

**FACTORES COMPETITIVOS DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA HOTELERA**

***COMPETITIVE FACTORS FOR SUCCESS IN THE HOTEL INDUSTRY***

M. Rosario González-Rodríguez  
Departamento de Economía Aplicada I  
Facultad de Turismo y Finanzas  
Universidad de Sevilla  
[rosaglez@us.es](mailto:rosaglez@us.es)  
954557488

José Luis Jiménez-Caballero  
Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones  
Facultad de Turismo y Finanzas  
Universidad de Sevilla  
[jjimenez@us.es](mailto:jjimenez@us.es)  
954551601

Rosario Martín-Sámper  
Departamento de Contabilidad  
Facultad de Turismo y Finanzas  
Universidad de Sevilla  
[rmartin@us.es](mailto:rmartin@us.es)  
954556061

**Área temática: ECONOMÍA Y EMPRESA**



## **RESUMEN**

El **objetivo principal** que nos planteamos con esta investigación es identificar y analizar los factores que intervienen en el éxito competitivo de la empresa hotelera, así como las interrelaciones entre ellos teniendo en cuenta la importante repercusión socioeconómica que dichas empresas tienen para nuestra comunidad autónoma y los escasos estudios existentes al respecto.

Más concretamente, nuestra finalidad es proponer un modelo capaz de identificar el impacto relativo de variables como el “factor industria” o la “posición estratégica” y factores específicos de la empresa hotelera como los “recursos intangibles” sobre el éxito competitivo.

## **ABSTRACT**

The main goal of this research is to identify and analyze the factors involved in the competitive success of the hotel industry and the interrelationships between them considering the significant socioeconomic impact that these companies have for our region and the few existing studies. More specifically, our aim is to propose a model able to identify the relative impact of "industry factor" or “strategy” and specific factors of the hotel company "intangible assets" on the competitive success.

**PALABRAS CLAVE:** **Activos de la empresa, Intangibles, Posición Estratégica, Fuerzas del Sector, Resultados de Mercado, Rentabilidad.**

**KEY WORDS:** **Firm assets, Strategy, Intangibles, Industry Forces, Market Performance, Profitability.**

## **1. INTRODUCCIÓN**

El crecimiento del sector turístico en las últimas décadas ha exigido un cambio profundo que comenzó a perfilarse en la década de los años ochenta y que se ha ido concretando hasta la actualidad. Dicho cambio ha tenido como finalidad la competitividad, sostenibilidad y calidad de las empresas turísticas. La gestión de costes y la generación de valor se han configurado, así, como pilares básicos de este proceso de cambio de las empresas turísticas, que deben poseer capacidad de adaptación a los cambios del mercado ofertando productos innovadores que satisfagan las necesidades de

los clientes con los niveles de calidad y de precio esperados por su nicho de mercado. Estos pilares son especialmente relevantes ante un entorno económico actual poco alentador al que han de responder estas empresas con las estrategias y sistemas adecuados.

La **importancia del tema a estudiar** se justifica, por tanto, como punto central en el campo de la gestión estratégica que busca obtener ventajas competitivas sostenibles para obtener una mayor competitividad empresarial, más si cabe cuando se trata de atraer ingresos en épocas de estrechamiento de márgenes comerciales en un sector como el hotelero. Para ello, identificar las fuentes de creación de valor de cualquier tipo y clase se hace muy necesario para que estas empresas puedan definir claramente sus estrategias futuras.

Así, en el entorno actual, fundamentado en una economía globalizada y dinámica, en el que es muy importante el cambio tecnológico, existe fuerte competencia interior y exterior, y las capacidades de los sistemas de información están en expansión, el reto al que se enfrentan los gestores de las empresas turísticas es desarrollar capacidades, técnicas, procesos y sistemas de gestión más modernos y adecuados a los nuevos escenarios, logrando ventajas competitivas sostenibles y, en consecuencia, mejores resultados.

Por ello, con la realización de este trabajo perseguimos identificar y analizar algunos factores de éxito o competitividad que la empresa hotelera genera desde el interior de su organización y en relación a su entorno y posición sectorial.

Son muchos los autores que han intentado identificar los factores de éxito o competitividad de las empresas. De acuerdo con Wernerfelt (1984) y Grant (1991, p.19) podríamos establecer una primera clasificación que agrupa a los factores en dos grupos externos e internos.

Los factores externos son aquellos que la empresa no puede controlar y que provienen por un lado, del ámbito de actuación o entorno de la empresa como son las variables sociales, económicas, políticas y legales. Por otro lado, y dentro de los factores externos, se encuentra el conjunto de características estructurales que moldean el entorno sectorial o industrial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas, que ha sido denominado “efecto industria”. Las empresas turísticas son especialmente sensibles a las variables externas; no obstante, son las capacidades y recursos con los

que cuenta la empresa lo que les permitirá defenderse de un entorno poco favorable o aprovechar las potencialidades que éste presente.

Los factores internos están compuestos por aquellas variables propias de cada empresa y que, por tanto, son controlables por las mismas. Estos son los factores, como acabamos de apuntar, que diferencian a unas empresas de otras. Dentro de éstos podemos diferenciar los recursos o factores tangibles de los intangibles. Como factores tangibles hay que señalar los recursos físicos (instalaciones, inmuebles, maquinaria, etc.) y los recursos financieros; es decir, la estructura financiera o área de financiación que permite a la empresa acometer las inversiones necesarias para sus propósitos. Dentro de los recursos intangibles se encuentran las capacidades desarrolladas por los miembros de la empresa y los recursos humanos, tecnológicos, reputacionales y organizativos.

Si bien, en un principio, las investigaciones se centraban en la importancia de los factores externos, las investigaciones en las dos últimas décadas identifican a los factores internos como los responsables del éxito competitivo. En la empresa hotelera, debido a sus características propias, que la diferencia del resto de empresas, es especialmente relevante el desarrollo de habilidades y capacidades, así como el resto de los recursos intangibles.

Dada la importancia de los recursos intangibles de cualquier empresa, y especialmente tal y como acabamos de apuntar en las empresas del sector turístico, es necesario utilizar un marco conceptual y metodológico que permita analizar en qué medida influyen tales recursos en el éxito competitivo. No obstante, nuestro objetivo no sólo se va a centrar en analizar la influencia de los **factores intangibles** en el éxito competitivo del sector hotelero, sino también en la influencia que sobre la competitividad ejercen otros factores como la selección de una **estrategia competitiva** y los factores propios de la industria hotelera (**efecto industria**). De hecho, en la literatura reciente se ha reconocido que las teorías basadas en la “estrategia competitiva” y en “los recursos y capacidades” se complementan una a la otra en lo que respecta a la explicación del éxito competitivo de la empresa (Amit and Schoemaker 1993; Mahoney 1995). De acuerdo con Wernerfelt (1984), el marco conceptual de Porter y el enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades constituyen dos caras de la misma moneda.

De esta forma, seguiremos, por un lado, la Teoría de los Recursos y Capacidades que ha sido desarrollada y utilizada por numerosos investigadores desde los años 60 hasta la actualidad (Penrose, 1959; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993;

Fernández, 1993; Camisón, 1996; Navas y Guerra, 1996; Monfort, 2000; Lastre et al, 2003; Espino y Padrón, 2005). Esta teoría considera a la empresa como un conjunto idiosincrásico de recursos y capacidades con movilidad imperfecta. La heterogeneidad de cada empresa puede mantenerse a largo plazo, ya que como afirma Barney (1991) estos recursos se caracterizan por ser heterogéneos, escasos, valiosos, duraderos, inimitables, inapropiables e insustituibles. Por otro, el enfoque de Porter en el que el rendimiento de la empresa depende de los efectos industria y posicionamiento de la compañía que están interrelacionados (Grant, 1991; Porter, 1991). Así, la estructura del sector influye en la sostenibilidad del rendimiento de la empresa, mientras que el posicionamiento es indicativo de la capacidad de la empresa para fijar una ventaja competitiva sobre sus adversarios.

Por ello, el **objetivo principal** que nos planteamos con este trabajo es estudiar la influencia de ciertos factores internos y externos en el éxito competitivo de la empresa hotelera. De manera **secundaria**, también queremos observar las interrelaciones y complementariedad entre ellos teniendo en cuenta la importante repercusión socioeconómica que dichas empresas tienen para nuestra comunidad autónoma y los escasos estudios existentes al respecto.

Las hipótesis que planteamos en el trabajo se presentan a continuación:

H1: El éxito competitivo depende directamente e indirectamente de los **activos intangibles de la empresa**.

H2: El éxito competitivo depende directamente e indirectamente del **efecto posición estratégica**.

H3: El éxito competitivo (resultados del mercado) depende directamente del **efecto industria**. El éxito competitivo (rentabilidad) depende directamente del **efecto industria** e indirectamente de los resultados del mercado.

## 2. METODOLOGÍA

La presente investigación utiliza un modelo econométrico de ecuaciones estructurales basado en la varianza (*Partial Least Square*) que permite compatibilizar las teorías

basadas en la “estrategia competitiva” y en “los recursos y capacidades”, y que puede ser justificado de acuerdo con los siguientes fundamentos:

a) las dos teorías se complementan como explicativas del éxito competitivo, en el sentido de que se puede obtener una visión más equilibrada de la ventaja de los recursos competitivos (“internos” y “externos”);

b) ambas perspectivas buscan explicar el mismo fenómeno de interés (“ventaja competitiva sostenible”);

y c) la unidad de análisis es la misma en los dos casos: la empresa.

La naturaleza de la investigación requiere la elaboración de una encuesta estructurada que se dirige a gerentes de hotel de la provincia de Sevilla. Para determinar el tamaño adecuado en la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales basado en la varianza (*Partial Least Square*) se ha seguido la recomendación de Green (1991). Para una potencia del contraste del 80% y considerando tres variables predictoras en el modelo de investigación propuesto (Figura 1) se necesitaría un tamaño mínimo de 59 hoteles para capturar efectos medios. Dado que la encuesta se hizo vía telefónica la tasa de no respuesta fue tan sólo del 6% obteniéndose una muestra final de 94 hoteles.

El cuestionario se ha estructurado en cinco partes: la primera está destinada a recopilar datos relacionados con la empresa y el perfil del director, las cuatro partes restantes recogen las cuestiones que miden las variables “éxito competitivo”, “recursos intangibles”, “posición estratégica de la empresa” y “efecto industria o sector”.

El perfil de los hoteles de la muestra aparece recogido en la Tabla 1.

Tabla 1: Perfil de los hoteles y directivos de la muestra.

Tipología		Régimen operacional					Cadena		Clasificación estrellas			
Urb	Vacac	Propie	Gestion	Alquiler	Franqu	Otros	Si	No	2	3	4	5
66.3%	33.7%	30.4%	19.6%	41%	6.5%	2.2%	69.6%	30.4%	9.8%	25%	55%	9.8%
Grupo Familiar		CEO género		CEO edad			CEO experiencia (años)					
Yes	No	Hombre	Mujer	1	2	3	4	Min	Max			

50%	48.9%	68%	26.1%	0	28.3%	55.4%	16.3%	2	37
-----	-------	-----	-------	---	-------	-------	-------	---	----

Nota: 1=Menor que 25; 2: 26-35; 3=36-50; 4= más 50

Fuente: Elaboración propia

Las variables que intervienen en la especificación del modelo se miden mediante escalas tipo Likert de 7 puntos. Dadas las peculiaridades de la empresa hotelera, la mayoría de las escalas empleadas han sido adaptadas a partir de escalas de medida ampliamente validadas en la extensa literatura sobre los factores relevantes del éxito competitivo.

El éxito competitivo del hotel, como **variable explicada**, se ha definido a partir de dos dimensiones: resultados del mercado (*market performance*) y rentabilidad (*profitability*), que fueron evaluadas por la siguiente pregunta: “Por favor, indica para cada ítem la posición de tu empresa en relación a la competencia en los últimos tres años: (1=muy por debajo de la media a 7= muy por encima de la media). De esta forma, la rentabilidad fue medida por los ítems: margen de beneficio, beneficio neto y REVPAR; y los resultados del mercado por: volumen de ventas, crecimiento del volumen de ventas, cuota de mercado, crecimiento de la cuota de mercado.

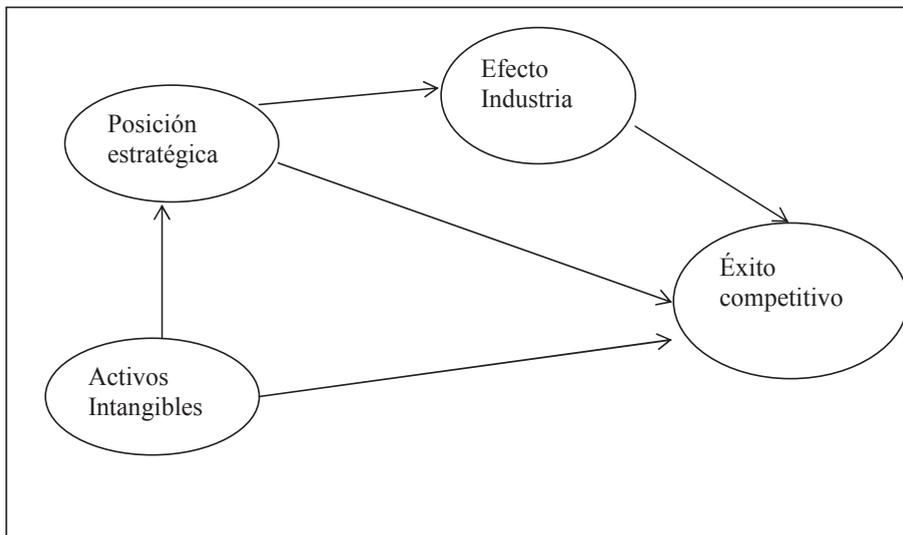
Las **variables explicativas** han sido tres:

El efecto industria o sector (*Industry*) que fue medido mediante la siguiente pregunta: “Cómo evaluaría la intensidad competitiva que tu empresa afronta respecto a sus competidores” (1=competencia muy débil a 7= competencia muy fuerte) en relación a los siguientes ítems: características del servicio, características físicas del hotel, estrategias promocionales y acceso a los canales de distribución.

La variable activos intangibles (*intangible assets*) de la empresa se ha definido como un constructo de segundo orden incluyendo las variables recursos organizacionales, de marketing, técnicos y reputacionales, y responde a la pregunta: “En qué medida ha utilizado los siguientes recursos en los últimos años”. Los recursos organizacionales incluyeron ítems relativos a competencias, cultura, planificación estratégica, estructura organizacional eficiente, habilidades y conocimiento de los empleados. Los recursos de marketing recogían ítems propios del control y acceso a los canales de distribución y relaciones ventajosas con los clientes y proveedores. Las capacidades técnicas están relacionadas con la central de reservas, equipamiento del hotel y localización geográfica.

Finalmente, la variable posición estratégica se ha definido como un constructo de segundo orden que responde a la pregunta: “En qué medida ha utilizado las siguientes estrategias (1=muy por debajo de la competencia a 7= muy por encima de la competencia)”. La variable posición estratégica incluye tres dimensiones: diferenciación en Marketing, diferenciación en Innovación, y estrategia de bajo coste para ofrecer los servicios a un precio más bajo.

Figura 1: Modelo de éxito competitivo en el sector hotelero



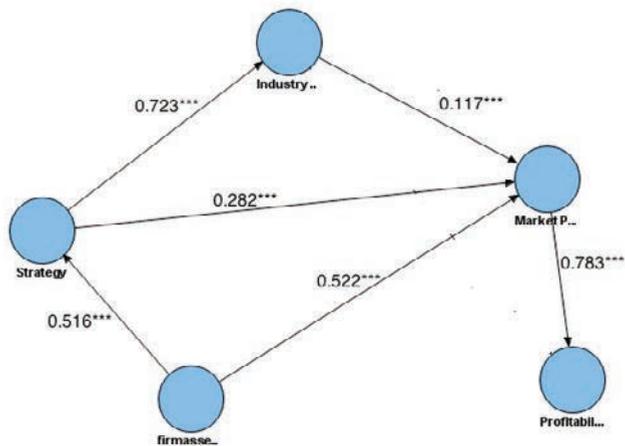
Fuente: elaboración propia

Observamos que el modelo de investigación propuesto (Figura 1) es un modelo multidireccional que incorpora, los siguientes efectos: i) “efecto posición estratégica” que constituye una condición necesaria para el logro de éxito competitivo; ii) “efecto industria o sector” y iii) efectos específicos de activos intangibles de la empresa que proporcionarían condiciones suficientes para la sostenibilidad de la ventaja competitiva. La conveniencia de utilizar ecuaciones estructurales basadas en la varianza (*Partial Least Square*) frente a los modelos basados en la covarianza (Máxima Verosimilitud) viene fundamentada por el mínimo tamaño muestral requerido y la no exigencia de normalidad de las variables utilizadas (Hair et al., 2014).

### 3. RESULTADOS

Los resultados del análisis se muestran en la Figura 2. Hay que destacar que en el gráfico solo se han representado las relaciones causales que resultaron estadísticamente significativas.

**Figura 2.** Relaciones directas significativas del modelo de éxito competitivo.



Fuente: elaboración propia

Los activos intangibles de la empresa tienen una influencia directa y positiva ( $\beta=0.516$ ) sobre la estrategia seguida por el hotel, así como sobre resultados del mercado ( $\beta=0.522$ ). Una estrategia más proactiva tiene una mayor influencia sobre el resultados del mercado ( $\beta=0.282$ ), y al mismo tiempo influye positivamente en la rivalidad competitiva del hotel ( $\beta=0.723$ ). Dicha rivalidad competitiva tiene también una influencia positiva y directa sobre resultados del mercado. No se observan efectos directos significativos de las variables predictoras, posición estratégica, activos intangibles de la empresa y efecto sector sobre rentabilidad. Sin embargo, se pueden apreciar los efectos indirectos de estos predictores sobre la rentabilidad, dada la influencia significativa ( $\beta=0.783$ ) que ejerce resultados de mercado sobre la rentabilidad.

Analizamos a continuación los efectos indirectos observados en la Figura 1:

- Activos intangibles→Posición estratégica→ resultados de mercado. El efecto indirecto es  $0.516*0.282=0.1455$ . Con un intervalo de confianza (0.023, 0.2801), el efecto indirecto de los activos intangibles de la empresa resulta ser significativo. En este sentido el efecto total de los intangibles sobre el resultado de mercado sería  $0.522+0.1455=0.677$ .
- Activos intangibles→Posición estratégica→resultados del mercado→rentabilidad. El efecto indirecto de los activos intangibles de la empresa es:  $0.516*0.282*0.783=0.1139$ , con un intervalo de confianza (0.041, 0.2589), efecto que resulta ser significativo. Así, el efecto total de los intangibles sobre la rentabilidad viene dado por 0.1139, dado que el efecto directo no es significativo.
- Posición estratégica→Efecto Sector→ resultados de mercado. El efecto indirecto viene dado por  $0.723*0.117=0.0897$ , con un intervalo de confianza de (0.029,0.214) resultando ser significativo. El efecto total de las acciones estratégicas sobre resultados de mercado vendría dado por:  $0.0897+0.282=0.0977$ .
- Posición estratégica→Efecto Sector→Resultados de mercado→Rentabilidad. El efecto indirecto de la posición estratégica sobre la rentabilidad a través del efecto sector y los resultados de mercado es:  $0.723*0.117*0.783=0.066$ , con un intervalo de confianza del (0.025, 0.15), resultando ser significativo.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos concluir:

H1: El éxito competitivo (medido por **resultados de mercado**) depende directamente e indirectamente de los **activos intangibles de la empresa**. Los activos de la empresa no tienen una influencia directa sobre la rentabilidad, pero sí tienen una influencia indirecta sobre dicha variable. La hipótesis 1 es **parcialmente confirmada**.

H2: El éxito competitivo (medido por **resultados de mercado**) depende directamente e indirectamente del **efecto posición estratégica**. Sin embargo, la posición estratégica no parece tener una influencia directa significativa sobre la rentabilidad. Tampoco se

observa una influencia indirecta de la posición estratégica a través del efecto sector. La hipótesis 3 es, por tanto, **parcialmente confirmada**.

H3: El éxito competitivo (medido por **resultados de mercado**) depende directamente del **efecto industria o sector**. El efecto sector influye sobre la rentabilidad pero sólo indirectamente a través de los resultados del mercado La hipótesis 2 es **parcialmente confirmada**.

La variable de control “tamaño del Hotel”, medida por el número de habitaciones, resulta tener una influencia significativa tanto en resultados de mercado ( $\beta=0.125$ ,  $p<0.01$ ) como en rentabilidad. ( $b=0.107$ ,  $p<0.01$ ).

#### 4. CONCLUSIONES

El modelo propuesto ha sido testado utilizando la muestra de hoteles de la provincia de Sevilla. Los resultados confirman que tanto el efecto sector como las influencias a nivel de empresa (estrategias y activos intangibles de la empresa) son factores determinantes del desempeño de la empresa. Ello debe estimular la idea en el sector hotelero de una evolución hacia el crecimiento y desarrollo conjunto a través del potenciamiento de factores de competitividad internos y externos de manera complementaria. Se obtiene más rentabilidad con una combinación de estrategias que optimicen los recursos intangibles de la empresa, y, a su vez, refuercen la posición del sector hotelero.

Además se ha observado que las fuerzas del sector medidas por el efecto industria no sólo influyen en resultados de mercado sino que también influye en la rentabilidad, pero sólo a través de resultados de mercado. Debemos entender que el efecto industria no afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, aunque los factores que componen dicho efecto sí afectan a los resultados de mercado, que a su vez determinan la rentabilidad hotelera.

Los activos intangibles de la empresa influyen en resultados de mercado y vía resultados de mercado (efecto indirecto) influyen también en la rentabilidad. Por tanto, en la medida que los intangibles crean una mejor posición estratégica y posicionamiento, los resultados de la empresa deben mejorar. Ello permite analizar el

mecanismo interno por el cual las empresas pueden obtener mejores ventajas competitivas que otras empresas del mismo sector.

No nos gustaría terminar advirtiendo de la fase preliminar de nuestro estudio en el que hemos intentado aproximarnos teórica y metodológicamente a un escenario que explique con garantías el comportamiento de las variables que se consideran generadoras de ventajas competitivas. Ello debe hacernos avanzar en un desglose de las variables explicativas descritas para observar, de manera más detallada, sus efectos y en la complementariedad que aportan, así como en la pertinencia del modelo al sector hotelero.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. J. (1993): «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- ARANDA HIPÓLITO, A. W. (1994): *Gestión Técnico-Económica de Hoteles*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- BARNEY, J. B. (1986): «Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy », *Management Science*, 32 (4), pp. 1231-1241.
- (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17 (1), pp. 99-120.
- (1999): «How a firm's capabilities affect boundary decisions». *Sloan Management Review*, spring, pp. 173-147.
- BONZEMBA, E. L. Y OKANO, H. (1998). "The Effects of Target Costing Implementation on an Organizational Culture in France". *Second Asian Interdisciplinary Research in Accounting Conference*. Japón: Osaka City University.
- BOTE GÓMEZ, V. (1993): "La necesaria revalorización de la actividad turística española en una economía terciarizada e integrada en la CEE". *Estudios turísticos*, nº 118, pp. 5-26.

- (1995): “Estructura y desarrollo del turismo en España: Hacia un cambio cualitativo y más responsable”. V Congreso Nacional de Economía sobre Economía de los servicios. Las Palmas de Gran Canarias: Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas.
- BUENO CAMPOS, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.
- (1996): *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- CAMISÓN, J. C. (1997): “La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas”. Generalitat Valenciana: Editorial Civitas.
- CASANUEVA ROCHA, C; GARCÍA DEL JUNCO, J. Y CARO GONZÁLEZ, F.J. (2000): *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- CERRA , J. Y DORADO, J. A., ESTEPA, D Y GARCÍA, P.E. (1997): *Gestión de Producción de Alojamientos y Restauración*. Madrid: Síntesis.
- COLTMAN, M. M. (1992): *Financial Control for your Hotel*. Cap. 9. New York: Van Nostrand Reinhold.
- DORADO, J. A. (1996): *Organización y Control de Empresas de Hostelería y Turismo*. Madrid: Síntesis.
- ESPINO T. F.Y PADRÓN V. (2005):”El valor estratégico y la externalización de actividades: un análisis desde la perspectiva de recursos y capacidades”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 23, pp.61-92.
- EXCELTUR (2007): *Impactur Andalucía 2005: Estudio del impacto económico del Turismo*. Málaga: Junta de Andalucía y Exceltur. Recuperado el 10 de febrero de 2015, de:  
<http://exceltur.org/wp-content/uploads/adjuntos/present%20IMPACTUR%20ANDALUC%C3%8DA%202005.pdf>
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la Empresa”. *Papeles de Economía Española*, 56, págs.178-193.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1995): *Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas (Producción y Comercialización)*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

GIANNAKIS, M. (2001) "Supply Chain Management and the Role of Inter-Organisational Relationships in Service Organisations". *Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de:

<http://www.pomsmeetings.org/Meeting2001/2001/cd/papers/pdf/Giannakis.pdf>

GRANT, R. M. (1991): «The resource- based theory of competitive advantage: implications for Strategy formulation», *California Management Review*, 33 (2), pp.114-135.

— (1992): *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Estados Unidos: Basil Blackwell, Cambridge, MA. [Traducción realizada por FÉRNÁNDEZ Z., LORENZO G., RUIZ, J. en GRANT (1995). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas].

HAIR, J.F, HULT, G.T., RINGLE, C.M., SARSTED, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. London, Sage.

HORWATH CONSULTING ESPAÑA (1999): *La Industria Hotelera Española*. Barcelona: Horwath Consulting España.

HOTEL ASSOCIATION OF NEW YORK CITY (1996): *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 9ª ed.* Michigan, USA: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

INE (2005): *Cuenta satélite del turismo de España. Base 2000. Serie contable 2000-2005*. Madrid: INE. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de:

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/p011/2009/&file=pcaxis>

LASTRES, J.A.; RIVERO, M.ª; MORENO, R.C. (2003): "Las Capacidades Estratégicas más frecuentes en la industria hotelera Mexicana". *I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles*.

- MAHONEY, J. (1995): "The management of resources and the resource of management". *Journal of business research*, vol.33, pp. 91-101.
- MALLO, C. Y MERLO, J. (1996): *Control de Gestión y Control Presupuestario*. Madrid: McGraw-Hill.
- MARTÍN ROJO, I. (2000): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.
- MAZARS TURISMO (2000): *La Industria Hotelera Española*, Barcelona: Mazars Turismo.
- MILLS, P.K; CHASE, R.B. Y MARGULIES, N. (1983): "Motivating the client/employee system as a service production strategy". *Academy of management Review*, nº 8, pp.301 310.
- MONFORT, V. (2000): «Recursos y Capacidades de la hostelería de litoral: Benidorm y Peníscola». *Estudios turísticos*, núm. 143, pp. 25-63.
- OLLER NOGUÉS, J. (1997): *La creación y mejora de empresas turísticas*. Bilbao: Deusto.
- OLSEN, M. WEST, J. Y CHING -YICK TSE, E. (1992): *Strategic Management in the Hospitality Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- PENROSE, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- PORTER M. (1991): "Toward a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, winter special issue 12, pp.95-117
- RIPOLL, V. Y BALADA, T. J. (1992): "La reducción de costes mediante la actualización de los sistemas de control: el caso de Ford España". Madrid: Jornada sobre la Contabilidad de gestión en el actual contexto empresarial: Nuevas Tendencias y Procedimientos.
- SÁNCHEZ MATEOS, I. (1999): *Adaptación del "Uniform System" a los Hoteles en España*. Madrid: Editorial Puzzle.
- SASSER, W.R, OLSEN, R.P. Y WYCKOFF, D.D. (1978): *Management of service operations: Text, cases and readings*. Boston: Allyn and Bacon.

WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.