 1989; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Esto supone reconocer la existencia de heterogeneidad entre las empresas de un mismo sector, de forma que éstas podrán seguir estrategias distintas en función de las posibilidades que le ofrezca su composición interna de recursos para lograr una ventaja competitiva. Pero no sólo debe reconocerse el potencial de estos recursos desde una perspectiva estática, sino también dinámica, en el sentido en que dos empresas con una misma dotación de recursos pueden lograr distintas ventajas competitivas en función de la forma en que dichos recursos son combinados y utilizados en la empresa y van dando lugar al desarrollo de nuevos recursos, capacidades y rutinas organizativas.

Son considerados como recursos todos aquellos activos que se vinculen a la empresa de forma semipermanente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes o capital, con independencia de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización (Wernerfelt, 1984). Existen muchas formas de clasificar los recursos

1. Ver también Barney (2001a) donde este autor replica las críticas sobre las características de los recursos estratégicos expuestas en 1991; Barney (2001b) donde se trata la teoría de recursos desde el enfoque de la organización industrial, de la microeconomía neoclásica y de la economía evolutiva y Barney et al. (2001) quienes comentan en qué áreas de investigación se ha aplicado la teoría de recursos.

de la empresa². Así por ejemplo, Chatterjee y Wernerfelt (1991) señalan tres clases de recursos: físicos, intangibles y financieros. Estos recursos se diferencian por su grado de flexibilidad en el sentido de la posibilidad de aplicarlos a empresas o negocios distintos a aquel en que fueron creados o de hacerlo sin que pierdan valor. La flexibilidad es una característica relacionada con la especificidad de los activos. De acuerdo con Forcadell (2003), el grado en que un recurso es específico se basa en dos propiedades: su carácter único o escaso y las relaciones de complementariedad con otros recursos de la empresa, entendida ésta como “el grado de interacción positiva entre recursos en la creación de valor” (Vicente, 2000).

A lo largo del desarrollo de la Teoría de Recursos, distintos investigadores han intentado identificar las características que tienen que cumplir los recursos de una empresa para ser considerados como estratégicos, es decir, ser fuente de ventaja competitiva. En la Tabla 1, aparecen dichas características extraídas a partir de los trabajos de tres de los investigadores más importantes en este ámbito: Barney (1991, 2001a,b), Grant (1991) y Peteraf (1993).

Tabla 1
Requisitos de los recursos estratégicos
Fuente: adaptado de Fernández y Suárez (1996).

Peteraf (1993)	Barney (1991, 2001a,b)	Grant (1991)
Heterogéneos	Escasos. Valiosos.	Duraderos
Que establezcan límites ex post a la competencia	No imitables No sustituibles	No transparentes No replicables.
Que establezcan límites ex ante a la competencia.		No transferibles
Que tengan una movilidad imperfecta		No apropiables

Para que un recurso sea estratégico, debe ser heterogéneo, es decir, que no todas las empresas del sector lo posean, para que las que disfruten de aquéllos que mejor se ajustan a las necesidades del cliente sean más competitivas. La heterogeneidad implica que las empresas desarrollarán distintas capacidades a partir de distintos recursos para competir en el mismo mercado. Para que esta condición sea posible, es necesario que, además, estos recursos reúnan la condición de escasos (que no todas las empresas del sector tengan acceso a ellos), valiosos (que se ajusten a los factores clave de éxito del sector) y duraderos para que la ventaja competitiva sea sostenible. Asimismo, los recursos estratégicos deben ser difíciles de replicar, imitar y sustituir por lo que no deben ser transparentes en cuanto a ofrecer la información necesaria para ser imitados, es decir, deben obstaculizar el que la competencia los pueda copiar o suplir por otros, por lo tanto, deben crear límites ex post a la competencia para conservar la fuente de ventaja competitiva que representan estos recursos.

Además, Grant (1991) y Peteraf (1993) añaden la posibilidad que tiene la empresa de apropiarse de las rentas que generan dichos recursos (apropiabilidad). Si existiese un mercado de recursos estratégicos que funcionase de forma eficiente, todas las empresas podrían adquirirlos fácilmente y ya no serían estratégicos, por lo que se establece que estos recursos tienen que ser difícilmente transferibles en los mercados para que esto no suceda. Peteraf descompone este requisito en dos, dependiendo del momento en el que se adquiera el recurso (límites ex ante a la competencia) o del momento de reparto de las rentas obtenidas por la empresa (movilidad imperfecta), lo que diferencia entre las distintas expectativas que existen sobre un recurso y la posibilidad de que éste sea transferible en el mercado sin pérdida de valor³.

Montgomery y Wernerfelt (1988) señalan que los recursos más específicos son más difíciles de crear e imitar para una empresa. Por este motivo son los que pueden considerarse como estra-

tégicos y dar lugar a una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. De acuerdo con Suárez (1993), los recursos físicos o tangibles, seguidos de los intangibles, son los menos flexibles o más específicos a la actividad de la empresa. A pesar de que los recursos intangibles reúnen en mayor medida las características para considerarse estratégicos, no puede negarse la importancia de los recursos tangibles para competir en un sector como el hotelero. El primer atractivo de un hotel para un turista suelen ser las instalaciones y la cantidad de servicios de los que puede disfrutar por un precio determinado. Esto se debe a que el producto hotelero se suele comprar por anticipado, es decir, antes de su disfrute, por lo que, a la hora de que un cliente elija un hotel u otro, se le suele ofrecer información de tipo tangible sobre el mismo, es decir, fotografías de las instalaciones de los hoteles y un listado con sus servicios. Así pues, las instalaciones y servicios que ofrece un hotel se convierten en elementos fundamentales para motivar la elección de un hotel (Chu y Choi, 2000; Choi y Chu, 2001; Bansal y Eiselt, 2004). Por lo tanto, las instalaciones pueden ser consideradas como fuente de ventaja competitiva.

Por este motivo, el objetivo de este estudio es analizar cómo las instalaciones de los hoteles influyen en su nivel desempeño. La relevancia de este estudio radica en que, a partir del mismo, los directivos de las empresas hoteleras pueden conocer de qué manera sus inversiones en instalaciones influyen en distintas variables de desempeño. De hecho, como se podrá comprobar posteriormente, los directivos del sector hotelero encuestados consideran que las instalaciones son los recursos estratégicos más importantes sobre los que basar su ventaja competitiva. Por otra parte, son escasas las investigaciones que han profundizado en el estudio de las instalaciones hoteleras y en su relación con el desempeño empresarial, por lo que este trabajo contribuye a cubrir el gap existente ofreciendo razones teóricas y empíricas por las que pueden ser consideradas como recursos capaces de aumentar la capacidad competitiva de los hoteles.

Para cumplir este objetivo, el trabajo se estructura de la siguiente manera. En el segundo apartado, se determina qué se entiende por instalaciones, se enumeran algunas de sus funciones dentro del sector hotelero y se exponen los motivos por los que pueden ser consideradas como fuente de ventaja competitiva. En el tercer apartado, se describe el método de investi-

gación seguido para comprobar la relación entre las instalaciones y el desempeño de los hoteles. En el cuarto apartado, y antes de las conclusiones, se exponen los resultados que se han alcanzado en esta investigación empírica.

2. las instalaciones hoteleras como fuente de ventaja competitiva

La infraestructura de un hotel está formada por las instalaciones que sirven como soporte tangible de la actividad, es decir, la estructura física y funcional que permite la prestación del servicio hotelero (Maeso et al, 1999). La infraestructura del sector hotelero se asienta en tres grupos de dotaciones:

- a) Recursos primarios o factores naturales del entorno derivados por su localización en un destino determinado: playas, montañas, flora, fauna, etc.
- b) Recursos secundarios o factores artificiales compartidos por las empresas turísticas del destino: red de carreteras, puertos, aeropuertos, energía, etc.
- c) Instalaciones físicas de un hotel, que son las consideradas en este estudio. Éstas se pueden clasificar en cinco categorías (Felipe, 1996) (Tabla 2).

La infraestructura específica del establecimiento hotelero debe ser diseñada para ser gestionada eficaz y eficientemente y ofrecer el mayor valor añadido. Esto se debe a que las instalaciones de un establecimiento hotelero tienen un elevado coste de adquisición (edificio, maquinaria o mobiliario), tienen una elevada vida útil, son difíciles de reconvertir o readaptar su finalidad por su gran especificidad y son enormemente inflexibles ante los cambios de la demanda, pues no es posible desplazar hoteles completos de un destino en declive a otro en emergencia o madurez (Yepes, 1997). Por todas estas razones, las instalaciones de un establecimiento hotelero pueden ser consideradas como factores de éxito, si se gestionan correctamente, o de fracaso, si se tiene un exceso de capacidad y no se realizan las reformas en el momento oportuno (Villacorta y de la Ballina, 2002).

Por otro lado, las funciones que tienen que desempeñar las instalaciones son las siguientes (Yepes, 1997; Maeso et al., 1999):

2. Grant (1991) reconoce hasta seis categorías de recursos: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y recursos organizativos, agrupados posteriormente en su trabajo de 2004 en tangibles, humanos e intangibles. Barney (1991) diferenció entre recursos físicos, humanos y organizativos, incluyendo en estos últimos la estructura, la planificación formal e informal, los sistemas de control y de coordinación o relación entre los grupos de la empresa y entre éstos con el exterior. También pueden dividirse en activos fungibles y no fungibles, en función de si se agotan con el uso o no, respectivamente (Suárez, 1993). Dentro de los primeros se incluyen los activos físicos que son indivisibles y los activos financieros que son divisibles, mientras que en los no fungibles se incluyen los activos intangibles.

3. Ver también de Oliveira y Evaldo (2003).

Tabla 2
Clasificación de las infraestructuras de un establecimiento hotelero

Inmueble o edificio	Interior (Suelos y pavimentos, paramentos y techos, carpintería, cerrajería, cristalería) Exterior Fachada Terraza Patinillos Salidas de emergencia
Instalaciones básicas	Agua caliente sanitaria Tratamiento de aguas Aire acondicionado Transporte vertical. Electricidad e iluminación Fontanería y saneamiento Prevención y extinción de incendios
Otras instalaciones y maquinaria	Lavandería Cocinas Bar/Cafetería/Restaurante. Recepción/Conserjería Economato/Almacenes Mayordomía.
Mobiliario	Habitaciones Áreas comunes Áreas de servicio En zonas deportivas y jardines
Zonas de ocio, deportivas y jardines	Piscina Cancha de tenis Minigolf Guarderías Jardines

Fuente: adaptado de Felipe (1996).

hotelera es su edificio, sus instalaciones y todos los enseres contenidos en el hotel. Aunque los clientes fieles puedan parecer conservadores a la hora de disfrutar utilizando en sus pernoctaciones y sucesivos alojamientos las mismas instalaciones del mismo modo, también agradecen ser sorprendidos con innovaciones y reformas siempre que les proporcionen mayor bienestar y mejoren la calidad percibida de su estancia (Serrano, 1999).

Entre los factores clave de competitividad en el turismo se encuentra la polivalencia de los equipamientos empresariales para que aporten la flexibilidad que requiere la satisfacción del cliente que está sujeta a expectativas que cambian cada vez con mayor rapidez (Fayos, 1993). Para lograr lo anterior, la empresa hotelera debe buscar la mayor flexibilización de los equipamientos para ahorrar lo máximo en inversión sin disminuir la calidad, pues la productividad del hotel no depende sólo de sus trabajadores. Igualmente, para mejorar la competitividad de las empresas hoteleras es imprescindible actuar con firmeza en los procesos de innovación, de tecnificación y de gestión de la calidad (Figuerola, 1993). Por este motivo, el sector hotelero requiere la elaboración de nuevos e imaginativos productos que compitan en exotismo con las propuestas de mercados emergentes, en precios con las ofertas más sofisticadas y en satisfacción, y precisamente se puede empezar con el diseño del edificio en el que se desarrolla la actividad hotelera.

Por otro lado, las decisiones sobre instalaciones en un hotel pueden condicionar la rentabilidad futura del mismo (Yepes, 1997). Esto es debido a que la inversión en este concepto puede incidir mucho en los costes que tiene que soportar la empresa, en cuanto a inversiones iniciales y al mantenimiento de las instalaciones. Por lo tanto, se ha de ajustar la dimensión y capacidad de la infraestructura física del hotel de una forma óptima a las necesidades de la empresa y sobre todo a lo que el cliente objetivo desea encontrar en él. Esto es fundamental para controlar los costes a la hora de producir el servicio en cuestión. En este sentido, diseños avanzados desde el punto de vista arquitectónico pueden distar mucho de ser adecuados al uso de los clientes y del personal. Pueden no ser funcionales y que incluso las distintas áreas funcionales puedan estar mezcladas entre sí, lo que entorpece el flujo del trabajo en el establecimiento y genera costes de oportunidad.

Por otra parte, al turista le gusta que en el establecimiento haya la máxima oferta de servicios para poder consumir. Esto influye en la calidad percibida del cliente a través de la diferenciación. Por ejemplo, al cliente le puede gustar que haya gimnasio en el interior del hotel, pero quizás durante toda su estancia no lo utilice, aunque le atrae saber que tiene la posibilidad de hacerlo. Se ha de ser cauteloso con los servicios ofrecidos, pues no se deben ofrecer servicios que los clientes no vayan a utilizar o que no sean motivo de atracción al hotel. Se ha de ser consciente de que, muchas veces, para ofrecer un servicio hotelero, éste se apoya en algún tipo de recurso tangible. De esta manera, si las instalaciones son actuales y permiten ofrecer múltiples servicios novedosos, es posible exigir un precio más elevado por habitación a los clientes e incluso vender estas instalaciones también a clientes que no se alojen en el hotel, de tal forma que aumenten los ingresos del hotel al haber generado más centros o áreas de producción.

La evaluación que realiza un turista de un servicio se basa cada vez más en los aspectos tangibles del mismo (apariencia física del lugar o símbolos de estatus) cuanto más complejo e intangible es un servicio (Horovitz, 1990). De aquí se deduce la suma importancia que pueden tener los aspectos tangibles del hotel para influir en la calidad que percibe el cliente. Nebro et al. (1998) argumentan que las instalaciones del sector hotelero pueden aumentar la calidad del servicio empleando para ello los cinco criterios que utilizan Zeithaml et al. (1993) para la evaluación de la calidad de los servicios por parte del cliente: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. En cuanto a los elementos tangibles, es necesario cuidar la apariencia de las instalaciones físicas y equipos del servicio hotelero para incrementar la calidad percibida por el cliente final. En lo referente a la fiabilidad, es fundamental que los equipos tengan una frecuencia o probabilidad de fallos baja. Hay que tener presente que cuando el servicio falla, normalmente, el huésped lo percibe porque el servicio se presta a la vez que el cliente lo consume.

Todos estos factores derivados de las instalaciones del hotel pueden generar que el hotel alcance unas cotas de desempeño determinadas, pudiendo considerar que los hoteles con mejores instalaciones podrían obtener altos niveles de desempeño.

- Satisfacer las necesidades de los clientes, tanto las de los externos como las de los internos.
 - Cubrir las necesidades del negocio hotelero, equilibrando los costes económicos con las necesidades técnicas.
 - Ofrecer una infraestructura altamente competitiva para que el huésped perciba el establecimiento como de mayor valor que el de la competencia, ya que sólo con cubrir las necesidades del cliente no se asegura la ocupación del hotel a niveles deseados.
 - Permitir optimizar los costes teniendo en cuenta la vida útil, los gastos de explotación y en especial los de mantenimiento.
 - Ofrecer una imagen corporativa que satisfaga la percepción del cliente, en cuanto al estado de conservación, estilos, diseños y colores.
- Permitir la fiabilidad, expresada en la probabilidad de que el equipo cumpla una función requerida en condiciones de utilización y en un periodo de tiempo determinado. Para ello, el mantenimiento ocupa un papel esencial.
 - Velar por la seguridad de sus huéspedes, es decir, que los equipos sean aptos para su uso sin causar lesiones a los clientes.
 - Brindar accesibilidad para posibilitar la utilización de dichas instalaciones. En este sentido, la accesibilidad parte desde la existencia de rampas o las dimensiones de los ascensores hasta poder utilizar un equipo por parte del cliente.

Ante la importancia que tienen las instalaciones en el negocio hotelero, a continuación, se analiza cómo se pueden derivar de ellas ventajas competitivas que hagan más rentables a los hoteles. La parte más tangible de la oferta

3. método de investigación

3.1. Población y muestra

La población objeto de estudio está formada por los hoteles de tres a cinco estrellas de toda España que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles que edita Turespaña. Se han seleccionado estas categorías por ser las más dinámicas e innovadoras y porque representan a hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades para ser estudiadas. La población ascendió a 3.900 hoteles (2.532 de tres estrellas, 1.235 de cuatro y 133 de cinco).

Se envió por correo postal un cuestionario estructurado con preguntas cerradas a la atención del director de los 3.900 establecimientos hoteleros. Previamente, este cuestionario fue sometido a una fase de pretest en la que participaron diez directores de hotel, un presidente de una asociación de hoteleros y tres investigadores del sector con el objetivo de mejorarlo. Finalmente, 303 hoteles cumplieron el cuestionario.

Por otra parte, se comprobó el sesgo de no respuesta a partir de las variables categoría y número de habitaciones de los hoteles. Los resultados indicaron que las categorías entre la muestra y la población están significativamente relacionadas ($p < 0,05$ a partir de la prueba chi-cuadrado de Pearson) y no existen diferencias significativas entre el número de habitaciones de la muestra y de la población ($p > 0,10$ a partir de la prueba U de Mann-Whitney). Por lo tanto, la muestra no presenta sesgo de no respuesta.

3.2. Variables y medidas

En este trabajo, las dimensiones y variables a medir se dividen en dos grupos: las que están relacionadas con las instalaciones del hotel y las de desempeño.

Instalaciones

- (a) Importancia estratégica de las instalaciones del hotel con respecto al resto de sus recursos y capacidades. En el cuestionario enviado se incluyó una pregunta en la que se solicitaba a la empresa que eligiera, entre una lista cerrada, los cinco recursos y capacidades a los que concediera una mayor importancia para competir. Los recursos y capacidades propuestos fueron: la habilidad del personal, la capacidad de innovación, la capacidad

directiva, las instalaciones, la localización, la calidad de los inputs, los canales de distribución y la tecnología. Este listado de recursos fue elaborado a partir del propuesto por Nayyar (1992) para las empresas de servicios, adaptándolo a las características particulares del sector turístico.

- (b) Categoría. Los recursos tangibles del hotel, así como la cantidad de servicios que se ofrecen y la dotación de las habitaciones dependen en gran medida de la categoría legal del hotel. La categoría es una variable comúnmente empleada en los estudios del sector hotelero (Álvarez et al., 2001; Chung y Kalnins, 2001; García et al., 2002; Pine y Phillips, 2005).
- (c) Años desde la última gran reforma en el hotel. Se calcula restando a 2004 el año en que se efectuó la última gran reforma en el hotel. En caso de que no se hubiera realizado reforma, a 2004 se le resta el año en que se inauguró el hotel. Mediante esta variable, se pretende averiguar el estado de los recursos tangibles del hotel (Ingram y Baum, 1997; Rodríguez y Arroyo, 2000; Álvarez et al., 2001).
- (d) Tamaño. Esta variable se mide a partir del número de habitaciones que tiene el hotel (Baum y Mezias, 1992; Lant y Baum, 1996; Ingram y Baum, 1997; Álvarez et al., 2001).
- (e) Dotación de las habitaciones y cantidad de servicios prestados. Para medir la dotación de las habitaciones, se utiliza una variable multirespuesta con 13 posibilidades dicotómicas en las que se incluirá si las habitaciones disponen de: calefacción, aire acondicionado, caja fuerte individual, jacuzzi, habitaciones con salón/suites, teléfono, televisión, vídeo, Internet en habitaciones, fax en habitaciones, canales internacionales, mini-bar y secador de pelo. Por lo que respecta a la cantidad de servicios que ofrece el hotel en sus instalaciones, se plantea una pregunta multirespuesta con 25 ítems: garaje (cubierto), parking (no cubierto), acceso minusválidos, servicio médico, admite tarjetas de crédito, cambio de moneda, guardería, sala de reuniones, traducción simultánea, admite perros, servicio de habitaciones 24 horas, peluquería, bar/café, discoteca, tiendas, jardín/terraza, piscina, piscina climatizada, tenis, squash, golf, mini-golf, sauna, gimnasio y alquiler de bicicletas. De esta manera,

para cada hotel se suma la puntuación obtenida en dotación y servicios resumiendo toda esta información en una única variable (Oreja et al., 2001a,b; García et al., 2002). La puntuación mínima que se puede obtener esta variable es 0 y la máxima, 38.

Desempeño

Por lo que se refiere al desempeño, es una variable considerada como el centro de la estrategia empresarial. No obstante, a pesar de su importancia, su conceptualización y operativización es una cuestión muy discutida. A pesar de los innumerables trabajos dedicados a su medición, no existe todavía una resolución satisfactoria al problema (Atkinson y Brander Brown, 2001; Harris y Montegiello, 2001), ya que, en absoluto, el desempeño es un constructo fácil de medir y de definir (Camisón, 1999). Venkatraman y Ramanujam (1986) afirman que el desempeño puede medirse desde tres enfoques: a) el financiero, b) el financiero y operativo y c) el de la efectividad organizacional. Además, en cada uno de estos enfoques se pueden emplear datos primarios y/o secundarios. Por lo tanto, surgen hasta diez formas distintas para medir el desempeño en una empresa. Este estudio se posiciona en el enfoque que considera al desempeño en términos de resultados financieros e indicadores operativos medidos ambos a partir de datos primarios. Esta forma de proceder presenta las ventajas de ofrecer una operativización del desempeño más comprensible y amplia, examinar la relación entre los aspectos financieros y los operativos y puede ser adoptada cuando el objetivo es la medición del desempeño de una unidad de negocio.

Por otra parte, el empleo de medidas subjetivas de desempeño junto con medidas objetivas en el sector hotelero es de suma importancia, pues en este sector se comercializan experiencias intangibles (Reichel y Haber, 2005). De esta forma, las variables de desempeño medidas en este estudio se dividen en objetivas y subjetivas. Las variables de desempeño objetivas hacen referencia al porcentaje de ocupación por habitaciones, al beneficio bruto total y al beneficio bruto por habitación y día (ver ANEXO). En cuanto a las variables de desempeño subjetivas, proceden de una adaptación de la escala para la medición del desempeño propuesta por Camisón (1999). Concretamente, esta escala está compuesta por 10 ítems valorados de 1 a 7 con una escala de opinión tipo Likert en función de la comparación que cada

director de hotel realiza de cada uno de los ítems con respecto a sus competidores conocidos, de tal forma que, 1 equivale a mucho peor que sus competidores y 7, a mucho mejor que sus competidores. Los ítems que componen dicha escala son: el porcentaje de ocupación, los ingresos por habitaciones disponibles, el beneficio bruto total, el beneficio bruto por habitación y día, el crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años, la ganancia de cuota de mercado, la creación de riqueza (valor contable de la empresa/valor de mercado), el nivel de satisfacción de los clientes, el nivel de satisfacción de los empleados y la capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis.

A continuación, se comprueba la idoneidad de la variable de desempeño subjetivo. Para ello, en primer lugar, se realiza un análisis factorial en el que se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 3.

Como se observa, se obtienen dos factores. El factor 1 (desempeño económico) refleja puntuaciones significativas en las variables que se podrían medir a través de la contabilidad o ratios financieros de la empresa. Además, las que mayor peso alcanzan son el ingreso por habitación, el beneficio bruto total y el beneficio bruto por habitación y día. El factor 2 (nivel de satisfacción de los grupos de interés) refleja variables que se relacionan muy fuertemente y de manera positiva con las variables que miden el nivel de satisfacción de los empleados y de los clientes.

A partir de aquí, se analiza la fiabilidad para cada factor. La fiabilidad puede estimarse con el alfa de Cronbach que mide la consistencia interna de una escala multidimensional (Cronbach, 1951) y es el estimador de la fiabilidad más utilizado en los trabajos empíricos (Peterson, 1994). En este sentido, el nivel mínimo recomendable es de 0,7 (Nunnally, 1978). La Tabla 3 muestra los valores para cada factor, siendo en todos los casos superiores a 0,7.

Por lo tanto, estas dos nuevas variables de desempeño subjetivo serán las que se empleen en este estudio y se calculan a partir de la suma de las puntuaciones de los ítems que contienen.

4. Resultados

En primer lugar, en este apartado se presenta una descripción de las variables relacionadas con las instalaciones hoteleras para las empresas que participan en este estudio. Posteriormente, se procede a comprobar la relación entre estas varia-

Tabla 3
Análisis factorial y de fiabilidad de las variables subjetivas del desempeño

Variables/Ítems	Factor 1	Factor 2
Desempeño subjetivo (α de Cronbach = 0,91)		
Desempeño económico		
1- Porcentaje de ocupación de habitaciones	0,591	
2- Ganancia de cuota de mercado	0,619	
3- Crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años	0,641	
4- Ingresos por habitación	0,838	
5- Beneficio bruto total	0,904	
6- Beneficio bruto por habitación	0,890	
7- Creación de riqueza (Valor contable de la empresa frente a su valor de mercado)	0,813	
8- Capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis	0,800	
α de Cronbach	0,92	
Nivel de satisfacción de los grupos de interés		
9- Nivel de satisfacción de los clientes		0,833
10- Nivel de satisfacción de los empleados		0,862
α de Cronbach		0,71
Autovalores de cada factor	5,510	1,188 %
de varianza explicada por factor	55,10%	11,88 %
% de varianza explicada acumulada	66,98%	
Determinante de la matriz de correlaciones	0,002	
Kaiser-Meyer-Olkin	0,880	
Test de esfericidad de Bartlett	0,000	

bles con el desempeño empleando para ello pruebas ANOVA y el coeficiente de correlación de Pearson.

En relación a la importancia estratégica concedida a las instalaciones de los hoteles con respecto al resto de sus recursos y capacidades, en la Figura 1 se observa que las instalaciones son los recursos considerados más relevantes para las empresas de la muestra, seguidos de la localización, la habilidad del personal y la capacidad directiva.

En cuanto a la categoría de los hoteles, la predominante es la de tres estrellas. El número de establecimientos hoteleros desciende conforme aumenta la categoría tanto en la población como en la muestra obtenida (Tabla 4). Este hecho es bastante lógico porque el esfuerzo inversor es creciente conforme se aumenta de categoría. Además, el número de potenciales clientes que puede recibir un hotel se reduce cuanto mayor es su categoría.

Figura 1
Recursos y capacidades estratégicas para las empresas hoteleras españolas

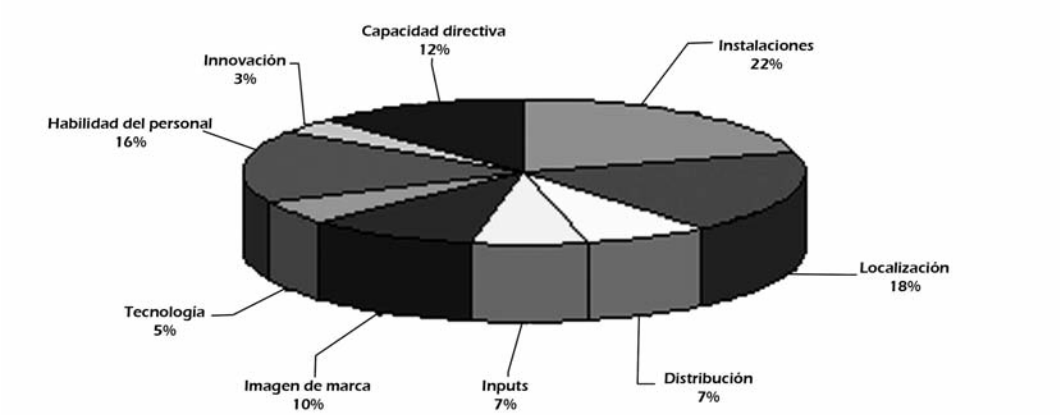


Tabla 4
La categoría de los hoteles

Categoría	Población		Muestra	
	Número	%	Número	%
3 estrellas	2.532	64,9%	176	58,1%
4 estrellas	1.235	31,7%	112	37,0%
5 estrellas	133	3,4%	15	5,0%
Total	3.900	100,0%	303	100,0%

El tamaño medio de los hoteles de la muestra es de 125 habitaciones y el tamaño medio de la población, de 121. Por otro lado, en la Tabla 5, se aprecia que el 80,5% de los hoteles ha realizado una reforma importante en los últimos 5 años y tan solo el 5,7% no la ha hecho desde hace, por lo menos, más de 10 años. Por lo tanto, los hoteles españoles presentan unas instalaciones relativamente nuevas y realizan importantes esfuerzos inversores para mantener actualizadas las mismas. La media en años que emplean los hoteles españoles para realizar sus reformas es de 2,03 años, es decir, 2 años y 11 días.

Tabla 5
Años desde la última reforma realizada

Años desde la gran reforma del hotel	Número	%
Menos de 1 año	71	23,5%
Entre 1 y 5 años	172	57,0%
Entre 6 y 10 años	42	13,9%
Entre 11 y 15 años	12	4,0%
Más de 15 años	5	1,7%
Total	302	100,0%
Media	2,03 años	
Mediana	2 años	
Desviación típica	0,827	

Por lo que respecta a la dotación de las habitaciones y a la cantidad de servicios prestados en el hotel, de los 38 servicios que alberga esta variable, los hoteles ofrecen una media de 17 con una desviación típica de 4,891. El hotel que alcanza un máximo en esta variable ofrece 31 servicios y el que alcanza el mínimo, 6.

A partir de la Tabla 6 se muestra el impacto que tiene cada variable relacionada con las instalaciones sobre cada una de las variables de desempeño. Como se puede apreciar, todas y cada una de las variables relacionadas con las instalaciones tiene algún tipo de influencia significativa con las variables de desempeño. Por lo tanto, en términos generales, se puede afirmar que las instalaciones tienen un impacto significativo sobre el desempeño hotelero.

De forma particular, se observa que los hoteles de mayor categoría tienen asociados de forma significativa los niveles más altos de beneficio bruto total y por habitación y día. Concretamente, el beneficio bruto total medio de los hoteles de tres estrellas es 3,60; el de los de cuatro, 4,68 y el de los de cinco, 5,08. Mientras que el beneficio bruto por habitación y día medio de los hoteles de tres estrellas es de 3,80; el de los de cuatro, 4,58 y el de los de cinco, 5,92 (ver ANEXO). Estos resultados se pueden deber a que los hoteles de mayor categoría suelen tener mayor compromiso de recursos para mejorar su gestión, como por ejemplo, mejor formación de sus empleados y más empleados por habitación (FEH, 2000). Por otra parte, la categoría también está asociada significativamente, aunque de forma algo más débil, con los niveles más altos de satisfacción de los grupos de interés. El nivel satisfacción de los grupos de interés medio de los hoteles de tres estrellas es 10,64; el de los de cuatro, 10,80 y el de los de cinco, 11,67. Esta relación puede ser debida a que un hotel de mayor categoría debe ofrecer más y mejores servicios que los de menor categoría lo que puede provocar que la percepción de la dirección del hotel con respecto a la satisfacción de sus clientes sea superior a la de competidores cuyos hoteles sean de menor categoría.

Por lo que se refiere al tamaño del hotel medido en número de habitaciones, se obtiene que el tamaño influye de forma significativa sobre el porcentaje de ocupación, el beneficio bruto total y por habitación y día. Un hotel de mayor tamaño, al tener más habitaciones, debe realizar un esfuerzo superior para la venta de sus habitaciones lo que puede revertir en porcentajes de ocupación superiores. Además, el tamaño del establecimiento puede generar economías de escala que provoquen un aumento del beneficio bruto. Por otra parte, esta variable tiene una relación negativa, aunque no significativa, con el nivel de satisfacción de los grupos de interés. Esto se puede deber a que la

Tabla 6
Impacto de las instalaciones sobre el desempeño.

	Categoría	Número habitaciones	Años desde última reforma	Dotación habitaciones y servicios prestados
% ocupación habitaciones	0,041 (1) n=295	0,339 (2)*** n=295	0,072 (2) n=294	0,177 (2)*** n=295
Bº bruto total	12,203 (1)*** n=270	0,557 (2)*** n=270	0,044 (2) n=270	0,435 (2)*** n=270
Bº bruto/hab. y día	12,260 (1)*** n=269	0,127 (2)** n=269	0,005 (2) n=269	0,276 (2)*** n=269
Desempeño económico	2,248 (1) n=290	0,059 (2) n=290	-0,118 (2)** n=289	0,068 (2) n=290
Nivel de satisfacción de los grupos de interés	2,940 (1)* n=294	-0,064 (2) n=294	-0,061 (2) n=293	-0,009 (2) n=294

(1) F de ANOVA, (2) Coeficiente de correlación de Pearson
(*) p < 0,10; (**) p < 0,05; (***) p < 0,001

motivación del personal del hotel y su atención hacia el cliente se ven mermadas conforme se incrementa el tamaño del establecimiento, quizás porque la cercanía con el cliente se reduce.

En lo referente a las reformas realizadas en las instalaciones, existe un impacto negativo y significativo de esta variable sobre el desempeño económico de los establecimientos hoteleros. Es decir, cuanto más reciente es la fecha en que el hotel realizó su última gran reforma, mayor es el nivel de desempeño percibido por la empresa. Este impacto negativo puede deberse a un sentimiento de sobrevaloración respecto al desempeño económico de los directores de hotel que se incrementa cuanto menos tiempo hace desde que se realizaron las últimas reformas. Igualmente, también existe una relación negativa entre los años de la última reforma y el nivel de satisfacción de los grupos de interés, aunque no es significativa. Esto quiere decir que cuanto más reciente es la reforma mayor satisfacción muestran los turistas y más motivados están los empleados. Por otro lado, existe una relación no significativa entre la fecha de la última reforma y el porcentaje de ocupación, beneficio bruto total y por habitación y día. Esto significa que cuanto más recientemente se ha realizado la reforma, menor es la ocupación y los beneficios. Esto puede deberse a que durante un proceso de reformas los hoteles pueden haber cerrado y haber per-

dido clientes, lo que repercute en sus ingresos reduciendo sus beneficios brutos.

Por último, en cuanto a la dotación de las habitaciones y la cantidad de servicios prestados por el hotel, se aprecia que existe una relación significativa y positiva sobre el porcentaje de ocupación, el beneficio bruto total y por habitación y día. De esta última variable relacionada con las instalaciones se refleja la importancia de los recursos tangibles hoteleros para mejorar sus niveles de desempeño. Además, la dotación de las habitaciones y la cantidad de servicios prestados tiene una relación significativa y positiva con el tamaño del hotel (coeficiente correlación de Pearson = 0,406 y p = 0,000). Es por este motivo que también la dotación y los servicios prestados se relacionen de igual manera con las variables de desempeño que la variable tamaño del establecimiento.

5. conclusiones

Hoy día, resulta indudable la importancia de la actividad turística para la economía de cualquier país, justificando ésta la realización de trabajos que traten de analizar o mejorar determinados aspectos de las empresas que compiten en dicho sector. Éste es el caso de la investigación que aquí se presenta, encaminada

a analizar el potencial de las instalaciones para el logro de una ventaja competitiva sostenible.

El estudio de las fuentes de ventaja competitiva para las empresas viene siendo abordado en profundidad, desde hace varias décadas, por la Teoría de Recursos. Esta teoría apuesta por la composición interna de recursos de la empresa y la forma en que éstos son combinados para el surgimiento de ventajas competitivas sostenibles. De esta forma son muchos los autores que han tratado de determinar las características que los recursos de la empresa deben cumplir para ser estratégicos, siendo éstas, en términos generales, la de ser escasos, valiosos, inimitables e insustituibles. A pesar de que estas características parecen ir más ligadas a los recursos de corte intangible, no se debe obviar la posibilidad de que determinados recursos tangibles sean fuente de ventaja competitiva aunque no cumplan con dichas condiciones. El caso de las instalaciones físicas para las empresas hoteleras representan un claro ejemplo de la importancia que representan dichos recursos para la competitividad de las mismas, tanto en lo que se refiere a la venta del producto hotelero al turista (que compra el producto basando buena parte de su decisión en las instalaciones que le ofrece el hotel) como en su influencia sobre la gestión eficiente de la unidad económica que constituyen.

Por todos estos motivos, el trabajo presentado viene ampliamente justificado al haber tratado de analizar la relación entre la dotación y el estado de las instalaciones hoteleras con el desempeño empresarial. De esta forma, en esta investigación se ha demostrado empíricamente que las instalaciones tienen un impacto significativo sobre el desempeño en el sector hotelero. De forma particular, se ha obtenido que la categoría está asociada a altos niveles de beneficio bruto total y por habitación y día y de satisfacción de los grupos de interés. El tamaño del establecimiento influye significativa y positivamente sobre el porcentaje de ocupación de habitaciones y sobre el beneficio bruto total y por habitación y día. Los años desde la última reforma realizada influyen significativa y negativamente sobre el desempeño económico percibido. Por último, la dotación de las habitaciones y la cantidad de servicios prestados influyen significativa y positivamente sobre el porcentaje de ocupación de habitaciones y sobre el beneficio bruto total y por habitación y día.

Una de las principales implicaciones para la gestión de los hoteles que se derivan de estos resultados radica en que los directivos de las

empresas hoteleras pueden conocer la importancia de la inversión en recursos tangibles, es decir, en las instalaciones del hotel. Además, este estudio permite conocer de qué forma y en qué sentido influyen sus esfuerzos inversores en las distintas variables de desempeño hotelero analizadas. Por otra parte, a partir de los análisis realizados, los empresarios pueden planificar distintas inversiones en instalaciones en función de las variables de desempeño que quieran mejorar.

No obstante, debemos señalar ciertas limitaciones del estudio. Una de ellas es el carácter estático del mismo. Es decir, sólo muestra los resultados obtenidos para el periodo de tiempo durante el cual se realizó. Por lo tanto, una posible futura investigación a realizar consistiría en llevar a cabo un estudio longitudinal para comprobar si la relación entre las variables analizadas cambia con el tiempo y averiguar el riesgo que soportan los hoteles que mayores inversiones realizan en sus instalaciones. Por último, pensamos que sería interesante analizar simultáneamente la relación de las instalaciones con otros recursos de la empresa, como la habilidad del personal, la capacidad directiva, el nivel de calidad o la imagen de la empresa.

6. bibliografía

- ÁLVAREZ, M.J., DE BURGOS, J. y CÉSPEDES, J.J. (2001): *An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels*, Omega, vol. 29, 457-471.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): *Strategic assets and organizational rent*, Strategic Management Journal, vol. 14, 33-46.
- ATKINSON, H. y BRANDER BROWN, J. (2001): *Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 13, núm. 3, 128-135.
- BANSAL, H. y EISELT, H.A. (2004): *Exploratory research of tourist motivations and planning*, Tourism Management, vol. 25, 387-396.
- BARNEY, J.B. (1986): *Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?*, Academy of Management Review, vol. 11, núm. 3, 656-665.
- BARNEY, J.B. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, núm. 1, 99-120.
- BARNEY, J.B. (2001a): *Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic mana-*

gement research? Yes, Academy of Management Review, vol. 26, núm. 1, 41-56.

- BARNEY, J.B. (2001b): *Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view*, Journal of Management, vol. 27, núm. 6, 643-650.

- BARNEY, J.B.; WRIGHT, M. y KETCHEN, D.J. (2001): *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. Journal of Management, vol. 27, núm. 6, 625-641.

- 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, 580-604.

- BOLETÍN INFORMATIVO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2002): *El impacto económico del turismo. La nueva Cuenta Satélite del Turismo en España perfecciona su medición económica*. Febrero. (www.ine.es).

- CAMISÓN, C. (1999): *La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: Construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96*, Estudios Financieros, vol. 62, núm. 199, 201-264.

- CHATTERJEE, S. y WERNERFELT, B. (1991): *The link between resources and type of diversification: Theory and evidence*, Strategic Management Journal, vol. 12, 33-48.

- CHOI, T. y CHU, R. (2001): *Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry*, Tourism Management, vol. 20, 277-297.

- CHU, R. y CHOI, T. (2000): *An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: A comparison of business and leisure travellers*, Tourism Management, vol. 21, 363-377.

- CHUNG, W. y KALNINS, A. (2001): *Agglomeration effects and performance: a test of the Texas lodging industry*, Strategic Management Journal, vol. 22, 969-988.

- CRONBACH, L.J. (1951): *Coefficient alpha and the internal structure of test*, Psychometrika, vol. 16, september, 297-334.

- DE OLIVEIRA, E. y EVALDO, J. (2003): *Use of Resource-based view in industrial cluster strategic analysis*, International Journal of Operations and Production Management, vol. 23, núm. 9, 995-1009.

- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, vol. 35, núm. 12, 1504-1514.

- FAYOS, E. (1993): *El turismo como sector industrial: la nueva política de competitividad*, Economía Industrial, núm. 292, 163-172.

- FEH (Federación Española de Hoteles) (2000): *El sector hotelero en España: 2000. Análisis de una contundente realidad económica y social*. www.centropymes.com/clientes/fehoteles/federación/el_sector_2000.pdf.

- FELIPE, J. (1996): *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*, Madrid: McGraw-Hill.

- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): *La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, núm. 3, 73-92.

- FIGUEROLA, M. (1993): *Políticas empresariales para el sector hotelero*, Estudios Turísticos, núm. 118, 27-49.

- FORCADELL, F.J. (2003): *Un modelo dinámico de crecimiento empresarial basado en los recursos*, XIII Congreso de ACEDE, septiembre 2003, Salamanca.

- GARCÍA, F.; MARCO, B.; MOLINA, J.F. y QUER, D. (1998): *La globalización y su impacto sobre la estrategia de la empresa turística*, XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM, Banalmádena, Málaga, 2-5 de junio.

- GARCÍA, F.J.; OREJA, J.R. y ARMAS, Y.M. (2002): *El factor medioambiental en la posición competitiva de los establecimientos hoteleros*, Estudios Turísticos, núm. 154, 57-75.

- GRANT, R.M. (1991): *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations*, California Management Review, vol. 33, núm. 3, primavera, 114-135.

- GRANT, R.M. (2004): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, 4ª ed., 2ª en Civitas, Madrid: Civitas.

- HARRIS, P.J. y MONGIELLO, M. (2001): *Key performance indicators in European hotel properties: General manager's choices and company profiles*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 13, núm. 3, 120-127.

- HOLJEVAC, I.A. (2003): *A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century*, International Journal of Hospitality Management, vol. 22, 129-134.

- HOROVITZ, J. (1990): *La calidad del servicio*, Madrid: McGraw-Hill.

- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2003): *Cuenta satélite del turismo en España: serie con-*

table 1995-2002, Notas de Prensa del INE. 26 de diciembre de 2003. www.ine.es/prensa/np312.pdf

- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2004): *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>.

- INGRAM, P. y BAUM, J.A.C. (1997): *Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980*, Administrative Science Quarterly, vol. 42, 68-102.

- 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"*, California: Sage Publications.

- MAESO, J.V.; NEBRO, J.J. y SYLVESTRE, M.E. (1999): *Parámetros de evaluación de las infraestructuras para la calidad de servicio en la empresa hotelera*, XIII Congreso Nacional y IX Hispano-Francés de AEDEM, Logroño, 16-18 de junio, 491-495.

- MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1988): *Diversification, ricardian rents and Tobin's q*, RAND Journal of Economics, vol. 19, núm. 4, 623-632.

- NAYYAR, P.R. (1992): *On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms*, Strategic Management Journal, vol. 13, núm. 3, 219-235.

- NEBRO, J.J.; LÓPEZ, A. y MAESO, J.V. (1998): *Importancia de la infraestructura específica de la empresa hotelera como factor de competitividad*, XII Congreso Nacional y VIII Hispano - Francés de AEDEM, Banalmádena, Málaga, 2-5 de junio, 289-293.

- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric theory*, 2ª edición, New York: McGraw-Hill.

OMT (Organización Mundial de Turismo) (2003): *Tourism Highlights*, http://www.world-tourism.org/market_research/facts/highlights/Highlights.pdf

- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2004): *Barómetro OMT de turismo mundial*, vol. 2, núm. 3, octubre.

http://www.world-tourism.org/facts/barometer/WTOBarom04_3_Execrpt_en1.pdf

- OREJA, J.R.; ARMAS, Y. y GARCÍA, F. (2001a): *Identificación de la posición competitiva de los hoteles de Tenerife con orientación medioambiental*, III Seminario de Economía Canaria, Universidad de la Laguna y Las Palmas de Gran

Canaria, 29 de junio, 1-18.

- OREJA, J.R.; GARCÍA, F. y ARMAS, Y. (2001b): *Análisis de grupos estratégicos en el sector turístico: Una aplicación a los establecimientos hoteleros de Tenerife*, VI Congreso de AECIT, Ceuta, 27-28 septiembre, 181-189.

- PENROSE, E.G. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York: John Wiley.

- PETERAF, M. (1993): *The cornerstones of competitive advantage: a resource-view*, Strategic Management Journal, vol. 14, núm. 3, 179-192.

- PETERSON, R.A. (1994): *A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha*, Journal of Consumer Research, vol. 21, núm. 2, 381-391.

- PINE, R. y PHILLIPS, P.A. (2005): *"Performance comparison of hotels in China"*, International Journal of Hospitality Management, en prensa.

- PIZAM, A. (1999): *Life and tourism in the year 2050*, International Journal of Hospitality Management, vol. 18, núm. 4, 331-343.

- POON, A. (1993): *Tourism, technology and competitive strategies*, Oxon, Inglaterra: CAB International.

- REICHEL, A. y HABER, S. (2005): *A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study*, Tourism Management, vol. 26, núm. 5, 681-690.

- RODRÍGUEZ, J. y ARROYO S.R. (2000): *La gestión de los recursos humanos a través de la flexibilidad laboral interna. Estudio empírico de los hoteles de la Costa del Sol*, Papers de Turisme, núm. 28, 67-95.

- SERRANO, L. (1999): *La renovación de un hotel. Un decálogo para el éxito*, Gestión de Hoteles, Noviembre/diciembre, 36-43.

- SMERAL, E. (1998): *The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries*, Tourism Management, vol. 19, núm. 4, 371-380.

- STAMBOULIS, Y. y SKAYANNIS, P. (2003): *Innovation strategies and technology for experience-based tourism*, Tourism Management, vol. 24, núm. 1, 35-43.

- SUÁREZ, I. (1993): *El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 3, núm. 1, 25-36.

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

- VENKATRAMAN, N. y RAMANUJAM, V. (1986): *Measurement of business performance in stra-*

tegy research: *A comparison of approaches*, Academy of Management Review, vol. 11, núm. 4, 801-814.

- VICENTE, J.D. (2000): *Hacia una teoría de la estrategia "basada en los recursos": Implicaciones contrastables de una propuesta teórica*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, núm. 2, 21-42.
- VILLACORTA, D. y DE LA BALLINA, F.J. (2002): *Los factores internos como explicación del fracaso hotelero*, Estudios Turísticos, núm. 153, 41-60.
- WERNERFELT, B. (1984): *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, núm. 2, 171-180.
- WERNERFELT, B. (1989): *From critical resources to corporate strategy*, Journal of General Management, vol. 14, núm. 13, 4-12.
- YEPES, V. (1997): *Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero*, Papers de Turisme, núm. 20, 136-167.
- ZEITHAML, V.; PANASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad total en la gestión de los servicios*, Madrid: Díaz de Santos.

vidad hotelera de un único establecimiento. Este grupo de empresas se pudo extraer gracias al cotejo de razones sociales, direcciones postales y teléfonos realizado entre los hoteles que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles y la base de datos SABI.

De estos 221 hoteles, se calcularon los percentiles 0 (valor mínimo), 5, 10, 25 (primer cuartil), 50 (mediana), 75 (segundo cuartil), 90, 95 y 100 (máximo) de las medias durante los cinco últimos años del beneficio bruto total y por habitación y día. A partir de los percentiles, se identificaron los intervalos cuyas cantidades fueron redondeadas con el propósito de facilitar la respuesta a los directivos. Se ha procedido de esta manera porque son los únicos datos objetivos a los que se han podido tener acceso.

7. anexo

Para la medición de las variables beneficio bruto total y por habitación y día, se han utilizado los intervalos reflejados en la Tabla 7.

Estos intervalos se han construido a partir de 2.086 empresas hoteleras españolas que aparecen en la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). De estas empresas, 221 son hoteles con un único establecimiento y tienen entre 3 y 5 estrellas, pues estas categorías representan la población objetivo y el desempeño medido debe sólo incluir la acti-

Tabla 7
Intervalos para la medición del beneficio bruto total y por habitación y día

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