

GRUPOS ESTRATÉGICOS Y ANÁLISIS DE SUS NIVELES DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR HOTELERO DE BENIDORM.

José F. Molina Azorín
Jorge Pereira Moliner
M^a Rosario Andreu Guerrero

RESUMEN:

Actualmente, el sector hotelero está inmerso en un entorno de alta incertidumbre y muy competitivo. En esta investigación empírica, emplearemos los grupos estratégicos en el sector hotelero como herramienta para la planificación e implantación de la estrategia de los hoteles, ya que determinaremos sus estrategias, sus ventajas competitivas y evaluaremos los niveles de desempeño de éstas últimas. Para determinar los grupos estratégicos, utilizaremos las dimensiones compromiso de recursos y alcance de la actividad hotelera. Aplicaremos esta herramienta estratégica sobre el sector hotelero localizado en Benidorm en la provincia de Alicante, que es una zona de gran peso turístico internacional.

PALABRAS CLAVE: grupos estratégicos, desempeño, hoteles, Benidorm.

ABSTRACT:

Nowadays, the environment of the hotel industry is highly uncertain and competitive. In this empirical research, we use the strategic groups of the hotel industry as a useful tool for planning and implementing the hotels strategy. For doing that, we are going to determine its strategies and competitive advantages; furthermore, we are going to assess its performance. This tool is applied to the hotel industry located in Benidorm (Alicante), which is a leading international tourism destination. Thus, we employ resource and scope commitment in order to identify the strategic groups.

KEY WORDS: strategic groups, performance, hotels, Benidorm.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el fenómeno de la globalización es uno de los que más determinan la naturaleza del entorno genérico en que operan las empresas. La globalización es el acto social de reproducción de una cultura global y supone el proceso de organización y establecimiento de estructuras y de actividades comerciales a través de instituciones con implantación mundial (Go, 1998:9). Además, en el caso del sector hotelero, dicho fenómeno forma parte de su entorno más cercano o específico (García Lillo et al., 1998:557). Como consecuencia, en este sector 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. Algunas de las causas que motivan la globalización del sector turístico y, por lo tanto, del hotelero son: su

integración vertical y horizontal¹¹³, la profesionalización de sus recursos humanos (RR.HH.), el compartir el *know-how* a escala internacional y el desarrollo y rápida difusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que permiten mejorar la coordinación entre las empresas turísticas (Weiermair, 1997:5).

Asimismo, Poon (1993:114-120) y Stamboulis y Skayannis (2003:35) observan que 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 (vacaciones escalonadas a lo largo del año) y son mucho más flexibles e independientes, por lo que el uso del paquete turístico rígido está en recesión.

Ante esta situación de aumento de la rivalidad y de la competitividad en el sector hotelero, consideramos interesante ofrecer una panorámica de las distintas formas de competir dentro de este sector a partir de la aplicación de la herramienta de los grupos estratégicos para que los directivos hoteleros identifiquen las estrategias que se están llevando a cabo y los niveles de desempeño que alcanzan las mismas.

En este trabajo, aplicaremos los grupos estratégicos a un destino turístico de gran peso nacional e internacional en el sector hotelero como es el caso de Benidorm. Nuestro objetivo es determinar las estrategias que implantan sus hoteles, hallar sus ventajas competitivas y comparar sus niveles de éxito. Para ello, este estudio se estructura de la siguiente manera: comenzamos realizando una breve revisión teórica de los grupos estratégicos y cuestionamos su validez predictiva. A continuación, comentaremos el método de investigación seguido en el que argumentaremos la relevancia del sector turístico y hotelero en España y en Benidorm, las variables a medir y las técnicas estadísticas empleadas para contrastar nuestras hipótesis. Seguidamente, mostraremos los resultados obtenidos. Finalmente, expondremos las conclusiones que se pueden extraer de este estudio.

LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

1. CONCEPTO, ENFOQUES Y FUNCIONES

El primer autor en acuñar el término grupo estratégico fue Hunt (1972). Este investigador pertenece al enfoque de la Economía Industrial en el estudio de los grupos estratégicos, enfoque que empezó a emplearse en la Universidad de Harvard. Además del trabajo de Hunt, otras investigaciones clásicas relevantes de esta escuela en materia de grupos son la de Newman (1973), Porter (1973, 1974 y 1979), Caves y Porter (1977), Oster (1982), entre otras. El nivel de análisis de esta perspectiva es el sector y, en su etapa más tradicional, considera que todas las empresas de un mismo sector industrial están expuestas a las mismas oportunidades y amenazas y todas tienen las mismas fortalezas y debilidades, por lo que si una empresa es más rentable que otra se debe únicamente a diferencias de tamaño.

¹¹³ Además, Poon (1993:215-227) propone la integración diagonal como otro tipo de integración particular del sector turístico y como alternativa a la integración vertical entre miembros que se encuentran en distintas fases de la cadena de valor del producto turístico y a la integración horizontal entre competidores directos a través de estrategias corporativas de crecimiento interno, externo o cooperación. La integración diagonal es, en palabras de Miralbell Izard (1999), “la integración de todos los agentes de la cadena de valor en una alianza igualitaria”. Esta integración es posible gracias a las nuevas tecnologías de la información que permiten combinar los distintos servicios turísticos y obtener así sinergias.

Hunt (1972) definió los grupos estratégicos como *“agrupación de empresas dentro de una industria que son altamente simétricas [...] con respecto a la estructura de costes, grado de diferenciación del producto, grado de integración vertical y grado de diversificación del producto [...] y las perspectivas y preferencias personales sobre varios resultados posibles”*. Sin embargo, Porter (1982) nos ofrece una definición de grupo estratégico que ha perdurado durante mucho tiempo en el desarrollo del cuerpo teórico de este campo: *“un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector industrial que sigue una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”*.

Dentro de la escuela de la Economía Industrial prevalece el paradigma Estructura-Conducta-Resultados o el también llamado modelo ECR¹¹⁴, es decir, siguiendo a los economistas americanos de la Universidad de Harvard, Mason (1939) y Bain (1959), podríamos decir que, en este modelo ECR, sobre todo en su perspectiva más tradicional, existe una causalidad unidireccional entre los tres tipos de factores: estructura, conducta y resultados. Sin embargo, hay que añadir que, con el paso de los años, el paradigma ECR se ha ido relajando. Actualmente se incluye la posibilidad de que la conducta de la empresa pueda influir en sus propios resultados y en la estructura del entorno que la rodea, otorgándole a la empresa un papel activo para adaptarse a su entorno.

Desde el enfoque de la Economía Industrial, los estudios incluyen empresas de más de un sector simultáneamente y se define el concepto de estrategia muy pobremente, ya que se hace uso de pocas variables para medir sus dimensiones, llegando en ocasiones a utilizar tan sólo una para reflejar la conducta de la empresa (Spanos, Zaralis y Lioukas, 2004:140). Algunos ejemplos de ello son las investigaciones de Newman (1973 y 1978), Porter (1973, 1974 y 1979), Lahti (1983), Primaux (1985), Oster (1982), Tremblay (1985), Bailey y Williams (1988), Kumar (1990), Ryans y Wittink (1985). Otros han empleado un pequeño número de variables como la inversión en publicidad y en I+D, la integración vertical, el alcance geográfico y el tamaño (Ramsler, 1982; Hergert, 1987; Tassej, 1983)¹¹⁵.

En cuanto a los métodos estadísticos empleados, suelen caracterizarse por ser de poco rigor a la hora de la identificación de los grupos, e incluso, en ocasiones, la asignación de las empresas a los grupos se produce de forma arbitraria (Flavián y Polo, 1999:11-12). Finalmente, los métodos de agrupación empleados suelen ser los univariantes y los bivariantes.

En segundo lugar, el otro gran enfoque teórico que estudia los grupos estratégicos es el de la Dirección Estratégica de la Empresa, que comenzó a aplicarse en la Universidad de Purdue (Cool y Schendel ,1987 y 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990, 1993, 1994 y 1995; Cool y Dierickx,1993). Desde este enfoque, Cool y Schendel (1987 y 1988), definen los grupos como un conjunto de empresas que compiten en un mismo sector sobre la base de combinaciones similares de alcance de sus actividades y compromiso de recursos para la implantación de su estrategia. Aunque existen muchas más definiciones de los grupos desde esta perspectiva, ésta ha sido de las más influyentes en trabajos posteriores como los de Fiegenbaum y Thomas (1990, 1993, 1994, 1995); Lewis y Thomas (1990); Flavián y Polo (2000), entre otros. Además, en este enfoque, el nivel de análisis es la empresa, las fuentes de información que se suelen emplear son secundarias, utilizan muchas variables para identificar a los distintos grupos estratégicos y estudian un único sector.

Por otro lado, entre las utilidades que tienen los grupos estratégicos para las empresas podemos destacar que:

¹¹⁴ Para un análisis más detallado consultar los trabajos de Bain (1959) y Scherer (1980).

¹¹⁵ Ver también Zúñiga Vicente, de la Fuente Sabaté y Suárez González (2004:1379-1380).

1) Son capaces de describir lo que está sucediendo desde el punto de vista estratégico en un sector particular (enfoque de la Dirección Estratégica de la Empresa) o en los distintos sectores analizados (enfoque de la Economía Industrial). Esta utilidad es la denominada validez descriptiva. Así pues, los directivos tendrán información de los movimientos estratégicos, a nivel agregado, que pueden estar realizando otras empresas.

2) Sirven para estudiar cómo afecta a los resultados empresariales la elección entre distintas estrategias para competir dentro de un mismo sector. Es decir, investigan sobre la validez predictiva que tienen los grupos estratégicos. Dicha validez consiste en determinar a priori cuál será la rentabilidad de una empresa que se ubica dentro de un grupo estratégico determinado (McGee y Thomas, 1986; Cool y Schendel, 1987; Hatten y Hatten, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988; Flavián y Polo, 1999; Claver Cortés, Molina Azorín y Quer Ramón, 2003). De esta forma, los grupos estratégicos se pueden emplear como un nivel de análisis intermedio entre la empresa y la industria. Los resultados de las empresas se suelen explicar a partir de las variables de gestión más representativas de cada una de ellas (Teoría de Recursos) o mediante las variables estructurales que caracterizan la industria o el mercado al que pertenece la empresa (Economía Industrial). Sin embargo, la empresa y la industria no son niveles de referencia suficientes para explicar las diferencias en los beneficios empresariales, por lo tanto, se propone un nuevo nivel de análisis, el de los grupos estratégicos

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

4) Son capaces de 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, nos 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, Fiegenbaum, 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).

5) 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.

2. LA VALIDEZ PREDICTIVA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS: DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO INTER GRUPO

Si efectuamos una revisión minuciosa de las investigaciones empíricas en materia de grupos estratégicos en cuyos objetivos esté incluido determinar si existe una relación significativa entre las variables estrategia y desempeño, observaremos que no existe un consenso entre ellas. Por lo tanto, 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 resultantes y otros en los que no (McGee y Thomas, 1992:84).

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.

También podemos indicar algunos argumentos teóricos que apoyan la validez predictiva de los grupos estratégicos. Así, algunos investigadores proponen que las empresas de un mismo grupo coluden entre ellas para aislarse competitivamente del resto de empresas que están fuera de su grupo (Caves y Porter, 1977; Fiegenbaum y Thomas, 1990). Por lo tanto, esta situación provoca que dentro de ciertos grupos se genere un ambiente competitivo favorable entre sus miembros comparado con las empresas de otros grupos del sector (McNamara, Deephouse y Luce, 2003:165). Por otro lado, este comportamiento colusivo se ve favorecido por la existencia de barreras de movilidad que se levantan entre los distintos grupos y que dificultan la posibilidad de que las empresas de un grupo menos rentable puedan cambiarse a otro que lo sea más debido a la incertidumbre de qué recursos hay que conseguir para construir una determinada estrategia y de las imperfecciones de mercado para obtenerlos, entre otros motivos. Es más, incluso estas barreras de movilidad pueden existir sin la necesidad de que haya colusión entre las empresas de los distintos grupos. De esta manera, las barreras de movilidad permiten la estabilidad de los grupos a lo largo del tiempo. Así pues, bajo estos argumentos se podría pensar que hay diferencias significativas de rentabilidad entre los distintos grupos de un sector. Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis en nuestro estudio:

Hipótesis 1.a: *existen diferencias de 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) entre las que podemos destacar el que haya clientes con un alto poder de negociación o el que exista una fuerte rivalidad interna entre las empresas. Por otra parte, el principio de equifinalidad también nos sugiere que puede que no existan diferencias de rentabilidad significativas entre los grupos. La lógica de la validez predictiva de los grupos estratégicos tiene su origen en el hecho de que las distintas estrategias llevadas a cabo por las distintas empresas de un sector les llevará a alcanzar unas rentabilidades determinadas y diferentes. De acuerdo con esta premisa, si las empresas de un grupo implantan estrategias comunes, entonces las diferentes estrategias de cada grupo deben estar asociadas con rentabilidades diferentes entre ellos. Sin embargo, el principio de equifinalidad (Thomas y Venkatraman, 1988; Doty, Glick y Huber, 1993 y Mehra y Floyd, 1998), que consiste en que distintas estrategias nos conduzcan a niveles similares de desempeño dentro de un sector, abre la posibilidad de que todos o algunos de los grupos del sector ocupen posiciones de desempeño estadísticamente similares. De acuerdo con esta perspectiva, planteamos la siguiente hipótesis alternativa a la anterior:

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

Dados los argumentos teóricos a favor y en contra de la validez predictiva de los grupos y el que los trabajos empíricos tampoco hayan obtenido resultados concluyentes, consideramos interesante realizar un estudio sobre la misma. En esta investigación, tratamos de contribuir a este importante debate. A continuación, señalamos los aspectos más relevantes de nuestro trabajo.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3. CONTEXTO INDUSTRIAL Y GEOGRÁFICO

En este punto, nos gustaría señalar algunas ideas sobre el sector turístico, el sector hotelero y Benidorm, ya que resulta fundamental tener un cierto nivel de conocimiento del sector para determinar qué dimensiones estratégicas medir y qué variables emplear para ello (McGee y Thomas, 1986:149; Cool y Schendel, 1987:1109; Thomas y Venkatraman, 1988:40, etc.).

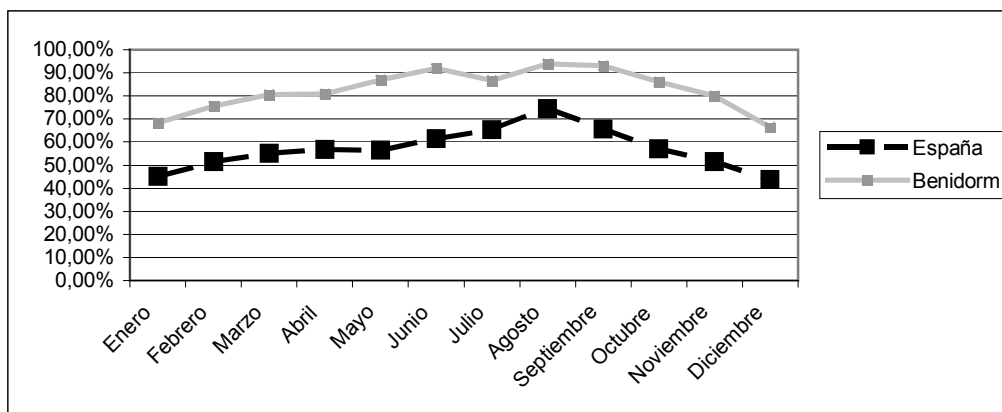
El turismo es la principal actividad de ocio del siglo XXI. Hay 160 millones de personas trabajando en la industria turística, el turismo genera 700 billones de dólares estadounidenses en concepto de ingresos fiscales en todo el mundo y, sólo en Europa, hay 40.000 agencias de viajes. Aún así, las cifras siguen en aumento y su visión de futuro es muy optimista (Pizam, 1999:332; WTO, 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 social y económico de las regiones y países (Holjevac, 2003:130), por tanto, podemos señalar que representa una de las mejores oportunidades para generar riqueza y puestos de trabajo para todos los países (Fayos-Solá, 1996:406; Smeral, 1998:371).

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) (WTO, 2003). Según la Cuenta Satélite del Turismo, esta industria proporcionó a España el 11,8% del PIB en 2002 y el 12,1% en 2001 y generó el 10% aproximadamente del total del empleo (Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística, 2002 y 2003).

En cuanto a la realidad económica del sector hotelero, existen en toda España 12.447 establecimientos de hospedaje, incluyendo hoteles, hostales y pensiones a 31 de diciembre de 2003 (Turespaña, 2003). A partir de estos datos, se deduce que España tiene una gran capacidad de acogida, pues entre todos los establecimientos 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.

Por otro lado, dentro del sector turístico y hotelero, Benidorm ocupa un lugar de referencia a nivel mundial. Benidorm, en 2004, alcanza los 67.573 habitantes (73% nacionales y 27% extranjeros); sin embargo, pernoctan al año unos 10 millones de turistas, entre los que unos 4 millones y medio son españoles y unos 5 millones y medio son extranjeros.

Benidorm es un destino con una gran cantidad de recursos turísticos lo que le facilita el que se alcancen unos niveles de ocupación bastante altos durante prácticamente todo el año, como se refleja en la **Figura 1**. En ella, comparamos a Benidorm con España. Benidorm tiene una media de ocupación anual del 82,6% mientras que España del 56,99%. Además, Benidorm no suele bajar del 65% de ocupación en ningún mes del año. Esto es un dato muy relevante porque, prácticamente, podríamos considerarlo como un destino desestacionalizado. De esta forma, no tiene que hacer frente a los problemas típicos que surgen del fenómeno de la estacionalidad, entre los que se encuentran el tener que deshacerse de fuerza de trabajo, el tener que soportar exceso de capacidad o el que se cierren muchos establecimientos que ofrecen servicios complementarios durante la temporada baja (Getz y Nilson, 2000:19).



Evolución de los % de ocupación por plazas en España y Benidorm en 2003

Fuente: INE (2004) y Ayuntamiento de Benidorm (2004).

Por otro lado, Benidorm, en 2003, disponía de 124 hoteles entre 1 y 5 estrellas, lo que representa un 22,11% sobre todos los que hay en la Comunidad Valenciana y 1,71% sobre los que hay en toda España. Según la **Tabla 1**, sus hoteles se distribuían de la siguiente manera en 2003:

Número y % de hoteles por categorías en Benidorm en 2003

Categorías hoteleras	Nº hoteles	%
1 estrella	13	10,48%
2 estrellas	30	24,19%
3 estrellas	58	46,77%
4 estrellas	23	18,55%
5 estrellas	0	0%
Total	124	

Fuente: Agencia Valenciana del Turismo (2003).

4. POBLACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

En este estudio, la población objetivo son los hoteles de 3 a 5 estrellas ubicados en el municipio de Benidorm. Se ha considerado que estas categorías legales son las más dinámicas e innovadoras, representan a hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades como tamaño, pertenencia a una cadena o tipos de turismo que pueden ofrecer. Por contra, los hostales, pensiones y hoteles de 1 a 2 estrellas suelen ser pequeños e independientes, por lo tanto, decidimos no incluir en el estudio a este tipo de empresas porque suponemos que no tienen los medios y recursos necesarios para llevar a cabo ciertas estrategias competitivas que son de interés en este estudio.

El censo poblacional se obtuvo del listado de hoteles ofrecido por la Agencia Valenciana del Turismo a través de su sistema de información turística (WINSITUR) para el 31/12/2003 en el que el total de hoteles ascendía a 81

en Benidorm. Una vez obtenido este listado, hubo que hacer una serie de ajustes durante el trabajo de campo en el que un hotel fue dado de baja de la población por estar cerrado por causas de fuerza mayor y seis empresas del listado gestionaban dos hoteles a la vez, compartiendo recursos de todo tipo (piscina, RR.HH., comedor, etc.) por lo que cada par de estos hoteles fueron considerados como una única empresa. Todos estos casos excepcionales son hoteles de 3 estrellas. Definitivamente, la población objeto de estudio ascendió a 77 hoteles (54 de 3 estrellas y 23 de 4 estrellas). Como se puede apreciar, no hay hoteles de 5 estrellas en Benidorm.

Se decidió realizar un estudio de toda la población en el que se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de forma presencial para lo que se concertó, en todos los casos, cita previa telefónica con los directores de cada hotel para visitarlos personalmente. Finalmente, respondieron completamente al cuestionario 57 de los 77 hoteles de la población objeto de estudio, es decir, el 74,03% del total.

Las fuentes de información que se emplearon en este estudio son de dos tipos: primarias y secundarias. Los datos primarios provienen directamente de la información suministrada por los directivos de hotel que fueron entrevistados personalmente. Los datos secundarios se obtuvieron de la Guía de Hoteles de la Comunidad Valenciana de 2003.

5. VARIABLES Y MEDIDAS

En este trabajo, las dimensiones y variables a medir se dividen en dos grandes grupos: las estratégicas y las de desempeño. Las dimensiones estratégicas servirán para identificar las estrategias competitivas de los hoteles y los grupos estratégicos, mientras que las de desempeño, para el contraste de nuestras hipótesis. Las dimensiones estratégicas que se emplean son el compromiso de los recursos que tienen los hoteles para implantar su estrategia y el alcance de sus actividades (Cool y Schendel, 1987). Además, cada una de estas dos dimensiones se miden con variables específicas del sector hotelero. En la **Tabla 2**, se enumeran las variables empleadas para medir las dimensiones estratégicas y la de desempeño.

6. MÉTODOS ANALÍTICOS

En cuanto a las técnicas estadísticas empleadas, se aplica un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax para hallar las estrategias competitivas que siguen los hoteles de Benidorm. A continuación, se agruparán a los hoteles mediante un análisis cluster en dos etapas (Punj y Stewart, 1983:145, Hair et al., 1995:509, Ketchen y Shook, 1996:446) en función de las estrategias competitivas que estén siguiendo. En la primera, se utiliza un cluster jerárquico para conocer el número de grupos, sus respectivos centroides y los valores atípicos. Para la identificación de los grupos durante el empleo de esta técnica, se emplea el Método de Ward en la que los grupos resultan del menor incremento de la suma total de distancias euclídeas al cuadrado intra-cluster, es decir, minimiza la varianza interna del grupo (Everitt, 1980:31; Aldenderfer y Blashfield, 1984:43). En la segunda, se someten los datos a un cluster no jerárquico o de partición iterativa de k-medias empleando los centroides y el número de grupos y se eliminan los casos con valores extremos o atípicos obtenidos en la fase anterior para asignar a cada empresa a su grupo correspondiente de forma definitiva. Así se reducen los problemas de los máximos locales y de los valores atípicos.

Finalmente, para determinar si existen diferencias significativas de desempeño entre los distintos grupos de hoteles que se hallan, se realizarán pruebas H de Kruskal Wallis y Chi-Cuadrado según el tipo de variables que se relacionen.

Variables medidas en las dimensiones estratégicas y en la de desempeño.

Dimensiones estratégicas	Variables
Compromiso de recursos	Variables
Categoría del hotel	Nº de estrellas
Tamaño del hotel	Nº de habitaciones
Dotación habitaciones y número de servicios prestados	Consiste en determinar si se ofrecen o no ciertos servicios en las habitaciones (10 ítems dicotómicos) y en el hotel (51 ítems dicotómicos)
Número trabajadores por habitación	Trabajadores año 2003 / número de habitaciones
Formación de los recursos humanos	Se midió el nivel de formación reglada y no reglada de los directores, de los mandos intermedios y del resto de empleados
Compromiso con la calidad	Nº de certificados de calidad
Compromiso con el medio ambiente	Nº de certificados medioambientales
Grado de informatización	Nº de áreas informatizadas en el hotel (12 ítems dicotómicos)
Grado de utilización de las TIC y SI	Utilización de Sistemas de Distribución Global y el sistema más avanzado que puede emplear un cliente para reservar (tradicional, e-mail u on-line)
Precio	Media entre el precio máximo y mínimo de una habitación doble en 2003
Alcance de las actividades	Variables
Grado de segmentación	Nº de segmentos de turismo hacia los que se orienta el hotel
Grado de intermediación	% de clientes que recibieron a través de intermediarios en 2003
Tipo de gestión del hotel	Se tabuló si el hotel es independiente, pertenece a una agrupación de hoteles independientes o a una cadena en régimen de propiedad, arrendamiento, contrato de gestión o franquicia
Dimensión de Desempeño	Variables
% ocupación habitaciones medio de 2003	Habitaciones ocupadas / habitaciones disponibles en 2003
% ocupación plazas medio de 2003	Plazas ocupadas / plazas disponibles en 2003
Valoración del beneficio bruto total	Valoración de 0 a 10 del beneficio bruto obtenido en 2003 en comparación con la media sectorial
Valoración del beneficio bruto por habitación y día	Valoración de 0 a 10 del beneficio bruto por habitación y día obtenido en 2003 en comparación con la media sectorial
Beneficio bruto en 2003	Medidos en intervalos de 1 a 9 en el que cada intervalo comprende una cantidad determinada.
Beneficio bruto por habitación y día en 2003	Medidos en intervalos de 1 a 9 en el que cada intervalo comprende una cantidad determinada.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS HOTELES DE BENIDORM

El objetivo de este apartado es describir las estrategias de negocio que siguen los hoteles de 3 y 4 estrellas que se ubican en la ciudad de Benidorm a partir de las variables de compromiso de recursos y alcance de sus actividades descritas anteriormente. Para ello, se ha indicado que se emplea un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax de tipo exploratorio para agrupar a las distintas variables que se han analizado y, de esta manera, resumir la información en factores que contengan variables altamente relacionadas entre sí. Los resultados de este análisis son los que se exponen en la **Tabla 3**.

CITIES IN COMPETITION

Si seguimos el criterio de la raíz latente, el número adecuado de factores a extraer es de 4, ya que es a partir del quinto factor donde los autovalores comienzan a ser menores que uno. Por otro lado, al tener presente el criterio de porcentaje de la varianza es también a partir del cuarto factor donde se alcanza un porcentaje superior al 60% de varianza explicada. Concretamente nuestro modelo explica un 67,016% de la varianza total. Además, como se puede apreciar, el determinante de la matriz de correlaciones y los test de Kaiser-Meyer-Olkin y de Barlett indican que es adecuada la realización de este análisis.

De la interpretación de la **Tabla 3**, se desprenden las estrategias competitivas que siguen los hoteles. Éstas son:

Factor 1 – Estrategia de Categoría o de Gestión de Recursos Tangibles: En él se albergan las variables número de estrellas, dotación y servicios, número de trabajadores por habitación y precio. Además, todas estas variables tienen cargas factoriales con el mismo signo por lo que todas varían en el mismo sentido, es decir, a más estrellas, más dotación y servicios en el hotel, más trabajadores por habitación y mayor precio.

Factor 2 – Estrategia de Mejora y Dimensión Hotelera: En este factor puntúan muy alto las variables número de habitaciones del hotel y número de certificados de medio ambiente. También se hallan relacionadas, pero en menor medida, el número de certificados de calidad y el tipo de gestión del hotel que tiende hacia tipos de explotación más flexibles dentro de la gestión en cadena. De esta manera, cuanto mayor dimensión tenga el hotel, más propenso será éste a certificarse en materia de calidad y medio ambiente y de tener un sistema de gestión más flexible, pues todas estas variables se relacionan de forma positiva.

Resultados del análisis factorial de componentes principales.

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidades
Estrellas	0,895				0,839
Nº trabajadores por habitación	0,597			-0,562	0,796
Precio	0,741				0,619
Dotación + Servicios	0,667	0,454			0,749
Nº de habitaciones		0,733			0,652
Nº certificados de calidad		0,569	0,491		0,589
Nº certificados de medio ambiente		0,771			0,725
Tipo de gestión del hotel		0,524		0,502	0,573
Grado de segmentación			0,677		0,570
Grado de formación			0,741		0,581
Grado de informatización y utilización de TIC		0,405	0,605		0,615
Grado de intermediación				0,852	0,733
Valor propio por factor	3,737	1,905	1,315	1,084	
% de varianza explicada por factor	31,146%	15,875%	10,960%	9,035%	
% acumulado de varianza explicada	31,146%	47,021%	57,981%	67,016%	
Determinante matriz correlaciones	0,00124				
Kaiser-Meyer-Olkin	0,674				
Test significatividad Barlett	0,000				

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

Factor 3 – Estrategia de Especialización y de Gestión de Recursos Intangibles: En este caso, se encuentran muy relacionadas y de forma positiva las variables de segmentación, formación e informatización y utilización de las TIC y SI. Por lo tanto, a mayor diversificación, mayor será el grado de formación de los trabajadores, mayor será el nivel de informatización del hotel y mayor uso de las TIC y SI. También, indicar que existe una cierta relación, aunque muy baja, con el número de certificados de calidad que ostenta el hotel que aumenta conforme lo hacen el resto de variables aquí comentadas.

Factor 4 – Estrategia de Distribución: En esta estrategia, la variable más relevante es el grado de intermediación del hotel. Además, también se relaciona débilmente con el tipo de gestión del hotel (de forma directa) y con el número de trabajadores por habitación (de forma inversa). Es decir, cuanta mayor dependencia tenga el hotel con los intermediarios, mayor flexibilidad presentará en su tipo de gestión y menos trabajadores tendrá trabajando en su hotel.

8. GRUPOS ESTRATÉGICOS HOTELEROS EN BENIDORM

Tras aplicar un análisis cluster jerárquico en dos etapas a partir de los factores o estrategias competitivas anteriores, se dedujo que el número óptimo de grupos a escoger es de 3 al aplicar el criterio de elegir el número de grupos en el que se produce la mayor diferencia entre los cambios porcentuales del coeficiente de aglomeración, al observar el dendograma y al aplicar el método del rango. A partir de este análisis cluster jerárquico anterior, se realiza un análisis de conglomerados no jerárquico para 3 grupos empleando como variables los factores obtenidos en el análisis factorial de componentes principales y se valida el resultado.

Para la validación de la solución cluster, se llevaron a cabo dos análisis. Por un lado, el test de significatividad de variables externas (Aldenderfer y Blashfield, 1984:66; Hair et al., 1995). Consiste en introducir variables que no han sido empleadas para la obtención de la solución cluster y analizar si son significativas para dicha solución a partir del método empírico que corresponda. Esta forma de proceder quizás sea la mejor manera de validar la solución, pero, desafortunadamente, este enfoque ha sido muy poco utilizado a pesar de su importancia (Lawless, 1989; Claver Cortés, Molina Azorín y Quer Ramón, 2003:85). Los resultados que se obtuvieron fueron positivos, pues para las variables seleccionadas (años que lleva funcionando el hotel y los ordenadores por habitación que hay en el hotel), presentan diferencias significativas entre los grupos con un nivel de confianza del 95% para los dos casos. Por otro lado, se realizó un análisis discriminante en el que se empleó como variable dependiente la pertenencia de cada caso a cada grupo obtenida en el análisis cluster no jerárquico y como variables independientes, los factores obtenidos en el análisis factorial de componentes principales. El resultado de este análisis es que el 100% de los casos agrupados originalmente mediante el método cluster están correctamente clasificados en sus respectivos grupos estratégicos. Una vez validada la solución, se calcula en la **Tabla 4** la media de cada factor y de cada variable para cada grupo y así poder caracterizarlos.

Medias por factor y por variables para cada grupo.

Factores y variables	Medias			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Media total
	n=2	n=17	n=38	N=19
Est. Categoría y Gestión Recursos Tangibles	-0,58	1,32	-0,56	0
Est. Mejora y Dimensión	-0,45	0,42	-0,16	0
Est. Especialización y Gestión Recursos Intangibles	-0,63	0,16	-0,04	0
Est. Distribución	-3,69	-0,09	0,23	0

CITIES IN COMPETITION

Estrellas	3	3,94	3,03	3,30
Nº trabajadores por habitación	0,44	0,35	0,28	0,30
Precio	72,50	117,63	82,83	92,84
Dotación + Servicios	22,50	38,88	28,05	31,09
Nº de habitaciones	60,50	267,82	206,95	219,96
Nº certificados de calidad	0	1,18	0,74	0,84
Nº certificados de medio ambiente	0	0,71	0,08	0,26
Tipo de gestión del hotel	1	2,71	2,34	2,40
Grado de segmentación	1	2,76	1,58	1,91
Grado de formación	17,50	20,65	19,34	19,67
Grado de informatización y de utilización de TIC y SI	14,50	14,71	14,00	14,23
Grado de intermediación	0,15	0,86	0,89	0,86

Grupo 1 – Los hoteles tradicionales: es el grupo más pequeño, formado por 2 hoteles y representan el 3,5% de la muestra analizada. Son hoteles que están siempre por debajo de la media en cada una de las estrategias competitivas e, incluso, marcan los mínimos. Son hoteles de tres estrellas, los más baratos, los que menos servicios ofrecen al cliente, los más pequeños, los que menos certificados de calidad y medioambiente tienen, son independientes, especializados en sol y playa únicamente, los menos intermediados, los que tienen a los trabajadores menos formados, tienen un grado de informatización y de utilización de las TIC y SI por encima de la media y son los que más trabajadores por habitación tienen. Como comentario adicional, indicar que este grupo, a pesar de estar formado por dos empresas, lo consideramos relevante y debe estar separado del resto de grupos, ya que son hoteles que llevan abiertos muchos años que están localizados en primerísima línea de la playa, por lo que su situación es muy privilegiada.

Grupo 2 – Los hoteles proactivos: este grupo está formado por 17 hoteles y representa el 29,82% de los hoteles analizados. Son los hoteles punteros porque obtienen puntuaciones máximas en todas las estrategias competitivas, excepto en la de distribución, que está casi en la media de los casos analizados. Son los hoteles de mayor categoría (casi la totalidad son de cuatro estrellas), precio, dotación y servicios, tamaño, son los que más certificados de calidad y medio ambiente tienen, presentan la estructura de gestión más flexible, son los más diversificados, los que tienen al personal más formado, los que tienen el mayor grado de informatización y de utilización de las TIC y SI.

Grupo 3 – Los hoteles reactivos: este grupo es el más numeroso, en él hay 38 hoteles, el 66,67% del total de los analizados. De este grupo, podemos destacar que es el más intermediado de todos, es decir, el que más depende de TT.OO. y agencias de viaje para llenar sus hoteles, y que en el resto de las estrategias están por debajo de la media. Son los que menos trabajadores por habitación tienen, los menos informatizados y los que menos hacen uso de las TIC y SI. La mayor parte de sus hoteles son de tres estrellas. En el resto de las variables analizadas, también están por debajo de la media. Esto podría, ser debido a que se acomodan en su ámbito estratégico al llenar sus hoteles por medio de los intermediarios.

9. DIFERENCIAS DE DESEMPEÑO ENTRE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se comprueba si existen diferencias significativas de desempeño entre los distintos grupos estratégicos hallados, es decir, si se cumple la validez predictiva de los grupos estratégicos.

Como se puede apreciar en la **Tabla 5**, existen diferencias significativas con un nivel de confianza del 95% para el porcentaje de ocupación por habitaciones y para el beneficio bruto. Las diferencias son significativas con un nivel de confianza del 90% para el porcentaje de ocupación por plazas.

Diferencias de desempeño entre los grupos estratégicos.

Variable	Chi-cuadrado	Sign.	Valores medios en los grupos		
			Grupo 1	Grupo 2	Grupo3
% ocupación por habitaciones	6,819 (1)	0,033	87,50	78,51	86,48
% ocupación por plazas	5,356 (1)	0,069	82,5	81,25	88,76
Valoración beneficio obtenido comparado con el sector	12,429(2)	0,412	5	5,53	5,97
Valoración benef. por hab. obtenido comparado con sector	9,993(2)	0,617	5	5,41	5,76
B° Bruto	0,495 (3)	0,032	3	5,24	4,16
B° Bruto por habitación y día	14,594 (2)	0,406	4,50	4,18	3,50

(1) Test de Kruskall-Wallis.

(2) Chi-cuadrado a partir de tablas de contingencia.

(3) V de Cramer, ya que con tablas de contingencia 31 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

Es el grupo 1 el que mayor porcentaje de ocupación por habitaciones presenta, quizás por su localización tan privilegiada. En cuanto al mayor porcentaje de ocupación por plazas, lo ostenta el grupo 3. Es curioso ver como en ninguno de estos dos casos el grupo 2, el formado por los hoteles proactivos, alcanza los máximos. Esto puede ser debido al hecho de que los clientes lo que prefieren es la situación de los hoteles frente al mar, en el caso del turismo de sol y playa, lo que les permite a estos hoteles del grupo tradicional alcanzar unos niveles de ocupación superiores. Sin embargo, el grupo 2 sí obtiene un máximo en el beneficio bruto total que puede estar motivado por el gran tamaño de sus hoteles a partir del que pueden surgir economías de escala. El mínimo en esta última variable lo alcanza el grupo 1 o los hoteles tradicionales, quizás por ser hoteles pequeños.

Merece la pena destacar como esta situación se invierte al analizar el beneficio bruto por habitación y día. Aunque esta variable no presente diferencias significativas de desempeño entre los grupos, es curioso ver como de nuevo los hoteles tradicionales alcanzan el máximo. Quizás esto se deba el hecho de que son hoteles mucho más pequeños que los de los otros grupos y que ofrecen menos servicios, con el consiguiente ahorro de costes, y, además, alcanzan los porcentajes de ocupación por habitación más altos, lo que les permite un aumento de sus ingresos. Por consiguiente, puede ser que hayan encontrado el equilibrio apropiado entre sus ingresos y costes por habitación y día, también derivado de ser hoteles muy experimentados, ya que llevan abiertos más de treinta años.

Por lo tanto, la hipótesis 1.a y su alternativa, la 1.b, se cumplen parcialmente, pues tan solo existen diferencias significativas para tres de las seis variables de desempeño analizadas, concretamente para el porcentaje de ocupación por habitaciones y plazas y para el beneficio bruto total.

10. CONCLUSIONES

En este estudio, se ha realizado un análisis estratégico sobre el sector hotelero de Benidorm y hemos determinado las estrategias competitivas que siguen sus hoteles a partir de las variables estratégicas anteriormente comentadas. Dichas estrategias son la de Categoría y Gestión de Recursos Tangibles, la de Dimensión y Mejora, la de Especialización y Gestión de Recursos Intangibles y la de Distribución.

Por otro lado, hemos agrupado a los distintos hoteles en función de las estrategias competitivas que implantan y hemos obtenido tres grupos estratégicos: los hoteles tradicionales, los proactivos y los reactivos.

Asimismo, hemos determinado que entre estos grupos existen diferencias significativas de desempeño sólo en tres de las variables analizadas: en los porcentajes de ocupación por habitaciones y plazas y en el beneficio bruto total. De esta manera, tampoco en este estudio se obtienen diferencias significativas para todas las variables de desempeño, ya que no hemos obtenido validez predictiva en las variables de valoración del desempeño y de beneficio bruto por habitación y día.

Finalmente, se ha comprobado que los hoteles que más se ocupan y los que mayor beneficio bruto por habitación y día alcanzan, son los hoteles pertenecientes al grupo tradicional, es decir, los que obtienen mínimos en casi todas las variables y estrategias analizadas. De esta manera, cabe pensar que son los hoteles situados en primerísima línea de playa los más rentables. Ciertamente, esto invita a la reflexión, pues parece que una de las variables más importantes en términos de rentabilidad se basa en la localización del hotel en el caso de Benidorm, es decir, parece ser que la cercanía del hotel con respecto al mar parece decisiva en la rentabilidad de los hoteles de sol y playa, de esta manera, sería interesante introducirla en futuros estudios.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Valenciana del Turismo (2003):** “Listado Público de Hoteles de Alicante”. <http://www.comunitat-valenciana.org/documentacion/establecimientos/establecimientos.htm>
- Aldenderfer, M.S. y Blashfield, R.K. (1984):** “Cluster analysis”. Series: Quantitative applications in the social science, nº 44. Sage Publications, California.
- Ayuntamiento de Benidorm (2004):** “Benidorm en Cifras (2004)”. <http://www.benidorm.org/portal/default2.asp>
- Bailey, E.E. y Williams, J.R. (1988):** “Sources of economic rent in the deregulated airline industry”, *Journal of Law and Economics*, vol. XXXI, April, pp. 173-202.
- Bain, J. (1959):** “Industrial organization”. John Wiley, New York.
- 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 (2002):** “The Economic Impact of Tourism”. June. www.ine.es/revistas/cifraine/cifrasine_satelit.pdf
- Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística (2003):** “Tourism in 2002. Development of Tourism from the Point of View of Tourist Supply”. May. http://www.ine.es/revistas/cifraine/cifine_turismo02.pdf
- 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.
- 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.

- 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.
- Everitt, B. (1980):** “Cluster analysis”. 2ª edición. Halsted Press, New York.
- Fayos-Solá, E. (1996):** “Tourism policy: a midsummer night’s dream?”, *Tourism Management*, vol. 17, nº 6, pp. 405-412.
- Fiengenbaum, A. (1987):** “Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination in the insurance industry”. Tesis doctoral, Universidad de Illinois.
- Fiengenbaum, A. y Thomas, H. (1990):** “Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84”. *Strategic Management Journal*, vol. 2, pp. 197-215.
- Fiengenbaum, 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.
- Fiengenbaum, 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.
- Fiengenbaum, 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. (2000):** “Perfiles de riesgo y resultados en la distribución comercial española”, *Economía Industrial*, Nº 332, pp. 173-182.
- García Lillo, F.; Marco Lajara, B.; Molina Azorín, J.F. y Quer Ramón, D. (1998):** “La globalización y su impacto sobre la estrategia de la empresa turística”. XII Congreso Nacional - VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Junio 1998. Benalmádena. pp. 557-566.
- Getz, D. y Nilsson, P.A. (2004):** “Responses of Family Business to Extreme Seasonality in Demand: the Case of Bornholm, Denmark”, *Tourism Management*, vol. 25, pp. 17-30.
- Go, F.M. (1998):** “El turismo en el contexto de la globalización”, *Papers de Turisme*, nº 23, pp. 6-47.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1995):** “Multivariate data análisis with readings”. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hatten, K.J. y Hatten, M.L. (1987):** “Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 329-342.
- Hergert, M. (1987):** “Causes and consequences of strategic grouping in U.S. manufacturing industries”, *International Studies of Management and Organization*, vol. XVIII, nº 1, pp. 26-49.
- Holjevac, I.A. (2003):** “A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 22, nº 2, pp. 129-134.
- Hunt, M.S. (1972):** “Competition in the major home appliance industry”. Tesis doctoral no publicada, Harvard University.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2004):** “Hotel Occupancy Survey (EOH) (2003). Former Guests Staying at Hotels (MVEH)”. www.ine.es/en/daco/daco42/ocuphotel/dacoeoh_en.htm
- Ketchen, D.J. y Shook, C.L. (1996):** “The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 441-458.
- Kumar, N. (1990):** “Mobility barriers and profitability of multinational and local enterprises in Indian manufacturing”, *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXVIII, nº 4, pp. 449-463.
- Kwoka, J. y Ravenscraft, D. (1986):** “Cooperation vs. rivalry: price-cost margins by line of business”, *Economica*, nº 53, pp. 351-363.
- Lahti, A. (1983):** “Strategy and performance of a firm: an empirical investigation in the knitwear industry in Finland in 1969-1981”. Helsinki, Helsinki School of Economics.
- Lawless, M.W. (1989):** “Firm diversity within strategy types: substrategies and performance effects”, *The Journal of Applied Business Research*, vol. 5, nº 3, pp. 66-78.
- 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.
- Mascarenhas, B. (1989):** “Strategic groups dynamics”, *Academy of Management Journal*, vol. 32, nº 3, pp. 333-352.
- Mason, E.S. (1939):** “Price and production policies of large-scale enterprise”, *American Economic Review*, vol. 29, pp. 61-74.
- 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. y Floyd, S.W. (1998):** “Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation”, *Journal of Management*, vol. 24, nº 4, pp. 511-531.

- Miralbell Izard, O. (1999):** “Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo: aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas”. Turitec’99: “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Nuevas Tecnologías y Calidad”. Málaga, 15-17 de septiembre de 1999.
- Newman, H.H. (1973):** “Strategic groups and the structure/performance relationship: a study with respect to the chemical process industries”. Tesis doctoral no publicada, Harvard University.
- Newman, H.H. (1978):** “Strategic groups and the structure/performance relationship”, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 60, pp. 417-427.
- 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.
- Oster, S. (1982):** “Intraindustry structure and the ease of strategic change”, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 64, nº 3, August, pp. 376-383.
- Pizam, A. (1999):** “Life and tourism in the year 2050”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, nº 4, pp. 331-343.
- Poon, A. (1993):** “Tourism, technology and competitive strategies”. CAB International. Oxon. Inglaterra.
- Porter, M.E. (1973):** “Consumer behaviour, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industries”. Tesis doctoral no publicada, Harvard University.
- Porter, M.E. (1974):** “Consumer behaviour, retailer power and market performance in consumer goods industries”, *Review of Economics and Statistics*, vol. LVI, nº 4, noviembre, pp.419-436.
- 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.
- Primaux, W.J. (1985):** “A method for determining strategic groups and life cycle stages of an industry”. En Thomas, H. y Gardner, D. (eds.): “Strategic marketing and management”. Wiley, Chichester, pp. 315-327.
- 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.
- Ramsler, M. (1982):** “Strategy groups and foreign market entry in global banking competition”. Tesis doctoral, Harvard University.
- Ryans, A.B. y Wittink, D.R. (1985):** “Security returns as a basis for estimating the competitive structure in an industry”. En Thomas, H. y Gardner, D.M. (eds.): “Strategic marketing and management”. John Wiley, Chichester, pp. 329-346.
- Scherer, F. (1980):** “Industrial market structure and economic performance”. Houghton-Mifflin, Boston.
- Schmalensee, R. (1987):** “Competitive advantage and collusive optima”, *International Journal of Industrial Organization*, vol. 5, pp. 351-368.
- Smeral, E. (1998):** “The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries”, *Tourism Management*, vol. 19, nº 4, pp. 371-380.
- Spanos, Y.E.; Zaralis, G. y Lioukas, S. (2004):** “Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece”, *Strategic Management Journal*, vol. 25, nº 2, pp. 139-165.
- Stamboulis, Y. y Skayannis, P. (2003):** “Innovation strategies and technology for experience-based tourism”, *Tourism Management*, vol. 24, nº 1, pp. 35-43.
- Tassey, G. (1983):** “Competitive strategies and performance in technology-based industries”, *Journal of Economics and Business*, vol. 35, pp. 21-40.
- Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988):** “Research on strategic groups: progress and prognosis”, *Journal of Management Studies*, vol. 26, pp. 537-555.
- Tremblay, V.J. (1985):** “Strategic groups and the demand of beer”, *Journal of Industrial Economics*, vol. 34, nº 2, pp. 183-198.
- Turespaña (2003):** “Guía Oficial de Hoteles de España: 2004”. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo. Ministerio de Economía.
- 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.
- Weiermair, K. (1997):** “Globalization and new forms of tourism management”. III Foro Internacional de turismo de Benidorm. 6 de noviembre de 1997.
- WTO (World Tourism Organization) (2003):** “Tourism Highlights. Edition 2003”. http://www.world-tourism.org/market_research/facts/highlights/Highlights.pdf
- 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.
- Zúñiga Vicente, J.A.; de la Fuente Sabaté, J.M. y Suárez González, I. (2004):** “Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments”, *Journal of Business Research*, vol. 57, Issue 12, December, pp. 1378-1390.