

ESTRATEGIA COMPETITIVA Y DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA HOTELERA COSTERA: EVIDENCIAS EMPÍRICAS EN BENIDORM Y PEÑÍSCOLA *

Vicente M. Monfort Mir

Universidad Jaume I. Castellón de la Plana

RESUMEN

Este trabajo examina las características internas de los negocios de «hotelería de litoral» en dos destinos mediterráneos representativos del segmento «*sol y playa*» en la Comunidad Valenciana: Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón. Además, analiza en qué medida su potencial de competitividad reside en los diferentes desempeños de las respectivas organizaciones empresariales hoteleras. En estos destinos la planta hotelera, que cuenta con una dilatada tradición, ha contribuido, sustancialmente, al desarrollo y especialización turística del territorio donde actúan estos negocios. A lo que se suma el que los hoteles son las empresas que presentan una pauta gerencial más sólida. Se ha recurrido a un análisis de corte estratégico, a partir del soporte analítico formulado en la Teoría de los Recursos y Capacidades y las Configuraciones Organizativas, identificando y modelizando los aspectos internos y externos a la organización que subyacen en la consecución, sostenibilidad y apropiación de las ventajas competitivas, que por agregación caracterizarán el éxito internacional de un destino turístico.

Palabras clave: Recursos y Capacidades, Configuraciones Organizativas, Destino turístico, Comunidad Valenciana, Benidorm, Peñíscola, Hotelería de litoral.

ABSTRACT

We study in this paper the internal characteristics of the seaside hotel business in two Mediterranean areas that are representative of the «*sun, sand and sea*» segment: Benidorm,

Fecha de recepción: 1 de abril de 2002. Fecha de aceptación: 12 de junio de 2002.

Departamento de Administración de Empresas y Márketing. Universidad Jaume I. Campus Riu Sec. 12071 CASTELLÓN DE LA PLANA (España). E-mail: vmonfort@emp.uji.es

* Este artículo tiene su origen en la tesis doctoral del autor: «*Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*», Universidad de Valencia.

in Alicante province, and Peñíscola in the province of Castellón, both in the Valencian Country (Spain). Furthermore, we analyze how deep their potential competitiveness lies in the performance of their respective hospitality corporations. Well-established hotels have contributed, in both areas, to the development and specialization of tourism. Additionally, hotels display the most coherent managerial attitude among tourism related businesses. Drawing from the Resource and Capabilities Theory and from the Theory of Organizational Configurations, we have developed a strategic analysis targeted at identifying—and building a model of—the internal and external organizational attributes that support the attainment, sustainment, and appropriation of company-level competitive advantages, whose joint interaction gets international success to a tourism area.

Key words: Resources and Capabilities, Organizational Configurations, Tourist area, The Valencian Country, Benidorm, Peñíscola, Seaside Hotel Industry.

1. INTRODUCCIÓN

Con un soporte doctrinal en la Teoría económica, y más concretamente en la Organización Industrial, a finales de los años 80 existió una línea de investigación, que se conoce como Teoría de la Competitividad estructural, la cual trata de explicar la capacidad competitiva de las empresas de una nación en base a una serie de factores relacionados con el entorno económico global y la política macroeconómica. Todos estos trabajos cristalizaron en los desarrollos de Porter (1990 a, b), en concreto en su libro «La ventaja Competitiva de las Naciones», convertido en el marco más aceptado actualmente para explicar la competitividad internacional (Camisón, 1998; p. 77).

En el trabajo de Porter (1990a), el éxito internacional de las empresas de cierta industria en un determinado territorio se basa en la oferta de un conjunto de condiciones idóneas por parte del país receptor. Porter utilizó como principal herramienta de análisis para sus postulados el conocido como «diamante» de la competitividad (Porter, 1991; págs. 111 y 182), cuyos ángulos son: la dotación de factores productivos, las condiciones de la demanda doméstica, la presencia de una industria auxiliar, y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en el seno de la industria. Junto a ellos, Porter añade otros dos factores: la casualidad, que puede crear discontinuidades y brindar oportunidades para la sustitución entre empresas de diferentes países; y el papel del gobierno y su eficacia para apoyar indirectamente la competitividad de las empresas.

La búsqueda de la competitividad por parte de los responsables empresariales deviene necesaria para la supervivencia de los negocios, dependiendo en gran medida su permanencia en el mercado de la capacidad de afrontar los nuevos retos empresariales, superando los sistemas de dirección tradicionales y adoptando un talante gerencial. El objetivo que se plantea este trabajo es detectar cómo las estrategias competitivas adoptadas por las empresas afectan a sus resultados económicos.

En estas páginas se presenta un estudio de corte estratégico sobre dos destinos turísticos distintivos de la «hotelería de litoral» en la Comunidad Valenciana: Benidorm y

Peñíscola (véase Cuadro 1). Sobre la base de uno de los ángulos del «diamante» de la competitividad de Porter, en concreto el referente a la estructura competitiva, se recurrirá a la Teoría de los Recursos y Capacidades de las empresas y al análisis de las Configuraciones Organizativas, que se constituyen en función del ámbito específico y del desarrollo empresarial.

Cuadro 1
DATOS SOBRE RELEVANCIA TURÍSTICA DE LOS MUNICIPIOS DE BENIDORM Y PEÑÍSCOLA. AÑO 2000

		Benidorm		Peñíscola	
		Dato	Comparación C. Valenciana	Dato	Comparación C. Valenciana
DATOS GENERALES DE LOS MUNICIPIOS (IVE, 2001)					
Superficie km²		38'5	0'2 %	79	0'3 %
Población derecho		47.715	1'2 %	4.548	0'1 %
OFERTA TURÍSTICA (AVT, 2001)					
Alojamiento registrado					
Hoteles y hostales	Plazas	33.652	38'6 %	5.890	6'8 %
	Tamaño medio	259	+ 132	173	+ 46
Apartamentos	Plazas	18.127	13'9 %	16.544	12'7 %
Cámpings	Plazas	7.250	10'9 %	5.220	7'9 %
Alojamiento potencial (Estimación propia)					
Vivienda secundaria	Plazas	81.752	2'6 %	62.973	2'0 %
Restauración					
Restaurantes	Plazas	19.086	3'3 %	6.833	1'2 %
Cafeterías	Plazas	11.581	10'6 %	3.149	2'9 %
Comercialización					
Agencias viaje	Número	71	8'5 %	5	0'6 %
DEMANDA Y ACTIVIDAD (La Caixa, 2001)					
Turistas (Estimación 1997)		3.800.000		350.000	
Índice restauración y bares (*)		338	3'2 %	20	0'2 %
Índice turístico (*)		2.864	35'2 %	198	2'4 %

(*) El Índice de restauración y bares y el Índice turístico se calcula en función de la cuota tributaria del Impuesto de Actividades Económicas de restaurantes, bares y cafeterías y hoteles, respectivamente. El total de España se corresponde con la Base 100.000.

Fuente: Elaboración propia.

A la hora de afrontar el análisis de la competitividad turística se aceptará que dentro de un destino o localización, como espacio y unidad de análisis en el que se establecen los vínculos interempresariales más intensos, es posible detectar relaciones internas significativas que permiten mostrar las diferencias entre las empresas individuales.

2. DELIMITACIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO Y MARCO TEÓRICO

El destino turístico, como zona o área geográfica que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado (Medina y García Falcón, 1998). Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística.

Para valorar la posición competitiva de las empresas en los destinos turísticos se acude a la Teoría de Recursos y Capacidades (Selznick, 1957; Penrose, 1959; Andrews, 1971; Mahoney y Pandian, 1992; Grant, 1991a y 1994; Amit y Schoemaker, 1993). Según sus postulados se entiende a la empresa como un ente heterogéneo, que se compone de un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades que se consideran necesarios para competir en un mercado concreto. La heterogeneidad de cada empresa podrá mantenerse a largo plazo, puesto que los recursos, de acuerdo con Barney (1991), resultan ser valiosos, duraderos, raros y escasos, difíciles de transferir, imitar y adoptar por la competencia, socialmente complejos y carentes de sustitutos perfectos. Ello reduce su movilidad, al tiempo que dificulta su transmisión en el mercado y, por tanto, impide su apropiación por potenciales competidores.

El elemento central de análisis y estudio para esta teoría es la dotación de recursos y capacidades. Los recursos se traducen en los *stocks* de factores disponibles que posee o controla una empresa, mientras que las capacidades son la facultad de gestionar adecuadamente los recursos con objeto de efectuar una determinada tarea dentro de cualquier organización. Por tanto, en este ámbito, las capacidades hacen referencia a la oportunidad de la empresa para activar sus recursos, normalmente en combinación, empleando procesos organizativos, con la finalidad de producir un fin apetecido (Amit y Schoemaker, 1993; p. 35).

De acuerdo con Wernerfelt (1984), los recursos son agrupables en tangibles o intangibles. Así mismo, Grant (1991b; p. 119) diferencia los recursos entre físicos, financieros, humanos, tecnológicos, reputación (o recursos comerciales) y organizativos. De la integración de las clasificaciones propuestas por estos dos autores se deriva que dentro de los recursos tangibles se consideran los físicos y los financieros. Por físicos se entiende la maquinaria, inmuebles, elementos de transporte, etc.; y por financieros, la estructura que le permite a la empresa acometer las inversiones, es decir, el área de financiación de todo proyecto empresarial.

Los recursos intangibles, que es sobre los que se asienta la ventaja competitiva de la empresa, se componen del resto de recursos, así como por sus capacidades. Específicamente están configurados por los recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación y recursos organizativos (Grant, 1991b; Barney, 1991).

La competitividad en la industria hotelera se sustenta, principalmente, en los activos intangibles. Los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son fácilmente imitables por los competidores, debido a que son observables directamente y es posible su adquisición en los mercados organizados. En cambio, los activos intangibles como la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la calidad de servicio de los empleados, o las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios de reserva o habitaciones, no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre sus factores determinantes, y adicionalmente no se pueden comprar; ello implica que su provisión debe desarrollarse internamente y durante un dilatado periodo de tiempo.

Complementariamente, se ha contemplado en este trabajo la metodología de las Configuraciones Organizativas, la cual parte de la idea de que es posible agrupar o clasificar distintas organizaciones empresariales a partir de atributos comunes, de manera que los grupos resultantes presenten diferencias significativas. Existen diferentes Configuraciones Organizativas propuestas por autores como Porter (1980), Miller y Friesen (1978) Mintzberg, (1978), Miles y Snow (1978).

En esta investigación se ha preferido la tipología de Miles y Snow (1978) por dos motivos: (a) considerar la estructura organizacional junto con el enfoque estratégico de la empresa; (b) su impacto en la literatura estratégica, dado que ha sido objeto de investigaciones seminales en este área (Zammuto, 1988; p. 110)¹.

La tipología de Miles y Snow (1978) señala la existencia de cuatro perfiles o estrategias empresariales: «prospector», «analizador», «defensor» y «reactivo». Una cuestión relevante en el estudio de las Configuraciones es su contribución a la explicación de los factores determinantes del desempeño empresarial, tema clave en el campo estratégico (Summer *et al.*, 1990; Tsui, 1990; Ostroff y Schmitt, 1993).

Miles y Snow (1978) no establecieron vinculaciones entre pertenencia y desempeño; de hecho, cualquiera de las estrategias podía ser igualmente eficiente y conducir a un buen desempeño económico en distintas industrias, siempre que la estrategia estuviera correctamente implantada. A partir de estos autores, en posteriores estudios se ha tratado de identificar las relaciones que se establecen entre pertenencia y desempeño, proporcionando pistas sobre la cuestión pero sin llegar a resolver el planteamiento inicial (Snow y Hrebiniak, 1980; Hambrick, 1983).

Una de las aportaciones más decisivas para establecer vinculaciones entre pertenencia y desempeño empresarial responde a la integración de la perspectiva de Miles y Snow (1978) con la propuesta derivada de la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977 y 1984). La estrategia de una organización bajo la óptica de la Ecología de las Poblaciones se entiende como una combinación de dos dimensiones: (1) la amplitud del dominio de actuación y (2) de qué manera explota cada organización las oportunidades de recursos. En la primera dimensión se encuentran las estrategias «especialistas», que se enfrentan a un dominio estrecho de actividades, y las «generalistas», que tienen un dominio relativamente amplio (Aldrich, 1979; Carroll, 1984). La segunda dimensión da lugar a las estrategias «r», que representan la innovación rápida con la finalidad de explotar oportunidades novedosas de recursos, de modo que logren la ventaja de liderar un

1 Para una mayor revisión sobre este aspecto se puede consultar Camisón *et al.* (1998a).

mercado; y las estrategias «k», cuyo objetivo es compartir una utilización más eficiente de los recursos de los que ya dispone la empresa (Brittain y Freeman, 1980; Hannan y Freeman, 1984).

En suma, es posible una integración, como la realizada por Zammuto (1988), entre la tipología definida por la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977 y 1984) y la Configuración de Miles y Snow (1978). Esta integración da lugar a tres tipos de estrategias consistentes (se descarta la «reactiva», por su carácter residual), a las que se añade una cuarta denominada «emprendedor» (Fouraker y Stopford, 1968) para adaptar completamente ambas tipologías. De ahí que las estrategias resultantes sean: «Defensor/k-Especialista», «Analizador/k-Generalista», «Emprendedor/r-Especialista» y «Propector/r-Generalista», siendo esta la ordenación seleccionada para la validación empírica de los resultados aplicados al enfoque teórico seguido en este estudio².

La vinculación de esta propuesta y el desempeño organizativo debe tener en cuenta, necesariamente, la caracterización del entorno. Una dimensión muy utilizada en la literatura, y que permite caracterizar diferentes entornos, es la que Dess y Beard (1984) han dado en llamar «dinamismo». El «dinamismo» hace referencia a la turbulencia e inestabilidad del entorno (Ulrich y Barney, 1984), clarificando que un entorno turbulento se significa por el hecho de que los acontecimientos clave son cada vez más difíciles de prever y más costosos de afrontar (Ansoff, 1985). A partir de esta caracterización del entorno será posible, pues, establecer vinculaciones entre la tipología propuesta y su desempeño (Ketchen *et al.*, 1993).

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Con la intención de contrastar si el desempeño empresarial puede ser factor explicativo de la competitividad, se confeccionó una base de datos sobre los hoteles de Benidorm y Peñíscola (véase Cuadro 2), fruto de una serie de preguntas pormenorizadas contenidas en el cuestionario dirigido a los establecimientos seleccionados en la encuesta. El cuestionario se interesaba tanto por datos de carácter descriptivo, que facilitan la formulación de conclusiones sobre la situación y dinámica actual de los hoteles, como por aspectos de entornos competitivos, diseño organizativo interno, valores culturales y configuraciones organizativas. Tras ello se abordó el tratamiento estadístico de los resultados obtenidos.

La encuesta base se había concretado, por tanto, en un cuestionario estructurado que incluía consultas de dos tipos: preguntas cerradas de contestación única o listas de atributos para un aspecto a investigar que debía reconocerse; y preguntas de valoración, utilizando tanto escalas de suma constante, que requieren que el entrevistado reparta una cantidad fija entre varias opciones, como escalas *Likert* con una gradación 1-5.

Para el tratamiento de los datos se ha empleado el programa estadístico SPSS. Concretamente se han utilizado indicadores estadísticos descriptivos tales como la media, la mediana y la desviación típica, esta última como medida de dispersión. A su vez, para la comparación de las medias de las poblaciones se emplea el método de «análisis de la varianza», y específicamente el estadístico F de Fisher; en los casos de datos no continuos

2 Alguna investigación previa ha empleado el mismo modelo (Camisón *et al.*, 1998b).

Cuadro 2
FICHA TÉCNICA DE LA BASE DE DATOS UTILIZADA

> Universo	161 establecimientos hoteleros: 132 en Benidorm y 29 en Peñíscola.
> Ámbito	Hoteles de Benidorm y Peñíscola, excluidos hostales y pensiones, según Registro Oficial de Establecimientos Hoteleros de la Administración turística regional, a fecha 31 de diciembre de 1995.
> Tamaño de la muestra	63 hoteles.
> Error muestral	± 9’73%.
> Nivel de confianza	95’5% para el caso más desfavorable (p=q =50%).
> Tipo de entrevista	Personal, mediante cuestionario estructurado.
> Fecha del trabajo de campo	Del 18 de agosto al 31 de octubre de 1997.

Fuente: Monfort (1999).

se ha recurrido al estadístico Ji-cuadrado para contrastar la hipótesis de igualdad de medias. En la tabla ANOVA construida al efecto se ha proyectado el resultado ordenado del análisis de varianza, para los destinos Benidorm y Peñíscola estudiados; en esta tabla se indica la probabilidad de que las medias contrastadas sean o no estadísticamente significativas, y el riesgo asumido de rechazar la hipótesis de igualdad de medias (H_0 , hipótesis nula), para un determinado nivel de significación, α .

También se ha empleado el programa SPSS para la realización de un análisis multivariante tipo *cluster*. Para definir los *clusters* se ha empleado el método del «análisis de componentes principales», el cual trata de seleccionar un colectivo del universo poblacional estudiado, que tenga en común el menor número posible de variables. Y que esas variables se encuentren a su vez correlacionadas con el conjunto de magnitudes que perfilan a ese colectivo poblacional preseleccionado. Posteriormente, se asigna cada elemento del colectivo al *cluster* correspondiente, en función de sus atributos.

Metodológicamente se optó por la aplicación de un proceso iterativo sobre las observaciones obtenidas de la muestra hotelera extraída de Benidorm y Peñíscola, por medio de la agregación de los resultados a través de un método no jerárquico, que resultó ser el que mejor se ajustaba a la expectativa de que los datos originales de la investigación se adscribían a un número predeterminado de grupos. Tras ello se continuó con la reasignación de cada observación a distintos *clusters*, como fórmula para alcanzar una solución óptima. La agregación se efectuó siguiendo el método de «centroides», y entre los algoritmos alternativos se ha empleado el K-medias, que se distingue por no especificarse en el mismo los «centroides» de partida para los grupos seleccionados.

Esta tarea llevó a definir distintas agregaciones de las empresas hoteleras en dos, tres y cuatro *clusters*, en función del número de ítems, variables o dimensiones contenidas en ellos, resultando la agregación en dos *clusters* la más significativa. La utilización de estas técnicas ha permitido un análisis detallado de variables cualitativas, más allá de la mera descripción de comportamientos.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se señalan los resultados del estudio empírico a través del cual se trata de identificar y evaluar el desempeño empresarial como factor de competitividad. Las principales conclusiones ponen de manifiesto cómo los negocios hoteleros que siguen unas determinadas estrategias, fruto de una singular instrumentalización de sus recursos y capacidades, obtienen unos mejores desempeños empresariales.

4.1. Análisis de la dotación de recursos y capacidades

El resultado esencial ha sido descifrar que los activos intangibles suponen la causa última del éxito competitivo de las empresas hoteleras. El estudio y caracterización de los recursos y capacidades que poseen los establecimientos de la «hotelería de litoral» en Benidorm y Peñíscola, ha permitido profundizar en los diferentes perfiles de empresa e identificar en ellos los posibles puntos críticos de su competitividad.

Siguiendo la clasificación de Grant (1991b) y Barney (1991), como esquema para la medición de los factores teóricos expresivos de la dotación de recursos y capacidades, se ha contrastado que:

- (1) Entre *los recursos humanos* se valora como esencial para la competitividad la productividad, la formación de los trabajadores, las políticas de promoción y remuneración, la existencia de un proyecto de empresa y la estructura de poder.
- (2) Dentro de *los recursos tecnológicos* se han analizado los servicios de los hoteles que incorporan algún tipo de tecnología y las inversiones en este campo, pero se han obtenido unos resultados muy pobres, producto del escaso interés que por estos componentes exhibe la actual oferta hotelera de los dos destinos estudiados, cuya tipología de clientes adscritos al turismo de masas, motivado por la estancia en un destino de «sol y playa», no le hacen valorar adecuadamente aun las oportunidades que brinda tecnología a una estancia hotelera, como tampoco los empresarios aprecian todavía las oportunidades que ofrece esa tecnología cuando se aplica a la gestión empresarial.
- (3) Los *recursos comerciales o reputación* han permitido averiguar la imagen del hotel ante los clientes, mediante el estudio de la atención prestada, dinamismo o renovación de los establecimientos, sistemas de comercialización y lealtad de la clientela.
- (4) La medición de *los recursos organizativos* ha investigado la capacidad de los hoteles de Benidorm y Peñíscola para alcanzar mejoras organizativas que contribuyan a unos mejores resultados empresariales, identificando los principales sistemas de dirección implantados, las rutinas organizativas, el clima y la cultura de la organización o los sistemas de comunicación interna principalmente utilizados por los hoteles de estos destinos.

Los resultados obtenidos respecto a la medición de los recursos se reflejan en el Cuadro 3, donde se presentan las principales características que perfilan los destinos analizados.

Cuadro 3
CARACTERIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN BENIDORM Y PEÑÍSCOLA:
PRINCIPALES DIFERENCIAS

	Hoteles de Benidorm	Hoteles de Peñíscola
Recursos humanos	✓ Índice de productividad más elevado. ✓ Mayor esfuerzo por desarrollar políticas de formación. ✓ Distanciamiento jerárquico marcado por los niveles salariales. ✓ Motivación de los empleados haciéndolos partícipes de los resultados de la empresa. ✓ Estructura de poder de jerarquía con cúpula.	✓ Políticas de remuneración, promoción y valoración de empleados que priman rendimientos individuales y colectivos. ✓ Menor filosofía del proyecto de empresa. ✓ Prima la fuente central de poder, seguido de la jerarquía con cúpula.
Recursos tecnológicos	✓ Esfuerzos por adquirir una adecuada cartera de estos recursos. ✓ Parcial utilización de los CRS –Central Reserves System–. ✓ Modestas inversiones para implantar planes de calidad.	✓ Discretos esfuerzos por incorporar tecnologías. ✓ Ausencia de utilización de los CRS.
Recursos comerciales o reputación	✓ Optan por la renovación parcial y externa de los hoteles. ✓ Sistemas de comercialización más robustos. Clientes esporádicos canalizados por touroperadores.	✓ Establecimientos más modernos y dinámicos: renovación integral. ✓ Basan su demanda en clientes fieles a los establecimientos, que realizan reserva directa en el hotel.
Recursos organizativos	Estructura de la propiedad-control y sistema de dirección	
	✓ Estructuras societarias y paulatina extensión de las cadenas. Implica la introducción de gerencias profesionales. ✓ Sistemas de dirección formalizados, basados en la planificación y el control: dirección estratégica.	✓ Estructura familiar; coinciden en una misma persona la propiedad y el control. ✓ Sistemas de dirección informales, fundamentados en la intuición y la experiencia.
	Competencias directivas y cultura y clima organizativo	
	✓ Perfil directivo analítico, con mediana capacidad de innovación y creatividad; presenta una influencia relativa sobre la organización y se manifiesta comprometido para reaccionar ante los cambios del entorno. ✓ Los valores más importantes son: satisfacción del cliente, fidelidad de la clientela, reputación de honestidad entre sus empleados y alcanzar una imagen de gran prestigio en el mercado. ✓ Entre los valores propios de los trabajadores se fomenta la mejora continua, mediante el premio a la iniciativa y la innovación, además de la obediencia y respeto a la autoridad. ✓ Flexibilidad para recurrir a la rotación laboral.	✓ El directivo resuelve los problemas de modo intuitivo, con apoyo analítico; es más confiado que creativo; influye sobre la organización y muestra una capacidad media para planificar a largo plazo. ✓ Los valores más importantes son: conseguir la satisfacción y fidelidad de la clientela, lograr una imagen de empresa sólida en el mercado y fomentar un clima organizativo que valore el liderazgo y que persiga el compromiso de todo el personal en la implantación de la estrategia. ✓ Se propicia la mejora continua de los trabajadores, mediante el compromiso con la calidad del trabajo y la lealtad a la organización.
	Comunicación interna	
	✓ Comunicación informal abierta. ✓ Comunicación vertical fluida.	✓ Comunicación informal bastante transparente. ✓ Se fomenta la comunicación horizontal.

Fuente: Monfort (1999).

4.2. Análisis de las Configuraciones Organizativas

4.2.1. Estrategias empresariales

Entre las opciones estratégicas que hacen referencia a la competencia, los hoteles entrevistados manifestaron su preferencia por la especialización en contraposición a la diversificación. También se constata que la estrategia de crecimiento externo, por la vía de adquisiciones y fusiones, o crecimiento híbrido, mediante cooperación y alianzas, no está muy extendida. La internacionalización del negocio tampoco es una opción estratégica muy considerada, posiblemente por un concepto excesivamente arraigado por parte de la planta hotelera de Benidorm y Peñíscola por atender clientes canalizados por *tourop operadores*, abandonando estrategias de internacionalización que permitirían extender su radio de acción empresarial. La internacionalización sí viene siendo aplicada por grupos hoteleros de las Islas Baleares que, partiendo de orígenes similares al de estos dos destinos valencianos, han alcanzado así un gran control del mercado y del producto, obteniendo de ese modo sustanciosos excedentes empresariales y un destacado posicionamiento y dimensión del negocio. Entre los negocios hoteleros de Benidorm y Peñíscola tan sólo se contempla la idea de aumentar el tamaño empresarial como fuente de mejora del desempeño, pero manteniendo el carácter autóctono de las inversiones, siendo más destacada esta práctica en el destino Benidorm.

Los hoteles también han revelado que buscan conseguir una mejora del desempeño mediante estrategias basadas en obtener rentas de diferenciación, destacando la satisfacción al cliente como variable principal, para dejar en segundo plano la ganancia de ventajas vía costes. En cuanto a la estrategia competitiva global de la empresa en los dos destinos analizados, la mayoría de hoteles apuntan seguir estrategias de segmentación, ofreciendo productos diferenciados enfocados a segmentos de mercado específicos. Si bien con un matiz en el caso de Benidorm, donde el precio bajo es un factor añadido a la especialización.

En la actividad hotelera de los dos destinos estudiados, se han reconocido diferentes tipos de estrategias aplicadas por las Configuraciones Organizativas identificadas: en Benidorm, «prospectora», «analizadora» y «defensora», y sólo las dos últimas en Peñíscola (no se registra la «empresadora» en ninguno de los dos destinos estudiados); ello indica una falta de liderazgo en la actitud empresarial de los hoteles de Peñíscola, por ser la estrategia «prospectora» la que se contempla en mayor proporción con actuaciones innovadoras (véase Cuadro 4).

La diferente opción estratégica de ambos destinos obedece a la particular interpretación que hacen de los problemas competitivos del futuro. En Peñíscola las preocupaciones giran en torno al crecimiento de los costes –laborales, materias primas, fiscalidad, etc.–. Esta valoración les lleva a estrategias «defensoras» manteniéndose en sus productos y mercados habituales pero buscando la eficiencia en costes, y en mayor medida «analizadoras», con empresas que se comportan de manera rutinaria en entornos estables y siguen a los establecimientos innovadores ante entornos turbulentos. En cambio Benidorm, por ser un destino sometido tradicionalmente a las presiones de grandes *tourop operadores*, acostumbra a sus empresas a reaccionar intentando ser los primeros en adaptarse al pulso

Cuadro 4
TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS DE CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS

	Total	% Benidorm		% Peñíscola	
		% Vertical	% Horizontal	% Vertical	% Horizontal
1. Defensora	19,3	17,6	81,8	33,3	18,2
2. Analizadora	38,6	35,3	80,3	66,7	19,7
3. Prospectoras	42,1	47,1	100,0	0,0	0,0
Total	100	100	—	100	—
		F= 5,50		α= 0,23995	

Fuente: Monfort (1999).

del mercado, buscando liderar el sector y dar respuesta a las tendencias del entorno, por lo que ganan terreno las estrategias «prospectoras» (véase Cuadro 4).

4.2.2. Vinculación entre entorno y desempeño

Dentro de la metodología que define las Configuraciones Organizativas se hace especial hincapié en conocer las vinculaciones entre el entorno y el desempeño de las empresas de los dos destinos. Para identificar las distintas alternativas se recurrió al análisis *cluster*, definiendo éste en función de los servicios no rutinarios prestados a clientes por los hoteles. Se consideró como servicio no rutinario aquel que estaba disponible en menos del 50% de los hoteles entrevistados. Concretamente se detectaron los siguientes servicios no rutinarios: minibar, desayuno *buffet*, sala de reuniones, guardería infantil, áreas deportivas y recreativas, piscina, cambio de divisas, servicio médico, reservas vía CRS, discoteca y pub, reservas y emisión de billeteaje, servicios a empresas, tiendas en el hotel, entrega de periódicos y revistas, reserva y venta de entradas para espectáculos, salones de banquetes, peluquería-salón de belleza, entretenimiento y animación, *bussines-center*, sistemas informáticos en la habitación y servicio concertado de transporte al aeropuerto.

Cuadro 5
RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA TIPOLOGÍA Y CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES DE LA MUESTRA EN DOS GRUPOS

	Nº de hoteles	Nº servicios (media)	F	% servicios no rutinarios (media)	F
Cluster 1	45	24,82	83,6004*	36	56,5050*
Cluster 2	18	15,44	—	17	—

P> 0,01

Fuente: Monfort (1999).

Sobre la base de la tipología integradora de Zammuto (1988), ha resultado especialmente significativo clasificar al conjunto de hoteles de ambos destinos en dos grupos, en función del particular comportamiento ante un mismo entorno (véase Cuadro 5). Un primer grupo de hoteles destacaría por intentar ser los primeros en el mercado, a través de ofertar a sus clientes una amplia variedad de servicios novedosos o no rutinarios. Se trata de hoteles con vocación de líderes, que pueden agruparse bajo la tipología de «prospector/r-generalista». El segundo grupo se identifica con los hoteles de litoral, que se decantan por una estrategia enfocada a un empleo más eficiente de los recursos disponibles (eficiencia en costes) y por ofertar un menor abanico de servicios. Estos hoteles se enmarcan en la tipología «defensor/k-especialista».

Además, se ha conseguido predecir la vinculación entre la pertenencia de un hotel a un tipo de configuración con su desempeño organizativo, a partir de la caracterización del entorno. La dimensión dinámica del entorno (Dess y Beard, 1984 y Ansoff, 1985) que se desprende de los resultados del trabajo empírico, en el sentido de turbulencia e inestabilidad del mismo (Ulrich y Barney, 1984), permite concluir que en el contexto turístico la turbulencia de la actividad favorece el mejor desempeño de las estrategias «r» (innovación) frente a las estrategias «k» (eficiencia).

En términos medios, los directivos de Benidorm consideran el entorno más turbulento que los de Peñíscola. Destaca que las inversiones necesarias para mantenerse a la altura del entorno tienden a ser cada vez más elevadas (coste del cambio). En la complejidad percibida también influye la progresiva entrada en mercados exteriores, aunque sean próximos. Las variables críticas de éxito se localizan en aspectos económicos, tendiendo tímidamente a considerarse los de tipo social y humano. La turbulencia procedente del medio ambiente obtiene un valor intermedio.

En cuanto al propósito de la empresa sobre la base que le proporciona el conocimiento del entorno, el estudio empírico ha revelado que el 65% de los hoteles considera que el análisis del entorno muestra datos y tendencias sobre las que preocuparse, por lo que deben adecuar sus estrategias a las nuevas condiciones del mercado; por el contrario, es reducido el porcentaje de empresarios que manifiesta su incapacidad para actuar positivamente ante la turbulencia del entorno, circunstancia preocupante pues podría acarrear una pérdida de competitividad e incluso su desaparición del mercado. En definitiva, los hoteles de Benidorm reconocen en el estudio del entorno muchos más riesgos que los de Peñíscola, estando más predispuestos para adecuarse a los requisitos y competencias exigidas por los nuevos escenarios de la competitividad y globalidad.

Finalmente, entre todas las medidas existentes para evaluar el desempeño de un negocio se optó por utilizar la productividad por empleado, la cual se obtiene como cociente entre la producción anual y el número de empleados equivalentes a jornada completa, y la productividad por habitación, que resulta del cociente entre la producción anual y el número de habitaciones del hotel (véase Cuadro 6).

Como diferencias significativas puede resaltarse que, dada la caracterización del entorno hotelero actual (entorno turbulento donde la fluidez de la información y la importancia de la gestión del conocimiento es cada vez mayor), *los grupos de hoteles que siguen estrategias del tipo «r», que se corresponden con establecimientos asociados a la innovación rápida y a una explotación distintiva de las nuevas oportunidades de los recursos,*

Cuadro 6
RELACIÓN DE LAS VARIABLES DE DESEMPEÑO PARA DOS GRUPOS DE HOTELES

	Nº de hoteles	Nº servicios (media)	F	% servicios no rutinarios (media)	F
Cluster 1	45	10.627.971,30	6,5347*	2.645.485,82	23,2547*
Cluster 2	18	6.632.829,60	—	1.226.816,10	—

* P> 0,01

Fuente: Monfort (1999).

que les permita conseguir la ventaja de ser primeros en el mercado, son los que obtienen unos mejores desempeños empresariales (cluster 1), posibilitando el éxito individual o privado del establecimiento; lo que se traduce, en definitiva, en éxito para el conjunto del destino turístico en el que desarrollan su actividad.

5. ALGUNAS CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Es ampliamente reconocida la falta de estudios estratégicos sobre el turismo, de ahí que se haya pretendido realizar una aportación en este ámbito sobre dos destinos turísticos clave en la Comunidad Valenciana: Benidorm y Peñíscola, a través de la investigación del modelo directivo de la «hotelería de litoral».

El recurso teórico utilizado se basa en tres propuestas clásicas en la literatura sobre Administración de Empresas del campo estratégico y organizativo: el modelo del «diamante» de la competitividad de Porter, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de las Configuraciones Organizativas.

El análisis de la dotación de recursos y capacidades de los negocios hoteleros ha resaltado diferentes factores intangibles en los que descansa el desempeño de los negocios de la «hotelería de litoral» en Benidorm y Peñíscola. El resto del poder de explicación de la competitividad que contiene el desempeño empresarial ha sido justificado a partir de las Configuraciones Organizativas, tipificando los negocios que tienen mayor posibilidad de obtener un posicionamiento competitivo en el mercado y encontrando las pautas de funcionamiento empresarial identificadas con empresas de éxito.

Obviamente, se deben señalar ciertas limitaciones de este análisis. En primer lugar, solamente se ha enfocado un ángulo del «diamante» de competitividad de Porter, hecho que significa que esta investigación puede y debería ser completada por el análisis separado de las otras cuestiones señaladas en dicho modelo teórico. Con independencia de esta situación, multitud de otros matices podrían afectar a nuestras conclusiones. Entre ellos estarían aspectos como el número de hoteles, tamaño, demanda, precios o la pertenencia a una cadena. Estos puntos requerirían a su vez un análisis más profundo. Empero, se ha desestimado su análisis debido a las características propias del entorno. Por ejemplo, no se han incluido las cadenas debido a que el ámbito de estudio es el hotel y no la corporación y, además, en las situaciones particulares de Benidorm y Peñíscola la mayoría de estable-

cimientos hoteleros y cadena son mononegocios, con lo que las influencias a este respecto resultan escasas.

A pesar de estas y otras críticas, a partir del análisis desarrollado se puede deducir que los destinos mejor posicionados en el concierto turístico internacional del producto «sol y playa», en el que se encuentran distintivamente especializados los destinos Benidorm y Peñíscola, son aquellos que aglutinan mayor volumen de empresas con iniciativas diferenciadas.

En referencia al primer aspecto, el hecho de que existan diversos tipos de estrategias no sólo no es perjudicial, sino que permite una mejora continua en determinados entornos (Miles *et al.*, 1993). Cuando las empresas hoteleras compiten se constata una dependencia mutua entre ellas, y el éxito de la estrategia emprendida por una cualquiera está en función de las actuaciones del resto de competidores (Boeker, 1991), siendo el desempeño empresarial uno de los aspectos más relevantes sobre el que incidir individualmente. Por tanto, la falta de variedad de estrategias en ciertos destinos como Peñíscola puede conllevar a que los hoteles tengan menos oportunidades de aprender, es decir, de beneficiarse, directa o indirectamente, de las experiencias del resto.

En cuanto a la importancia de disponer de empresas exitosas, este estudio ha señalado que la explicación del desempeño organizacional sólo es posible conducirlo desde el origen de los negocios, mirando hacia el interior de las empresas, ya que las decisiones de competir corresponden, únicamente, a las organizaciones individualmente, aunque de su éxito particular pueda depender la suma favorable que cristaliza en un posicionamiento competitivo global de todo un destino turístico.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, H.E. (1979), *Organizations and environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- AGÈNCIA VALENCIANA DEL TURISME –AVT– (2001), *Oferta turística municipal y comarcal 2000*, AVT, Valencia.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993), «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- ANDREWS, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, New York.
- ANSOFF, H.I. (1985), *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- BARNEY, J. (1991), «Firms resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, págs. 99-120.
- BOEKER, W. (1991), «Organizational strategy: An ecological perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 34, págs. 613-635.
- BRITTAİN, J. y FREEMAN, J. (1980), «Organizational proliferation and density dependent selection», en J. KIMBERLY y R. MILES (eds.): *The organizational life cycle*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CAMISÓN, C. (1998), «Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la

- competitividad», *VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Economía Institucional*, Libro de ponencias, vol. II, Las Palmas de Gran Canaria, págs. 49-86.
- CAMISÓN, C., MOLINA, J. y MARTÍNEZ, M^a T. (1998a), «Tipologías organizativas: revisión teórica y nuevas perspectivas de la vinculación pertenencia-desempeño organizativo», *Revista Asturiana de Economía*, n° 12, págs. 175-192.
- CAMISÓN, C., MOLINA, J. y MARTÍNEZ, M^a T. (1998b), «Configuraciones organizativas, entorno y desempeño: un contraste empírico de la tipología de Zammuto en la actividad hotelera», *Revista Internacional de Dirección de Empresas*, n° 3, págs. 331-375.
- CARROLL, G.R. (1984), «Organizational Ecology», *Annual Review of Sociology*, vol. 10, págs. 71-93.
- DESS, G.G. y BEARD, D.W. (1984), «Dimensions of organizational task environments», *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, págs. 52-73.
- FOURAKER, L.E. y STOPFORD, J.M. (1968), «Organization structure and the multinational strategy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, págs. 47-64.
- LA CAIXA (2001), *Anuario Económico de España 2001*, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Barcelona.
- GRANT, R.M. (1991a), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishers, Cambridge.
- GRANT, R.M. (1991b), «The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, págs. 114-135.
- GRANT, R.M. (1994), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Cambridge.
- HAMBRICK, D.C. (1983), «Some Test of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types», *Academy of Management Journal*, vol. 26, págs. 5-26.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1977), «The Population Ecology of Organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, págs. 929-964.
- HANNAN, M. y FREEMAN, J. (1984), «Structural Inertia and Organizational Change», *American Sociological Review*, n° 49, abril, págs. 149-164.
- INSTITUT VALENCIA D'ESTADÍSTICA –IVE– (2001), *Anuari estadístic municipal i comarcal*, IVE, Valencia.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS, J.B. y SNOW, C.C. (1993), «Organizational Configurations and Performance: A Comparison of Theoretical Approaches», *Academy of Management Journal*, vol.16, págs. 1278-1313.
- MAHONEY, G.J. y PANDIAN, J.R. (1992), «The resource-based view withing the conversation of strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 5, págs. 363-380.
- MEDINA, D.R. y GARCÍA FALCÓN, J.M. (1998), «El turismo como instrumento de desarrollo: estrategias de los destinos turísticos», *VIII Congreso Nacional de ACEDE, Empresa y Economía Institucional*, Libro de ponencias, vol. II, Las Palmas de Gran Canaria, págs. pp. 1-28.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process.*, McGraw Hill, New York.

- MILES, R.E.; SNOW, C.C. y SHARFMAN, M. (1993), «Industry Variety and Performance», *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 163-177.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. (1978), «Archetypes of Strategy Formulation», *Management Science*, vol. 24, págs. 921-933.
- MINTZBERG, H. (1978), «Patterns in Strategy Formulation», *Management Science*, vol. 24, págs. 934-948.
- MONFORT, V.M. (1999), *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Estructura Económica, Economía Aplicada II, Universidad de Valencia (Estudi General), Valencia (Una versión resumida de esta tesis obtuvo el premio Tribuna Futur-Jorge Vila Fradera 2000 y fue publicada ese año con el título *Competitividad y factores críticos de éxito en la «hotelería de litoral». Experiencia de los destinos turísticos Benidorm y Peñíscola*, FITUR, Madrid).
- OSTROFF, C. y SCHMITT, N. (1993), «Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency», *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 6, págs. 1345-1361.
- PENROSE, E. (1959), *Theory of growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, The Fress Press, Nueva York. (Se ha utilizado la edición española (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México).
- PORTER, M.E. (1990a), *The competitive advantage of nations*, The Fress Press, Nueva York. (Se ha utilizado la edición española (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona).
- PORTER, M.E. (1990b), «¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?», *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, págs. 3-26.
- SELZNICK, P. (1957), *Leadership in administration: a sociological interpretation*, Harper y Row Publishers, New York.
- SNOW, C.C. y HREBINIAK, L.G. (1980), «Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 317-336.
- SUMMER, C.E.; BETTIS, R.A.; DUHAIME, I.H.; GRANT, J.H.; HAMBRICK, D.C.; SNOW, C.C. y ZEITHAML, C.P. (1990), «Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy», *Journal of Management*, vol. 16, págs. 361-398.
- TSUI, A.S. (1990), «A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, págs. 458-483.
- ULRICH, D. y BARNEY, J. (1984), «Perspectives on Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population», *Academy of Management Review*, vol. 9, págs. 471-481.
- WERNERFELT, B. (1984), «A Resource-Based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, págs. 171-180.
- ZAMMUTO, R.F. (1988), «Organizational Adaptation: Some Implications of Organizational Ecology for Strategic Choice», *Journal of Management Studies*, nº 25, págs. 105-120.