



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural

ISSN: 1695-7121

info@pasosonline.org

Universidad de La Laguna  
España

Espino-Rodríguez, Tomas Francisco; Gil-Padilla, Antonia Ma.  
Configuraciones en el sector hotelero basadas en las prioridades competitivas y su  
relación con el tamaño, categoría y el resultado organizativo  
PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 15, núm. 1, enero, 2017, pp. 211-  
228  
Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88149387013>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Configuraciones en el sector hotelero basadas en las prioridades competitivas y su relación con el tamaño, categoría y el resultado organizativo

**Tomas Francisco Espino-Rodríguez\* Antonia M<sup>a</sup> Gil-Padilla\*\***

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

**Resumen:** En el sector turístico y en concreto en el sector hotelero, no hay trabajos que definan una taxonomía de las estrategias de operaciones basadas en el énfasis de las prioridades competitivas (coste, calidad, servicio, flexibilidad y medio ambiente). Por ello este trabajo trata de definir una taxonomía de las diferentes estrategias de operaciones en el sector hotelero. Una vez identificadas las diferentes configuraciones, se establece si existen diferencias significativas entre los grupos de hoteles con respecto al resultado organizativo, considerado desde su doble vertiente: financiera y no financiera. Por otra parte, se analiza si la categoría hotelera puede determinar el tipo de configuración hotelera. Se ha analizado una muestra representativa de hoteles (65 hoteles) de Gran Canaria por ser unos de los principales destinos para los turistas europeos. Los resultados indican que existen tres grupos diferenciados de hoteles en función de las prioridades competitivas. Un primer grupo que enfatiza las prioridades competitivas relacionadas con el coste y la flexibilidad, un segundo grupo que enfatiza todas las prioridades competitivas y un tercer grupo que enfatiza los objetivos de operaciones relacionados con la calidad y el servicio. Asimismo, se demuestra que el resultado organizativo es diferente para algunos grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas. Finalmente, se comprueba que las variables contextuales tienen relación con los grupos de hoteles. Así la categoría y el tamaño tienen relación con las prioridades competitivas enfatizadas.

**Palabras Clave:** Taxonomía; Prioridades competitivas; Hotel; Categoría; Tamaño; Resultado organizativo.

### Configurations in the hotel sector based on competitive priorities and their relationship with size, category and organizational performance

**Abstract:** In the tourism sector, and particularly in the hotel sector, no studies have defined a taxonomy of operations strategies based on emphasizing competitive priorities (cost, quality, service, flexibility and environment). Therefore, this paper tries to describe a taxonomy of different operations strategies in the hotel sector. After identifying the configurations, the study establishes whether there are significant differences between the hotel groups in their organizational performance, considered from two perspectives: financial and non-financial. Moreover, we analyze whether the hotel category and size can determine the type of hotel configuration. A representative sample of hotels (65 hotels) in Gran Canaria for being one of the major tourist destinations for European tourists is analyzed. The results indicate that there are three distinct groups of hotels based on competitive priorities. One group emphasizes competitive priorities related to cost and flexibility, a second group emphasizes all the competitive priorities, and a third group emphasizes goals related to quality and service operations. Results also show that the organizational performance is different for some hotel groups defined by competitive priorities. Finally, the findings show that contextual variables are related to groups of hotel, and that category and size are related to the competitive priorities emphasized.

**Keywords:** Taxonomy; Competitive priorities; Hotel; Category; Size; Organizational performance.

\* Profesor Titular de Universidad - Departamento de Economía y Dirección de Empresas; E-mail: tomasfrancisco.espino@ulpgc.es

\*\* E-mail: antoniamaria.gil@ulpgc.es

## 1. Introducción

En las últimas décadas ha sido posible constatar una evolución de la investigación en el área de la estrategia de operaciones (Boyer y McDermott, 1999). Sin embargo, en el sector turístico y en especial en el sector hotelero, esta área ha quedado relegada a un segundo plano. En este sentido, Jones y Lockwood (1998) indican que el avance de la dirección de operaciones en el sector hotelero debe estar más presente en la disciplina de la dirección de la producción y de las operaciones. Skinner (1969) fue el primer autor en usar el concepto de la dirección de operaciones indicando que el área de operaciones debe ser clave como el resto de las áreas departamentales para conseguir los objetivos del negocio. Sin embargo, en el sector hotelero aún no ha sido estudiada la estrategia de operaciones de forma global. La estrategia de operaciones no sólo se limita a estudiar los procesos para la prestación del servicio hotelero sino también se le puede atribuir un carácter estratégico para generar ventajas competitivas sostenibles (Urgal-González y García-Vazquez, 2007). Las prioridades competitivas constituyen un conjunto de capacidades del área de operaciones, relacionadas con la fabricación y prestación del servicio, que definen la forma de competir que tienen las empresas para hacer frente a los mercados que quieren servir. Todo ello permitirá obtener una mayor ventaja competitiva, conseguida a través de mejores resultados organizativos. Por tanto, el resultado organizativo y las prioridades competitivas constituyen los elementos básicos de la estrategia de operaciones. Existen pocos estudios en el sector servicios que analizan el contenido de la estrategia de operaciones. En este sentido, se hace necesario el conocimiento en el sector servicios y en especial en el sector hotelero de las configuraciones genéricas a nivel de prioridades competitivas.

No ha habido un fuerte interés en la literatura sobre servicios en establecer configuraciones en el área de operaciones como si lo ha habido en el sector industrial. Aunque en la literatura sobre hoteles la relación entre orientación estratégica bajo diferentes perspectivas y performance ha sido analizada (Garrigos-Simón *et al.*, 2005; Claver-Cortes, *et al.*, 2006; Avci *et al.*, 2011). La tipología de Miles y Snow (1978) es usada para obtener grupos estratégicos en hoteles por los estudios de Garrigós *et al.*, 2005 y Avci *et al.*, 2011. Las estrategias descritas por Zammuto (1988) son usadas por Monfort (2002) en hoteles y Claver Cortes *et al.*, (2006) usan para clasificar a los hoteles variables relacionadas con los recursos y el alcance de la estrategia. Sin embargo, no existen estudios que analicen diferentes configuraciones estratégicas bajo la perspectiva de las prioridades competitivas y analicen la relación de estas configuraciones con el resultado organizativo. Por otra parte, es interesante conocer si existe relación entre las configuraciones estratégicas y la categoría hotelera. Esto permitirá conocer si el sistema de categorías establecido es útil y guarda algún tipo de relación con la dirección de operaciones. El conocimiento de las diferentes tipologías de estrategias de operaciones puede ayudar a construir un marco de análisis para el estudio del contenido de la estrategia de operaciones en empresas hoteleras. Anderson *et al.*, (1989) señala que es posible estudiar dos cuestiones referentes a las prioridades competitivas. Por un lado, en qué medida una compañía debería ajustar sus capacidades de operaciones en orden para conseguir los objetivos de la estrategia de operaciones y la segunda cuestión, en qué medida los objetivos de operaciones están limitados por los recursos y capacidades que poseen la función de operaciones. Este trabajo se enmarca dentro de estas dos cuestiones. Además, el trabajo trata de proveer un instrumento válido para definir taxonomías de estrategias definidas por las prioridades competitivas así como su relación con el resultado organizativo. El conocimiento de las diferentes estrategias de operaciones diseñadas a partir de las prioridades competitivas puede ayudar a desarrollar tipologías en el sector hotelero no desarrolladas en la actualidad y a entender cómo pueden influir las prioridades competitivas en el resultado organizativo. Por otra parte, la relación de los grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas con la categoría hotelera y el tamaño del hotel pueden ser de interés. Ello permitirá por un lado analizar si las prioridades competitivas constituyen un marco teórico válido que ayude a explicar las diferentes categorías hoteleras y por el otro averiguar si el tamaño es una variable clave a la hora de explicar el por qué el hotel decide enfatizar algún tipo de prioridad competitiva en relación a otra. Bajo todas estas consideraciones anteriores y de forma resumida este trabajo pretende analizar los siguientes aspectos:

- Identificar una taxonomía de estrategias de operaciones a partir de las prioridades competitivas o capacidades de operaciones.
- Analizar si los grupos definidos por las prioridades competitivas tienen diferente resultado organizativo.
- Estudiar la relación entre la categoría hotelera, tamaño del hotel y los grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas

## 2. Revisión de la literatura

Las presiones ejercidas por el cambio cultural de los clientes, una competencia más intensa y, en definitiva, un entorno cada vez más cambiante ha incrementado el interés sobre las prioridades competitivas entre los hoteleros. El principal cambio ha ocurrido en los últimos años que se ha pasado de un enfoque de costes a otros enfoques basados en la calidad o flexibilidad (Phusavat y kanchana, 2007). El término prioridades competitivas es usado para describir la elección de las acciones o tareas por parte de los directores de operaciones o capacidades competitivas claves (Ward *et al.*, 1995). Este término surge por la necesidad de priorizar las tareas de operaciones por lo que las dimensiones competitivas del área de operaciones son conocidas con el nombre de prioridades competitivas (De Burgos y Céspedes, 2001). Las prioridades competitivas son elementos esenciales de la estrategia de operaciones y determinan las capacidades de producción. Por capacidades de producción se entiende como la capacidad del sistema de producción para competir sobre dimensiones básicas como la calidad, el coste, flexibilidad y cumplimiento en las entregas (Safizadeh *et al.*, 2000). Las prioridades competitivas están formadas por la reducción del coste o la eficiencia, el aumento de la flexibilidad, la mejora de la calidad, el cumplimiento en las entregas (Adam y Swamidass, 1989; Anderson *et al.*, 1989; Ferdows y De Meyer, 1990; Boyer y McDecmott, 1999, Kathuria, 2000). Otros autores han afirmado que el servicio al cliente (Garvin, 1993; Vickery *et al.*, 1993; Millar y Roth, 1994; Frohlich y Dixon, 2001) y actualmente, la protección al medio ambiente son aspectos que también pueden representar una importante prioridad competitiva (Gupta, 1995; De Burgos y Céspedes, 2001).

**Tabla 1: Aspectos a considerar en cada una de las prioridades competitivas**

Prioridades competitivas	Aspectos a considerar
<b>Reducción del Coste</b>	Los costes de las operaciones y de la prestación del servicio determinan la competitividad del hotel. Supone los esfuerzos realizados por los hoteles por reducir costes en la realización de sus procesos. Diversas actuaciones pueden ser llevadas a cabo para reducir los costes de un hotel.
<b>Aumento de la flexibilidad</b>	Se entiende por flexibilidad la habilidad para responder a las condiciones cambiantes. Los autores que analizan la flexibilidad en la función de operaciones han analizado dos dimensiones: la flexibilidad en el volumen y la flexibilidad en la variedad. La flexibilidad en el volumen hace referencia a la rapidez con la que se puede incrementar la capacidad en un momento dado o la flexibilidad en el producto se refiere a la capacidad de modificar los servicios que se están fabricando (Upton, 1994) así como la personalización referida a la diversidad y amplitud de servicios
<b>Mejora de la calidad</b>	Hay muchos aspectos que representan la calidad. La calidad puede ser definida en términos de ausencia de defectos (estos son conocidos principalmente en el sector servicios por las reclamaciones de los clientes) y un alto nivel de performance (Wheelwright, 1984). En el sector servicios un nivel de reclamaciones puede ser visto como mejora de la calidad si bien es necesario incluir otras medidas. Además un trato personalizado y diferenciado a cada cliente puede reflejar un alto índice de calidad.
<b>Servicio al cliente</b>	Es una dimensión o capacidad que incluye diferentes cuestiones y está íntimamente relacionada con la calidad, si bien dada su importancia debe tener una dimensión separada en el sector servicios y en especial en el sector hotelero. Son prestaciones añadidas del servicio y contacto después con el cliente (fidelización) así como la rapidez con la que se lleva a cabo los distintos servicios. En este sentido se incluye en esta dimensión el cumplimiento en las entregas. El cumplimiento en las entregas es una cuestión basada en el tiempo y se refiere a la velocidad con la que el servicio es entregado (Ward <i>et al.</i> , 1998). El servicio hace referencia a dimensiones de calidad relacionada con la capacidad de respuesta y con fiabilidad además de la fidelización de clientes tan importante en los destinos turísticos.
<b>Impacto medioambiental</b>	Representa la minimización de la actividad de la empresa sobre diversos elementos del medioambiente así como la contribución de la misma al respeto por el medioambiente (reducción de residuos, reducción en el consumo de agua, electricidad y emisiones de CO <sub>2</sub> ). Las empresas de servicios y en especial las hoteleras, son las destructoras silenciosas del medio ambiente. Las innovaciones en procesos que son realizadas para proteger el medio-ambiente pueden permitir mejorar la imagen, la calidad y los costes de la compañía. Este objetivo puede influir en la ventaja competitiva (De Burgos y Céspedes, 2001).

**Fuente:** Los autores

Otro término que se puede usar indistintamente es el de “capacidades de operaciones” que está formado por las actividades o tareas que una organización realiza mejor que sus competidores (Hayes y Pisano, 1996) o “competencia de operaciones” referido al grado en el cual la actuación del área de operaciones apoya los objetivos de la empresa (Vickery *et al.*, 1993). La introducción del medio ambiente es lógica desde el punto de vista de que es en el área de operaciones donde se desarrollan la actividades del servicio.

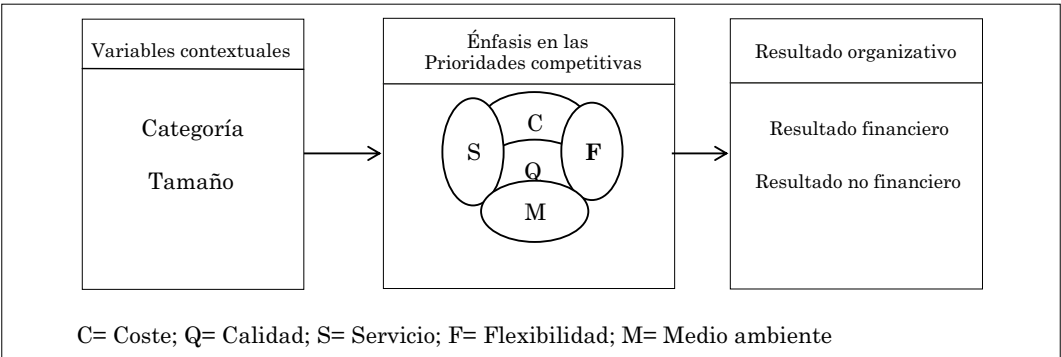
Dichas prioridades competitivas pueden ser enfatizadas simultáneamente (Ferdows y De Meyer, 1990; Roth y Miller, 1992) y ninguna está a expensas de otra. Partiendo de las distintas prioridades competitivas analizadas por los autores en la literatura en el sector servicios distinguimos las siguientes: reducción del coste, flexibilidad, servicio al cliente, mejora de la calidad y respeto por el medio ambiente. En la tabla 1 se expone las definiciones de las prioridades competitivas adoptadas en el trabajo.

En el sector servicios, la prioridad específica de cumplimientos en las entregas puede ser obviada al estar integrado plenamente en la prioridad competitiva relacionada con la mejora del servicio. Además el servicio post-venta que ayuda a la fidelización del cliente está relacionado en la mejora del servicio al cliente. El segundo elemento que conforma el contenido de la estrategia de operaciones lo constituye el modelo de planes y políticas de producción que realizan las compañías. Dentro de las políticas o prácticas que conforman la estrategia de operaciones distinguimos las decisiones estructurales y las decisiones infraestructurales (Hayes y Wheelwright, 1984; Hayes *et al.*, 1988, Hill, 2000). En este trabajo se propone que las decisiones de producción estructurales e infraestructurales se combinan y dan lugar a diferentes estrategias de operaciones que permiten influir en el desarrollo de las prioridades competitivas. Las decisiones estructurales son aquellas que requieren inversiones importantes y tienen un impacto a largo plazo, hacen referencia a decisiones de capacidad, localización, tecnología e integración vertical/relaciones con los proveedores. Son decisiones que tienen un gran efecto sobre los activos físicos y no pueden ser modificadas a corto plazo una vez llevadas a cabo. Las decisiones infraestructurales tienen un impacto a corto plazo y sirven de apoyo a los procesos de producción. Se incluyen la estructura organizativa, la gestión del personal, sistemas de planificación y control de inventarios y la gestión de la calidad (Krajwesky y Ritzman, 2000). La realidad en los mercados es que las organizaciones no aplican una sola dimensión estructural o infraestructural sino una combinación de ellas, por lo que es necesario identificar las estrategias combinadas a partir de tales decisiones.

*Modelo de investigación*

El modelo de investigación incluye las prioridades competitivas aceptadas en la literatura sobre dirección de operaciones (Ver figura 1). El modelo planteado sugiere que el énfasis relativo de varios hoteles sobre las prioridades competitivas es probable que esté asociado a variables contextuales tales como el tamaño y la categoría. Por otra parte, se espera que los hoteles que enfaticen de una forma más intensa un determinado grupo de prioridades competitivas tengan mejor resultado organizativo -resultado financiero y no resultado no financiero-. Las relaciones teóricas planteadas en el modelo son explicadas en los apartados siguientes donde se exponen las hipótesis planteadas en el trabajo.

**Figure 1: Un modelo de variables contextuales y resultado organizativo con las prioridades competitivas**



**Fuente:** Los autores

### Configuraciones genéricas de operaciones

Las configuraciones son definidas como un conjunto multidimensional de características distintas bajo una visión conceptual que comúnmente ocurren juntas (Meyer *et al.*, 1993). Las configuraciones son divididas normalmente en taxonomías y tipologías (Miller y Friesen, 1984; Meyer *et al.*, 1993). Ambos tipos ofrecen una perspectiva multidimensional de las organizaciones, aunque son distintas con respecto a su propósito, características e implicaciones teóricas. Mientras las tipologías describen tipos ideales de configuraciones, las taxonomías presentan un sistema de clasificación de configuraciones mutuamente excluyentes y exhaustivos grupos a partir de una muestra de datos (Bozart y McDermott, 1999). Este trabajo tratará de identificar las taxonomías de configuraciones genéricas a partir de una muestra de hoteles tomando como variables las prioridades competitivas o capacidades de operaciones.

**Tabla 2: Configuraciones genéricas de la estrategia de operaciones a partir de las prioridades competitivas**

Autores	Taxonomías (Estrategias propuestas)
Stobaugh y Telesio (1983)	Bajo coste Centrada en la tecnología Intensiva en marketing
De Meyer (1992)	Orientada al Marketing Orientadas a un alto performance Innovadoras
Miller y Roth (1994)	Conservadora Comercial Innovadoras
Avella (1999)	Flexibles centradas en bajo coste Centrada en la calidad a bajo coste Centrada en las entregas
Kathuria (2000)	Principiantes ( <i>Starters</i> ) Eficientes conformistas ( <i>Efficient Conformers</i> ) Conformistas rápidos ( <i>Speedy conformers</i> ) Hacen de todo ( <i>Do all</i> )
Frohlich y Dixon (2001)	Conservadores Diseñadores ( <i>Designers</i> ) Servicios de masa (bajo precio y flexibilidad) Especialistas Servidores Ociosos
Díaz Garrido y Martín Peña (2007)	Enfocada a la excelencia Enfocada a la calidad y a las entregas

**Fuente:** Los autores

En la tabla 2 se encuentran los distintos trabajos que obtienen taxonomías a partir de las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones. Aunque todos los estudios que analizan las configuraciones genéricas utilizan diferentes dimensiones y terminologías son bastante similares entre sí (Cagliano *et al.*, 2005). Según Cagliano *et al.* (2005) las clasificaciones basadas sobre las prioridades competitivas convergen a una clasificación que comprende cuatro tipos de configuraciones estratégicas denominadas: estrategia basada en el mercado, estrategia basada en el producto, estrategia basada en las capacidades y estrategia basada en los precios. Por otro lado, Díaz-Garrido y Martín-Peña (2007) consideran que las configuraciones estratégicas de los distintos autores se pueden resumir en estrategias de bajo coste, estrategias centradas en calidad y estrategias centradas en la flexibilidad (Ver tabla 3). Por su parte Claver-Cortes *et al.*, (2006) clasifican a los hoteles bajo la perspectiva de la dirección estratégica considerando diferentes variables relacionadas con los recursos tangibles, intangibles y el alcance de la estrategia. Estos autores establecen diferentes grupos de hoteles en función de las variables que han elegido. Por tanto nuestra primera hipótesis de investigación queda expuesta de la forma siguiente:

**Hipótesis 1.** Existe una taxonomía de las diferentes estrategias seguidas en el sector hotelero basadas en una combinación de prioridades competitivas.

*Relaciones entre performance y prioridades competitivas*

La literatura sobre la estrategia de operaciones ha propuesto una unión entre estrategia de operaciones y resultado organizativo (Kim y Arnold, 1992; Williams *et al.* 1995; Prajogo y Sohal, 2006). La eficacia de la estrategia de operaciones de la empresa puede ser medida por la valoración del grado de unión o consistencia entre las prioridades competitivas y el resultado organizativo performance (Boyer y McDermott, 1999). El énfasis en las prioridades competitivas de operaciones marcadas por una reducción del coste, una mejora de la calidad o servicio o incluso una mayor flexibilidad será la clave para proveer la fortaleza del área de operaciones para la ventaja competitiva y por lo tanto influir en el resultado organizativo. Voss (1995) sugiere que la función de operaciones puede contribuir a la mejora de los resultados, en la medida que las empresas desarrollen fortalezas o ventajas en varias prioridades competitivas de operaciones que satisfacen las necesidades de los clientes y permiten prestar los servicios de una forma más eficiente. Las mejores estrategias de los hoteles son definidas como aquellas que combinen las prácticas y políticas de tal forma que tengan una mayor influencia en las prioridades competitivas. Según Barnes (2002) la estrategia de operaciones está formada como un complejo proceso implicando una combinación de deliberadas y emergentes acciones y decisiones que podrán influir en la ventaja competitiva. Por otra parte, Kathuria (2000) las unidades de negocio que tengan un alto énfasis sobre un conjunto de prioridades presentarán un mejor resultado organizativo. Una empresa que desarrolle una estrategia que permita conseguir flexibilidad con un mix de productos mientras sea capaz de mantener bajos costes y una alta calidad, será capaz de responder más rápidamente a los cambios que exige el mercado y por lo tanto conseguir un alto resultado (Amoako-Gyampah y Acquah, 2008). Estas relaciones definidas en la literatura nos permiten proponer la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2.** Existe una relación entre las prioridades competitivas enfatizadas por los hoteles y el resultado organizativo

**Tabla 3: Configuraciones productivas resumen**

Cagliano, Acur y Boer (2005)	Estrategia basada en el mercado: las organizaciones buscan diferenciarse ofreciendo productos de una calidad superior, una alta flexibilidad y variedad de producto
	Estrategia basada en el producto: las organizaciones buscan competir a través de la innovación del producto y mejora, los cuales consiguen ofrecer al mercado un alto producto de calidad y variedad a un precio de venta razonable
	Estrategia basada en capacidades. Estas organizaciones buscan mejorar sus capacidades (tecnologías, conocimientos y competencias), las cuales permiten ofrecer un producto de alta calidad, incluyendo servicio después de la venta, flexibilidad y precios razonables
	Estrategia basada en los precio: Estas compañías operan en mercados maduros, donde los factores de éxito están relacionados con un buen ratio calidad-precio junto a la capacidad de adaptarse a los requerimientos específicos del cliente
Díaz Garrido y Martín Peña (2007)	Las estrategias que buscan reducir los costes. Los objetivos de producción se centran en lograr la máxima eficiencia, además de un cumplimiento en las entregas
	Estrategias centradas en productos de máximas calidad, que además intentan adaptarse con rapidez a las necesidades de los consumidores, un alto cumplimiento en las entregas con numerosos servicios postventa.
	Estrategias centradas en la flexibilidad, que tratan de implantar nuevas tecnologías y procesos de producción novedosos, con el fin de introducir rápidamente nuevos diseños y productos, consiguiendo flexibilidad en tales diseños y adaptación de las necesidades de los clientes.

**Fuente:** Los autores

Por otra parte, es interesante averiguar si hay relación con la categoría hotelera y las prioridades competitivas. En relación a la categoría hotelera es de esperar que los hoteles de tres estrellas y cinco estrellas podrían no estar en el mismo grupo estratégico (Claver-Cortes *et al.*, 2006). Pero si analizamos las prioridades competitivas, los hoteles con una alta calidad de servicio, y que enfatizan diferentes prioridades competitivas podrían ser los que están relacionados con categorías de hoteles superiores; en cambio, los hoteles con categorías inferiores que ofertan menores servicios, podrían enfatizar algunas de las prioridades competitivas como por ejemplo la reducción del coste. A este respecto, diferentes estudios señalan que cuando más alta es la categoría del hotel mayor serán sus resultados en diferentes dimensiones del resultado (Brown y Dev, 1999; Pine y Phillips, 2005). Claver-Cortes *et al.* (2007) demuestran que a mayor tamaño mayor desempeño por lo que el tamaño pueden influir de alguna medida en el énfasis en las diferentes prioridades competitivas a seguir. En relación al tamaño parece razonable la idea de que los hoteles más grandes sigan un conjunto de prioridades diferentes que los hoteles más pequeños. Los hoteles más pequeños podrían estar más centrados en un conjunto estrecho de prioridades competitivas en relación a los más grandes que disponen de más recursos tanto tangibles como intangibles y por lo tanto tienen más capacidad para centrarse en todas las prioridades competitivas. Por tanto, la hipótesis siguiente es planteada:

**Hipótesis 3.** Existe una relación dependiente entre la categoría hotelera y el tamaño del hotel y los grupos de hoteles definidos las prioridades competitivas (reducción del coste, flexibilidad, calidad, mejora en el servicio, reducción del impacto medioambiental).

### 3. Metodología

#### *Población y muestra*

El lugar elegido para la realización de la investigación fue las Islas Canarias que pertenecen a España, uno de los más importantes destinos de invierno de Europa, siendo su principal fuente de ingresos el turismo. Dentro de las Islas Canarias, el lugar elegido para el trabajo el Sur de la isla de Gran Canaria. No hay duda de la importancia turística de canarias. El archipiélago canario recibió casi 13 millones de turistas y Gran Canaria, lugar donde se hizo el trabajo de campo, recibió cerca de 3.580.317 de turistas al año, de los cuales extranjeros eran 3.131.638 y nacionales casi medio millón (Frontur, 2014).

Después de determinar donde se realizaba la investigación, el siguiente paso fue identificar el número de hoteles de 1 a 5 estrellas que existían en la zona turística elegida. Después de consultar varias bases de datos (Instituto Canario de Estadística, la federación y turismo y otras bases de datos similares), fue reunida una lista de 75 hoteles en Gran Canaria, con el nombre, dirección y teléfono de cada uno de los establecimientos identificados de Gran Canaria. Posteriormente, contactamos telefónicamente con cada uno de los directores de los 75 hoteles para realizar el cuestionario. De los 75 hoteles identificados en Gran Canaria, accedieron 65 mediante cita concertada a realizar la encuesta lo que supone una representatividad del 86.6%. En la muestra seleccionada se incluyen hoteles de todas las categorías (de 1 a 5 estrellas). Dicha muestra supone un 5% de error con un nivel de confianza del 95%. La mayoría de los hoteles encuestados tenían tres estrellas (25 hoteles) y cuatro estrellas (29 hoteles). El resto de hoteles estaban repartidos en cinco estrellas (6 hoteles), dos estrellas (4 hoteles) y una estrella (1 hotel).

#### *Medida de variables*

La validez de contenido es la valoración de las correspondientes variables que son incluidas en la escala y su definición teórica (Hair *et al.*, 1998). Las escalas usadas tienen validez de contenido ya que están basadas en la revisión de la literatura académica y empírica sobre prioridades competitivas y resultado organizativo. Por su parte, para la validez de los constructos se realizaron diferentes análisis factoriales para cada uno de las escalas con el objetivo de asegurar la unidimensionalidad de las mismas, seguida de la fiabilidad de cada una de las escalas con los alpha de Cronbach.

**Prioridades competitivas.** Cada una de las prioridades competitivas es multidimensional y cada una de las dimensiones puede ser usada estratégicamente para apoyar la ventaja competitiva (Swink y Hegarty, 1998). Basándonos en los trabajos de la literatura sobre dirección de operaciones, una lista sobre prioridades competitivas adaptada al sector servicios fue desarrollada con la intención de analizar las distintas configuraciones que se desarrollan en el sector hotelero (Miller y Roth, 1994; Kim y Arnold, 1996; Ward *et al.*, 1996; Kathuria, 2000; Kathuria *et al.*, 2010).



Tabla 4: Análisis factorial de la escala que mide las prioridades competitivas

Factores		Carga factorial	Varianza extraída	Alpha
<b>Prioridades competitivas</b>				
<b>Reducción del coste</b>			55%	0.602
Mejora de la productividad del empleado		0.863		
El hotel trata de enfatizar la eficiencia		0.785		
Bajo coste en el desarrollo de las operaciones		0.553		
<b>Flexibilidad</b>			52%	0.63
Rápida introducción de nuevos servicios en el hotel		0.872		
Rápidos cambios en los actuales diseño de los servicios		0.738		
Amplitud en la línea de servicios ofrecida por el hotel		0.666		
Flexibilidad para aumentar la capacidad antes los incrementos en la demanda		0.492		
<b>Calidad</b>			65%	0.800
Atención personalizada de los empleados		0.722		
Bajo nivel de reclamaciones		0.798		
Proporcionar un alto nivel de actuación en el servicio		0.824		
Nivel de calidad ofrecida al cliente		0.880		
<b>Mejora en el servicio</b>			66%	0.801
Rapidez en la prestación del servicio		0.876		
Reducción de colas de espera en los departamentos front-office del hotel		0.827		
La prestación del servicio con exactitud y sin errores		0.815		
Contacto con el cliente después de la venta del servicio (fidelización)		0.715		
<b>Reducción del impacto medioambiental</b>				
Empleo de técnicas, procedimientos y tecnología para proteger el medioambiente		n.p.	n.p.	

Fuente: Los autores

Para cada uno de los ítems de la tabla 5 se preguntó a los encuestados en que medida se cumplía los diferentes objetivos operacionales del hotel sabiendo que el 1 significa un bajo grado de cumplimiento y el 7 un alto grado de cumplimiento. La fiabilidad de cada una de las escalas ha sido aceptable (Alpha de Cronbach se encuentre entre 0.60 y 0.80). Para estudios de carácter exploratorio y escalas nuevas valores entre 0.60 y 0.70 son aceptables (Hair *et al.*, 1998). Por tanto, estos valores se encuentran dentro de los valores recomendados (Nummay, 1978). Por su parte, la varianza explicada es superior al 50% en todos los casos (Véase Tabla 4). Las medidas muestran validez discriminante (verificada a través de los factores) y validez convergente (verificada por los alpha de Cronbach). Para el impacto medioambiental un solo ítem fue añadido, lo que puede suponer una limitación a la hora de medir esta prioridad competitiva. Sin embargo, este ítem nos puede dar una forma orientativa el énfasis dado por el hotel a la protección del medioambiente.

*Resultado organizativo.* El estudio intenta testar la hipótesis de una relación positiva entre la estrategia de operaciones y el resultado organizativo. Para medir el resultado financiero utilizamos medidas empleadas en el trabajo de Hill (2000), como el rendimiento sobre activos, margen de beneficios, etc. En muchos de los estudios de estrategia de operaciones como los realizados por Swamidass y Newell (1987) o Kathuria (2000) se señala la dificultad de obtener medidas objetivas financieras para medir el

resultado, por lo que recomiendan utilizar otro tipo de medidas relevantes como las relacionadas con la satisfacción de los agentes que intervienen en el proceso productivo. Bajo este mismo razonamiento, utilizamos para medir el resultado del hotel de forma subjetiva, asumiendo los posibles sesgos en el mismo. En este sentido, se pidió a cada uno de los directivos que evaluara no sólo el resultado financiero sino también el no financiero, ya que ambos forman parte de la eficiencia organizativa (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Algunas escalas que han sido validadas en el sector hotelero se han tenido en cuenta para construir la escala que mide el resultado organizativo (Phillips, 1996; Sin *et al.*, 2005; Espino-Rodríguez *et al.*, 2008; Tavitiyaman *et al.*, 2011).

**Tabla 5: Análisis factorial de la escala que mide el resultado organizativo**

Variables	Resultado financiero	Resultado no financiero
Rendimientos sobre activos	0.902	
Margen de beneficios	0.898	
Ratio de ocupación	0.867	
Rentabilidad del hotel	0.815	
Ingresos extras por habitación	0.735	
Nivel de satisfacción con turoperadores		0.825
Nivel de satisfacción en las relaciones con los suministradores		0.814
Nivel de satisfacción con clientes finales		0.710
Nivel de satisfacción de empleados		0.668
<b>Autovalor</b>	3.6	2.41
<b>Porcentaje de varianza explicada</b>	40.27	26.85
KMO= 0.789 $c^2=282.41$ , ( $p=0,0000$ ) alpha total=0.833		

**Fuente:** Los autores

Las cuestiones relacionadas con el resultado organizativo estaban basadas en una escala numérica tipo Likert de 1 a 7 puntos, donde se preguntaba en qué medida se alcanzaban las expectativas referentes a nueve indicadores relevantes del hotel. Se realizó un análisis factorial donde se obtuvieron dos factores con autovalores mayores que la unidad (Véase Tabla 5). La fiabilidad de la escala conjunta de nueve ítems es de 0.833. El primer factor constituye el resultado financiero y el segundo el resultado no financiero. Las fiabilidades de ambos factores son 0.902 y 0.757 respectivamente, siendo estos valores aceptables.

#### 4. Análisis y resultados

*Objetivo 1. Identificar una taxonomía de estrategias de operaciones a partir de las prioridades competitivas*

Para identificar las configuraciones genéricas de estrategias de operaciones se llevó a cabo un análisis cluster, esto es grupos homogéneos de hoteles definidos por las prioridades competitivas (coste, calidad, flexibilidad, servicio al cliente y respeto por el medio ambiente). La mayoría de los estudios en la literatura realizados sobre configuraciones basadas en las prioridades competitivas usan entre dos y tres grupos (Díaz Garrido y Martín Peña, 2007; Kim y Lee, 1993; Avella, 1999), con la intención de que queden representadas todas las prioridades competitivas. En este sentido, comprobamos que tres grupos era una solución adecuada ya que reflejan tres formas de enfatizar las prioridades competitivas de forma diferente.

Después de realizar el análisis cluster y con la intención de validarlo, un ANOVA fue realizado para comprobar si existían diferencias entre los diferentes grupos en relación a las prioridades competitivas. La tabla 6 muestra las medias de cada prioridad competitiva en cada uno de los clústeres, el número de hoteles de cada grupo, el número del grupo sobre la cual cada grupo es diferente del resto en cada prioridad competitiva a un nivel de probabilidad de 0.05 o menos, y el ranking dentro de cada grupo para cada una de las prioridades competitivas. Los estadísticos F indican que hay una evidencia de que

existen diferencias significativas entre los grupos definidos por las prioridades competitivas a un nivel de probabilidad de 0.0001. Esto valida el análisis cluster realizado formado por los tres grupos de hoteles.

Los tres clústeres fueron nombrados: hoteles eficientes y flexibles (cluster 1), hoteles excelentes (cluster 2) y hoteles enfocados a la calidad y servicio (cluster 3). La interpretación de los grupos está basada en la relativa importancia de las prioridades competitivas dentro de cada cluster. A continuación describimos los tres grupos de hoteles.

**Cluster 1. “Hoteles Eficientes y Flexibles”**

Este cluster está formado por 11 hoteles que tienen un énfasis significativamente más alto sobre el coste y la flexibilidad comparado con el cluster 3. Calidad, mejora del servicio y medio ambiente tienen una puntuación estadísticamente significativa más baja que el cluster 2 y 3. Este cluster es nombrado “eficientes y flexibles” por su alto énfasis en el coste y en la flexibilidad estando estas prioridades competitivas en el ranking 1 y 2 respectivamente. Este grupo es el más pequeño y representa el 17% de los casos encuestados.

**Cluster 2. “Hoteles excelentes”**

Este cluster de 29 hoteles representa el 44% de los hoteles de la muestra. Este grupo enfatiza de forma simultánea todas las prioridades competitivas y tiene un alto énfasis en todas superando el 5.7 de media. El énfasis en el coste y en la calidad es significativamente más alta que en el grupo 3. Las otras prioridades competitivas como la calidad, el servicio y el medio ambiente son significativamente más altas que en los otros dos grupos. Por tanto, este grupo queda claramente distinguido del resto. Además el análisis dentro de los grupos revela que existen diferencias significativas entre la calidad y el servicio con el coste y la flexibilidad. Dado un alto énfasis en todas las prioridades competitivas en comparación con los otros grupos le hemos denominado “ hoteles excelentes”.

**Cluster 3. “Hoteles enfocados a la calidad y el servicio”**

Este cluster tiene un énfasis en la calidad y en el servicio significativamente más alta que en el grupo 1 y más baja que los hoteles del grupo 2. Este grupo tiene una alta puntuación en calidad y servicio y dentro del grupo la calidad y el servicio son prioridades que se enfatizan con más intensidad que el resto de las prioridades. Este cluster de 25 hoteles tiene un mayor énfasis en la calidad y en el servicio comparado con el coste y la flexibilidad. Representa el 38,4% de los casos.

Los resultados anteriores sugieren que existen diferentes grupos de hoteles y que apoyan diferentes prioridades competitivas, lo que avala la existencia de una taxonomía. Esto sugiere el apoyo de la hipótesis 1.

**Tabla 6: Clasificación de hoteles en función de las prioridades competitivas**

	<b>Cluster 1 “Eficientes y flexibles” n=11</b>	<b>Cluster 2 “Excelentes” n=29</b>	<b>Cluster 3 “Enfocados a la calidad y servicio” n=25</b>	<b>F (p)</b>
<b>Coste</b>				
Media	5.55 (3)	5.92 (3)	4.88 (1, 2)	F=16.20
Ranking	1	3	4	p=0.000
<b>Flexibilidad</b>				
Media	5.14 (3)	5.70 (3)	4.28 (1,2)	F=19.22
Ranking	2	4	5	p=0.000
<b>Calidad</b>				
Media	4.50 (2,3)	6.11 (1,3)	5.43 (1,2)	F=26.63
Ranking	3	2	1	p=0.000
<b>Servicio</b>				
Media	4.02 (2,3)	6.22(1,3)	5.22 (1,2)	F=53.24
Ranking	4	1	2	p=0.000
<b>Medio ambiente</b>				
Media	2.82 (2,3)	5.62 (1,3)	5.00 (1,2)	F=34,57
Ranking	5	5	3	p=0.000

**Fuente:** Los autores

*Nota: El número entre paréntesis muestra que el número del grupo es significativamente diferente a un nivel de significación del 0.05, basado en el contraste de la t de diferencias de medias. El ranking indica el orden de esa prioridad competitiva dentro del grupo.*

*Objetivo 2. Analizar si los grupos definidos por las prioridades competitivas tienen diferente resultado organizativo.*

Con el fin de contrastar si existían diferencias en el resultado organizativo entre los grupos de hoteles se realizó un análisis ANOVA. La tabla 7 refleja la existencia de diferencias significativas globales respecto al resultado no financiero. En cambio, globalmente los grupos presentan similar resultado financiero. Aunque para analizar las diferencias entre pares de grupos se ha realizado un contraste de la t de *student* de diferencia de medias. Los resultados muestran que existen diferencias significativas entre los hoteles “eficientes” y los hoteles “excelentes” en relación al resultado financiero. Los hoteles “eficientes” muestran un mayor resultado financiero que los “hoteles excelentes”. En cuanto al no resultado financiero también existen diferencias significativas entre los hoteles “excelentes” y “eficientes”. Los hoteles excelentes muestran un mejor resultado no financiero que los hoteles eficientes. En el resto de grupos de hoteles no había diferencias significativas. Estos resultados indican que la hipótesis 2 puede ser apoyada sólo parcialmente.

**Table 7: Relación entre grupos de hoteles y resultado organizativo**

Resultado organizativo	Grupos de hoteles	Media	F	t (p)
Resultado financiero	Hoteles Eficientes			Hoteles Eficiente- Hoteles Excelentes 1.928( 0.068)
	Hoteles Excelentes	4.51		
	Hoteles Calidad y Servicio	3.90 3.95	1.619 p(0.20)	Eficientes- Calidad y servicio 1.493(0.128)
				Excelentes-Calidad y Servicio -0.359 (0.72)
Resultado no financiero	Hoteles Eficientes	4.59	3.801	Hoteles Eficiente- Hoteles Excelentes -2.392( 0.022)
	Hoteles Excelentes	5.25	p(0.028)	
	Hoteles Calidad y servicio	4.88		Eficientes- Calidad y servicio 1.493(0.128)
				Excelentes-Calidad y Servicio -1.116 (0.272)

**Fuente:** Los autores

*Objetivo 3. Estudiar la relación entre la categoría hotelera y los grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas.*

Finalmente nos planteamos analizar si existe relación entre la categoría y los tipos de hoteles definidos por las prioridades competitivas. Para ello realizamos una prueba Chi-cuadrado que permite contrastar si dos variables son independientes. Antes de realizar la prueba agrupamos los hoteles en dos grupos, por un lado los hoteles de 1 a 3 estrellas y por el otro los hoteles de 4 y 5 estrellas. Esta agrupación fue realizada porque de algunas categorías no había muchos hoteles. La hipótesis nula indica que las variables número de estrellas y grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas son independientes (Véase Tabla 8). Por lo tanto a un nivel de 1% se rechaza la hipótesis nula e indica que las variables están relacionadas. Por tanto la categoría está relacionada con el grupo al que pertenece el hotel.

**Tabla 8: Prueba de Chi-cuadrado para analizar la relación entre la categoría y los grupos de hoteles**

	Hoteles Eficientes	Hoteles Excelentes	Hoteles con alta Calidad y Servicio	Total
Hoteles de 1 a 3 estrellas	6	7	16	29
Hoteles 4 y 5 estrellas	5	22	9	36
Total	11	29	25	65
Contraste de independencia	Chi-cuadrado de Pearson= 9.162, p=0.01 Razón de verosimilitud= 9.470, p=0.09			

**Fuente:** Los autores

En relación con el tamaño, Vallen y Vallen (2009) consideran que el tamaño del hotel está en función del número de habitaciones, si bien la superficie, y el índice de ventas ser indiferentes con el tamaño del hotel aunque puede estar relacionados. La variable más común usada en la literatura para medir el tamaño es el número de habitaciones (Camisón, 2000; Claver-Cortes *et al.*, 2007). Vallen y Vallen (2009) clasifican los hoteles en tres niveles: hoteles pequeños que tienen menos de 100 habitaciones, hoteles medianos que tienen entre 100 y 250 habitaciones y hoteles grandes con más de 250 habitaciones. Dado que sólo 6 hoteles de la muestra tenían menos de 100 habitaciones, decidimos usar dos categorías en nuestro análisis. Por un lado hoteles más grandes con un número de habitaciones superiores a 250 y hoteles más pequeños con un número de habitaciones menores a 250. Por su parte la mediana estaba en 246 hoteles, por lo que este criterio nos deja prácticamente el 50% de los hoteles repartidos en las dos categorías. Al igual que con la categoría se realizó una prueba Chi-cuadrado que permite contrastar si el tamaño es independiente de los grupos definidos por las prioridades competitivas. La hipótesis nula indica que las variables tamaño y grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas son independientes (Véase Tabla 9). Por lo tanto a un nivel de 5% se rechaza la hipótesis nula e indica que las variables están relacionadas. Por tanto, el tamaño está relacionado con el grupo al que pertenece el hotel.

**Tabla 9: Prueba de Chi-cuadrado para analizar la relación entre el tamaño y los grupos de hoteles**

	Hoteles Eficientes	Hoteles Excelentes	Hoteles con alta Calidad y Servicio	Total
Hoteles de menor tamaño	3	15	18	36
Hoteles de mayor tamaño	8	14	7	29
Total	11	29	25	65
Contraste de independencia	Chi-cuadrado de Pearson= 6.468, p=0.039 Razón de verosimilitud= 6.647, p=0.036			

**Fuente:** Los autores

De forma concreta los hoteles de menor tamaño están enfocados en la calidad y en el servicio, son hoteles de menor tamaño y los hoteles eficientes que enfatizan el coste son hoteles de mayor tamaño. En cambio los hoteles excelentes pueden ser tanto de menor como de mayor tamaño

## 5. Conclusiones

El trabajo desarrolla una taxonomía basada en las prioridades competitivas. El análisis revela que los diferentes grupos de hoteles enfatizan un conjunto de prioridades competitivas que reflejan estrategias que están relacionadas con los distintos mercados o clientes que prestan sus servicios. Los resultados demuestran la existencia de tres grupos con cierto grado de heterogeneidad lo que indica que los hoteles son agrupados porque son comparables y existen diferencias entre ellos. Otros trabajos también demostraron la existencia de diferentes grupos estratégicos entre hoteles de un mismo destino, si bien las variables de clasificación no eran las mismas (Claver-Cortes *et al.*, 2006; Avci *et al.*, 2011).

En este trabajo se han identificado tres grupos de hoteles: Aquellos que están enfocados hacia el coste y la flexibilidad, los que están enfocados a la excelencia y los que están enfocados a la calidad y servicio. Con respecto al primer grupo, “hoteles enfocados hacia el coste y la flexibilidad”, siguen una estrategia similar a la propuesta por Frolich y Dixon (2001) o Avella *et al.* (1999) coincidiendo con uno de los grupos de empresas definidos por estos autores. Este tipo de hoteles están interesados en un bajo precio y alta flexibilidad. Ellos enfocan su estrategia de operaciones alrededor de un conjunto estrecho de capacidades competitivas (bajo precio o flexibilidad) para excluir otras dimensiones o darles menos importancia. Este cluster sigue una estrategia mixta de las operaciones basadas en el coste con una amplia gama de productos para satisfacer al cliente.

El segundo grupo denominado “hoteles excelentes” enfatizan todas las prioridades competitivas y tienen unas puntuaciones altas en todas ellas. Este grupo coincide con uno de los grupos definidos por Kathuria (2000) y Ward *et al.* (1996). También coincide con la estrategia definida por De Meyer (1992) denominada estrategias orientadas a un alto performance y las estrategias definidas en empresas industriales nombradas por Díaz-Garrido y Martín-Peña (2007) como estrategias enfocadas a la excelencia. Estos resultados son consistentes con lo de Nakane (1986) y Ferdows y De Meyer (1990), quienes creen que todas las prioridades competitivas podrían ser enfatizadas simultáneamente. Estos hoteles desarrollan un modelo de capacidades acumuladas que les permiten ser competitivos en múltiples dimensiones simultáneamente (Flynn y Flynn, 2004). Por tanto, se da por superado el enfoque inicial centrado en otorgar importancia a una única prioridad competitiva dejando de lado al resto (Skinner, 1969; Hayes y Wheelwright, 1984; Porter, 1985; Hill, 2000). Además se da la circunstancia de que este grupo de hoteles es el más numeroso de la muestra investigada.

El tercer grupo de hoteles sigue una estrategia basada en las prioridades competitivas similar a otros trabajos. Esta estrategia está relacionada con hoteles que están enfocados hacia la calidad y el servicio. Otros autores emplean diferentes nombres para denominar esta estrategia. Así por ejemplo es denominada también como estrategia pura de diferenciación (Kim y Lee, 1993), calidad (Zhao *et al.*, 2006) u orientado al marketing (De Meyer, 1992). Estas estrategias tienen en común como finalidad ofrecer un alto nivel de calidad con una entrega del servicio rápido. Desde un punto de vista de las estrategias genéricas de Porter (1985) este grupo sigue una estrategia competitiva de diferenciación, donde se les da menos importancia a los aspectos relacionados con el coste. Como indica Ashwini *et al.* (2013) los resultados demuestran que no siempre se enfatizan todas las prioridades competitivas, pudiendo existir un dominio de unas sobre otras.

El trabajo destaca por ser uno de los pioneros en analizar las prioridades competitivas en hoteles, tratadas hasta ahora sólo en el área industrial y servicios. Desde un punto de vista académico nos ha permitido identificar grupos estratégicos de hoteles con similares prioridades competitivas. Estas taxonomías permiten realizar descripciones útiles para la discusión, la investigación y la pedagogía. El trabajo nos muestra como los hoteles compiten sobre la base de sus prioridades competitivas, que pueden influir en la ventaja competitiva.

Los resultados indican que los hoteles que enfatizan todas las prioridades competitivas tienen un mejor resultado no financiero que los otros grupos de hoteles. Estos resultados podrían indicar como señalan Prajogo y McDermott (2008) que las empresas de servicios que tienen un alto resultado tienen un mejor ajuste entre prioridades competitivas y decisiones de operaciones que las empresas que tienen un bajo resultado. Este énfasis simultáneo en diferentes prioridades competitivas permitirá una mayor creación de valor. Los mejores resultados de estos hoteles que enfatizan todas las prioridades competitivas derivan en una mejor relación con clientes, suministradores y empleados, por lo que tienen mejores resultados no financieros. Otros estudios aplicados a hoteles que analizan la relación entre grupos estratégicos aunque bajo otra perspectiva y el resultado demuestran también la existencia de diferencias significativas, especialmente el resultado que está relacionado con la satisfacción de los agentes implicados (Garrigós-Simon *et al.*, 2005). Por su parte, Avci *et al.* (2011) también demuestran

que existen diferencias del resultado no financiero entre grupos estratégicos de hoteles basados en la perspectiva de Miles y Snow (1978). En general, los resultados de este estudio son consistentes con los obtenidos por Cleveland (1989), Vickery *et al.*, (1997), Kathuria (2000) y Narasimhan *et al.* (2005). Narasimhan *et al.* (2005) demuestran que diferentes tipos de clústeres tienen diferentes resultados organizativos y aplican diferentes prácticas del área de operaciones.

En relación al resultado financiero los hallazgos son menos claros, ya que los grupos de hoteles no muestran diferencias significativas globales. Sin embargo, existen diferencias significativas entre dos grupos de hoteles, concretamente entre el grupo de hoteles excelentes y el grupo de hoteles que enfatizan el coste y la flexibilidad. Los resultados financieros están afectados por la reducción de los márgenes concedidos por los intermediarios. Además las bajadas de precios que se vienen produciendo en el sector desde el 2008 hasta la actualidad han provocado que entre los distintos tipos de hoteles considerados de una forma global no existan diferencias significativas en cuanto al resultado financiero. En cambio, sólo presentan diferencias significativas los hoteles eficientes y flexibles y los hoteles excelentes, presentando los primeros un mejor resultado financiero que los segundos, es decir, los que enfatizan todas las prioridades competitivas. Los hoteles eficientes están más preocupados por el coste y siguen una estrategia de liderazgos en costes que se ven compensadas en un mejor resultado financiero. En cambio, los hoteles excelentes tienen que usar más recursos para centrarse en todas las prioridades competitivas y pueden ver mermado su resultado financiero en comparación con otros hoteles que no siguen todas las prioridades competitivas.

Con respecto a la relación de la categoría y los grupos de hoteles definidos por las prioridades competitivas se comprueba que ambas variables son dependientes, es decir, que la categoría está relacionada significativamente con los grupos estratégicos de hoteles. También se demuestra que no por pertenecer a una categoría de tres estrellas no se enfatizan otras prioridades distintas al coste como calidad y servicio, pues algunos hoteles de tres estrellas enfatizan también la calidad o el servicio. Sin embargo, los hoteles de cuatro y cinco estrellas enfatizan más la calidad y el servicio y en menor medida el coste. Aunque un número no muy elevado que pertenece a estas categorías enfatizan sólo el coste. Esto avala que cuanto más categoría más calidad y más servicio. Por lo que el sistema de categorías es válido y las prioridades competitivas no lo contradicen.

En relación con el tamaño, el trabajo demuestra que existe una relación entre el tamaño y las prioridades enfatizadas, lo que indica que el tipo de prioridades enfatizadas por los hoteles dependen del tamaño del hotel en cierto grado. Así, los hoteles pequeños enfatizan un conjunto de prioridades relacionadas con la calidad y el servicio; mientras que los hoteles grandes enfatizan un conjunto de prioridades relacionadas con la reducción del coste y la flexibilidad, debido probablemente a la necesidad de aprovechar las economías de escala como consecuencia de su tamaño. Los hoteles más pequeños pueden dar un servicio de mayor calidad y más personalizado. En cambio, los hoteles que se centran en todas las prioridades competitivas pueden ser tanto grandes como pequeños.

Finalmente, el desarrollo de esta línea de investigación y su aplicación en el sector turístico puede derivar en futuros estudios de investigación. Los grupos definidos en este trabajo están marcados por el procedimiento seguido para obtenerlos y las variables empleadas, por lo que otras variables deberían ser tenidas en consideración en trabajos futuros. Así por ejemplo, la perspectiva del cliente no ha sido considerada en este trabajo, lo que supone una limitación del estudio. Otros trabajos deberían relacionar diferentes configuraciones genéricas basadas en las prioridades competitivas con las estrategias competitivas o con la estrategia corporativa. Por otra parte, los resultados aquí obtenidos sólo son generalizables para el destino estudiado, por lo que sería necesario replicar este estudio en otros destinos y comparar las diferentes taxonomías obtenidas en este trabajo. Asimismo, el empleo de medidas subjetivas para el resultado supone una limitación del trabajo, por lo que sería recomendable en estudios futuros medidas objetivas del resultado. Todo esto podría ser llevado a cabo con estudios de corte más cualitativo que permitan profundizar en los resultados aquí obtenidos.

## Bibliografía

- Adam, E.E. y Swamidass, P.  
1989. "Assessing operations management from a strategic perspective". *Journal of Management*, 15(2): 181-203.
- Amoako-Gyampah, K. y Acquaah, M.  
2008 "Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment". *International Journal of Production Economics*, 111(2): 575-592.

- Anderson, J.C., Cleveland, G. y Schroeder, R.G.  
1989. "Operations Strategy: a literature Review". *Journal of Operations Management*, 8: 133-158.
- Avci, U., Madanoglu, M. y Okumus, F.  
2011. "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country". *Tourism Management*, 32 (1): 147-157.
- Avella, L.  
1999. "Focal points in manufacturing strategic planning in Spain: comparison with American and other European manufacturers". *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12): 1292-1317.
- Avella, L., Fernández, E., y Vázquez, C.J.  
1999. "The large Spanish industrial company: strategies of the most competitive factories". *Omega*, 27(5): 497-514.
- Barnes, D.  
2002. "The complexities of the manufacturing strategy formation process in practice". *International Journal of Operations & Production Management*, 22(10): 1090-1111.
- Boyer, K.K. y Mcdermoth, Ch.  
1999. "Strategic Consensus in Operations Strategy". *Journal of Operations Management*, 17: 289-305.
- Bozarth, C. y Mcdermott, C.  
1998. "Configurations in manufacturing strategy: a review and directions for future research". *Journal of Operations Management*, 16: 427-439.
- Brown, J. R. y Dev, C. S.  
1999. "Looking beyond RevPAR: productivity consequences of hotel strategies". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2): 23-33.
- Cagliano, R., Acur, N. y Boer H.  
2005. "Patterns of Change in manufacturing strategy configurations". *International Journal of Operations & Production Management* 25(7):701-718.
- Camisón, C.  
2000. "Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analysis". *International Journal of Hospitality Management*, 19(2):125-143.
- Claver-Cortes, E., Molina-Azorín, J., y Pereira-Moliner, J.  
2006. "Strategic groups in the hospitality industry: intergroup and intragroup performance differences in Alicante, Spain". *Tourism Management*, 27(6): 1101-1116.
- Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., y Molina Azorín, J.  
2007. Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de Turismo*, 19: 27-45.
- Cleveland, G., Schroeder, R.G. y Anderson, J.C.  
1989. "A Theory of Production Competence". *Decision Sciences*, 20(4): 655-668.
- De Burgos Jiménez, J. Y Céspedes Lorente, J.  
2001. "Environmental performance as operations objective". *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12): 1553-1572.
- De Meyer, A.  
1992. "An empirical investigation of manufacturing strategies in European industry". In *Manufacturing Strategy, Process and Content*, edited by C.A. Voss, 221-238. Chapman and Hall: London.
- Díaz Garrido, E. y Martín Peña, Mª L.  
2007. "Un Análisis de las configuraciones genéricas de la estrategia de producción de empresas industriales españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 32, 149-176.
- Espino-Rodríguez, T.F., Lai, P.C. y Baum, T.  
2008. "Asset specificity in make or buy decisions for service operations: an empirical application in the Scottish hotel sector". *International Journal of Service Industry Management*, 19(1):111-133.
- Ferdows, K. y De Meyer, A.  
1990. "Lasting improvements in manufacturing performance: in search of a new theory". *Journal of Operations Management*, 9(2): 90-100.
- Flynn, B.B. y Flynn, E.J.  
2004. "An exploratory study of the nature of cumulative capabilities". *Journal of Operations Management*, 22(5): 439-457.



- Frohlich, M.T. y Dixon, J. R.  
2001. "A taxonomy of manufacturing strategy revisited". *Journal of Operations Management*, 19(5): 541-558.
- Frontur  
2014. <http://estadisticas.tourspain.es/es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>
- Garrigós-Simón, F.J., Marqués, D.P. y Narangajavana, Y.  
2005. "Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1): 22-38.
- Garvin, D.A.  
1993. "Manufacturing strategic Planning". *California Management review*, 35(4): 85-106.
- Gupta, M.C.  
1995. "Environmental management and its impact on the operations function". *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8): 34-51.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C.  
1998. *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hayes, R.H. Y Pisano, G. P.  
1996. "Manufacturing strategy at the intersection of two paradigm shifts". *Production and Operations Management*, 5(1): 25-41.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C.  
1984. "Restoring our Competitive Edge: Competing Through". *Manufacturing*, Wiley, New York, NY
- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. y Clark, K.B.  
1988. *Dynamic manufacturing*. The Free Press: New York.
- Hill, T.J.  
2000. *Manufacturing strategy: Text and Cases*. Second ed. Palgrave, Basingstoke.
- Instituto de Estudios Turísticos en España  
2013. *Resultados de la actividad turística en España*.
- Jones, P. y Lockwood, A.  
1998. "Operations management research in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, 17(2): 183-202.
- Kathuria, R.  
2000. "Competitive priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers". *Journal of Operations Management*, 18(6): 627-641.
- Kathuria, R., Porth, S.J., Kathuria, N.N. y Kohli, T.K.  
2010. "Competitive priorities and strategic consensus in emerging economies: evidence from India". *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8): 879-896.
- Kim, J. S. y Arnold, P.  
1993. "Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis". *International Journal of Operations & Production Management*, 13 (10): 4-25.
- Kim, J.S. y Arnold, P.  
1996. "Operationalizing manufacturing strategy. An exploratory study of constructs and linkage". *International Journal of Operations & Production Management*, 16(12): 45-73.
- Kim, Y. y Lee, J.  
1993. "Manufacturing strategy and production systems: an integrated framework". *Journal of Operations Management*, 11(1): 3-15.
- Krawjewsky, L.J. y Ritzman, L.P.  
2000. *Operations Management. Strategy and Analysis*. Adisson Wesley: New York.
- Meyer, A., Tsui, A. y Hinings, C.  
1993. "Configuration approaches to organizational analysis". *Academy Management Journal*, 36(6): 1175-1195.
- Miles, R.E. y Snow, C.C.  
1978. *Organizational Strategy, structure and process*. New York. MacGraw-Hill.
- Miller, D. y Friesen, P.  
1984. *Organizations: a Quantum View*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NT.
- Miller, J.G. y Roth, A.V.  
1994. "A taxonomy of Manufacturing Strategies". *Management Science*, 40(3): 285-304.

- Monfort, V.M.
2002. "Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola". *Cuadernos de turismo*, (10): 7-22.
- Nakane, J.
1986. *Manufacturing futures survey in Japan: a comparative survey 1983-1986*. System Science Institute, Waseda University, Tokyo.
- Nand, A.A., Singh, P.J. y Power, D.
2013. *Testing an integrated model of operations capabilities: An empirical study of Australian airlines*. *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (7): 887-911.
- Narasimhan, R., Swink, M. y Kim, S.W.
2005. "An exploratory study of manufacturing practice and performance interrelationships: implications for capability progression". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(10): 1013-1033.
- Nunnally, J.
1978. *Psychometric theory*. McGraw Hill. New York
- Patronato de Turismo de Gran Canaria
2013. Situación Sector turístico.
- Phillips, P. A.
1996. "Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study". *International Journal of Hospitality Management*, 15 (4), 347-362.
- Phusavat, K. y Kanchana R.
2007. "Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand". *Industrial Management & Data Systems* 107(7): 979-996.
- Pine, R. y Phillips, P.
2005. "Performance comparisons of hotels in China". *International Journal of Hospitality Management*, 24(1): 57-73.
- Porter, M.E.
1985. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A. S.
2006. "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM". *European Journal of Operational Research*, 168(1): 35-50.
- Prajogo, D.I. y Mcdermott, C.M.
2008. "The relationships between operations strategies and operations activities in service context". *International Journal of Service Industry Management*, 19(4): 506-520.
- Roth, A.V. y Miller, J.G.
1992. "Success Factors in Manufacturing". *Business Horizons*, 35(4): 73-81.
- Safizadeh, M., Ritzman, L.P. y Mallick, D.
2000. "Alternative paradigms in manufacturing strategy". *Production and Operations Management*, 9(2): 111-127.
- Sin, Y.M., Tse, C.B., Heung, V.C. y Yim, F.H.
2005. "An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 24(4): 555-577.
- Skinner, W.
1969. "Manufacturing: the missing link in corporate strategy". *Harvard Business Review*, 47(3): 136-145.
- Stobaugh, R. y Telesio, P.
1983. "Match Manufacturing policies and product strategy". *Harvard Business Review*, 61(2): 113-120.
- Swamidass, P.M. y Newell, W.T.
1987. "Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model". *Management Science*, 33(4): 509-524.
- Swink, M. y Hegarty, W.H.
1998. "Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation". *International Journal of Operations & Production Management*, 18(4): 374-396.
- Tavitiyaman, P., Qu, H. y Zhang, H.Q.
2011. "The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance". *International Journal of Hospitality Management*, 30: 648-657.
- Upton, D.
1994. "The management of manufacturing flexibility". *California management review*, 36(2): 72-89.

- Urgal-González, B. y García-Vázquez, J.M.  
 2007. «The strategic influence of structural manufacturing decisions». *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6): 605-626.
- Vallen, G. K., y Vallen, J. J.  
 2009. *Check-in check-out: Managing hotel operations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V.  
 1986. "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches". *Academy of Management Review*, 11(4): 801-804.
- Vickery, S.K., Droge, C. y Markland, R.  
 1993. "Production competence and Business Strategy: Do they Affect Business performance". *Decision Science*, 24(2): 435-455.
- Vickery, S.K., Dröge, C. y Markland, R.E.  
 1997. "Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry". *Journal of Operations Management*, 15(4): 317-330.
- Voss, C.A.  
 1995. "Alternative paradigms for manufacturing strategy". *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4): 5-16.
- Ward P., Bickford, D. y Leong, K.  
 1996. "Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure". *Journal of Management*, 22(4): 597-626.
- Ward, P., Duray, R., Leong, G.K. y Sum, C.C.  
 1995. "Business Environment, Operations Strategy and Performance, an empirical study". *Journal of Operations Management*, 13(2): 95-115.
- Ward, P., McCreery, J. K., Ritzman, L.P. y Sharma, D.  
 1998. "Competitive priorities in Operations Management". *Decision Sciences*, 29(4): 1035-1046.
- Wheelwright, S.C.  
 1984. "Manufacturing strategy: defining the missing link". *Strategic Management Journal*, 5(1): 77-91.
- Williams, F. P., D'souza, D. E., Rosenfeldt, M. E. y Kassaei, M.  
 1995. "Manufacturing strategy, business strategy and firm performance in a mature industry". *Journal of Operations Management*, 13(1): 19-33.
- Zammuto, R.F.  
 1988. "Organizational adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice". *Journal of Management Studies*, 25(2): 105-120.
- Zhao, X., Sum, C.C., Qi, Y., Zhang, H. y Lee, T.S.  
 2006. "A taxonomy of manufacturing strategies in China". *Journal of Operations Management*, 24(5): 621-636.

Recibido: 03/08/2015  
 Reenviado: 16/05/2016  
 Aceptado: 17/06/2016  
 Sometido a evaluación por pares anónimos